

Tilburg University

Global Sourcing

Beulen, E.J.J.

Publication date:
2008

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Beulen, E. J. J. (2008). *Global Sourcing*. Tilburg University Press.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Global Sourcing

Global Sourcing

Rede

Uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Global Sourcing aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen aan de Universiteit van Tilburg op vrijdag 17 oktober 2008, om 16.15 uur.

door

Erik Beulen

Departement Informatiemanagement
Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen
Universiteit van Tilburg

Deze bijzondere leerstoel is een initiatief van Accenture.

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren,

Het leven bestaat uit het maken van keuzes. Met mijn partner Christine heb ik regelmatig discussies over de vraag of wij nu wel of geen hulp in de huishouding moeten nemen. Het schoonhouden van ons huis is belangrijk, maar niet een van mijn meest favoriete activiteiten op de spaarzame momenten dat ik niet aan het werk ben of dat we samen of met vrienden iets willen ondernemen. Een hulp in de huishouding kan dit werk uit handen nemen. Dat kost geld, maar dat is het minste bezwaar. Eerst moet je betrouwbare hulp gaan zoeken. Je vraagt eens wat rond, maar het blijft een moeizaam proces. Stel dat je een geschikte kandidaat vindt, dan moet je de werkzaamheden gaan controleren. Is het huis wel echt schoon? Zijn de afgesproken uren ook daadwerkelijk gewerkt? Vertrouwen speelt daarbij een grote rol, je bent immers niet thuis als je eigen huis wordt schoongemaakt. En als je dan een geschikte kandidaat gevonden hebt, blijft de vraag hoe lang je er plezier van zal hebben. Als de hulp er naar drie maanden mee ophoudt of toch niet zo goed is als je vooraf had ingeschat, kun je weer opnieuw beginnen met zoeken. Kortom ook met een hulp in de huishouding blijf je bezig. Hierover zijn Christine en ik nog niet uitgesproken. Gelukkig beperken onze gesprekken zich niet tot dit onderwerp.

Ook organisaties moeten keuzes maken. Eén van de keuzes die organisaties moeten maken heeft betrekking op de wijze waarop zij de uitvoering van de IT-dienstverlening organiseren: zelf doen of uitbesteden. De transactiekostentheorie¹ beschrijft deze fundamentele keuze als “make or buy”. Met behulp van de transactiekostentheorie kunnen bedrijven op economische gronden beslissingen nemen. In deze theorie worden de kosten van beide alternatieven uitgewerkt. De kosten van “make” zijn de productiekosten, bij IT-dienstverlening de kosten van de interne automatiseringsafdeling. Dit omvat alle kosten, zoals de salariskosten van de IT-professionals, de kosten van hardware & softwarepakketten, managementkosten, opleidingskosten, werving- & selectiekosten en huisvestingskosten.

¹ Coase, R. (1937) 'The Nature of the Firm'. *Economica*, 4, pp. 386 - 405 & Williamson, O. (1979) 'Transaction cost economics: the governance of contractual relations', *Journal of Law and Economics*, 22, 2 (October), pp. 233-261.

Deze opsomming geeft een indruk van de productiekosten van IT-dienstverlening. De kosten van “buy” zijn de kosten die in rekening worden gebracht door de serviceprovider voor de uitvoering van de IT-dienstverlening en de coördinatiekosten. Door Klepper² zijn deze specifiek voor IT-dienstverlening uitgewerkt in de kosten van onderhandelingen, de controle op de dienstverlening en het afdwingen van contracten. In de transactiekostentheorie wordt aandacht besteed aan de frequentie en de mate van assets specificity³ waarin een transitie plaatsvindt. Indien deze frequentie hoger ligt leidt dit tot een verlaging in de coördinatiekosten per transactie. Een hogere mate van assets specificity leidt tot hogere kosten.

“Buy” wordt ook wel aangeduid met uitbesteding, in het Engels outsourcing. Outsourcing kan worden gedefinieerd als het overdragen (van delen) van de dienstverlening aan een of meer serviceproviders op basis van contractuele afspraken⁴. De contractwaarde van een outsourcingcontract is substantieel; om een indicatie te geven, groter dan 5 miljoen Euro. Het contracteren van outsourcing kost veel tijd. Niet zelden duurt het 6 tot 9 maanden voordat er handtekeningen gezet kunnen worden. Ook kunnen er bij outsourcing bezittingen worden overdragen en IT-professionals in dienst treden van de serviceprovider. Hierdoor neemt de complexiteit van de transactie toe.

2 Klepper R. (1995) 'The management of partnering development in I/S outsourcing', *Journal of Technology*, 10 4, pp. 249-258. Zie ook Aubert, B., Rivard, S., and Patry (1996) 'A transaction cost approach to outsourcing behaviour: some empirical evidence', *Information & Management*, vol. 30, no. 2, pp51-64 & Aubert, B., Rivard, S., and Patry, M. (2004) 'A Transaction Cost Model of IT Outsourcing', *Information & Management*, vol. 41, no. 7, pp. 921-932.

3 Voor de frequentie maakt de transactiekostentheorie een onderscheid tussen “occasional transactions” en “recurrent transactions”; voor assets specificity wordt een onderscheid gemaakt tussen “non-specific”, “mixed” en “idiosyncratic”. Zie voor meer achtergrond : Williamson, O. (1979) 'Transaction cost economics: the governance of contractual relations', *Journal of Law and Economics*, 22, 2 (October), pp. 233-261.

4 Gebaseerd op Lacity M. and Hirschheim R. (1993) *Information systems outsourcing*, Chichester: Wiley & Sons & Willcocks, L., Fitzgerald, G. and Feeny, D. (1995) 'Outsourcing IT: the strategic implications', *Long Range Planning*, vol. 28, no. 5, pp. 59-70.

Er moet overeenstemming zijn over de waarde van de bezittingen, zoals computers, software maar ook gebouwen. Indien IT-professionals in dienst treden bij de serviceprovider moet er overeenstemming zijn over de wijze waarop de IT-professionals overgaan en over de nieuwe arbeidsvoorwaarden. In dit proces moeten ook de sociale partners betrokken worden: de ondernemingsraad en vakbonden. Kortom, het komen tot een outsourcingcontract is geen sinecure. Er is immers een groot aantal belanghebbende partijen betrokken bij dit proces. Om te komen tot ondertekening is het opstellen van een projectplan noodzakelijk. Iedere serviceprovider heeft daarvoor zijn eigen aanvliegroute ontwikkeld. Deze zijn in de basis allemaal terug te voeren op de door Cullen en Willcocks⁵ uitgewerkte “eight building blocks to success”.

Het contracteren van outsourcing is gericht op continuïteit en stabiliteit van de IT-dienstverlening die blijft aansluiten op de veranderende behoeften van uitbestedende bedrijven⁶. Dit is echter niet eenvoudig. De combinatie van prijs, performance en contractkarakteristieken bepalen het succes van een outsourcingrelatie⁷. Is het verstandig om een tender in de markt te zetten of om juist te kiezen voor een onderhandse gunning? Welke risicopremie verdisconteren serviceproviders in performance-based contracten?

5 Cullen, S. and Willcocks, L. (2003) *Intelligent IT outsourcing: eight building blocks to success*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

6 De vraag die dit oproept is of bedrijven die hun IT-dienstverlening hebben uitbesteed aan een of meerdere service providers in de toekomst zelf de uitvoering van de IT-dienstverlening kunnen gaan uitvoeren. Naar mijn mening is dit mogelijk maar niet eenvoudig. Hierbij stel ik mij op het standpunt dat uitbestedende bedrijven die nog een relatief grote interne automatiseringsafdeling hebben beter in staat zijn om het uitbestede deel van de IT-dienstverlening weer zelf te gaan uitvoeren in de toekomst. Het is voor uitbestedende bedrijven een meer logische stap om de IT-dienstverlening onder te brengen bij een andere service provider dan om het zelf weer te gaan uitvoeren en te beleggen bij de interne automatiseringsafdeling.

7 Domberger, S., Fernandez, P. and Fiebig, D. (2000) Modeling the price, performance and contract characteristics of IT outsourcing, *Journal of Information Technology*, vol. 15, no. 2, pp.107-118.

Relevante vragen voor contracten van IT-dienstverlening⁸. Ook de winner's curse in IT-outsourcing bevat een interessante gedachtegang⁹. De overeengekomen prijs van het outsourcingcontract, is een prijs waarvoor alle andere serviceproviders niet kunnen of willen leveren aan het uitbestedende bedrijf.

Outsourcing is een boeiend fenomeen dat mij gedurende mijn gehele loopbaan heeft bezig gehouden. Een levendige discussie met prof. Jan Roos in het college Management van de Informatievoorziening in 1993 heeft mij op het spoor van uitbesteding gezet. In deze discussie stond de vraag centraal wat de 'core business' was van bedrijven als Benetton en Nike. Zijn Benetton en Nike respectievelijk producenten van kleding en sportartikelen of zijn het marketingbedrijven? Deze discussie was de aanleiding voor mijn afstudeerscriptie. Onder begeleiding van prof. dr. Piet Ribbers en prof. Jan Roos heb ik mijn afstudeeronderzoek (master thesis) geschreven over IT-outsourcing¹⁰. Hierin stonden de "make or buy"-beslissing en het inkoopproces centraal.

Deze discussie in het college Management van de Informatievoorziening in 1993 met Jan Roos heeft mij behoed voor een loopbaan in de muziekindustrie. Als liefhebber van popmuziek bezocht ik in mijn studententijd gemiddeld drie tot vier concerten per week en in het festivalseizoen frequenter. In het festivalseizoen was ik vaak met mijn OV jaarkaart 6 dagen per week onderweg, van optreden naar optreden, thuis snel even douchen, slapen en weer de trein in.

8 Deze en andere vragen uit Domberger's theorie voor "contracting organization" zijn getoetst en blijken ook van toepassing te zijn in de IT-context: Seddon, P., Cullen, S. and Willcocks, L. (2007) Does Domberger's theory of 'The Contracting Organization' explain why organizations outsource IT and the levels of satisfaction achieved? *European Journal of Information Systems*, vol. 16, no. 3, pp. 237-253.

9 Zie : Kern, T., Willcocks, L. and Heck, E. van (2002) *Strategy & Organization - The Winner's Curse in IT Outsourcing: - Strategies for Avoiding Relational Trauma*, *California Management Review*, vol. 44, no. 2, pp. 47-69.

10 E. Beulen (1993) *Outsourcing; een 'make or buy' beslissing en een inkoopproces*, master thesis Universiteit van Tilburg.

Er zijn maar weinig poppodia in Nederland en België waar ik niet geweest ben. Niet alleen was ik een vaste bezoeker van Paradiso, 013 (voorheen Noorderligt), AB, Melkweg, Vooruit, Tivoli, Patronaat, Hof ter Loo, Effenaar, Paard van Troje, Doornroosje, Vorst National en Nighttown (nu WATT), maar ook Ekko, Romein, Vera, de Azijnfabriek (voorheen S61), Perron 55, Gigant, Rotown en TomTom om er maar een paar te noemen. Aan het einde van mijn studietijd leek het tot mijn afstuderen logisch dat ik ook ging werken in de muziekindustrie. Gelukkig heb ik een andere keuze gemaakt. Vijftien jaar later kunnen we constateren dat dit een goede keuze geweest is. De muziekindustrie is op sterven na dood. De winstgevendheid van de muziekindustrie staat onder druk en massa-ontslagen zijn aan de orde van de dag. Zo verkocht Bertelsmann vorige maand zijn 50% belang in Sony BMG aan Sony omdat deze participatie een onvoldoende bijdrage leverde aan de winst¹¹ en ontsloeg EMI tussen de 1.500 en 2.000 van haar medewerkers in januari van dit jaar¹². Het businessmodel van de entertainment -industrie is veranderd. Er wordt geen geld meer verdiend met het verkopen van muziek maar met live-optredens. Vroeger verzorgden muzikanten optredens om hun nieuwste LP te kunnen promoten en nu maken muzikanten een nieuwe CD of zetten ze hun nieuwe muziek online om te kunnen optreden. Daarentegen is het einde van de groei van het fenomeen outsourcing nog niet in zicht.

Met spanning wachten we op de outsourcingvoorspellingen voor 2009. Onderzoeksbureau Gartner voorspelt een Compounded Annual Growth Rate van ongeveer 7,8%. De wereldwijde outsourcing bereikt daarmee een omvang van 328 miljard USD in 2011¹³.

11 Reuters: Leske N. and Takenaka, K. (August 5, 2008) Sony does music solo as Sony BMG disbands (<http://www.portfolio.com/news-markets/national-news/reuters/2008/08/05/sony-does-music-solo-as-sony-bmg-disbands>, geopend op 4 september, 2008)

12 Guardian : Wray, R. and Allen, K. (2008) EMI confirms thousands of job losses, January 15 (<http://www.guardian.co.uk/business/2008/jan/15/privateequity.musicnews>, geopend op 4 september, 2008)

13 Gartner : Hale, K. and Potter, K. (2007) *IT Outsourcing Worldwide, Forecast Database*, 30 November.

IDC voorspelt een jaarlijkse groei van 17,1% van outsourcing naar lage-lonenlanden tot 37.8 miljard USD in 2011¹⁴. Dit wordt ook wel aangeduid als offshore outsourcing¹⁵.

Sinds het ontstaan van automatisering is er sprake van outsourcing. EDS contracteerde data processing met Frito-Lay en Blue Cross in de zestiger jaren¹⁶. Dit jaar is EDS zelf overgenomen door HP. Sinds de jaren zeventig komt detachering, timesharing van computercapaciteit en het kopen van softwarepakketten in zwang¹⁷. Ook de afgelopen 15 jaar heeft outsourcing niet stil gestaan. De markt is getransformeerd tot een markt waarin op basis van resultaatsverplichtingen end-to-end dienstverlening wordt aangeboden door serviceproviders.

De belangrijkste verandering is de wijze waarop serviceproviders hun dienstverlening hebben ingericht. Tot in de negentiger jaren waren de serviceproviders volledig nationaal gericht. Dat wil zeggen, Nederlandse IT-professionals verzorgden de dienstverlening voor Nederlandse klanten. Sinds die tijd wordt steeds meer gebruik gemaakt van de capaciteit in lagelonenlanden¹⁸. Met name vanuit India¹⁹, maar in toenemende mate ook vanuit andere lagelonenlanden: BRIC-countries (Brazilië, Rusland, India en China)²⁰.

14 IDC: Tapper, D., Kolding, M., Kroa, V., Chang, C., Real, C. en Wallis, N. (2007), Worldwide and U.S. Offshore IT Services 2007–2011 Forecast, Market Analysis, research report, #208283, September.

15 Carmel, E. (1999) Global Software Teams, collaboration across borders and time zones, New Jersey: Prentice Hall.

16 Mason, T. (1990) Perot, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.

17 Hammersmith, A. (1989) Slaying the IS dragon with outsourcing, Computerworld, vol. 23, no. 38, September 18, pp. 89-93.

18 Gartner : Marriott, I. and Matlus, R. (2007), Gartner on Outsourcing 2007-2008: The Growing Use of Global Delivery, research report, G00152934, 27 November

19 Nasscom (2008) Nasscom Strategic Review 2008, Nasscom

20 Gartner : Marriot, I. (2007) Gartner's 30 leading locations for offshore services, research report, G00153754, December 4 & IDC (2007) IDC predicts 6% global IT spend in 2008, press release, June 12 (see also <http://www.igovernment.in/site/idc-predicts-6-global-it-spend-in-2008/>, geopend op 5 september, 2008)

In eerste instantie was het tegen lagere kosten laten uitvoeren van de IT-dienstverlening het belangrijkste argument om te kiezen voor offshore outsourcing. Tegenwoordig is het capaciteitsmotief een minstens zo belangrijk argument om te kiezen voor offshore outsourcing²¹. Het traditionele capaciteitsmotief gaat uit van het aanvullen van een tekort aan expertise in een land door expertise beschikbaar te maken uit andere (lagelonen)landen. Wat een wellicht interessante gedachte is dat het door deze ontwikkelingen ook mogelijk wordt om toepassingen die in een land zijn geïmplementeerd naar andere landen te exporteren. Daarmee wordt niet alleen een tekort aangezuiverd maar wordt kennis in feite gedeeld. Ook wordt de toegevoegde waarde van informatietechnologie vergroot. Daarnaast is er steeds meer sprake van een globalisering. Organisaties maken een bewuste keuze om bepaalde delen van de IT-dienstverlening te laten uitvoeren in lagelonenlanden en houden andere delen juist dicht bij hun eigen kantoren en productielocaties²². Outsourcing is hiermee getransformeerd tot global sourcing. Global sourcing vraagt van serviceproviders dat ze in staat zijn om de IT-dienstverlening te kunnen leveren op basis van een echt global service delivery model. Er zijn nog maar een beperkt aantal serviceproviders die een global service delivery model hebben geïmplementeerd²³.

21 Carmel, E. and Tjia, P. (2005) Offshore Outsourcing of Information Technology Work. Cambridge University Press, United Kingdom & Lacity, M. and Rottman, J. (2008) Offshore Outsourcing of IT work, client and supplier perspectives, Palgrave, Macmillan, New York.

22 Lacity, M. and Willcocks, L. (2006) The future of global sourcing: Trends and enduring challenges, in L. Willcocks and M. Lacity (eds.) Global sourcing of business and IT services, New York: Palgrave Macmillan.

23 Gartner : Young, A. and Marriott, I. (2008) What Buyers Need to Know About the Changing Global Sourcing Competitive Landscape, research report, G00159213, July 14.

Globalisering

De globalisering beperkt zich niet alleen tot IT-dienstverlening. De globalisering van IT-dienstverlening past in een algemene trend waarbij bedrijven delen uit hun waardeketen overdragen aan andere bedrijven. Uiteraard moet daarbij aandacht zijn voor de wijze waarop een dergelijk business model wordt ingericht²⁴.

Ook de Universiteit van Tilburg ontkomt niet aan de globalisering, een visitatierapport over de Economische faculteit ten spijt. Er is veel veranderd sinds mijn studietijd aan de Universiteit van Tilburg. Ik kreeg colleges in het Nederlands, ik geef colleges in het Engels. Mijn medestudenten kwamen uit Dongen, Dorst, Valkenswaard en Weert. De studenten die ik dit jaar in de collegebanken tref, komen uit het buitenland, uit landen als China, Engeland, India of Spanje. De Universiteit van Tilburg is een smeltkroes van culturen geworden. Door samenwerkingsverbanden met buitenlandse universiteiten heeft Tilburg een interessante propositie naar studenten. Daarmee wordt de horizon verbreed van de Warandelaan in Tilburg naar Yliopistonkatu in Turku in Finland naar Clos Guiot Puyzicard in Aix en Provence in Frankrijk²⁵. Deze internationalisering is een goede ontwikkeling, het biedt een inspirerende omgeving om in te werken.

Toch bestaat er ook weerstand tegen globalisering. Niet iedereen is ervan overtuigd dat globalisering een stap vooruit is. In Nederland is er echter weinig weerstand. In 2005 presenteerde FNV Bondgenoten een genuanceerde offshore outsourcing discussienota²⁶. Het uitgangspunt hierbij was dat offshore outsourcing niet moet worden tegengehouden maar dat er wel voorwaarden aan gesteld moeten worden.

24 Papazoglou, M. and Ribbers P. (2005) E-Business: Organizational and Technical Foundations, Chichester: John Wiley & Sons.

25 Dit geldt voor de International Master in Management of Information Technology studenten aan de Universiteit van Tilburg, zie <http://www.immit.eu>, geopend op 20 september 2008

26 FNV Bondgenoten (2005) Offshore, outsourcing – Discussienota van FNV Bondgenoten, Stichting FNV pers (h01515945), oktober.

In Nederland is de globalisering echter geen discussiepunt. Nu is de werkloosheid onder IT-ers in Nederland op dit moment ook geen probleem. In juli 2008 waren er volgens het Centrum Werk en Inkomen in Nederland 13.028 IT-werklozen: frictiewerkloosheid. Ook brancheorganisatie ICT-Office ziet de werkgelegenheid in de IT-sector in Nederland voor de toekomst positief in. In een onderzoek dat ze samen met Heliview hebben gedaan spreken zij de verwachting uit dat er in 2012 een tekort van 11.174 IT-professionals in Nederland zal zijn²⁷. Persoonlijk denk ik dat de krapte op Nederlandse arbeidsmarkt nog wel even zal aanhouden maar of deze voorspelling van Heliview zal uitkomen betwijfel ik. De sterke stijging van de import van IT-dienstverlening en de verslechterende (wereld-)economie zullen hun invloed hebben op de Nederlandse arbeidsmarkt voor IT-professionals.

In de Verenigde Staten bestaat veel weerstand tegen globalisering. Daar ligt globalisering veel gevoeliger. De “buy American”-beweging is een serieuze lobby waarmee grote Amerikaanse en internationale bedrijven terdege rekening moeten houden. De Verenigde Staten heeft zelfs wetgeving opgesteld waarin de Amerikaanse nationale overheid en de federale overheden verplicht worden om nationale producten en diensten in te kopen: de Buy American Act (BAA - 41 U.S.C. § 10a–10d). Deze wet is in 1933 door het Amerikaanse congres aangenomen. De General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) heeft de reikwijdte van deze wet wel beperkt maar de Government Procurement Agreement (GPA) van de World Trade Organization (WTO) uit 1996 is getekend met een uitsluiting van een weliswaar aangepaste Buy American Act (BAA). Daarmee zijn de mogelijkheden voor Amerikaanse overheden om buitenlandse bedrijven te weren als potentiële leveranciers behouden gebleven. Ook in andere landen bestaat weerstand tegen de globalisering²⁸.

27 ICT-Office (2008) ICT Monitor 2008, ICT-Office

28 Voor voorbeelden zie: Kshetri, N. (2007) Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing, *Journal of International Management*, vol. 13, pp. 38-56. & Richard Grant, R. (2005) Offshoring jobs: US and Australian perspectives, Research Brief no. 12 2004–2005, Politics and Public Administration Section, 14 March (zie ook <http://www.aph.gov.au/library/pubs/RB/2004-05/05rb12.htm>, geopend op 5 september, 2008)

Toch is mijn verwachting dat de groeivoorspellingen van de analistenbureaus zullen uitkomen. Ik verwacht geen trendbreuk in de groei van IT-outsourcing van de afgelopen decennia²⁹. Dat betekent dat we ons dus verder moeten gaan verdiepen in het vraagstuk van global sourcing.

²⁹ Dit in tegenstelling tot de 101 auteurs, reviewers en associate editors van *Management Information Systems Quarterly* die zich op het standpunt stellen dat offshore outsourcing wellicht slechts een korte termijn strategie is “respondents were concerned with whether it –offshoring- is a viable as a long-term strategy” (page 213, King, W. and Torkzadeh, G. (2008) *Information Systems Offshoring: research status and issues*, *Management Information Systems Quarterly*, vol. 32, no. 2, pp. 205-226). In aanvulling hierop is er ook nog geen verband aangetoond tussen de performance van een bedrijf en de mate waarbij er sprake is van offshore outsourcing : see Bhalla, A., Sodhi, M. and Son, B. (2008) *Is more IT offshoring better?* *Journal of Operations Management*, vol. 26, no. 2 (03), pp.322-335. Ook McKinsey spreekt zijn bezorgdheid uit, het wordt tijd op offshoring te heroverwegen; zie Goel, A. Moussavi, N. and Srivatsan, V. (2008) *Time to rethink offshoring*, the *McKinsey Quarterly*, September.

Onderzoeksperspectieven

Ik wil mij in mijn benoemingsperiode gaan richten op vier onderwerpen, mijn onderzoeksperspectieven. Ten eerste wil ik mij bezighouden met de inrichting van de regie- organisatie door uitbestedende bedrijven, ten tweede richt ik mij op de transitie, ten derde op de wijze waarop innovatie kan worden verankerd in een global sourcing relatie en tot slot op de invloed van het verloop onder IT-professionals op de continuïteit van de dienstverlening³⁰. Dit zijn, met uitzondering van innovatie, onderwerpen waarnaar ik al onderzoek gedaan heb en waarover ik al gepubliceerd heb. Bij de uitwerking van het onderwerp innovatie wil ik mij beperken tot de invloed van innovatie op global sourcing, omdat de dynamiek die innovatie teweeg brengt, invloed heeft op mijn onderzoeksdomein.

In mijn benoemingsperiode wil ik me focuseren op een nadere uitwerking van deze onderwerpen. Hiervoor zal ik per onderwerp een onderzoeksopzet uitwerken, waarbij ik mij nadrukkelijk ook wil bezig houden met meer kwantitatief onderzoek. Dit is naar mijn mening een logische volgende stap op de 40+ case studies die ik de afgelopen 15 jaar heb beschreven. Dit zou moeten resulteren in minimaal één wetenschappelijke publicatie per onderwerp. Daarmee hoop ik invulling te geven aan de doelstellingen zoals die door Accenture, de sponsor van deze bijzondere leerstoel, geformuleerd zijn.

Daarnaast heb ik me tot doel gesteld om informatiemanagement als onderwerp te introduceren in het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo). Ik realiseer mij dat het onderwerp informatiemanagement veel breder is dan mijn eigen vakgebied global sourcing. Ik realiseer mij ook terdege dat alleen kennis van informatiemanagement niet centraal moet staan in het vwo.

³⁰ Nadrukkelijk wil ik mij niet richten op de inrichting van service delivery management en service management. Hiervoor is er al een groot aantal frameworks beschikbaar, zoals bijvoorbeeld ITIL en CobiT.

Maar met de transformatie van het onderwijs in de tweede fase van het vwo, waar steeds meer de nadruk komt te liggen op enerzijds duurzame concepten en kernvaardigheden en anderzijds wisselende theoretische en praktische contexten³¹, is bijvoorbeeld onderwijs gericht op het “overdragen” van kennis over de stelling van Pythagoras³² of het model van Keynes³³ ook minder relevant. Er zou dus ruimte moeten zijn voor het introduceren van informatie-management in het curriculum van het voortgezet onderwijs. Ik ben van mening dat het voor de vwo-scholieren, die een leidinggevende functie ambiëren, noodzakelijk is dat naast de economische grondbeginselen ook informatiemanagement wordt onderwezen. Op dit moment is hiervoor geen aandacht op het vwo. Ik stel mij zelf tot doel om hier verandering in te brengen. Ik wil gedurende mijn benoemingsperiode onderwijsmateriaal ontwikkelen voor het vwo.

31 Deze ontwikkelingen zijn in Nederland ingeleid door KNAW, (KNAW (2003)

Ontwikkeling van talent in de tweede fase. Advies van de KNAW-klankbordgroep voortgezet Onderwijs. KNAW: Amsterdam) en verder vormgegeven door de profielcommissie (Profielcommissies (2007) Eindadvies. Eindadvies van de profielcommissie Natuur en Techniek/Natuur en Gezondheid en de profielcommissie Economie en Maatschappij/ Cultuur en Maatschappij. Enschede: SLO).

32 Voor hen die de stelling van Pythagoras even ontschoten is: in een rechthoekige driehoek is het kwadraat van de lengte van de hypotenusa gelijk aan de som van de kwadraten van de lengtes van de rechthoekszijden.

Als wiskundige formule : $a^2 + b^2 = c^2$.

33 De theorie van Keynes komt uit de dertiger jaren, de jaren waarin Amerika net de crisis van 1929 achter de rug had. Het is een reactie op de klassieke theorie van vraag en aanbod. De theorie gaat er van uit dat er toch een crisis kan ontstaan die niet “vanzelf” door het prijsmechanisme wordt opgelost. Wellicht wordt dit ook de komende jaren weer erg actueel met de huidige financiële crisis en in het ingrijpen van met name de Amerikaanse en Britse overheid in de financiële wereld. Deze ontwikkelingen sluiten aan bij de theorie van Keynes waar ook de overheid ingrijpt in de economie. Door de crisis in 1929 steeg de werkloosheid erg sterk en hierdoor daalden de lonen en daarmee het bestedingspotentieel. Deze negatieve spiraal kon alleen doorbroken worden door ingrijpen van de overheid en stimulering van de economie door de overheid.

Ook wil ik gedurende mijn benoemingsperiode mijn bijdrage blijven leveren aan het verzorgen van onderwijs aan studenten van de Universiteit van Tilburg. Daarnaast wil ik actief blijven als docent aan de postdoctorale opleidingen van de Universiteit van Tilburg en van andere universiteiten. Op universiteiten is de waardering voor het geven van onderwijs niet noodzakelijk even groot als de waardering voor het doen van onderzoek en het publiceren. Maar er is niets mis met doen van dingen die je leuk vindt en ik vind het geven van onderwijs leuk. Daarom zal ik ook gedurende mijn benoemingsperiode onderwijs blijven verzorgen.

Op 31 maart 2013, het einde van mijn benoemingsperiode, kan worden vastgesteld of ik de lat te hoog heb gelegd. Maar voor vandaag wil ik graag eerst wat dieper ingaan op de vier onderzoeksperspectieven en mijn voornemen om onderwijsmateriaal te ontwikkelen voor het vwo.

Regieorganisatie³⁴

Veel uitbestedende bedrijven hadden tijd nodig om zich te realiseren dat het aansturen van een interne automatiseringsafdeling onvergelijkbaar is met het aansturen van een service provider. Dat beseft hebben de meeste uitbestedende bedrijven anno 2008. Voor het aansturen van een service provider en het afstemmen van de requirements met vertegenwoordigers van de business, het implementeren van de IT-strategie zijn andere capabilities noodzakelijk. Deze capabilities zijn uitgebreid beschreven door Feeny en Willcocks in hun IT Governance and Management Framework³⁵. Daarmee is in ieder geval duidelijk wat we van de regieorganisatie kunnen verwachten. Maar in het algemeen zijn vertegenwoordigers van de business en serviceproviders echter niet erg enthousiast over de regieorganisatie. Veel gehoorde bezwaren van vertegenwoordigers van de business zijn dat het de informatiemanagers, contractmanagers, Service Level managers maar ook Chief Information Officers eenvoudigweg ontbreekt aan inzicht in en kennis van de bedrijfsvoering. Daarnaast klagen serviceproviders over het gebrek aan technische kennis binnen de regieorganisatie, die feitelijk een schaaft moet zijn met vijf poten.

³⁴ Als ik spreek over de regieorganisatie dan beperk ik mij tot de regieorganisatie van uitbestedende bedrijven. Om de gecontracteerde dienstverlening te kunnen leveren moeten een service provider ook een front office inrichten dat samenwerkt met de regieorganisatie van hun klant. Daar dit de core business is van de service providers laat ik deze buiten beschouwing als ik spreek over de regieorganisatie.

³⁵ Zie Feeny, D. and Willcocks, L. (1998). Re-designing the IS function around core capabilities, *Long Range Planning*, vol. 31, no. 3, pp. 354–367 & Feeny, D. and Willcocks, L. (1998b). Core IS capabilities for exploiting information technology, *MIT Sloan Management Review*, vol. 39, no. 3, pp. 9-21. In 2006 hebben zij hun framework nogmaals tegen het licht gehouden en geconcludeerd dat het framework nog steeds toepasbaar was, zie Willcocks, L. and Feeny, D. (2006). IT outsourcing and core IS capabilities: challenges and lessons at Dupont, *Information Systems Management*, vol. 23, no. 1, pp. 49-56 & Willcocks, L., Feeny, D. and Olson, N. (2006). Implicating Core IS Capabilities: Feeny-Willcocks IT Governance and Management Framework Revisited, *European Management Journal*, vol. 24, no. 1, pp. 28-37.

De oplossing voor deze problematiek ligt in het implementeren van mechanismen om de kennis van de regieorganisatie te vergroten en op peil te houden. Veel uitbestedende bedrijven zijn hierbij zoekende. Eén van de mogelijke oplossingen is het rouleren van medewerkers van de regieorganisatie naar zowel de business als de serviceproviders en vice versa³⁶. Door deze roulatie kunnen de medewerkers hun kennis op peil brengen en houden. Mij zijn echter nog geen succesverhalen over deze oplossing ter ore gekomen. Een andere oplossing is het inhuren van onafhankelijke externe adviseurs. Veel uitbestedende bedrijven kiezen ondanks de hoge kosten voor het inhuren van deze adviseurs. De adviseurs kunnen kennis injecteren in de regieorganisatie. Daarnaast kunnen zij de regieorganisatie ondersteunen bij het uitwerken van specifieke vraagstukken zoals pakketselecties (SAP of Oracle) of bij het ontwikkelen van bijvoorbeeld de nieuwe Service-Oriented Architecture, oppakken. De regieorganisatie blijft uiteraard verantwoordelijk maar huurt externe capaciteit in ter ondersteuning van de uitvoering van haar taken.

Tot slot denken uitbestedende bedrijven ook na over het uitbesteden van de regierol. Dit roept de analogie op van het Droste-effect³⁷, maar het uitbesteden van de regierol is wezenlijk anders dan een outsourcingrelatie waarbij een uitbestedend bedrijf de regie voert over een outsourcingrelatie met een serviceprovider die gebruik maakt van een of meer subcontractors. Het uitbesteden van de regierol gaat een stap verder. Hierbij neemt de serviceprovider taken van de regieorganisatie over en controleert de regieorganisatie alleen nog maar de wijze waarop de serviceprovider de regietaken uitvoert in plaats van een controle van de uitvoering van de IT-dienstverlening.

³⁶ Zie ook: Reich, B. and Brown, M. (1999) Seeding the line: understanding the transition from IT to non-IT careers, *Management Information Systems Quarterly*, vol. 23, no. 3, pp. 337-364.

³⁷ De chocolade fabrikant Droste had op het verpakkingsblik van haar cacao een verpleegster met een dienblad met daarop weer een verpakkingsblik met een verpleegster met een dienblad met daarop weer een verpakkingsblik stond, zie <http://www.droste.nl/data/content/nederlands/index.php>, geopend op 20 september 2008.

Naarmate de onderliggende IT-dienstverlening in grotere mate te karakteriseren is als een commodity, zoals bijvoorbeeld desktopdienstverlening, neemt de haalbaarheid van deze optie toe. Eind 2006 tekende ING contracten met een team van ICT-dienstverleners voor de outsourcing van werkplekdiensten. De totale contractwaarde voor Accenture, Atos Origin, Getronics en KPN bedraagt € 750 miljoen Euro. Accenture heeft in zijn rol van integrator de supervisie over de volledige omvang van de te leveren diensten en zal namens ING de leverancierscontracten beheren door het inzetten van management consulting, projectmanagement en deskundigheid op het gebied van outsourcing. Het Accenture aandeel in de contractwaarde bedraagt € 52 miljoen Euro³⁸.

Maar de ontwikkelingen in outsourcing staan niet stil. Met name global sourcing heeft een grote invloed op de benodigde capabilities van de regieorganisatie. Global sourcing leidt tot een toename van de complexiteit voor regieorganisaties. In 2007 heb ik in een eerste verkennend onderzoek een inventarisatie gedaan naar de implicaties van global sourcing op de capabilities van de regieorganisatie³⁹. De belangrijkste conclusies waren dat uitbestedende bedrijven zouden kunnen overwegen om, in aanvulling op de door Feeny en Willcocks gedefinieerde capabilities van de regieorganisatie, de projectmanagement capability toe te voegen. De projectmanagers kunnen namens het uitbestedende bedrijf meer en directere sturing geven aan projectleiders en de IT-professionals van de serviceprovider in de lage-lonenlanden. Verder was een van de conclusies van mijn verkennend onderzoek dat interpersoonlijke en business vaardigheden nog belangrijker waren.

Opvallend daarbij was de constatering dat veel regieorganisaties bij het rekruteren met name op zoek waren naar kandidaten met internationale ervaring en/of werkervaring bij serviceproviders. Tot slot zullen uitbestedende bedrijven ook de vinger aan de pols moeten houden als het gaat om de omvang van hun regieorganisatie. Veel regieorganisaties zijn door de jaren heen sterk in omvang gegroeid. Wellicht dat er door deze groei taken zijn belegd bij zowel de regieorganisatie als in de frontoffice van de serviceprovider. Hiervoor moet in de toekomst meer aandacht komen.

Kortom de wijze waarop uitbestedende bedrijven invulling geven is volop in beweging. Gedurende mijn benoemingsperiode zal ik dit nauw blijven volgen.

³⁸ Persbericht Accenture : zie http://www.accenture.com/Countries/Netherlands/About_Accenture/Newsroom/News_Releases/Y2006/INGWerkplekdiensten.htm, geopend op 10 september, 2008)

³⁹ E. Beulen (2007) The management of global sourcing partnerships: implications for the capabilities and skills of the IS function, proceedings of First Global Sourcing Conference of Leslie Willcocks, Val d'Isere, France.

Transitie

Ruim voor de ondertekening van het contract wordt er een Letter of Intent getekend waarin de intenties en de voorwaarden voor de samenwerking worden vastgelegd. Dat is het moment waarop de transitie⁴⁰ start. De transitie is enerzijds gericht op de voorbereiding van de uitvoering van de dienstverlening in service delivery en anderzijds op de uitvoering van integratie van de overgenomen IT-dienstverlening in de service delivery organisatie van de serviceprovider⁴¹. De transitie legt de basis voor de uitvoering van de IT-dienstverlening. Het maken van een projectplan is daarbij een eerste stap: een transitieplan. Om de verantwoordelijkheid voor de IT-dienstverlening te kunnen overnemen, is kennisoverdracht erg belangrijk. Tooling kan deze kennisoverdracht faciliteren. Er gaat nog steeds veel mis in transities. In niet succesvolle outsourcingrelaties is dit voor tweederde terug te voeren op een slechte transitie⁴². Dat moet dus verbeteren. Een opvallende constatering is dat er nog bijzonder weinig onderzoek gedaan is naar transities. Het meeste onderzoek richt zich op de overdracht van kennis gedurende de outsourcingrelatie⁴³.

⁴⁰ Afhankelijk van de omvang en de complexiteit van de IT-dienstverlening die door de service provider wordt overgenomen duurt een transitie tussen de zes en negen maanden.

⁴¹ Hirschheim, R, Heinzl A. and Dibbern, J. (2006) *Information Systems Outsourcing, enduring themes, new perspectives and global challenges*, second edition, Springer-Verlag, Berlin.

⁴² CIO Magazine: Robinson, M. and Iannone, P. (2007) 9 Ways to Avoid Outsourcing Failure, a three-part approach to maximizing the value of an IT outsourcing deal, 5 July (geopend op 18 juli 2008, <http://www.cio.com.au/index.php?id:28653977;pp:1;fp:4;fpid:15>)

⁴³ Zie bijvoorbeeld: Carmel, E. (1999) *Global Software Teams, collaboration across borders and time zones*, New Jersey: Prentice Hall & Gibson, C. and Cohen, S. (2003) *Virtual teams the work: creating conditions for virtual team effectiveness*, San Fransico: Jossey-Bass & Vlaar, P., Fenema, P.van and Tiwari, V. (2008) *Cocreating Understanding and Value in Distributed Work: How Members of Onsite and Offshore Vendor Teams Give, Make, Demand, and Break Sense*, *Management Information Systems Quarterly*, vol. 32, no. 2, pp. 227-256.

Als ik naar transities kijk vallen mij een paar dingen op. Ten eerste zie ik veel serviceproviders voordat de transitie is afgerond, starten met het implementeren van IT-innovaties en Business Process Redesign; met andere woorden, het toevoegen van nieuwe functionaliteit. Dit wordt ook wel aangeduid als transformatie. IT-innovaties, waarover later meer, zijn belangrijk en moeten integraal onderdeel zijn van IT-outsourcingsrelaties maar moeten niet parallel met transities worden geïmplementeerd. Serviceproviders moeten de transformatieprojecten uitvoeren na een geslaagde implementatie van de transitie. Alleen dan is er een stabiele basis om op verder te bouwen.

Ten tweede moet de verantwoordelijkheid voor de transitie liggen bij een gezamenlijke stuurgroep waarin zowel het senior management van het uitbestedend bedrijf als de serviceprovider onder leiding van het uitbestedend bedrijf zitting hebben. Het is belangrijk dat de hiërarchische lijnen, de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Gedurende de transitie rapporteert de service delivery manager van de serviceprovider aan de transitie manager van de serviceprovider. De veranderingen, die de transitie manager moet implementeren kunnen immers een invloed hebben op de stabiliteit van de IT-dienstverlening. Maar transitie is een noodzakelijke randvoorwaarde om invulling te kunnen geven aan het IT-outsourcingscontract en om de afgesproken service levels te realiseren tegen het afgesproken prijsniveau. Vertraging in de implementatie van de transitie heeft invloed op de haalbaarheid van de gemaakte afspraken. In het voorkomende geval kunnen issues tussen de service delivery manager en de transitie manager worden besproken in de gezamenlijke stuurgroep.

Tot slot verlagen sommige serviceproviders in de contractonderhandelingen de prijs van de transitie. Indien het noodzakelijk is om korting te geven om een outsourcingcontract te verwerven is dit een verstandige keuze⁴⁴.

⁴⁴ Nadrukkelijk wil ik stellen dat het verrekenen van de kosten van de transitie in de prijs van de dienstverlening een mogelijk financieel model is dat niet de voorkeur verdient. De consequentie van het verrekenen de transitiekosten in de maandelijkse kosten van de IT-dienstverlening is dat de kosten van de transitie dan minder transparant zijn. Dat vertroebelt discussies over de marktconformiteit van de IT-dienstverlening en bemoeilijkt het benchmarken van de gecontracteerde IT-dienstverlening.

De transitie is een eenmalige activiteit en een verlaging van de prijs van de transitie doet slechts één keer pijn, terwijl een prijsverlaging van de IT-dienstverlening iedere maand invloed heeft op het resultaat. Maar veel serviceproviders maken dan de fout om naast de verlaging van de prijs van de transitie ook het budget voor de transitie te verlagen. De verlaging van de prijs van de transitie moet invloed hebben op het resultaat, niet op het transitiebudget. Bij transitie met een lager dan begroot budget zal de serviceprovider niet in staat zijn om alle activiteiten uit te voeren. Daarmee wordt het risicoprofiel van de implementatie van de transitie fors hoger.

In mijn benoemingsperiode verdienen deze drie ontwikkelingen en nieuwe aspecten in transitie het om te worden beschreven in wetenschappelijke publicaties. Daaraan wil ik graag een bijdrage leveren.

Innovatie

Zoals gezegd wil ik mij bij innovatie beperken tot de invloed die innovatie heeft op global sourcing. Op welke wijze kan een serviceprovider er voor blijven zorgen dat de IT-dienstverlening die hij verzorgt voor zijn klanten blijft aansluiten op de behoefte van zijn klanten? Het antwoord op deze vraag is het implementeren van innovatie in global sourcing relaties. Dit is echter geen eenvoudige opgave⁴⁵.

Serviceproviders hebben de mond vol over innovatie. Een Google zoekopdracht op “IT-outsourcing en innovatie” levert 552.000 resultaten in 0,66 seconden op. Maar deze rijke verzameling van hits bevat vooral PowerPoint presentaties van serviceproviders en levert slechts een handvol case studies op. Wel worden er door de serviceproviders daadwerkelijk nieuwe services toegevoegd aan hun portfolio. Uit resultaten van het onderzoeksbureau Forrester in de eerste helft van 2008 blijkt dat de door hun onderzochte 23 serviceproviders ruim 75 nieuwe IT-diensten hebben toegevoegd aan hun portfolio⁴⁶. Toch geven de meeste uitbestedende bedrijven hun serviceprovider een onvoldoende voor innovatie⁴⁷.

Misschien is het goed om het begrip innovatie eerst eens nader te bekijken. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen technische innovatie en business innovatie. Technische innovatie leidt niet tot nieuwe functionaliteit.

⁴⁵ Quinn, J. (2000) Innovation – Outsourcing innovation, the new engine of growth, Sloan Management Review, vol. 41, no. 4, pp. 13-28 & Levina, N. and Vaast, E. (2008) Innovating or Doing as Told? Status Differences and Overlapping Boundaries in Offshore Collaboration, Management Information Systems Quarterly, vol. 32, no. 2, pp. 307-332.

⁴⁶ Forrester: Mendel, T. and Green, C. (2008) Market Momentum: IT Services and Outsourcing Market, H1 2008, research report, July 14.

⁴⁷ Gartner: Huntley, H. (2008) Define your expectations of innovation in outsourcing deals, research report, G00155470, March 12 & Ovem: Dobardziev, A. (2008) The outsourcing paradox: finding the way forward, research report, 048408, April 29.

Een upgrade van het operating system van een server is bijvoorbeeld met technische innovatie te realiseren. Business innovatie leidt wel tot nieuwe functionaliteit, bijvoorbeeld de herimplementatie van een applicatie. De technische innovatie is voor uitbestedende bedrijven eigenlijk niet relevant. Serviceproviders moeten zorgen dat de onderliggende architectuur up-to-date blijft. Daarmee zorgt de serviceprovider dat zijn klanten bij de bedrijfsvoering niet worden gehinderd door de beperking van informatietechnologie.

Laten we eens inzoomen op de business innovatie. Uiteraard is het waarborgen van de vertrouwelijkheid essentieel bij het implementeren van business innovatie. Dat betekent dat ook moet worden gestreefd naar een partnership met een zekere mate van exclusiviteit. Het hebben van een klant-leveranciersrelatie is onvoldoende om business innovatie te kunnen implementeren.

Los van deze randvoorwaarde blijft de belangrijkste remmende factor voor het implementeren van business innovatie dat dit leidt tot verstoring van de IT-dienstverlening aan uitbestedende bedrijven. De servicemanagers en service delivery managers van serviceproviders willen de IT-dienstverlening juist zo stabiel mogelijk houden. Deze belangentegenstelling bevordert business innovatie niet. Dat betekent dat je andere IT-professionals nodig hebt om business innovatie in global sourcing relaties te implementeren. Deze IT-professionals moeten meer een consulting profiel dan een service delivery profiel hebben. Daarom zijn outsourcing serviceproviders die ook een consultancy tak hebben succesvoller in het implementeren van innovatie in global sourcing relaties. Interessant is hierbij de stellingname van O'Leary en Mortensen. Zij stellen dat door professionals vanuit verschillende geografische locaties te laten samenwerken het creatieve proces wordt gestimuleerd; daarmee wordt een voedingsbodem voor innovatie gelegd⁴⁸.

48 O'Leary, M. and Mortensen, M. (2008) A surprising truth about geographically dispersed teams, Sloan Management Review, vol. 49, no. 4, pp. 5-6.

Het opstellen van een business case is een al lang bekende best practice om business innovatie te verankeren⁴⁹. Maar serviceproviders blijven steken in deze best practice. Het wordt tijd dat serviceproviders deze belofte gaan inlossen⁵⁰. Gedurende mijn benoeming wil ik met mijn collega's van mijn departement en van de Economische faculteit hier nader onderzoek naar doen. Aan de hand van een analyse van de achterliggende oorzaken wil ik komen tot concrete aanbevelingen over de wijze waarop business innovatie kan worden geïmplementeerd in global sourcing relaties.

49 Patrakosol, B. and Olson, D.(2007) How interfirm collaboration benefits IT innovation, Information & Management, vol. 44, no. 1, pp.53-62.

50 Nadrukkelijk wil ik stellen dat bij innovatie de service providers niet op de stoel moeten gaan zitten van de business managers van hun klanten. Daarnaast moeten de innovaties niet zodanig hun tijd vooruit zijn dat deze niet kunnen worden ingepast in het huidige operating model van uitbestedende bedrijven.

Personeelsverloop⁵¹

Door de globalisering neemt de krapte op de arbeidsmarkt overal sterk toe⁵². De wereldwijde krapte op de arbeidsmarkt voor IT-professionals neemt de laatste jaren ook hand over hand toe⁵³. Dit komt door de autonome groei van de vraag naar IT-dienstverlening. Deze groei resulteert in een 'war for talent' en leidt tot stijgend verloop onder IT-professionals⁵⁴.

Een hoger salaris bij een nieuwe werkgever is een belangrijke reden voor IT-professionals om een bedrijf te verlaten, maar niet de belangrijkste⁵⁵. Veelal wordt aan IT-professionals die een overstap overwegen, door de huidige werkgever een tegenbod gedaan om ze te behouden. Naast een aantrekkelijk salaris is het voor IT-professionals belangrijk te kunnen werken met de nieuwste technologieën en te worden ingezet voor interessante opdrachten. Ook zijn groeiperspectief, inspirerend management, ruime opleidings- en ontplooiingsmogelijkheden, flexibele werktijden en goed geoutilleerde werkplekken, belangrijk⁵⁶.

51 Voor het blad Informatie heb ik een artikel geschreven met de titel 'Bedreigt personeelsverloop de continuïteit van de dienstverlening?'. De inleiding van dit artikel is gebaseerd op deze paragraaf. Het artikel zal worden gepubliceerd in oktober 2008.

52 Worldbank (2007) Global Economic Prospects, Managing the Next Wave of Globalization, Worldbank, Washington.

53 In aanvulling op onderzoeksrapporten van analisten : International Labour Office (2008) Global Employment Trends, research report.

54 Beulen E. (2008) The contribution of a global service provider's Human Resources Information System (HRIS) to staff retention in emerging markets - Comparing issues and implications in six developing countries, proceedings of second Global Sourcing Conference of Leslie Willcocks, Val d'Isere, France.

55 Demers, A. (2002), Solution and strategies for IT recruiting and retention: a manager's guide, Public Personnel Management, vol. 31, no. 1, pp. 27-40 & Ressler, S. (2006), "Recruiting and retaining young IT leaders", The Public Manager, vol. 35, no. 1, Spring, pp. 49-52.

56 Luftman, J. and Kempaiah, R. (2007) The IS Organization of the Future: The IT Talent Challenge, Information Systems Management, Spring, vol. 24, no. 2, pp. 129-138. & McGee, M. (2006) Average IT manager makes \$99,000, Staffer \$73,000, InformationWeek, April 24, <http://www.informationweek.com/news/showArticle.jhtml?articleID=186500737>, geopend op 26 november 2007.

In het kader van global sourcing moet nog wel een belangrijke opmerking gemaakt worden over de stijging van loonkosten in lagelonenlanden. Ontegengesteld is de procentuele stijging van de loonkosten in de meeste lagelonenlanden substantieel hoger dan de procentuele stijging van de loonkosten in de meeste westerse landen. Indien deze ontwikkelingen doorzetten zullen dus de absolute verschillen in loonkosten tussen de lagelonenlanden en de westerse landen afnemen. Alleen doordat de absolute loonkosten in de lagelonenlanden erg laag zijn, zal het erg lang duren voor we het moment bereiken dat het onvoldoende kostenvoordeel zal opleveren. Bovendien zal een stijging van de loonkosten in de huidige lagelonenlanden leiden tot het ontstaan van nieuwe lagelonenlanden in de toekomst.

Weer snel terug naar het personeelsverloop. Het verloop onder medewerkers heeft een directe relatie met het rekruteren van nieuwe IT-professionals. De serviceproviders moeten immers zorgen dat ze invulling kunnen geven en blijven geven aan de contractuele verplichtingen die ze zijn aangegaan en die ze in de toekomst willen aangaan. In de huidige krappe arbeidsmarkt is het rekruteren van nieuwe IT-professionals geen sinecure⁵⁷. Steeds belangrijker worden referrals: potentiële kandidaten, die door de huidige medewerkers worden geïntroduceerd. Voor serviceproviders is dit sinds lang een effectieve en kostenefficiënte wijze van rekruteren⁵⁸. De wervingspremie die wordt uitbetaald als de voorgedragen kandidaat een arbeidscontract heeft getekend en zijn proefperiode heeft doorstaan, is veel lager dan de vergoedingen die moeten worden betaald aan werving- en selectiebureaus. Bovendien bindt de wervingspremie de huidige IT-professionals ook nog eens extra aan de serviceprovider.

57 Yeaton, K. (2008) Responsibilities & Leadership - Future of the Profession - Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y, CPA Journal, vol. 78, no. 4, pp.68-72 & Ruiz, G. (2007) Where'd they come from? Workforce Management, vol. 86, no. 13 (23 July), pp. 39-45.

58 Giga Information Group : Hamerman, P. (2001) Employee Relationship Management: the personal dimension, research report, November 21 & Forrester : Thomas, Z., Hamerman, P., Leaver, S. and Donnelly, M. (2008) Improve strategic HCM processes and technologies, research report, August 1.

Door de toenemende globalisering worden ook niet-Nederlandse IT-professionals steeds mobieler. Vaker komen ook IT-professionals uit lagelonenlanden naar Nederland om hier te werken. Dit zijn niet alleen IT-professionals uit India, maar ook bijvoorbeeld veel Poolse IT-professionals werken in Nederland voor Nederlandse klanten.

Serviceproviders moeten ook carrièreperspectief bieden aan hun IT-professionals. IT-professionals moeten niet te lang een zelfde rol hebben bij één klant, maar verschillende werkzaamheden kunnen verrichten in gevarieerde omgevingen: job rotation. Job rotation is een bijzondere vorm van verloop daar de IT-professionals in dienst blijven van dezelfde werkgever. Bij projectmatig werk kunnen IT-professionals afrollen aan het einde van het project en daarna weer bij een ander project aan de slag. Bij outsourcingcontracten rollen IT-professionals, afhankelijk van hun carrièreverloop en ambities, af na 18 tot 30 maanden. De IT-professionals worden dan ingezet voor de uitvoering van de dienstverlening ten behoeve van andere klanten om ervaring op te doen en hun loopbaanontwikkeling te faciliteren. Daarmee maken ze de contractduur van het outsourcingcontract niet vol. Om de continuïteit van de dienstverlening te kunnen garanderen moeten de serviceproviders dus aandacht hebben voor zowel personeelsverloop als voor job rotation. Al deze dynamiek maakt aandacht voor personeelsverloop in de HR strategie noodzakelijk.

Samenvattend, het personeelsverloop is een boeiend onderwerp dat ook door de groei van global sourcing in de toekomst relevant zal blijven. Daarom wil ik hier gedurende mijn benoemingsperiode aandacht aan besteden.

Vorbereidend wetenschappelijk onderwijs in Nederland

Zoals gesteld moet er naar mijn mening aandacht komen voor informatiemanagement in het curriculum van het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo). Laat ik beginnen met het definiëren van informatiemanagement: het zorgdragen voor het ontsluiten van informatie voor de organisatie⁵⁹. Al in 1985 stelde Porter and Miller dat het beschikbaar hebben van informatie een belangrijke bijdrage kan leveren aan het realiseren van concurrentievoordeel⁶⁰. Laat ik nog duidelijker zijn, informatiemanagement ondersteunt bedrijfsprocessen, maar zonder informatiemanagement is de bedrijfsvoering onmogelijk geworden. Welke manager kan vandaag de dag langer dan twee uur zonder informatie? Hoe kun je een besluit nemen over de te produceren hoeveelheid producten als je de omvang van de bestellingen van je klanten niet weet? Hoe kun je de verkoopprijs van je producten bepalen als je geen weet hebt van de kosten? Allemaal vragen die dagelijks beantwoord moeten worden en waarop je, zonder tijdig over de juiste informatie te beschikken, geen antwoord kan geven. Daar gaat informatiemanagement over.

Informatiemanagement staat centraal binnen mijn eigen departement⁶¹. Het zou een positieve ontwikkeling zijn als we de groei van het aantal studenten die dit jaar is gerealiseerd, voortzetten. Maar mijn primaire betoog is hierop niet gericht. Vwo leerlingen en studenten, die management functies ambiëren, zullen inzicht moeten hebben in informatiestromen binnen bedrijven en organisaties. Zoals gezegd, het ontsluiten van informatie is essentieel voor het nemen van besluiten. Twee van mijn nichtjes zitten op het vwo. Maar als ik met mijn nichtjes Renske (6 vwo) en Simone (3 vwo) praat over informatiemanagement, kijken zij mij wat glazig aan.

⁵⁹ Naar Ward en Peppard, zie Ward, J. and Peppard, J. (2004) Strategic Planning for Information Systems, Wiley : Chichester, third edition.

⁶⁰ Porter, M. and Miller, V. (1985) How information gives you competitive advantage, Harvard Business Review, July-August, pp. 149-160.

⁶¹ <http://www.tilburguniversity.nl/faculties/feb/organisation/dept/ism/>, geopend op 10 september, 2008

Ze hebben geen idee waarover ik het heb, ze denken dat het gaat over computers die moeilijke dingen aan het doen zijn. Dat moet veranderen. Daarom moet naar mijn mening informatiemanagement een plaats krijgen in het curriculum van het vwo.

Sinds de Mammoetwet uit 1968 is het voortgezet onderwijs⁶² en in het bijzonder het vwo volop in beweging. Op het vwo worden vier profielen onderscheiden: cultuur en maatschappij, economie en maatschappij, natuur en gezondheid en natuur en techniek. Leerlingen die managementrollen ambiëren, zullen kiezen voor het profiel “economie en maatschappij”. Naast het gemeenschappelijk deel zijn in dit profiel de volgende profielvakken opgenomen: wiskunde A of B, economie, geschiedenis en één van de volgende profielkeuzevakken: management & organisatie, aardrijkskunde, maatschappijleer of moderne vreemde taal⁶³. De laatste ontwikkeling aangaande het vwo is de invoering van de nieuwe stijl. Deze is ingevoerd in het schooljaar 2007/2008. Hierbij krijgen vwo scholen meer vrijheid om vorm te geven aan het onderwijs: 60% van het examen wordt centraal vastgesteld en de overige 40% kunnen scholen zelf invullen. Voor bijvoorbeeld een vak als wiskunde is al veel aanvullend lesmateriaal ontwikkeld⁶⁴. De diversiteit in de onderwerpen, die in het lesmateriaal voor alle vakken op het vwo wordt aangeboden, zou moeten worden vergroot. Hierin zou er ook aandacht kunnen zijn voor informatiemanagement.

62 Het voortgezet onderwijs omvat vwo, havo en vmbo (exclusief lwoo). In het schooljaar 2006/2007 volgde 816.000 leerlingen lessen op scholen voor het voortgezet onderwijs: Centraal Bureau voor de Statistiek (2007) Jaarboek onderwijs in cijfers, 2008, 978-90-357-1849-4.

63 Zie bladzijde 125 van Tweede Fase Adviespunt (2007) Zakboek Tweede Fase, tweede fase oude regeling en vernieuwde tweede fase, april.

64 Zie <http://www.epsilon-uitgaven.nl/zebra.php> (geopend op 20 september 2008).

Ik ben dank verschuldigd aan mijn wiskunde leraar Jaap de Klark van mijn oude (moet dat “oude” er bij?) middelbare school voor deze suggestie.

Nadrukkelijk wil ik stellen dat ik een koppeling van het vak informatica⁶⁵, zoals dit nu gegeven wordt binnen de cluster natuur en techniek aan informatiemanagement minder voor de hand liggend vind. Dit vak is erg sterk gericht op programmeren en informatie technologie. Mijn stellingname ten opzichte van informatica staat los van de opvatting van sommigen dat het vak informatica op het vwo nog niet helemaal uit de verf komt⁶⁶.

Naar mijn mening biedt het vwo examenprogramma voor het vak management & organisatie⁶⁷ aanknopingspunten om informatiemanagement in het curriculum van het vwo te introduceren. Hierbij is het domein F: Informatievoorziening met behulp van ICT, met hierbinnen subdomein F1: informatiestromen in organisaties, de meest voor de hand liggende plaats. Daarmee wil ik dit domein nadrukkelijk meer in een managementperspectief plaatsen dan nu in de handreiking schoolexamen gedaan wordt. Naar mijn mening is het te zeer gericht op de mogelijkheden van internet voor ondernemingen (“Centraal in deze handreiking staat de mogelijkheid die internet biedt om producten te verkopen; het zogenaamde B2C principe (business-to-consumer)⁶⁸”). Vooral in een vak als management & organisatie zou ik een breder perspectief verwachten.

65 http://www.eindexamen.nl/9336000/1/j9vvhinitagymgn_m7mvh57glpdohx6/vhkulss1wzxy/f=/inf_havovwo.doc, geopend op 10 september, 2008

66 Nap, C. (2008) Schaf informatica op de middelbare school af, Automatisering Gids, 5 September, pp. 20-21 & Beek, P. van der (2007) Minder ICT-studenten door falende middelbare school, Computabel, 22 Juni, zie ook http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/maatschappij/2023092/2429449/minder-ictstudenten-door-falende-middelbare-school.html, geopend op 10 september 2008. Naar mijn mening is het belangrijkste dat het imago van informatica wordt opgevijseld. Informatica is een belangrijk vak dat vraagt om vakmanschap. De informatietechnologie die wordt ontwikkeld en geïmplementeerd is de basis voor de bedrijfsvoering van bedrijven. Daarvoor moeten we specialisten opleiden die hiervoor gekwalificeerd zijn.

67 http://www.eindexamen.nl/9336000/1/j9vvhinitagymgn_m7mvh57glpdohx6/vhkumig1vmyc/f=/meno_vwo.doc, geopend op 10 september 2008.

68 Bladzijde 26 in Welp, E. (2007) Handreikingen schoolexamen management & organisatie havo/vwo, Stichting leerplanontwikkeling (SLO), Enschede, maart.

Een andere mogelijkheid zou zijn om te kijken of er wellicht aansluiting is bij vakken die op dit moment in ontwikkeling zijn. Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Ronald Plasterk, is een voorstander van het meer benadrukken van ondernemerschap in het onderwijs⁶⁹. Indien op het vwo het vak ondernemerschap zou worden ingevoerd, biedt dit ook wellicht aanknopingspunten om informatiemanagement een plek te geven in het voortgezet onderwijs en meer in het bijzonder op het vwo⁷⁰.

Gedurende mijn benoemingsperiode wil ik graag onderwijsmateriaal voor informatiekunde ontwikkelen voor het vak management en organisatie. Voor mij is het daarbij erg belangrijk om feedback te krijgen uit het veld, van zowel beleidsmakers en docenten maar zeker ook van leerlingen. Renske en Simone, hierbij een open uitnodiging. Mij staat een korte inleiding op het vakgebied, met oefeningen en opdrachten die vwo leerlingen een indruk geven van informatiemanagement, voor ogen⁷¹. Daarmee hoop ik dat de toekomstige vwo leerlingen minder glazig kijken als ik over informatiemanagement spreek.

69 Zie : <http://www.minocw.nl/ministerplasterk/nieuws/35513/Nog-te-weinig-ondernemerschap-in-onderwijs.html>, geopend op 13 september 2008, dit is verder uitgewerkt in een rapport in opdracht van het partnership “Leren Ondernemen” van het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Onderwijs en Ondernemerschap, nulmeeting 2007 (2008), projectnummer 25965/44509007.

70 Een suggestie van Eric Welp, senior leerplanontwikkelaar van Stichting leerplanontwikkeling (SLO). Ik ben hem zeer erkentelijk voor deze suggestie.

71 Te meer omdat er nog geen lesmateriaal voor handen is voor het domein “economie en maatschappij” : zie site van de vereniging van leraren economie : http://www.vecon.nl/index.php?pagina=lesmateriaal_mo_vwo, geopend op 10 september 2008.

Toekomstperspectieven

In de afgelopen vijfendertig minuten heb ik uiteengezet wat ik gedurende mijn benoemingsperiode van plan ben, mijn onderzoeksperspectieven. Voordat ik een aantal mensen zal bedanken, wil ik graag met jullie mijn toekomstbeeld over global sourcing delen, mijn toekomstperspectieven. Hoe ziet de outsourcingwereld eruit over vijf jaar? Wat gaat er de komende vijfentwintig jaar gebeuren?

Laat ik beginnen met hetgeen ons te wachten staat in de komende vijf jaar. Hierbij onderscheid ik de volgende drie toekomstperspectieven: uitbestedende bedrijven, serviceproviders en economische ontwikkeling.

De koers die uitbestedende bedrijven gaan varen is duidelijk. Steeds meer uitbestedende bedrijven zullen gaan kiezen voor multi-sourcing⁷². Dat betekent dat ook de omvang van IT-outsourcingscontracten zal afnemen en de management effort voor de regieorganisatie van uitbestedende bedrijven zal toenemen. Daarnaast zal het aantal contracten dat afloopt en niet wordt verlengd maar wordt gegund aan een andere serviceprovider, toenemen.

De ontwikkelingen bij de serviceproviders zijn heel wat moeilijker te voorspellen. In ons boek over het managen van IT-outsourcing⁷³ maakten Piet Ribbers, Jan Roos en ik in 2006 nog een onderscheid tussen native serviceproviders (Multi National Companies) en foreign serviceproviders (pure-play offshore, met name Indiase serviceproviders). In de tweede druk, die zal verschijnen in 2009, maken we dat onderscheid niet meer⁷⁴.

72 Lacity, M. and Rottman, J. (2008) Offshore Outsourcing of IT work, client and supplier perspectives, Palgrave, Macmillan, New York & Gartner : Young, A. and Cohen, L. (2007) How to differentiate between ‘multisourcing’ and ‘multivendor’, research report, G00149694, July 11.

73 Beulen, E, Ribbers, P. and Roos, J. (2006) Managing IT-outsourcing, governance in global partnerships. Routledge, United Kingdom.

74 Zie ook Gartner : Young, A. and Marriott, I. (2007) Key comparisons of pure-play offshore and traditional service providers, research report, G00148157, April 27.

De native serviceproviders bouwen in sneltreinvaart delivery centers in lagelonenlanden, waar de Indiase foreign serviceproviders in het zelfde tempo delivery capabilities opbouwen in westerse landen en andere lagelonenlanden zoals de Oost Europese landen of Mexico. Daarmee krijgen de foreign serviceproviders ook een steeds meer internationaal profiel. Toch hebben de foreign serviceproviders in de afgelopen zes tot twaalf maanden moeite om het groei-tempo bij te houden⁷⁵. Verder zien we grote overnames zoals IBM dat PricewaterhouseCoopers overneemt en meer recent HP en EDS. Oracle dat Peoplesoft en JDEdwards overneemt. Cap Gemini neemt Kanbay over. De vraag is wanneer deze schaalvergroting zal eindigen en of de foreign serviceproviders zich in de overname wereld gaan mengen. Bijvoorbeeld Infosys heeft de eerste stap gezet met de overname van Axon. Hoe zal de markt van de aanbieders van IT-dienstverlening zich ontwikkelen? Staan ons dezelfde marktontwikkelingen te wachten als bij de accountancy kantoren? Het zou mij niet verbazen. Ik verwacht dat op termijn de markt van de aanbieders van IT-dienstverlening zal transformeren in de richting van een oligopolie.

Tot slot nog de invloed van de economische ontwikkelingen op global sourcing. Daarmee begeef ik mij op het terrein van macro-economen en bedrijfseconomen. Dat besef ik terdege. Daarom wil ik niet ingaan op de gevolgen van veranderende wisselkoersen en de invloed van inflatie op global sourcing, ondanks dat deze een grote invloed hebben op global sourcing en vooral op de keuze voor het land waarin de dienstverlening wordt uitgevoerd. Ik wil mij bij mijn beschouwing over de invloed van de economische ontwikkelingen beperken tot de invloed van kostenbesparingsprogramma's van uitbestedende bedrijven op global sourcing.

75 Wall Street Journal : Sheth, N. (2008) For India's the titans, growth is waning, August 20, dat door het NRC Handelsblad wordt overgenomen op 23 augustus 2008 onder de titel De expansiemotor van India hapert, bladzijde 16. Dit illustreert de belangstelling voor global sourcing in Nederland & International Herald Tribune : Wall, B. (2008) Worrying trends for the global sourcing industry, July 25 & Automatisering Gids : Krikke, J. : Financiële crisis raakt IT-industrie in Azië, September 12, pp. 22-23 & ook op internet wordt deze discussie gevoerd, zie bijvoorbeeld rediff.com : Kripalani, M. (2008) The challenge before Infosys, TCS, Wipro, August 8, <http://www.rediff.com/money/2007/aug/08spec.htm>, geopend op 8 september 2008.

Bij een verslechterend economisch klimaat zullen bedrijven kosten moeten besparen. De drang om kosten te besparen zal ook zijn invloed hebben op IT-dienstverlening. Ik verwacht dat veel bedrijven zullen kiezen om nog meer van de IT-dienstverlening te laten uitvoeren in lagelonenlanden⁷⁶. Een deel van de IT-dienstverlening die wordt belegd in een lagelonenland, werd voorheen uitgevoerd door IT-professionals in een Westers land. Door deze transformatie zal de totale omvang van global sourcing dus afnemen. Een ander deel van de IT-dienstverlening dat wordt belegd in een lagelonenland werd voorheen uitgevoerd door IT-professionals van de interne automatiseringsafdeling. Door deze transformatie zal de omvang van global sourcing dus afnemen. Ook verwacht ik dat niet alleen India maar ook andere lagelonenlanden hiervan zullen profiteren⁷⁷. De facto krijgen uitbestedende bedrijven door nog meer van de IT-dienstverlening te laten uitvoeren in lagelonenlanden dezelfde functionaliteit voor minder geld.

Uiteraard zullen uitbestedende bedrijven ook met name projecten temporiseren, stoppen en/of niet starten. Dit zal eveneens leiden tot een vermindering van de kosten van IT-dienstverlening maar door ontwikkeling zal de omvang van global sourcing uiteraard afnemen. In aanvulling hierop verwacht ik dat het verslechterende economische klimaat geen stimulans zal zijn voor bedrijven om te gaan investeren in IT-dienstverlening om daarmee hun bedrijfsvoering te optimaliseren en de total cost of ownership omlaag te brengen.

Maar zolang uitbestedende bedrijven nog interne automatiseringsafdelingen met een substantiële omvang hebben, zal een verslechterend economisch klimaat leiden tot een toename van global sourcing.

76 Zie ook ComputerWeekly: Holland, N. (2008) IT outsourcing in a global economic downturn, August 5 (<http://www.computerweekly.com/Articles/2008/08/05/231749/it-outsourcing-in-a-global-economic-downturn.htm>), geopend op 12 september 2008)

77 In zijn artikel in Communications of the ACM beperkt Aggarwal zich echter tot India : "economic hardship forced U.S. companies to reduce costs. As a result they transferred even more IT work to India..." (Aggarwal, A. (2008) Emerging markets, India's role in the globalization of IT, Communications of the ACM, vol. 51, no. 7 (July), pp. 17-19)

Laat ik ter afsluiting van mijn toekomstbeeld nog eens echt in de glazen bol kijken. Wat kunnen we verwachten over 25 jaar? Wat kunnen we nog meer verwachten dan dat de groei van global sourcing zal doorzetten? Dat de groei van global sourcing nog sterker zal zijn dan de groei in de afgelopen decennia. Dat deze groei vooral zal plaatsvinden in lagelonenlanden anders dan India. India zal in absolute zin de komende 25 jaar een hoofdrol blijven spelen maar de groei zal zich vooral in andere landen, zoals Brazilië, China, de Filipijnen en Rusland, manifesteren. Deze verwachtingen zijn al uitgesproken door de analisten-bureaus. Wat kunnen we nog meer verwachten?

Persoonlijk verwacht ik veel van Cuba en Ghana als offshore locaties. Op dit moment komen deze landen niet voor in de lijstjes van de analisten-bureaus⁷⁸. Het politieke isolement van Cuba verhindert ontsluiting van het potentieel van dit land. Dit is echter in snel tempo aan het veranderen. Ook mogelijkheden om te communiceren met het buitenland worden groter. De bevolking is hoog opgeleid. Ik verwacht dat het minder dan 15 jaar duurt voordat Cuba, Mexico, dat in aantal inwoners tien keer zo groot is en eveneens een Spaans sprekend land is, voorbij is. Ghana is voor Afrikaanse begrippen een redelijk stabiel land, de voertaal is Engels en het heeft een bevolking van bijna 24 miljoen met een redelijk opleidingsniveau. Binnen nu en 10 jaar verwacht ik dat Ghana zijn Afrikaanse concurrenten Marokko en Mauritius voorbij is gestreefd en zich kan meten met Zuid Afrika.

Persoonlijk verwacht ik verder dat ondanks het feit dat standaardisering van de IT-dienstverlening die we nu kunnen waarnemen⁷⁹, positief bijdraagt aan de business case voor IT-outsourcing, dat standaardisering binnen vijf tot tien jaar zal leiden tot selectievere sourcing beslissingen van uitbestedende bedrijven. Het behalen van schaalvoordelen door de serviceprovider is niet het enige voordeel dat bepalend is bij het nemen van sourcing beslissingen. Ik verwacht dat in een steeds meer gestandaardiseerd IT-landschap uitbestedende bedrijven hun concurrentievoordeel willen halen uit enkele zeer bedrijfsspecifieke applicaties die sterk verweven zijn met hun primaire processen.

Het implementeren, parametriseren en onderhouden van deze bedrijfsspecifieke applicaties zullen veel uitbestedende bedrijven bij hun interne automatiseringsafdeling willen beleggen. Daarmee transformeert de interne automatiseringsafdeling tot een team van technische specialisten met veel business kennis die samen met hun tegenspelers in de primaire processen het verschil moeten maken. Naar mijn verwachting zullen deze inspanningen, niet meer dan 1% tot maximaal 2,5% van het IT-budget gaan bedragen. Het overgrote deel van de IT-dienstverlening is dus een potentiële kandidaat voor outsourcing, maar total outsourcing⁸⁰, waarbij een uitbestedend bedrijf al haar IT-dienstverlening heeft uitbesteed, zal ook de komende 25 jaar niet het toekomstbeeld zijn. Daarom heeft Accenture ook de leerstoel "global sourcing" en niet de leerstoel "global outsourcing" mogelijk gemaakt.

78 Gartner: Marriot, I. (2007) Gartner's 30 leading locations for offshore services, research report, G00153754, December 4.

79 Gartner: Neela, A. (2007) Riding the IT commoditization curve, research report, G00147765, May 4.

80 Currie W. and Willcocks L. (1998) 'Analysing four types of IT-outsourcing decisions in the context of scale, client/server, interdependency and risk migration', Information Systems Journal, 8, 2 (April): 119-143.

Dankwoord

Christine, ik wil graag beginnen met jou. Dank voor je onvoorwaardelijke steun in de afgelopen 14 jaar. We hebben roerige periodes gekend, maar ook weer samen overwonnen. Je hebt me de ruimte gegeven om dit te bereiken, zonder jou had ik hier niet gestaan.

Ik realiseer mij dit op een dag als vandaag eens te meer!

Uiteraard wil ik ook mijn ouders bedanken. Zij hebben mij altijd gesteund en gestimuleerd. Jullie betrokkenheid en belangstelling, al weer 39 jaar! Daarnaast wil ik ook mijn vrienden bedanken.

Alle dingen die we samen gedeeld hebben. Alles wat wij samen hebben ondernomen. Het is fijn dat ook jullie er vandaag weer bij zijn!

Ook wil ik graag Piet Ribbers en Jan Roos bedanken. Jullie hebben mij de mogelijkheden geboden om dit te bereiken. We hebben samen een bijdrage mogen leveren aan de internationale wetenschappelijke publicaties over global sourcing. Het is prettig samenwerken met jullie. Uiteraard gaat mijn dank ook uit naar al mijn collega's van het departement informatiemanagement.

Naast Piet en Jan was het inspirerend om samen te werken aan internationale wetenschappelijke publicaties met, in alfabetische volgorde, Aubert Benoit, Erran Carmel, Wendy Currie, Paul van Fenema, Wim van Grembergen, Suzanne Rivard en Vinay Tiwari.

Ik heb mijn wetenschappelijke loopbaan altijd gecombineerd met een baan in het bedrijfsleven. Het werken bij Atos Origin en haar rechtsvoorgangers en sinds september 2005 bij Accenture heeft mij in staat gesteld om de ervaring op te doen die nodig is om relevante publicaties en boeken te schrijven over global sourcing.

In de afgelopen 13 jaar heb ik mogen samenwerken met veel inspirerende collega's. Ook deze collega's wil ik bedanken voor de prettige en leerzame samenwerking. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Joost Wintermans en Tom Vollebergh. Als directeur van Application Facilities Management Services van BSO/Origin heeft Joost mij de kans gegeven om mijn proefschrift te schrijven en de basis te leggen voor mijn loopbaan in het bedrijfsleven.

Tom heeft mij wegwijs gemaakt in de wereld van outsourcing en is nog steeds voor mij een belangrijk klankbord. Daarnaast hebben de suggesties van Tom, en de opmerkingen van Lielle van Laren, mijn vader en Christine geleid tot aanscherping van deze inaugurele rede. Ook mijn gesprekken met Eric Welp over het vwo onderwijs waren erg verhelderend. Waarvoor mijn hartelijke dank.

Ook de leden van de benoemingsadviescommissie, het faculteitsbestuur en het college van bestuur wil ik hartelijk danken voor het in mij gestelde vertrouwen. Daarnaast wil ik uiteraard Accenture bedanken voor het nemen van het initiatief voor deze leerstoel. In het bijzonder gaat mijn dank daarbij uit naar Anja Groenewoud, Martin de Weerd en Joost van de Meent.

Tot slot nog mijn welgemeende dank aan een ieder die, op welke wijze dan ook, heeft bijgedragen aan mijn benoeming.

Ik heb gezegd.

Global Sourcing

Inaugural speech

Given at the occasion of his inauguration as extraordinary professor of Global Sourcing at the faculty of Economics and Business Administration of Tilburg University, the Netherlands, on Friday 17 October 2008, at 4.15 p.m.

by

Erik Beulen

Department of Information Management
Faculty of Economics and Business Administration
Tilburg University, the Netherlands

The Global Sourcing chair is an initiative of Accenture.

Mr. Rector, ladies and gentlemen,

Life is all about choices. My wife Christine and I regularly discuss the question of whether to hire someone to help clean the house. Obviously, this is an important task, but it isn't exactly our favorite pastime for those rare moments we are not at work or out with friends. A cleaning lady could do much of this work for us. However, there are disadvantages, and the fact that a cleaning lady costs money is only the least of these. First, you have to find one. You can ask around, but it remains difficult. But suppose you find someone to clean your house. Now you have to check her work – is everything clean enough, have the hours agreed been made? Trust is an important issue too, since you are away from home when she works. And once you have someone you like, you never know how long she'll stay. If she stops after three months, or if you are not so satisfied after all, the whole process begins again. So having a cleaning lady is not as carefree as one might wish. Christine and I haven't finished discussing this issue yet. Fortunately it isn't all we talk about.

Organizations face choices too. One of these concerns the way in which their IT services are delivered: by themselves or by an external party. Transactional cost theory⁸¹ enables companies to decide such matters on economic grounds. It describes this fundamental choice in terms of 'make or buy' and calculates the full costs of both. The costs of 'making' are production costs, which in the case of IT services means the costs of having an internal IT department. These include recruitment and selection costs for IT professionals, salary costs, training costs, housing costs, management costs, and hardware and software costs. The costs for 'buying' comprise both the IT service delivery costs invoiced by the service provider and the coordination costs involved.

81 Coase, R. (1937) 'The Nature of the Firm'. *Economica*, 4, pp. 386 - 405 & Williamson, O. (1979) 'Transaction cost economics: the governance of contractual relations', *Journal of Law and Economics*, 22, 2 (October), pp. 233-261.

The latter have been defined by Klepper⁸² as the sum of negotiation costs, monitoring costs and contract management costs. Furthermore, transaction cost theory calculations include transaction frequency and the degree of asset specificity⁸³ involved. A high frequency allows lower coordination costs per transaction; a higher degree of asset specificity, on the other hand, increases them. 'Buying' is often called outsourcing, which may be defined as transferring one's service delivery or parts of it to one or more service providers, on the basis of contractual agreements⁸⁴. Generally, the contract value of such agreements is substantial, often exceeding five million euros. This is one of the reasons that arranging for outsourcing is a time-consuming process - it frequently takes six to nine months before the contracts can be signed. But outsourcing may involve other complicated issues too. Hardware and real estate may be transferred from client to service provider and even some of the client's employees may be transferred. This significantly increases the complexity of the transaction. The parties must agree on the value of the hardware and real estate involved. If staff is transferred, agreements must be made concerning the manner of their transfer and their new conditions of employment, which in turn means that the company's social partners become involved: employees councils and trade unions. All in all, outsourcing contracts are no easy matter. In fact, making them requires a project plan.

82 Klepper R. (1995) 'The management of partnering development in I/S outsourcing', *Journal of Technology*, 10 4, pp. 249-258. See also Aubert, B., Rivard, S., and Patry (1996) 'A transaction cost approach to outsourcing behaviour: some empirical evidence', *Information & Management*, vol. 30, no. 2, pp51-64 & Aubert, B., Rivard, S., and Patry, M. (2004) 'A Transaction Cost Model of IT Outsourcing', *Information & Management*, vol. 41, no. 7, pp. 921-932.

83 With respect to frequency transaction cost theory distinguishes between 'occasional transactions' and 'recurrent transactions'. With respect to asset specificity a distinction is made between 'non-specific' and 'idiosyncratic'. For more background: Williamson, O. (1979) 'Transaction cost economics: the governance of contractual relations', *Journal of Law and Economics*, 22, 2 (October), pp. 233-261.

84 Lacity M. and Hirschheim R. (1993) *Information systems outsourcing*, Chichester: Wiley & Sons & Willcocks, L., Fitzgerald, G. and Feeny, D. (1995) 'Outsourcing IT: the strategic implications', *Long Range Planning*, vol. 28, no. 5, pp. 59-70.

Each service provider has developed its own approach, but in essence they are all based on Cullen en Willcocks⁸⁵ 'eight building blocks to success'.

Ultimately, outsourcing contracts focus on the continuity and stability of the IT services to be delivered, services which must always match the changing IT needs of the outsourcing companies⁸⁶. As with the contracts involved, this is not as simple as it might seem. The combination of price, performance and contract characteristics determine the success of outsourcing relations⁸⁷. Is it wise to tender for a contract, or are they best arranged privately? Which are the risk premiums that service providers include in their performance-based contracts? These are important questions⁸⁸. And besides, the 'winner's curse' poses an interesting dilemma too: having got a good deal means that apparently no other service provider is willing or able to deliver these services against these conditions, which effectively rules out the chosen service provider's competition⁸⁹.

85 Cullen, S. and Willcocks, L. (2003) *Intelligent IT outsourcing: eight building blocks to success*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

86 This raises the question whether companies who outsource their IT services are ever able to insource them again. In my opinion it is possible, but not easy. At any rate, I feel that companies who retain a sizeable IT department will be better capable of providing the outsourced IT services themselves again than those who do not. Companies who have outsourced their IT services will generally find it more practical to choose a new service provider than to insource them.

87 Domberger, S., Fernandez, P. and Fiebig, D. (2000) Modeling the price, performance and contract characteristics of IT outsourcing, *Journal of Information Technology*, vol. 15, no. 2, pp.107-118.

88 These and other questions concerning Domberger's theory on 'contracting organizations' have been found to apply to an IT context too: Seddon, P., Cullen, S. and Willcocks, L. (2007) Does Domberger's theory of 'The Contracting Organization' explain why organizations outsource IT and the levels of satisfaction achieved? *European Journal of Information Systems*, vol. 16, no. 3, pp. 237-253.

89 Kern, T., Willcocks, L. and Heck, E. van (2002) *Strategy & Organization - The Winner's Curse in IT Outsourcing: - Strategies for Avoiding Relational Trauma*, California Management Review, vol. 44, no. 2, pp. 47-69.

Outsourcing is a fascinating phenomenon and it has had my attention during my entire career so far. It was a lively discussion with professor Jan Roos, during the 1993 course on Information Management, that put me on this track. The central issue of the discussion was what the core business of companies like Benetton and Nike really is.

Are they primarily manufacturers of designer clothes or are they marketing firms? This question started me on my master thesis, during the writing of which I was supervised by professors Jan Roos and Piet Ribbers. Its subject was IT outsourcing; the 'make or buy' decision and the consequent procurement process were its central themes⁹⁰.

In fact, this career choice was a bit of a change from what I thought I would be going to do. I had for years conceived of myself after graduation as working in the music industry. A fervent pop music fan, I saw three or four concerts a week - and even more during the festival season. Using my student train pass I'd often be away from home six days a week, traveling from concert to concert and only touching base for a quick shower and some sleep. There are very few pop music venues in Holland and Belgium I haven't been to: Paradiso, 013 (formerly Noorderligt), AB, Melkweg, Vooruit, Tivoli, Patronaat, Hof ter Loo, Effenaar, Paard van Troje, Doornroosje, Vorst National and Nighttown (now called WATT), of course, but many less-known places too, like Ekko, Romein, Vera, Azijnfabriek (formerly S61), Perron 55, Gigant, Rotown and TomTom. It seemed to stand to reason I would go and work in the music industry too.

I am now happy I didn't. Fifteen years later it seems the music industry is in very bad shape. Profitability is way down and mass lay-offs are the order of the day. Last month Bertelsmann sold its fifty-percent share in Sony BMG to Sony because it contributed too little to its profits⁹¹.

90 E. Beulen (1993) Outsourcing; een 'make or buy' beslissing en een inkoopproces, master thesis Tilburg University

91 Reuters: Leske N. and Takenaka, K. (August 5, 2008) Sony does music solo as Sony BMG disbands (<http://www.portfolio.com/news-markets/national-news/reuters/2008/08/05/sony-does-music-solo-as-sony-bmg-disbands>, accessed September 4, 2008)

And EMI in January fired between 1500 and 2000 employees⁹². Business models in the entertainment industry are changing. Money isn't made by selling music anymore but by live concerts. Bands used to give concerts in order to promote their albums; nowadays they release new cd's or put their music online to attract audiences for their concerts. My career in this industry would have been very insecure. The outsourcing phenomenon, on the other hand, is nowhere near over yet. Quite the contrary.

Outsourcing seems still to be on the rise. The future is awaited with interest. In fact, some forecasters have already published their estimates for 2009. Gartner forecasts a compounded annual growth rate of some 7.8 %, which would bring outsourcing to a worldwide total of 328 billion USD in 2011⁹³. IDC foresees an annual growth of 17.1% in outsourcing to low-wage countries (offshore outsourcing⁹⁴), leading up to a total of 37.8 billion USD in 2011⁹⁵.

There has been outsourcing ever since computers appeared. EDS, recently bought by HP, contracted data processing with Frito-Lay and Blue Cross in the sixties⁹⁶. In the seventies, secondment, computer capacity time-sharing and standard, ready-to-buy software packages became popular⁹⁷. And developments haven't stopped since I graduated fifteen years ago either. The market has since been transformed by service providers offering end-to-end service provisioning on the basis of result commitments.

92 Guardian : Wray, R. and Allen, K. (2008) EMI confirms thousands of job losses, January 15 (<http://www.guardian.co.uk/business/2008/jan/15/privateequity.musicnews>, accessed September 4, 2008)

93 Gartner : Hale, K. and Potter, K. (2007) IT Outsourcing Worldwide, Forecast Database, 30 November.

94 Carmel, E. (1999) Global Software Teams, collaboration across borders and time zones, New Jersey: Prentice Hall.

95 IDC: Tapper, D., Kolding, M., Kroa, V., Chang, C., Real, C. en Wallis, N. (2007), Worldwide and U.S. Offshore IT Services 2007–2011 Forecast, Market Analysis, research report, #208283, September.

96 Mason, T. (1990) Perot, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.

97 Hammersmith, A. (1989) Slaying the IS dragon with outsourcing, Computerworld, vol. 23, no. 38, September 18, pp. 89-93.

The most important change has been in the way in which service providers organize their service provisioning. For a long time into the nineties service providers operated on a national scale. Dutch service providers would work for Dutch clients, French service providers for French clients, and so on. But nowadays increasing use is made of the work capacity in low-wage countries⁹⁸. The BRIC countries (Brazil, Russia, India and China - and especially India⁹⁹) have become famous for it¹⁰⁰. At first the main argument was provided by the lower wage costs in those countries, but the potential capacity for work has now become at least as important¹⁰¹. Originally this meant making expertise from low-wage countries available to complement shortages in the clients' countries. Perhaps more interesting is the possibility this has created to export entire applications to countries where they have not yet been implemented, thus sharing knowledge and know-how rather than just sorting out capacity problems. Doing so increases the value of information technology. Apart from this development there is the globalization trend. Companies make a conscious decision to have certain parts of their IT services executed in low-wage countries, while keeping others close to their own offices and production sites¹⁰².

Thus, outsourcing is transformed into global sourcing. Global sourcing requires that service providers are capable of delivering their IT services on the basis of a truly global delivery model. Only a few service providers have implemented such a model as yet¹⁰³.

98 Gartner: Marriott, I. and Matlus, R. (2007), Gartner on Outsourcing 2007-2008:

The Growing Use of Global Delivery, research report, G00152934, 27 November

99 Nasscom (2008) Nasscom Strategic Review 2008, Nasscom

100 Gartner: Marriot, I. (2007) Gartner's 30 leading locations for offshore services, research report, G00153754, December 4 & IDC (2007) IDC predicts 6% global IT spend in 2008, press release, June 12 (see also <http://www.igovernment.in/site/idc-predicts-6-global-it-spend-in-2008/>, accessed September 5, 2008)

101 Carmel, E. and Tjia, P. (2005) *Offshore Outsourcing of Information Technology Work*. Cambridge University Press, United Kingdom & Lacity, M. and Rottman, J. (2008) *Offshore Outsourcing of IT work, client and supplier perspectives*, Palgrave, Macmillan, New York

102 Lacity, M. and Willcocks, L. (2006) The future of global sourcing: Trends and enduring challenges, in L. Willcocks and M. Lacity (eds.) *Global sourcing of business and IT services*, New York: Palgrave Macmillan.

103 Gartner: Young, A. and Marriott, I. (2008) What Buyers Need to Know About the Changing Global Sourcing Competitive Landscape, research report, G00159213, July 14.

Globalization

Globalization isn't limited to IT services. It is a general trend in which companies increasingly transfer parts of their value chain to other companies. Naturally, this requires them to pay attention to their business model, which must be redeveloped¹⁰⁴.

Nor does Tilburg University escape this trend. Much has changed since then. I had classes in Dutch whereas I now teach in English. My fellow students came from towns in the southern part of the country but the ones I teach are from abroad – England and Spain, but India and China too. The university itself has become a melting pot. Collaboration with foreign universities enables it to offer interesting propositions, widening the horizon from the Warandelaan right outside our door to Yliopistonkatu in Turku, Finland, and Clos Guiot Puyzicard in Aix-en-Provence, France¹⁰⁵. This internationalization is good because it creates an inspiring working environment.

To be sure, there is resistance against globalization too.

Not everybody is convinced of its blessings. But little resistance is found in the Netherlands. Globalization is hardly a matter for discussion here. This is well illustrated by the 2005 publication by FNV Bondgenoten, a major Dutch trade union, of a balanced paper on offshore outsourcing¹⁰⁶. It stated that the union's goal should not be to try and stop offshoring but to set conditions for it. Part of this positive attitude is caused by the fact that IT professionals here face no unemployment to speak of: in July 2008 the Dutch Institute for Labor and Income counted just over thirteen thousand unemployed IT professionals, which is easily explained by labor friction. ICT-Office, the Dutch IT association, considers the future with confidence as well.

Research done in collaboration with Heliview, a Dutch IT analyst and training company, leads them to expect a shortage of more than eleven thousand IT professionals in 2012¹⁰⁷. Personally, I am not yet convinced of this forecast but I do not doubt that the current labor shortage will hold for some time. The increasing import of IT services and the worsening state of the world's economy will no doubt influence the Dutch market for IT professionals.

In the United States the situation is different. Here, there is much resistance against globalization. The 'buy American' movement is a serious lobby that major American and foreign companies must reckon with. There even is legislation obliging the federal government and federal institutes to buy 'made in America' products and services: the Buy American Act (BAA - 41 U.S.C. § 10a–10d), passed in 1933. The General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) has limited this law's impact but the Government Procurement Agreement published in 1996 by the World Trade Organization was signed with the restriction that the (admittedly somewhat changed) Buy American Act was excepted. The options of American governments to exclude foreign companies thus remain wide open. And the United States are not alone; globalization is resisted elsewhere too¹⁰⁸. Yet I expect that the growth forecasts will come true. I don't think the growth in IT outsourcing will quickly slow down significantly after the past few decades' increase¹⁰⁹. So I believe there is reason to look more closely into the subject of global sourcing.

¹⁰⁴ Papazoglou, M. and Ribbers P. (2005) *E-Business: Organizational and Technical Foundations*, Chichester: John Wiley & Sons.

¹⁰⁵ This applies to the International Master in Management of Information Technology course given at Tilburg University since September 2008 (<http://www.immit.eu>, accessed September 20, 2008.).

¹⁰⁶ FNV Bondgenoten (2005) *Offshore, outsourcing – Discussienota van FNV Bondgenoten*, Stichting FNV pers (h01515945), October.

¹⁰⁷ ICT-Office (2008) *ICT Monitor 2008*, ICT-Office

¹⁰⁸ Examples are provided in Kshetri, N. (2007) *Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing*, *Journal of International Management*, vol. 13, pp. 38-56. & Richard Grant, R. (2005) *Offshoring jobs: US and Australian perspectives*, Research Brief no. 12 2004–2005, Politics and Public Administration Section, 14 March (<http://www.aph.gov.au/library/pubs/RB/2004-05/05rb12.htm>, accessed September 5, 2008)

Research perspectives

During my term of office I intend to focus on four subjects. The first of these research perspectives is the retained organization of outsourcing companies. The second is the transition of services from client to service provider. Anchoring innovation in global sourcing relations would be the third, and the influence of IT staff turnover on service delivery continuity is the fourth subject¹⁰⁹. Apart from innovation, I have researched these topics before and published my findings on them. In the case of innovation, I intend to limit my work to the influence of innovation on global sourcing, specifically because the dynamics caused by innovation influence my research domain. In order to study these subjects I will set up a research proposition, which will expressly include quantitative studies. I feel this is a logical continuation of the more than forty case studies I have conducted and published over the past fifteen years. The result should be a minimum of one academic publication per subject. By doing so I hope to fulfill the objectives set by Accenture, who fund this chair. Another goal I have set myself is introducing information management as a subject in secondary schools. I realize, of course, that this subject is much wider than my specific expertise of global sourcing. And I also realize that information management cannot be the central subject in the curriculum of secondary schools. However, the changes that are currently transforming secondary education in the Netherlands increasingly shift the focus to lasting nuclear bases of knowledge and know-how that are combined with yearly changing theoretical and practical contexts¹¹⁰.

¹⁰⁹ I therefore do not agree with the ¹⁰¹ authors, reviewers and associate editors of Management Information Systems Quarterly, who believe that offshore outsourcing may only be a short-term strategy: 'respondents were concerned with whether it – offshoring - is a viable as a long-term strategy' (page 213, King, W. and Torkezadeh, G. (2008) Information Systems Offshoring: research status and issues, Management Information Systems Quarterly, vol. 32, no. 2, pp. 205-226). In addition, no connection has as yet been shown to exist between companies' performance and the degree of offshore outsourcing: Bhalla, A., Sodhi, M. and Son, B. (2008) Is more IT offshoring better? Journal of Operations Management, vol. 26, no. 2 (03), pp.322-335. Nevertheless, McKinsey, too, expresses its concerns and warns that it may be time to reconsider the practice of offshore outsourcing; Goel, A. Moussavi, N. and Srivatsan, V. (2008) Time to rethink offshoring, the McKinsey Quarterly, September.

¹¹⁰ I expressly do not intend to focus on service delivery management en service management arrangements. A large number of frameworks is available for these issues already, including ITIL and CobiT.

¹¹¹ These developments were initiated by the Royal Dutch Academy of Sciences (KNAW): Ontwikkeling van talent in de tweede fase. Advies van de KNAW-klankbordgroep voortgezet Onderwijs. KNAW: Amsterdam, 2003) and were given further substance by the Profielcommissie (Profielcommissies (2007) Eindadvies. Eindadvies van de profielcommissie Natuur en Techniek/Natuur en Gezondheid en de profielcommissie Economie en Maatschappij/ Cultuur en Maatschappij. Enschede: SLO).

Thus, it has become less relevant which specific content is taught - the Pythagoras Theorem¹¹² or the Keynes Model¹¹³, for instance. I feel that in this context there is room to introduce information management in secondary school curriculums. In my opinion those students who have the ambition to take up leading positions in business or government should be aware of the economic principles of information management. Currently, no such subject is taught in secondary schools, so I set myself the task to change that. This means I will have to develop teaching material for this subject.

Finally, I intend to continue teaching students, both at Tilburg University and at its and other universities' postdoctoral courses. Teaching isn't always appreciated as highly as doing research and especially publishing results, but I see nothing wrong with doing something I enjoy. And I happen to like teaching. So during my term of office you may expect to find me in the lecturing halls regularly.

On 31 March 2013, when my term of office ends, we can assess whether I have been too ambitious. For today I would like to take a closer look into the four research perspectives I have just proposed, and my intention to develop teaching material for secondary schools.

¹¹² For the benefit of those readers no longer fully familiar with this theorem: for a right triangle with sides a and b and hypotenuse c , the length of the hypotenuse squared equals the sum of the squared lengths of the sides. Or, in a formula: $a^2 + b^2 = c^2$.

¹¹³ The Keynes Model originates in the nineteen-thirties, when the United States had just weathered the worst of the 1929 crisis. It is a reaction to the classical theory of supply and demand, acknowledging the fact that a crisis may rise that isn't 'automatically' solved by the price mechanism. This Model may become topical again soon, considering the current crisis in the financial world and the way in which especially the American and British governments have intervened. These developments closely match Keynes' view. When after 1929 unemployment rose sharply, causing wages to fall and thus spending potential to collapse, this negative spiral could only be broken by government intervention. Then as now the government took action to stimulate the economy, rather than wait for it to help itself.

Retained organizations¹¹⁴

Many outsourcing companies needed some time to realize that working with an external service provider is an entirely different ball game from having an internal IT department. But by now, in 2008, this has pretty well sunk in with most outsourcing companies. Managing the supplier, attuning one's IT requirements with one's business representatives, and implementing an IT strategy all require special capabilities, as has extensively been described by Feeny and Willcocks in their IT Governance and Management Framework¹¹⁵. This framework shows us what we should expect a retained organization to do. In practice, however, both outsourcing companies' business representatives and their service providers are less than enthusiastic about such organizations. Much-heard complaints voiced by business representatives point to information managers, contract managers, service level managers and even chief information officers with too little knowledge of and insight into the business. Another issue, perceived especially by service providers, is the lack of technological knowledge available in retained organizations. In fact, they all want the impossible. The solution is to be found in implementing mechanisms that extend the knowledge available in the retained organization and keep it in top shape. Many outsourcing companies are still struggling with this challenge.

¹¹⁴ Retained organizations are here understood to be those of outsourcing companies. Service providers must set up a front office to collaborate with the supplier management organizations of their clients. But this is part of their core business and will therefore not be discussed here.

¹¹⁵ See Feeny, D. and Willcocks, L. (1998). Re-designing the IS function around core capabilities, Long Range Planning, vol. 31, no. 3, pp. 354-367 & Feeny, D. and Willcocks, L. (1998b). Core IS capabilities for exploiting information technology, MIT Sloan Management Review, vol. 39, no. 3, pp. 9-21. In 2006 they reviewed their framework and decided it still held: Willcocks, L. and Feeny, D. (2006). IT outsourcing and core IS capabilities: challenges and lessons at Dupont, Information Systems Management, vol. 23, no. 1, pp. 49-56 & Willcocks, L., Feeny, D. and Olson, N. (2006). Implicating Core IS Capabilities: Feeny-Willcocks IT Governance and Management Framework Revisited, European Management Journal, vol. 24, no. 1, pp. 28-37.

One way to go about it is rotating retained organization staff to the business and even to service providers (and, of course, back again)¹¹⁶. This allows these employees to bring and keep their knowledge up to date. However, I have yet to hear any success stories about this approach. More frequently, therefore, outsourcing companies hire independent, external advisers, despite the high costs this entails. These advisers can inject knowledge and know-how and support the retained organization in finding solutions to specific issues such as software package selection (SAP or Oracle?) and in setting up a new service-oriented architecture. The retained organization retains full responsibility, of course, but it hires external capacity to support the execution of its tasks.

Since supplier management is a very difficult task for which few companies are well prepared, many are tempted to outsource their retained organization as well. The illusion of infinity¹¹⁷ is now close at hand, of course. Nevertheless, this is a quite different step from outsourcing only the services (even if they are then subcontracted) and managing the outsourcing relation oneself. Outsourcing one's supplier management goes much further. The outsourcing company's remaining retained organization then only monitors the service provider's execution of its supplier management tasks rather than of the whole of services contracted. If the IT services provided are commodities such as desktop services, this is a feasible option. Late in 2006, for example, the Dutch banking and insurance concern ING signed contracts to outsource its workplace services. The total contract value ran to € 750 million, for services to be provided by Accenture, Atos Origin, Getronics and KPN. Accenture was given the role of integrator, which meant that it supervised the entire complex of services to be delivered, including the management of the supply contracts.

¹¹⁶ Also: Reich, B. and Brown, M. (1999) Seeding the line : understanding the transition from IT to non-IT careers, *Management Information Systems Quarterly*, vol. 23, no. 3, pp. 337-364.

¹¹⁷ In Dutch this is often called the Droste-effect, after the chocolate manufacturer whose product tins carried labels famously featuring a nurse serving cocoa from a tray on which stood another tin, with a label featuring a nurse serving ... and so on.
<http://www.droste.nl/data/content/nederlands/index.php>, accessed September 20, 2008.

To this end, Accenture deployed its management consulting, project management and outsourcing expertise. Its part of the contract had a value of € 52 million¹¹⁸.

Meanwhile, developments continue. Global sourcing, especially, has a major influence on the capabilities needed for retained organizations because it increases the complexity of their tasks. In 2007 I conducted some preliminary research, taking stock of the implications¹¹⁹.

The most important conclusions of that work were that outsourcing companies might consider adding project management capabilities to the framework defined by Feeny and Willcocks. Project managers would be able to manage project leaders and IT professionals (and especially IT professionals in low-wage countries) more closely on behalf of the outsourcing company. Another conclusion was that interpersonal skills and business know-how would become even more important. It was striking that many retained organizations were trying to recruit staff with international experience or experience with service providers.

And one final issue: outsourcing companies will have to keep a close watch on the size of their retained organizations.

Many such organizations have grown significantly over the past few years. Perhaps they do work that is also done by service providers' front offices and that must therefore be considered redundant.

Summing up: the way in which companies shape their outsourcing activities is still constantly changing. I intend to monitor these developments closely during my term of office here.

¹¹⁸ Accenture press release : http://www.accenture.com/Countries/Netherlands/About_Accenture/Newsroom/News_Releases/Y2006/INGWerkplekdiensten.htm, accessed September 10, 2008.

¹¹⁹ E. Beulen (2007) The management of global sourcing partnerships: implications for the capabilities and skills of the IS function, proceedings of First Global Sourcing Conference of Leslie Willcocks, Val d'Isere, France.

Transitions

The term transition is used for the entire change-over from internal service delivery to service delivery by one or more external service providers. Transitions begin even before the outsourcing contracts are signed, namely when a Letter of Intent is drawn up in which the parties' intentions and conditions are defined¹²⁰. On the one hand transitions focus on preparing the execution of the intended service delivery, on the other on integrating the services into the service provider's delivery organization¹²¹. Thus, a transition lays the foundations for the contracted delivery of the services. The first step in this process is setting up a project plan, called the transition plan. To enable a service provider to assume responsibility for the services, knowledge must be transferred. This may be facilitated by tooling. Much goes wrong in transitions. In fact, two-thirds of all unsuccessful outsourcing relations can be attributed to badly executed transitions¹²². Obviously, this must change. Nevertheless, remarkably little research has been done on transitions; most research focuses on knowledge transfer during outsourcing relations¹²³. When I look at transitions, I notice several things. One, many service providers begin IT innovations and business process redesigning even before the transition phase is completed.

¹²⁰ Depending on the scale and complexity of the service delivery required, transitions last between six and nine months.

¹²¹ Hirschheim, R, Heinzl A. and Dibbern, J. (2006) *Information Systems Outsourcing, enduring themes, new perspectives and global challenges*, second edition, Springer-Verlag, Berlin.

¹²² CIO Magazine : Robinson, M. and Iannone, P. (2007) 9 Ways to Avoid Outsourcing Failure, a three-part approach to maximizing the value of an IT outsourcing deal, 5 July (accessed July 18, 2008, <http://www.cio.com.au/index.php/id;28653977;pp;1;fp;4;fpid;15>)

¹²³ For example: Carmel, E. (1999) *Global Software Teams, collaboration across borders and time zones*, New Jersey: Prentice Hall & Gibson, C. and Cohen, S. (2003) *Virtual teams the work: creating conditions for virtual team effectiveness*, San Fransico: Jossey-Bass & Vlaar, P., Fenema, P.van and Tiwari, V. (2008) *Cocreating Understanding and Value in Distributed Work: How Members of Onsite and Offshore Vendor Teams Give, Make, Demand, and Break Sense*, *Management Information Systems Quarterly*, vol. 32, no. 2, pp. 227-256.

That is, they add new functionalities (a step often called transformation) before the existing ones have been fully transferred. There is no arguing that IT innovations are important and that they must be an integral part of outsourcing relations, but a stable basis on which to implement them is only present after the transition has been successfully completed. This must therefore never be done concurrently. Another important issue is that accountability for the transition must be assigned to a steering group including representatives of both the outsourcing company's and the service provider's senior management, under the direction of the outsourcing company. Hierarchy, roles and responsibilities must be clear. During the transition the service provider's service delivery manager reports to their transition manager. Any changes that are implemented may influence the service delivery's stability. But a transition is a necessary condition for the implementation of an IT outsourcing contract and to realize the agreed service levels and prices. Any delay decreases the agreements' feasibility. Sometimes discussions between service delivery managers and transition managers may be conducted as part of the steering group's meetings. Finally, many service providers are tempted during negotiations to lower the fees for the transition. If this is done to acquire the contract, it is wise to do so¹²⁴. A transition happens only once and so a lower fee only hurts once – whereas lower fees for service delivery would influence the service provider's profit every month. But many service providers not only lower the transition's price but its budget too, and this is wrong for it will render the service provider incapable of carrying out all the activities that are necessary for the transition. The risk profile for the transition then becomes much higher. It is better to let the transition lower one's business results once and then have a good, stable and profitable outsourcing relation. These three aspects and developments deserve to be analyzed and described in a scientific manner. And here, too, I intend to make a contribution.

¹²⁴ Of course it is possible to include the transition's costs in the fees for service delivery. But I would strongly advise against such a business model, since it renders transition costs less transparent. This causes difficult market conformity discussions and makes it hard to benchmark the service delivery contracted.

Innovation

As I mentioned before, I intend to limit my research on innovation to the influence it has on global sourcing. How can service providers make sure their service delivery keeps matching the IT needs of their clients? The answer is: by including innovation in their relations with their clients. This, however, is no easy matter¹²⁵.

Service providers always talk about innovation. Googling IT outsourcing and innovation gives about half a million results in half a second. But most of these are PowerPoint presentations made by service providers, with little material on which to base serious case studies. It is true that service providers add new services to their portfolios. Forrester reported that 23 service providers added more than 75 new services in the first half of 2008¹²⁶. Nevertheless most outsourcing companies give low marks for their service provider's innovation efforts¹²⁷.

Perhaps we should first take a closer look at what innovation is. We may distinguish between business innovation and technology innovation. Business innovation generates new functionalities. Technology innovation hardly does so; it provides upgrades for server operating systems and the like. This means it is not very relevant to outsourcing companies for it does not really impact on their business. As long as the service provider ensures that the underlying architecture is up-to-date so that their client's business is not hindered by any IT restrictions, the rest of it matters little from the client's point of view.

125 Quinn, J. (2000) Innovation – Outsourcing innovation, the new engine of growth, Sloan Management Review, vol. 41, no. 4, pp. 13-28 & Levina, N. and Vaast, E. (2008) Innovating or Doing as Told? Status Differences and Overlapping Boundaries in Offshore Collaboration, Management Information Systems Quarterly, vol. 32, no. 2, pp. 307-332.

126 Forrester : Mendel, T. and Green, C. (2008) Market Momentum: IT Services and Outsourcing Market, H1 2008, research report, July 14.

127 Gartner : Huntley, H. (2008) Define your expectations of innovation in outsourcing deals, research report, G00155470, March 12 & Ovem : Dobardziew, A. (2008) The outsourcing paradox: finding the way forward, research report, 048408, April 29.

Business innovation is different. Here, a major contribution to the outsourcing company's business can be made.

A simple client-provider relationship does not suffice in such cases; the outsourcing relation must then evolve into a partnership with a certain degree of exclusivity. It goes without saying that maintaining confidentiality is then essential. But there are more complex factors involved in such relations. The most important issue is that business innovation disrupts the normal delivery of services, causing a conflict of interests with service managers and service delivery managers, whose task is to keep service delivery as stable as possible.

To implement business innovation, another kind of IT professional is therefore needed – one with a consulting profile rather than a service delivery profile. Service providers with a consulting branch are therefore the more successful in this field. Another interesting observation was made by O'Leary and Mortensen, who are convinced that bringing together professionals from different geographical locations stimulates the creative process and thus feeds innovation¹²⁸. A long-known best practice for anchoring business innovation is drawing up a business case¹²⁹. Many service providers do so but only few have so far moved beyond this stage and actually realized the innovation potential they project. It really is time they did¹³⁰.

I would like to do research into this matter with my colleagues of the Department of Economics. An analysis of the underlying causes should enable us to formulate concrete recommendations for implementing business innovation in global sourcing relations.

128 O'Leary, M. and Mortensen, M. (2008) A surprising truth about geographically dispersed teams, Sloan Management Review, vol. 49, no. 4, pp. 5-6.

129 Patrakosol, B. and Olson, D. (2007) How interfirm collaboration benefits IT innovation, Information & Management, vol. 44, no. 1, pp. 53-62.

130 I wish to state expressly that service providers should never assume the position of their client's business managers, even when introducing business innovation. Also, innovation should not be so far ahead of its time as to defy inclusion in the outsourcing company's current business model.

Staff turnover¹³¹

Globalization significantly increases labor market shortages everywhere¹³². This includes the market for IT professionals worldwide¹³³. It is especially the growth of the demand for IT services that causes a 'war for talent' and increases IT staff turnover¹³⁴. One noticeable aspect of this trend is that it has made offshore IT professionals as mobile as their Western colleagues. More IT professionals come to this country from low-wage countries than before. And not just from India, for example, but from Poland too.

Higher salaries are an important reason for IT professionals to move to a new employer, but they are not their most important motive¹³⁵, especially since many employers combat such temptations with counter-offers. The availability of the newest technology and getting interesting assignments are very important aspects too.

Likewise, growth perspectives, inspiring managers, broad training and development opportunities, flexible working hours and well-equipped workplaces play a major role¹³⁶.

Since we are here concerned with global sourcing an important remark may be made on rising labor costs in low-wage countries. This rise is much higher percentage-wise than it is in high-wage countries. Should this trend continue, the difference between them will decrease. But since labor costs in low-wage countries are so low in absolute terms, it will still take very long before the cost advantage evaporates. And since not all low-wage countries show rising labor costs, there will always be new low-wage countries.

Turning back to staff turnover, we see a direct relation with IT professional recruitment practices. Service providers are under contractual obligations to deliver their services, both now and those specified in future outsourcing relations. They simply must recruit sufficient IT professionals. But this is no easy matter¹³⁷. One method is that of using referrals: potential candidates are introduced by current staff.

¹³¹ I have written an article for Informatie magazine called 'Bedreigt personeelsverloop de continuïteit van de dienstverlening?', to be published in the October 2008 issue.

The article's introduction essentially covers these aspects.

¹³² Worldbank (2007) Global Economic Prospects, Managing the Next Wave of Globalization, Worldbank, Washington.

¹³³ In addition to analysts' reports: International Labour Office (2008) Global Employment Trends, research report.

¹³⁴ Beulen E. (2008) The contribution of a global service provider's Human Resources Information System (HRIS) to staff retention in emerging markets - Comparing issues and implications in six developing countries, proceedings of second Global Sourcing Conference of Leslie Willcocks, Val d'Isere, France.

¹³⁵ Demers, A. (2002), Solution and strategies for IT recruiting and retention: a manager's guide, Public Personnel Management, vol. 31, no. 1, pp. 27-40 & Ressler, S. (2006), "Recruiting and retaining young IT leaders", The Public Manager, vol. 35, no. 1, Spring, pp. 49-52.

¹³⁶ Luftman, J. and Kempaiah, R. (2007) The IS Organization of the Future:

The IT Talent Challenge, Information Systems Management, Spring, vol. 24, no. 2, pp. 129-138. & McGee, M. (2006) Average IT manager makes \$99,000, Staffer \$73,000, InformationWeek, April 24, <http://www.informationweek.com/news/showArticle.jhtml?articleID=186500737>, accessed November 26, 2007.

¹³⁷ Yeaton, K. (2008) Responsibilities & Leadership - Future of the Profession - Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y, CPA Journal, vol. 78, no. 4, pp.68-72 & Ruiz, G. (2007) Where'd they come from? Workforce Management, vol. 86, no. 13 (23 July), pp. 39-45.

This has long been recognized as very effective, and cost efficient too¹³⁸. The recruitment fee paid to the employee once a new employee introduced by them has signed a contract is much lower than the fees to be paid to professional recruitment and selection firms. And it has the added bonus of cementing relations between the employee and the company.

Service providers have to offer their IT professionals interesting career perspectives if they want to keep them. IT professionals must regularly be given new assignments, preferably in new environments: job rotation. In fact, this may be considered a special case of staff turnover, since rotating IT professionals do move around but at the same time remain employees of the same company. Another possibility is IT professionals changing environments when a project is over. In outsourcing environments they usually move after typical project horizons of 18 to 30 months. They then start work for other clients in order to gain new experience and so facilitate their career. This means they do not stay for the entire duration of the outsourcing contract. Service providers must therefore pay close attention to staff turnover and job rotation to ensure the continuity of the service delivery. Such dynamics demand much of the service providers' HR departments in terms of planning and flexibility.

The increase of global sourcing will surely keep the subject of staff turnover relevant. I intend to pay it active attention during my term of office.

138 Giga Information Group: Hamerman, P. (2001) Employee Relationship Management: the personal dimension, research report, November 21 & Forrester: Thomas, Z., Hamerman, P., Leaver, S. and Donnelly, M. (2008) Improve strategic HCM processes and technologies, research report, August 1.

Information management in Dutch secondary education curriculums

Secondary education in the Netherlands distinguishes between several levels of aptitude. Those students with the potential and ambition to go to university enroll in six years of *voorbereidend-wetenschappelijk onderwijs* (pre-university secondary education) or VWO. As I have said, I believe the VWO curriculum should include information management. So let me begin by defining what this is: information management works to ensure the availability of information to the organization¹³⁹. As long ago as 1985 Porter and Miller wrote that having information available can contribute significantly to one's competitive advantage¹⁴⁰. We can now be even more emphatic: information management may seem only to support the company's business processes, but without it no business management is possible anymore. Is there any manager who can do two hours without information? How would they decide the quantity of products to be manufactured without knowing the size of the orders from their customers? How would they set sales prices without knowing the cost price? Without information management no answers to these questions could be had. Supplying these facts is what information management is about.

The Information Management department of this university obviously focuses entirely on this subject¹⁴¹. We are happy to say that the number of students has increased this year, and we hope this trend will continue. But these students already are in college, and their choice of major shows that they are fully aware of the subject's importance. My thesis here today is that pre-university students should also be given insight into the information flows that enable organizations to do their work.

139 Naar Ward en Peppard, zie Ward, J. and Peppard, J. (2004) Strategic Planning for Information Systems, Wiley : Chichester, third edition.

140 Porter, M. and Miller, V. (1985) How information gives you competitive advantage, Harvard Business Review, July-August, pp. 149-160.

141 <http://www.tilburguniversity.nl/faculties/feb/organisation/dept/ism/>, accessed September 10, 2008.

They, too, should be made aware that such information is necessary for the decisions that are made in business environments. Now, when I talk to my nieces Renske and Simone, who are in their last years of high-school, I get only blank looks when I mention information management. Like their fellow college students, they have no idea what it is about and think it is to do with computers and horribly difficult stuff. This should change. And it can. I believe information management deserves to be included in secondary education curriculums.

Ever since the new education laws of 1968 secondary education¹⁴² in our country has been changing. The pre-university curriculum consists of four profiles: culture and society, economics and society, nature and health, and nature and technology. Students who have ambitions for management functions will generally choose the economics and society profile, which comprises (apart from the subjects compulsory for everyone) mathematics, economics, history and one of several subjects including management and organization, geography, social studies and a foreign language¹⁴³. Since last year about 60 % of the subjects taught, is tested in national graduation exams; individual schools test the other 40 % themselves.

Much teaching material is available for subjects such as mathematics¹⁴⁴. But there is demand for a wider scope of subjects and it is here that I feel information management might fit in. I do not believe information management should be included in the information science¹⁴⁵ courses that are already taught, since these focus on programming and information technology.

¹⁴² Apart from a pre-university curriculum, secondary education in the Netherlands also has general and vocational training curriculums. In 2006 – 2007 year more than 800.000 students were enrolled in secondary schools (Centraal Bureau voor de Statistiek (2007) Jaarboek onderwijs in cijfers, 2008, 978-90-357-1849-4).

¹⁴³ Page 125 of the Tweede Fase Adviespunt (2007) Zakboek Tweede Fase, tweede fase oude regeling en vernieuwde tweede fase, April.

¹⁴⁴ <http://www.epsilon-uitgaven.nl/zebra.php>. I owe a debt of gratitude to my former mathematics teacher Jaap de Klark for this suggestion.

¹⁴⁵ http://www.eindexamen.nl/9336000/1/j9vvhinitagymgn_m7mvh57glpdohx6/vhkulssiw2xy/f=/inf_havovwo.doc, accessed September 10, 2008.

(Also, my observation that information management should be taught in pre-university secondary schools does not touch on the opinion held by some that the information science courses are still not up to standard¹⁴⁶.) Rather, I feel that information management belongs with the current management and organization¹⁴⁷ courses. Especially its so-called F Domain, on information supply and IT, and within it the F1 Sub-domain on information flows in organizations, seems to me to provide the right context. This would mean that the F Domain would acquire a stronger management perspective than it currently has. Right now it focuses too narrowly on the use of the Internet for business purposes¹⁴⁸. Especially a course called management and organization would do well to widen its scope. Another possibility would be to include information management in new courses such as are currently being developed. Our Education, Culture and Science minister, Ronald Plasterk, is in favor of stressing entrepreneurship in schools¹⁴⁹.

¹⁴⁶ Nap, C. (2008) Schaf informatica op de middelbare school af, Automatisering Gids, 5 September, pp. 20-21 & Beek, P. van der (2007) Minder ICT-studenten door falende middelbare school, Computabel, 22 June; see also http://www.computabel.nl/artikel/ict_topics/maatschappij/2023092/2429449/minder-ictstudenten-door-falende-middelbare-school.html, accessed September 10, 2008. I believe it is important that the reputation of the information sciences courses is improved. It is an important subject that requires skill. Information technology is of the essence for business management and we need specialists trained to develop it.

¹⁴⁷ http://www.eindexamen.nl/9336000/1/j9vvhinitagymgn_m7mvh57glpdohx6/vhkumig1vmcy/f=/meno_vwo.doc, accessed September 10, 2008.

¹⁴⁸ Page 26 in Welp, E. (2007) Handreikingen schoolexamen management & organisatie havo/vwo, Stichting leerplanontwikkeling (SLO), Enschede, maart: 'Centraal in deze handreiking staat de mogelijkheid die internet biedt om producten te verkopen; het zogenaamde B2C principe (business-to-consumer)'.

¹⁴⁹ See: <http://www.minocw.nl/ministerplasterk/nieuws/35513/Nog-te-weinig-ondernemerschap-in-onderwijs.html>, accessed September 13, 2008. This has been further elaborated in a report written for the "Leren Ondernemen" partnership of the Ministry of Economics and the Ministry of Education, Culture and Science: Onderwijs en Ondernemerschap, nulmeeting 2007 (2008), projectnummer 25965/44509007.

Should there be a course on entrepreneurship in pre-university secondary education curriculums, this might offer a context to teach information management as well¹⁵⁰.

During my term of office I would like to develop information management teaching material, to be used within the framework of the current management and organization courses. For someone working on such teaching material feedback is very important, from policy makers and teachers but from students too. So this is an open invitation to Renske and Simone! I hope to write a short introduction into the subject, followed by some practice material that will give students a feel for what it is about¹⁵¹. Thus, I hope I will in the future get fewer blank looks when I mention the subject.

¹⁵⁰ All thanks to Eric Welp, senior syllabus writer of Stichting Leerplanontwikkeling (SLO), for this valuable suggestion.

¹⁵¹ All the more since no teaching material is as yet available for the Economics and Society domain, as evidenced on the economics teachers website: http://www.vecon.nl/index.php?pagina=lesmateriaal_mo_vwo, accessed September 10, 2008.

Perspectives

This past half hour I have formulated my plans for my term of office as professor of Global Sourcing at Tilburg University. I would like also to share with you my view on the future of this fascinating field of research. What will the outsourcing world look like, five years from now? What will happen in the next twenty-five years? Let's begin with the first five years, and I would approach these via three major perspectives: outsourcing companies, service providers and economic developments.

The policy most outsourcing companies will follow is obvious: multi-sourcing¹⁵² is on the increase and more and more companies will engage in it. IT outsourcing contracts will thus diminish in size and the management effort to be put in by the outsourcing companies' retained organizations will grow accordingly. The number of contracts that are not simply renewed but awarded to new suppliers will grow too. For service providers predictions are much more difficult to make. In our 2006 book on IT outsourcing management¹⁵³, Piet Ribbers, Jan Roos and I distinguished between native service providers (multinational companies) and foreign service providers (pure offshore, especially from India). In the second edition, which is due in 2009, this distinction will no longer be made¹⁵⁴. Native service providers are expanding into low-wage countries at a remarkable rate, and Indian service providers do the same in both the West and in other low-wage countries such as Mexico or the Eastern Europe countries. Foreign service providers thus increasingly acquire an international profile.

¹⁵² Lacity, M. and Rottman, J. (2008) Offshore Outsourcing of IT work, client and supplier perspectives, Palgrave, Macmillan, New York & Gartner : Young, A. and Cohen, L. (2007) How to differentiate between 'multisourcing' and 'multivendor', research report, G00149694, July 11.

¹⁵³ Beulen, E, Ribbers, P. and Roos, J. (2006) Managing IT-outsourcing, governance in global partnerships. Routledge, United Kingdom.

¹⁵⁴ See also Gartner : Young, A. and Marriott, I. (2007) Key comparisons of pure-play offshore and traditional service providers, research report, G00148157, April 27.

Nevertheless, they seem to have difficulty keeping pace, at least they did during the past six to twelve months¹⁵⁵. This is partly because large service providers have been buying their smaller competitors: IBM acquired PriceWaterhouseCoopers and more recently HP and EDS; Oracle bought PeopleSoft and JDEdwards, and Cap Gemini incorporated Kanbay. Infosys has taken a first step by acquiring Axon. Will this scale increase continue? Will foreign service providers join it? It is unsure how the service provider market will develop. Will we see the same here as happened to the world's major accountancy firms? I wouldn't be surprised. I expect the market of IT service providers to transform into an oligopoly.

Economic developments pose an even larger question. This really is the domain of macro-economists and business economists so I should tread carefully. I will not, therefore, go into the consequences of changing exchange rates and inflation, even though these factors impact significantly on global sourcing and especially on the choice of country from which to source one's services. Here, I would like to touch on one aspect only: the influence of outsourcing companies' cost cutting programs on global sourcing practices. Obviously, lean times will force companies to cut costs. This will influence IT service delivery. I expect, among other things, that even more IT services will be sourced from low-wage countries¹⁵⁶, a shift from the Western countries or internal IT departments from which they used to be delivered.

¹⁵⁵ Wall Street Journal : Sheth, N. (2008) For India's titans, growth is waning, August 20, also published in the Dutch newspaper NRC Handelsblad, 23 August 2008, titled "De expansiemotor van India hapert", page 16. This illustrates the interest for global sourcing in the Netherlands & International Herald Tribune : Wall, B. (2008) Worrying trends for the global sourcing industry, July 25 & Automatisering Gids: Krikke, J.: Financiële crisis raakt IT-industrie in Azië, September 12, pp. 22-23. This discussion also features on the Internet, for example on rediff.com: Kripalani, M. (2008) The challenge before Infosys, TCS, Wipro, August 8, <http://www.rediff.com/money/2007/aug/08spec.htm>, accessed September 8, 2008.

¹⁵⁶ Also ComputerWeekly: Holland, N. (2008) IT outsourcing in a global economic downturn, August 5 (<http://www.computerweekly.com/Articles/2008/08/05/231749/it-outsourcing-in-a-global-economic-downturn.htm>, accessed September 12, 2008)

The total financial size of the global sourcing business will thus decrease, but low-wage countries will profit – and not only India¹⁵⁷. The outsourcing companies themselves simply see the result: more IT services for less money. Another cost cutting tactic is to temporize, not to start a planned project yet or even to stop it. This would not only decrease the total worldwide value of global sourcing but would actually decrease its size. And, finally, a worsening economic climate will not stimulate companies to invest in IT services, not even to optimize their business management and so lower their costs of ownership. Nevertheless, as long as many companies still have substantial internal IT departments, an economic downturn may overall be expected to increase global sourcing.

Having said that, let us take our crystal balls and take a look into the farther future. What can we expect for over 25 years – what more than that global sourcing will continue to grow? Well, for one thing, that it will grow even faster than it has so far. Second, that this growth will take place mostly in low-wage countries other than India. India will keep its leading role but most growth will concentrate in Brazil, the Philippines, China and Russia. And it is not just me who says so; several forecasters have predicted this as well.

Personally I expect much of Cuba and Ghana, who will grow as offshore locations. Right now neither is on the analysts' lists¹⁵⁸. Cuba's political isolation hinders its economic opening up. But this situation is changing fast. The Cuban population, which is generally well educated, is increasingly able and allowed to communicate with the outside world. I expect it will take Cuba fifteen years before it surpasses Mexico – another Spanish-speaking country but ten times its size. Likewise, Ghana is a relatively stable country, seen against African political standards.

¹⁵⁷ In his article in Communications of the ACM Aggarwal speaks only of India: "economic hardship forced U.S. companies to reduce costs. As a result they transferred even more IT work to India..." (Aggarwal, A. (2008) Emerging markets, India's role in the globalization of IT, Communications of the ACM, vol. 51, no. 7 (July), pp. 17-19)

¹⁵⁸ Gartner: Marriot, I. (2007) Gartner's 30 leading locations for offshore services, research report, G00153754, December 4.

Its national language is English and its 24 million people a reasonably well educated. I expect it to surpass its African competitors Morocco and Mauritius; it will then operate on a scale comparable to South Africa.

The standardizing trend in IT services that we see now¹⁵⁹ will continue, contributing to the business case for IT outsourcing. Nevertheless, I expect that such standardization will within five or ten years lead companies to take more selective outsourcing decisions. Scale is an advantage but it is not the only argument in outsourcing decisions. In standardized IT services surroundings outsourcing companies will want to improve their competitive advantage by using a few applications that are specific to their company and closely interwoven with their primary business processes. Many companies will want their internal IT departments to take care of the implementation, parameterization and maintenance of such systems. These departments thus become teams of technical specialists with much business knowledge, and they will have to 'make the difference' in collaboration with their business counterparts. I expect these efforts to take up a maximum of 1 – 2.5 % of the companies' IT budgets. This means that most IT services can still be outsourced, but it also implies that total outsourcing¹⁶⁰ should not be expected, not even in 25 years. That is why Accenture has funded a chair in global sourcing, not global outsourcing.

¹⁵⁹ Gartner: Neela, A. (2007) Riding the IT commoditization curve, research report, G00147765, May 4.

¹⁶⁰ Currie W. and Willcocks L. (1998) 'Analysing four types of IT-outsourcing decisions in the context of scale, client/server, interdependency and risk migration', Information Systems Journal, 8, 2 (April): 119-143.

Conclusion

Now this speech is almost done, I would like to thank a few people. I will start with my wife. Christine, thank you for your unfailing support during the past fourteen years. There have been turbulent periods, but together we have overcome them all. You have given me room to develop my career. Without you I would not have been here. On a day like this I realize this all the more. I would also like to thank my parents. They have always stimulated and supported me – an amazing feat of commitment, which they have kept up for 39 years already! Then there are my friends. We have shared so much, done so many things together, and I am happy that you are here now too.

In the professional field I would like to thank Piet Ribbers and Jan Roos. You have taught me and enabled me to reach where I am now. Together we have had the pleasure of contributing to science through many international publications on global sourcing. It is simply great to work with you. Of course my thanks also extends to my colleagues in the Information Management department. And it has been very inspirational to work with many researchers from other universities too. I have written publications with, in alphabetical order, Aubert Benoit, Erran Carmel, Wendy Currie, Paul van Fenema, Wim van Grembergen, Suzanne Rivard en Vinay Tiwari. Thank you, too, for your support.

As many of you know, I have always combined my scientific work with a job in the business world. At Atos Origin and, since 2005, at Accenture I acquired the experience I needed to be able to write on global sourcing. There have been many inspiring colleagues and I thank them all. Especial mention I feel is deserved by Joost Wintermans and Tom Vollebergh. As Director of Application Facilities Management Services with BSO/Origin Joost gave me the opportunity to write my PhD thesis and to lay the foundations for my career in business. Tom showed me the way in the outsourcing world and continues to be an important source of reflection. His suggestions, as well as Lielle van Laren's remarks and my father's and Christine's help have also made this inaugural speech better than it would otherwise have been.

And I have enjoyed the conversations with Eric Welp concerning our national pre-university schools. Thank you all!

I would like to thank the selection committee members, the department's managers and the university's board of directors for their faith in me. And of course I thank Accenture for taking the initiative for this chair and for funding it. In this context I would especially like to mention Anja Groenewoud, Martin de Weerd and Joost van de Meent.

And finally, a thank you for everyone who has in whatever way contributed to my appointment here. I cannot mention everybody separately, but you are not forgotten!

Thank you.

