

Optimisme en outsourcing

Op welke wijze beïnvloedt optimisme de beslissing om over te gaan tot outsourcing van informatiesystemen?

Open Universiteit Nederland
Faculteit Managementwetenschappen
Master of Science Accounting and Finance
Afstudeerkring Behavioral Financial Management

Derk von Hinke Kessler Scholder
Studentnummer: 838706969
Scriptiebegeleider: Prof. Dr. A.C.C. Herst
Medebeoordelaar: Drs. J.G.E. Spekreijse

Den Haag, januari 2010

Samenvatting

De traditionele analyse van bedrijfsbeslissingen gaat uit van volledig rationeel handelende actoren. Waarnemingen en analyses van (financiële) bedrijfsbeslissingen blijken echter niet (volledig) te verklaren op basis van deze rationaliteit. Zo blijken bijvoorbeeld persoonkenmerken van invloed op besluiten.

Door niet uit te gaan van volledig rationeel handelende actoren probeert de gedragseconomie waargenomen fenomenen beter te verklaren, te beschrijven en te voorspellen. Hierbij worden specifieke vormen van niet-rationaliteit (gedragsaspecten) ingebracht. Behavioral Financial Management (BFM) bestudeert de invloed van deze gedragsaspecten op bedrijfsbeslissingen.

Een van deze bedrijfsbeslissingen is de beslissing om activiteiten te outsourcen. De laatste decennia is er een sterke toename te constateren van bedrijven die outsourcen. Het outsourcen van onderdelen van bedrijfsactiviteiten is inmiddels voor bedrijven niet meer weg te denken en een onderdeel van de gewone bedrijfsprocessen. Dit geldt ook voor outsourcing van informatiesystemen (IS). Een specifieke vorm van outsourcing die – volgens de literatuur – fundamenteel anders is dan andere vormen van outsourcing door de grote verbondenheid van IS met het overgrote deel van de activiteiten van een organisatie.

In de literatuur is weinig bekend over de relatie tussen gedragsaspecten en de beslissing over te gaan tot het outsourcen van informatiesystemen. Dit onderzoek probeert meer inzicht te verkrijgen in deze relatie en zo bij te dragen aan theorievorming binnen BFM. Hierbij richt dit onderzoek zich op het gedragsaspect optimisme, waarvan duidelijk signalen waar te nemen zijn in de outsourcing literatuur. Optimisme is één van de gedragsaspecten die wordt bestudeerd binnen het vakgebied BFM. Onderzoek laat zien dat personen vaak -onrealistisch-optimistisch zijn. Hieraan liggen vele oorzaken ten grondslag. Een bekende oorzaak is dat personen de neiging hebben om eigen talent te overdrijven; zich zelf overschatten. Een andere oorzaak is dat de eigen beïnvloedingsmogelijkheden worden overschat. Hierdoor wordt bijvoorbeeld een risico gezien als een uitdaging die met kennis en kunde kan worden aangegaan. In de outsourcing literatuur zijn aanwijzingen te vinden dat deze oorzaken van optimisme ten grondslag liggen aan het niet slagen van een business case.

De vraagstelling van het onderzoek luidt: *op welke wijze beïnvloedt optimisme de beslissing om over te gaan tot outsourcing van informatiesystemen?*

Om deze vraag te beantwoorden zijn op basis van een literatuurstudie de volgende hypothesen geformuleerd:

1. optimisme speelt voornamelijk een rol bij de selectie van de mee te nemen voor- en nadelen voor uitwerking in de business case.
2. optimisme speelt voornamelijk een rol bij de inschatting van de lasten van de business case (niet bij de baten).
3. optimisme speelt een grotere rol bij de niet-kwantificeerbare (kwalitatieve) elementen van de business case.

De benodigde empirische gegevens om deze vraag te beantwoorden zijn verzameld door middel van semi-gestructureerde interviews met outsourcing specialisten. In totaal zijn er vier interviews gehouden. Na analyse van de interviews is de eerste hypothese verworpen en zijn de andere twee aanvaard. Meer in detail resulteert de analyse in het volgende antwoord op de onderzoeksvraag:

Optimisme beïnvloedt de beslissing om over te gaan tot outsourcing van informatiesystemen voornamelijk via de lastenzijde van de business case en via de kwalitatieve elementen van de business case. Dit blijkt niet geheel los van elkaar. De laatste twee hypothesen blijken

onderling samenhangend; de onderschatte kwalitatieve aspecten bevinden zich veelal aan de lastenzijde van de business case. Voor de algemene situatie is niet aan te geven bij welk onderdeel van de business case de potentie voor optimistisch gedrag het grootst is. Dit omdat dit veelal situatie- en contextspecifiek is en doordat er zeer veel afhankelijkheden bestaan tussen de verschillende onderdelen die worden uitgewerkt in de business case voor outsourcing.

Specifiek blijkt het overschatten van eigen kennis, kunde en de controle over uitkomsten een grote valkuil: zo blijkt de kennis van de eigen organisatie veelvuldig te worden overschat. Een ander in de praktijk vaak onderschat onderdeel van de business case is het vormgeven van de relatie tussen de uitbestedende organisatie en de leverancier en een goede aansturing van deze leverancier.

Tot slot is een onderkenning van het feit dat niet alles 'in steen te houwen' is van zeer groot belang. Het besef dat niet alles is te voorspellen en vast te leggen vraagt om de juiste houding en instelling van de uitbestedende organisatie (klant) en leverancier. In de praktijk blijkt dat dit element frequent wordt onderschat.

Het risico van optimistisch gedrag bij het nemen van de beslissing over te gaan tot outsourcing wordt sterk vergroot indien er sprake is van weinig ervaring met het nemen van dit type beslissingen. Ervaring en kritisch vermogen zijn van groot belang voor het realistisch kunnen inschatten van de business case.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave	4
1 Inleiding	5
2 Behavioral Financial Management	7
2.1 Vele gedragsaspecten.....	7
2.2 Optimisme	8
2.2.1 Oorzaken van optimisme	9
2.2.2 Gevolgen van optimisme	10
2.2.3 Relatie met andere gedragsaspecten.....	11
2.2.4 Aantonen van optimisme; indicatoren.....	11
3 Outsourcing	13
3.1 Outsourcing; motieven en risico's	13
3.2 De outsourcebeslissing	14
3.2.1 Een beslissingsproces	14
3.2.2 Het outsourcingproces.....	15
3.2.3 De business case.....	17
3.3 Niet behalen van de business case	19
3.4 Informatiesystemen	20
4 Methodologie.....	22
4.1 Methodologieliteratuur.....	22
4.1.1 Drie kernbeslissingen	22
4.1.2 Vijf onderzoeksstrategieën	22
4.2 Eigen methodologie, onderzoeksstrategie	23
4.2.1 Beantwoording van de drie kernvragen.....	23
4.2.2 Keuze voor één van de vijf onderzoeksstrategieën	23
4.2.3 Gegevensvergaring; semi-gestructureerde interviews.....	24
4.2.4 Kwaliteitsaspecten.....	24
4.2.5 Gegevensverwerking	27
5 Resultaten.....	29
5.1 Kenmerken van de geïnterviewden.....	29
5.2 Outsourcing en indicatoren van optimisme	29
5.3 Eigenschappen van de outsourcingbeslissing en het belang van ervaring.....	30
5.4 Hypothese 1	31
5.5 Hypothese 2	33
5.6 Hypothese 3	34
6 Conclusies en aanbevelingen.....	36
6.1 Conclusies.....	36
6.1.1 Beperkingen	37
6.2 Aanbevelingen	37
Bijlage 1 verschillende definities van optimisme	44
Bijlage 2 verschillende definities van outsourcing	45
Bijlage 3 verschillende definities van informatiesystemen	47
Bijlage 4 Verzoek tot deelname aan interview	48
Bijlage 5 Interviewleidraad vragenlijst.....	50
Bijlage 6 Analyse matrix	53
Bijlage 7 Analyse van de gehouden interviews	54

1 Inleiding

Uitbesteden of outsourcen bestaat al sinds bedrijven en personen zich specialiseren en gespecialiseerde diensten leveren aan- of afnemen van anderen. De afgelopen decennia zien we een sterke toename van bedrijven die – over eigen landsgrenzen heen – outsourcen (zie bijvoorbeeld Handfield, 2006; Engelen, 2004; Juma'h, 2007; Gessel-Dabekaussen, 2008). Outsourcing is een aanhoudende trend en het outsourcen van onderdelen van bedrijfsactiviteiten is inmiddels voor bedrijven niet meer weg te denken en een onderdeel van de gewone bedrijfsprocessen. Toepassing vindt dan ook plaats in meer en meer disciplines; van productie, ICT en logistiek tot Human Recruitment-processen, facturering en diensten. Steeds frequenter worden ook deze bedrijfsactiviteiten van anderen, waaronder ook buitenlandse partijen, afgenomen. Er zijn zelfs voorspellingen die uitbesteden zien uitgroeien tot een ieders “way of life” (Bosma, 2008).

De ervaringen met outsourcing voldoen niet altijd aan de verwachtingen en niet altijd worden alle beloftes waargemaakt (Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor, 2008; Wijkstra, 2008; Weidenbaum, 2005; Aronson, 2008). Zo blijkt uit de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2008 dat 85% van de bedrijven die activiteiten naar het buitenland verplaatsen hierover ontevreden is (zie ook Groot, 2008). Een onderzoek van Forrester Research laat zien dat ruim een derde van de Franse, Engelse en Duitse bedrijven die offshore uitbesteden niet tevreden is (Wijkstra, 2008). In andere studies wordt beweerd dat de helft van de gestarte outsourcing trajecten uiteindelijk wordt gestopt vanwege teleurstellende resultaten (Weidenbaum, 2005). Deze cijfers laten zien dat de business case achter het outsourcing traject vaak niet (volledig) wordt gerealiseerd.

Er worden verschillende verklaringen gegeven waarom de verwachtingen niet worden waargemaakt, maar de meeste verklaringen komen erop neer dat het outsourcing traject wordt onderschat. In de literatuur genoemde oorzaken zijn verkeerde redenen om over te gaan tot outsourcen (Weidenbaum, 2005), het doen van verkeerde (te lichte) aannames bij het opstellen van de business case (bijvoorbeeld m.b.t. tot flexibiliteit en kwaliteit van de gekozen partner) (Aronson, 2008), het onderschatten van een cultuurkloof bij offshoring (Zaal, 2007), het onderschatten van de eisen die outsourcing aan de eigen organisatie stelt (Sassenburg, 2007; Aronson, 2008), het onderschatten van de (bijkomende) kosten (Overby, 2003), het onderschatten van het outsourcing proces en het gebrek aan een systematische aanpak (Behr en Faas, 2004/2005).

Deze verklaringen richten zich voornamelijk op het verkeerd – te positief – inschatten van de lasten en risico's tijdens het opstellen van de business case. Deze te rooskleurige inschattingen en het niet voldoende onderkennen van risico's zie ik als een duidelijk signaal van optimisme. Optimisme (en de invloed hiervan op (des)investeringen) is één van de bekende gedragsaspecten die wordt bestudeerd in het vakgebied Behavioral Financial Management (BFM). BFM bestudeert afwijkingen tussen de standard finance theorie en de waargenomen praktijk. BFM zoekt en vindt verklaringen voor deze afwijkingen in vormen van niet-rationaliteit (irrationaliteit / gedragseffecten) die elke (bedrijfs)beslissing kunnen beïnvloeden (Shefrin, 2007; Barberis & Thaler, 2003; De Jong, 2006). Outsourcing is uiteraard ook een bedrijfbeslissing.

Specifieke literatuur over de relatie tussen outsourcing en gedragsaspecten is er weinig, maar zoals in de vorige alinea beschreven zijn er duidelijke aanwijzingen voor de invloed van het gedragsaspect optimisme. Daarom wil ik in mijn scriptie dit gedragsaspect in relatie tot outsourcing beslissingen gaan onderzoeken.

De onderzoeksvraag die ik zal beantwoorden luidt: op welke wijze beïnvloedt optimisme de beslissing om over te gaan tot outsourcing van informatiesystemen?

Bij het opstellen van een business case (als onderdeel van het outsourcing proces) moet met uiteenlopende zaken rekening worden gehouden. Met welke factoren rekening moet worden gehouden en hoe deze moeten worden gewogen, is situatie- en sectorafhankelijk (Aronson, 2008). Zo zijn bij het uitbesteden van informatiesystemen andere aspecten relevant dan bij het uitbesteden van de productie van goederen of bijvoorbeeld de uitbesteding van logistieke activiteiten. Dibbern et al geven aan dat het outsourcen van informatiesystemen fundamenteel anders is dan andere vormen van outsourcing (Dibbern et al, 2004).

Dit is dan ook één van de redenen dat ik in mijn onderzoek de nadruk heb gelegd op het uitbesteden van informatiesystemen¹. Andere redenen voor de keus voor deze sector / type bedrijfsactiviteit komt voort uit persoonlijke interesse, het feit dat informatiesystemen in grote mate worden geoutsourced (Cronin, 2004; Roza et al, 2008), het uitbesteden van ICT-diensten als noodzaak wordt gezien om de kosten onder controle te houden (Sanders, 2008) en het feit dat een groot deel van de literatuur betreffende uitbesteden (ook de door mij geciteerde artikelen) betrekking heeft op of een relatie heeft met informatiesystemen.

Met mijn onderzoek wil ik een bijdrage leveren aan de Behavioral Financial Management theorie en de theorie rondom de bedrijfsbeslissing over te gaan tot outsourcing van informatiesystemen. Meer specifiek wil ik door het testen van enkele hypothesen inzicht verwerven in de wijze waarop optimisme de beslissing om over te gaan tot outsourcing van informatiesystemen beïnvloedt. Door het verkrijgen van dit inzicht wil ik ook een bijdrage leveren aan het juist schatten van de business case in de praktijk. Door inzicht in de wijze waarop optimisme van invloed is, kan dit meer gericht worden tegengegaan.

In de volgende twee hoofdstukken wordt de literatuur besproken. In hoofdstuk 2 zal ik eerst ingaan op het vakgebied Behavioral Financial Management en specifiek op het gedragsaspect optimisme. Door het bestuderen van de oorzaken en gevolgen van optimisme kom ik tot een lijst van indicatoren voor het aantonen van optimisme. Hierna zal ik in hoofdstuk 3 ingaan op verschillende aspecten van outsourcing en de business case achter de beslissing om over te gaan tot outsourcing. Dit resulteert in de formulering van een drietal hypothesen. Hoofdstuk 4 behandelt de methodologie en de opzet van het empirische gedeelte van mijn onderzoek. De resultaten van het empirische gedeelte, de hieruit volgende conclusies en aanbevelingen worden ten slotte besproken in hoofdstuk 5 en 6.

¹ Wanneer ik in mijn onderzoek het woord outsourcing gebruik, kan hiervoor outsourcing van informatiesystemen worden gelezen.

2 Behavioral Financial Management

De traditionele analyse van bedrijfsbeslissingen gaat uit van rationeel handelende actoren. Onder rationeel worden twee zaken verstaan (Barberis en Thaler, 2003). Ten eerste dat veronderstellingen worden aangepast aan nieuwe informatie volgens het theorema van Bayes². Ten tweede dat de gemaakte keuzes leiden tot maximalisatie van eigen nut conform de methode van subjective expected utility³.

Waarnemingen en analyses van (financiële) bedrijfsbeslissingen blijken niet (volledig) te verklaren op basis van deze rationaliteit. Zo blijken bijvoorbeeld persoonkenmerken van invloed op de besluiten van beslissers (De Jong, 2006).

Door niet uit te gaan van volledig rationeel handelende actoren probeert de gedragseconomie (behavioral finance/economics) waargenomen fenomenen beter te verklaren, te beschrijven en te voorspellen. Hierbij worden (specifieke) vormen van niet-rationaliteit ingebracht om geconstateerde afwijkingen te verklaren, te beschrijven en te voorspellen. Deze vormen van niet-rationaliteit stel ik hier gelijk aan de gedragsaspecten. Behavioral Financial Management (BFM) bestudeert de invloed van deze gedragsaspecten op bedrijfsbeslissingen (beslissingen van overheid en non-profit organisaties zie ik in de context van mijn onderzoek ook als bedrijfsbeslissingen; bedrijfsmatig -efficiënt en effectief omgaan met middelen- opereren wordt immers ook verwacht van deze organisaties).

2.1 Vele gedragsaspecten...

In de behavioral finance literatuur zijn vele gedragsaspecten benoemd die van invloed zijn op (bedrijfs)beslissingen. Zo onderscheidt Shefrin (2007) drie categorieën met in totaal tien verschillende psychologische fenomenen (dit gelijkstellende aan gedragsaspecten) die van invloed zijn op het nemen van (financiële) beslissingen. Barberis en Thaler (2003) maken een iets andere, maar vergelijkbare, indeling op basis van de gedragsaspecten die zich manifesteren wanneer mensen hun verwachtingen/werkelijkheid (beliefs) en voorkeuren (preferences) vormgeven. Beide indelingen zijn naast elkaar weergegeven in tabel 1. Invloed van deze gedragsaspecten kan leiden tot verkeerde beslissingen en hieraan gerelateerd extra kosten; zogenaamde gedragskosten (Shefrin, 2001).

Shefrin (2007)	Barberis en Thaler (2003)	
	Beliefs	Preferences
		Prospect theory (Tversky & Kahneman, 1986)
Biases Excessive optimism Overconfidence Confirmation bias Illusion of control	Optimism and wishful thinking Overconfidence	Ambiguity aversion

² Het theorema van Bayes luidt $P(A|B) = P(B|A) * P(A)/P(B)$ waarbij P een kans voorstelt en A en B gebeurtenissen. In de gegeven context houdt dit in dat wanneer er nieuwe informatie beschikbaar komt over de kansen van optreden dit conform het theorema wordt verwerkt. Dit leidt tot een aanpassing van de te gebruiken kansen in de Expected Utility theorie (en hiermee de waarde van de eigen nutsmaximalisatie).

³ De subjective expected utility geeft de verwachte nut weer van een mogelijke reeks uitkomsten. In formulevorm; $\sum_i u(x_i) * P(x_i)$. hierin is x_i een mogelijk uitkomst met een kans P en een nut u. Elke beslissing verandert de mogelijke uitkomsten en de kansen. (http://en.wikipedia.org/wiki/Subjective_expected_utility, 23 maart 2009)

2.2.1 Oorzaken van optimisme

In de literatuur worden verschillende oorzaken van optimisme genoemd. Zo geven Lovallo en Kahneman (2003) aan dat:

- personen de neiging hebben om hun talent te overdrijven. Dit is onder andere het gevolg doordat mensen positieve uitkomsten vaker dan in werkelijkheid het geval aan eigen handelen toeschrijven en negatieve uitkomsten aan externe effecten.
- de mate waarin zaken kunnen worden beïnvloed te hoog wordt ingeschat ('illusion of control'). Hierdoor wordt risico gezien als een uitdaging die met kennis en kunde kan worden aangegaan. Heaton (2002) geeft aan dat er een relatie bestaat tussen optimisme en de inschatting van de mate waarin uitkomsten beïnvloedbaar zijn.
- (initiële) plannen vaak de positieve aspecten (baten) accentueren. Door teveel uit te gaan van een initieel plan (dat vaak als startpunt fungeert voor verdere uitwerking; anchoring) versterkt dit gedrag optimistische inschattingen.
- complexe projecten niet geheel kunnen worden overzien. Dit kan optimisme versterken doordat niet alle onderdelen worden belicht. Hierbij worden vaak de onderliggende kansverdelingen van mogelijke uitkomsten en scenario's onderbelicht (Flyvbjerg 2006).
- het blijkt dat bedrijven bij het maken van voorspellingen de neiging hebben de mogelijkheden en (re)acties van concurrenten te negeren. Ook dit gedrag versterkt optimistische voorspellingen.
- organisatorische druk een versterkende factor is bij optimisme. Dit doordat projecten binnen een organisatie concurreren met elkaar. Een voorstel moet ook intern worden "verkocht". Hierbij zijn de vooruitzichten en de business case belangrijk en bedrijfsonderdelen hebben een grote stimulans om het positieve te accentueren. Behalve dat de voorstellen optimistisch zijn, verhoogt dit ook de kans dat de projecten met de meest optimistische voorspellingen worden geselecteerd (zie hier ook een relatie met anchoring). De organisatorische druk wordt verder vergroot doordat:
 - bedrijven/organisaties pessimisme ook vaak interpreteren als disloyaliteit. Wanneer pessimistische meningen worden onderdrukt en optimistische beloofd tast dit het vermogen aan om kritisch te denken.
 - optimistische ideeën van individuele werknemers versterken elkaar en onrealistische toekomstbeelden worden gevalideerd door de groep.

Naast bovenstaande oorzaken geeft Heaton (2002) verder aan dat ook de mate van toewijding/betrokkenheid (commitment) van invloed is op de mate van optimisme. Een hoge toewijding/betrokkenheid zorgt ervoor dat mensen meer optimistisch worden over de uitkomsten. Zo stelt hij dat dit het geval is bij managers, omdat deze over het algemeen erg zijn betrokken bij het succes van hun bedrijf. Dit komt onder andere omdat het succes ook op hen afstraalt.

In de literatuur wordt aangegeven dat er een relatie is tussen optimisme en de stemming van personen. Baker en Nofsinger (2002) laten zien dat de manier waarop beleggers hun analyse maken en beslissen wordt beïnvloed door de stemming/gemoedstoestand van personen. Dit is te verklaren doordat mensen vaak gemotiveerd zijn door emoties en deze hebben een grote invloed op beslissingen. Zo tonen ze een relatie aan tussen de hoeveelheid dag-/zonlicht, gemoedstoestand, optimisme en de beleggingsbeslissing.

In het verlengde hiervan tonen Slovic et al (2004) de invloed van (affectief) gevoel op de inschatting van een risico aan. Deze gevoelens kunnen bijvoorbeeld worden opgeroepen door beeldende verhalen. Een beeldend verhaal van een negatieve gebeurtenis ("gevoel-geladen-beelden") zorgt voor een hogere risico-inschatting dan een relatieve

vergelijkings/frequentietabel (Slovic et al, 2004). Op deze wijze is er een wisselwerking tussen framing, positieve gevoelens en de beslissing.

De literatuur laat zien dat optimisme juist voorkomt in niet-repeterende projecten of nieuwe type projecten (voor de organisatie) waarin de organisatie nog geen ervaring heeft opgebouwd (Ashta, 2006).

Slovic et al (2004) tonen aan dat wanneer mensen een positief gevoel hebben over een situatie de beoordeling van de risico's lager wordt en de beoordeling van het nut hoger (en dus hiermee een te optimistische schatting maken). Het gevoel over een situatie beïnvloedt de inschatting. Zo beïnvloedt bijvoorbeeld informatie over het nut de perceptie van het risico en andersom. De auteurs suggereren verder dat in het geval van een grote tijdsdruk de beoordeling op basis van gevoel meer gewicht krijgt in de beslissing dan een situatie zonder tijdsdruk. Dit maakt tijdsdruk ook een aanvullende versterkende factor.

In bovenstaande oorzaken van optimisme wordt geen onderscheid gemaakt tussen het bewust en onbewust optimistisch vormgeven van projectvoorstellen. Flyvbjerg (2006) doet dit wel; hij onderscheidt (over)optimisme (onbewust, zelf deceptie) en strategische misinterpretatie (bewust, liegen). Zo kan de hierboven genoemde organisatorische druk ervoor zorgen dat projecten bewust te positief worden gepresenteerd. Voor het resultaat maakt het onderscheid tussen bewust en onbewust weinig uit; de voorspellingen van een investering zullen in beide gevallen te rooskleurig zijn. Voor de manier hoe te positieve voorspellingen tegen te gaan, heeft dit wel invloed.

2.2.2 Gevolgen van optimisme

Optimisme heeft tot gevolg dat de kans op baten wordt overschat en de kans op lasten wordt onderschat. Uiteraard zijn de gevolgen terug te leiden naar de hierboven genoemde oorzaken. Hieronder geef ik kort aan wat de gevolgen kunnen zijn voor de beslissing een project uit te voeren.

In het algemeen kan worden gesteld dat optimisme ervoor zorgt dat de aantrekkelijkheid of de netto contante waarde van projecten/investeringen te hoog wordt geschat. Dit doordat de te verwachte baten te hoog of te zeker worden geschat en lasten/risico's te laag. Dit kan er voor zorgen dat verliesgevendende projecten ten onrechte worden gestart of gecontinueerd. Verder vertonen (over)optimistische mensen een systematische planning fallacy; ze voorspellen dat taken sneller gereed zijn dan in werkelijkheid het geval (Barberis en Thaler, 2003).

Heaton (2002) legt een relatie tussen het accepteren van projecten, de beschikbare middelen van een bedrijf (free cash flow) en optimisme. Zo laat hij zien dat managers die optimistisch zijn, zullen inschatten dat de markt de waarde van hun bedrijf onderschat en mogelijk minder snel externe financiering aantrekken voor projecten met een positieve netto contante waarde. Aan de andere kant zullen deze managers projecten te positief schatten waardoor mogelijk ook projecten met een negatieve netto contante waarde worden geaccepteerd.

Behalve een te positieve inschatting van de onderdelen van projecten heeft optimisme ook tot gevolg dat beleggers neigen tot het maken van een minder kritische analyse voorafgaand aan beslissingen (Baker en Nofsinger, 2002). Deze minder kritische analyse kan zich bijvoorbeeld voordoen in de selectie van de te gebruiken data, de gebruikte methode om de mogelijke uitkomsten te voorspellen, de berekening van de bijbehorende kansen, de gebruikte analysemethode, etc. Verder blijkt optimisme te zorgen voor de neiging dat negatieve

informatie wordt gebagatelliseerd of genegeerd (Baker en Nofsinger, 2002). Dit laatste is op te vatten als een vorm van cognitieve dissonantie.

2.2.3 Relatie met andere gedragsaspecten

De scheiding tussen de verschillende gedragseffecten is niet zwart-wit. Er zijn meerdere afhankelijkheden en relaties te leggen tussen de verschillende gedragsaspecten. Zo kan anchoring ervoor zorgen dat overmoed wordt versterkt (Lovallo en Kahneman, 2003). Op basis van de beschrijving van andere gedragsaspecten is de onderlinge invloed en wisselwerking in individuele situaties goed voor te stellen (enkele afhankelijkheden tussen gedragseffecten worden behandeld door Ashta (2006)). Zo zorgt het gedragsaspect illusion of control per definitie voor een vorm van optimisme (overschatting van eigen controle en de beheersbaarheid van een probleem zorgt ervoor dat de uitkomsten minder negatief worden ingeschat dan in werkelijkheid het geval).

Wat verder opvalt in de literatuur is dat de onderzoeken niet altijd volledig stroken met elkaar. Zo beweren Baker en Nofsinger (2002) dat overmoed vooraf wordt gegaan door optimisme. Hierdoor zou ik een positieve correlatie verwachten tussen deze gedragseffecten. Echter Brettel, Kasch en Mueller (2008) concluderen op basis van hun onderzoek dat er geen significante correlatie is tussen optimisme en overmoed.

2.2.4 Aantonen van optimisme; indicatoren

Een bekende methodiek om optimisme te meten is de Life Orientation Test-Revised (Scheier, Carver en Bridges, 1994). Deze test meet het individuele niveau van optimisme (en pessimisme) op basis van 10 vragen.

Een andere gebruikte methode om individueel optimisme te meten is de vergelijking van de levensverwachting van personen met actuariële levensverwachtingen (Puri en Robinson, 2007). Deze maatstaf van optimisme heeft een positieve correlatie met de positieve verwachtingen over de eigen toekomstige financiële situatie en met andere testen van optimisme.

Brettel, Kasch en Mueller (2008) gebruiken het “better-than-average-effect” om de mate van optimisme te meten. Hierin wordt gemeten in welke mate personen zichzelf beter vinden dan anderen. Een, ook in dit artikel genoemd, voorbeeld: 82 % van een groep studenten vindt zichzelf behoren tot de 30 % van de veiligste chauffeurs. Deze maatstaf wordt berekend t.o.v. de mediaan en laat zeer grote individuele verschillen in antwoorden zien. Vanuit deze methodiek is het evident dat op individueel niveau het niet mogelijk is om conclusies te trekken.

De hierboven weergegeven methodieken zijn bedoeld om optimisme bij personen vast te stellen of relaties met optimisme te onderzoeken. Om te kijken waar in een beslissingsproces optimisme zich voordoet zullen deze methodes weinig uitkomst bieden (tenzij men wellicht de mate van optimisme van alle betrokken personen bij een bedrijfsbeslissing periodiek tijdens het gehele proces meet; dit is - voor mij - niet haalbaar). Een andere mogelijkheid denk ik te vinden door te kijken naar de in de vorige paragrafen weergegeven oorzaken en gevolgen. Op basis hiervan zijn er indicatoren⁶ aan te geven voor optimisme die in de

⁶ Met indicator bedoel ik hier een waarneming of verschijnsel op basis van de praktijk waardoor een aanwijzing wordt verkregen over de mogelijke aanwezigheid van optimisme.

verschillende momenten van bedrijfsbeslissingen kunnen worden getoetst. Hierdoor kom ik op de volgende indicatoren voor optimisme:

- Overdrijven talent en eigen kunnen
- Overschatten van de controle over mogelijke uitkomsten
- De uiteindelijke plannen en de initiële plannen lijken erg veel op elkaar (anchoring)
- De beslissing is zeer complex
- De beslissing is nieuw voor de organisatie (de organisatie/beslissers heeft hier nog geen ervaring mee)
- Er is niet of in te beperkte mate gezocht naar kritische data (bijvoorbeeld; de mate waarin er externen en andere professionals worden betrokken; de mate waarin een second opinion wordt gevraagd)
- Er zijn geen/weinig kansverdelingen (van uitkomsten/scenario's) gebruikt bij de analyse van beslissingen
- De reacties van concurrenten niet zijn meegenomen in de business case/scenario's
- De concurrentie tussen projecten/voorstellen binnen het bedrijf is groot
- Er weinig ruimte is voor kritiek binnen een bedrijf (en kritiek/pessimisme wordt opgevat als disloyaal)
- Positieve schattingen worden beloofd binnen het bedrijf
- Er worden ideaal plaatjes geschetst (door sterk positieve beelden van een onzekere uitkomst krijgt en reactie van een alles of niets karakteristiek; Slovic et al, 2004)
- Er is een grote mate van betrokkenheid bij het projectvoorstel (bijvoorbeeld de opstellers van het plan zijn de beslissers)
- Algemeen positieve verwachtingen in de gehele maatschappij/organisatie over de toekomst
- Er wordt gewerkt onder grote tijdsdruk (of dit is de perceptie; men ervaart een grote tijdsdruk)
- Achteraf blijkt dat de planning van projecten bij lange na niet wordt behaald en de kosten flink worden overschreden
- Achteraf blijkt dat negatieve resultaten het gevolg zijn van een niet (voldoende) onderkende gebeurtenis (informatie gebagatelliseerd of genegeerd)
- Achteraf blijkt dat analyses weinig kritisch waren

Voldoen aan een enkele indicator is nog niet voldoende om optimisme aan te tonen. Ook moeten de indicatoren in een context worden geplaatst. Zo hoeft er geen sprake te zijn van optimisme als de definitieve uiteindelijke plannen en initiële plannen veel op elkaar lijken. Meer zekerheid wordt verkregen als hierbij geldt dat het project een groot aantal concurrerende projecten kende, een weinig kritische analyse ter onderbouwing had en beloningssystemen bij het bedrijf zo zijn ingericht dat optimistische schattingen worden aangemoedigd.

3 Outsourcing

Outsourcing kan op verschillende manieren worden gedefinieerd (zie voor verschillende definities bijlage 2). Voor dit onderzoek maak ik gebruik van een combinatie van de definities van Mol (2007) en het platform outsourcing. Dit omdat de eerste definitie outsourcing neerzet als een proces en zo ook alle voorbereidende werkzaamheden meeneemt. Deze voorbereidende werkzaamheden wil ik meenemen omdat gedragseffecten van invloed zijn op het gehele beslissingsproces. De tweede definitie neemt ook outsourcing als situatie mee (zie Mol, 2007 voor dit onderscheid) en benadrukt een wezenlijk aspect dat outsourcing onderscheidt van verkoop: de over te dragen bedrijfsactiviteiten worden ook weer afgenomen.

Definitie outsourcing:

Een scala aan acties dat leidt tot de overdracht van – eerst intern uitgevoerde of intern aangeschafte - bedrijfsactiviteiten aan externe leveranciers met de bedoeling deze vervolgens gedurende de looptijd van het contract terug te ontvangen tegen een overeengekomen vergoedingsstructuur en kwaliteitsniveau. Mogelijk omvat dit de overdracht van de bij de bedrijfsactiviteit behorende mensen en middelen.

3.1 Outsourcing; motieven en risico's

Om in een steeds competitievere wereld te kunnen overleven proberen bedrijven sneller en doelmatiger in te spelen op de wensen van hun klanten. Outsourcing kan hierbij mogelijk worden ingezet om kosten te reduceren, om zich meer te kunnen richten op de primaire competenties en om (andere) markten beter te kunnen bedienen.

De voordelen zijn uiteraard ook de motieven waarom bedrijven beslissen over te gaan tot outsourcing. Hopelijk is er bij het nemen van deze beslissing ook het juiste gewicht toegekend aan de nadelen en mogelijke risico's die outsourcen met zich mee brengt, en wordt de beslissing niet genomen omdat "iedereen aan outsourcing doet", zonder hierbij rekening te houden met de eisen die outsourcing stelt aan de kwaliteit van de eigen organisatie.

In de literatuur worden verscheidene voor-, nadelen en risico's van outsourcing benoemd (zie bijvoorbeeld Weidenbaum, 2005; Juras, 2008; Gessel-Dabekaussen, 2008 ; Sanders, 2008; Overby, 2003; Aronson, 2008; Mol, 2007; Juma'H 2007; Sassenburg, 2007; Globerman en Vining, 2004; Brown en Wilson, 2005). Hieronder benoem ik de meest genoemde voordelen/motieven en nadelen/risico's:

Voordelen/motieven:

- Kostenreductie
- Efficiëntere bedrijfsvoering; vrijmaken van tijd/capaciteit, of een meer flexibel ingerichte organisatie
- Het bedrijf kan zich hierdoor meer op haar primaire competenties richten
- Het bedrijf kan zich hierdoor meer richten op haar strategie (meer tijd voor strategische onderdelen als marktpositionering en ontwikkeling van nieuwe producten)
- Gebrek aan eigen (specialistische) expertise (kwalitatief en kwantitatief)
- (Structurele) Toegang tot de laatste technologieën
- Toegang tot nieuwe (groei)markten (voornamelijk bij outsourcing naar het buitenland)
- Ondersteuning in een snel groeiende situatie

- Verbeteren van de kwaliteit van een product of bedrijfsprocessen waar de leverancier beter in is
- Vermijden van grote investeringen
- Outsourcing maakt de kosten mogelijk constanter en minder volatiel (dit is uiteraard afhankelijk van de gemaakte afspraken)

Nadelen/risico's:

- Project-, selectie-, transitiekosten, en andere bijkomende kosten zoals die van het onderhandelen met en het managen van de relatie met de leverancier
- Taal en cultuurbarrières (voornamelijk bij outsourcing naar het buitenland). Dit vergt afstemming, communicatie en meer overdrachtstijd.
- Andere regelgeving, rechtssysteem, belastingregiem, handelstarieven en mogelijke corruptie (bij outsourcing naar het buitenland)
- Sociale factoren (bijvoorbeeld de gevolgen voor het eigen personeel)
- Verlies van eigen kennis en kunde
- Vendor lock-in (het bedrijf zit na een tijd vast aan een leverancier en verliest hierdoor zijn onderhandelingspositie); opportunistisch gedrag van de leverancier
- Hoge exit-barrières
- Kwaliteitsniveau van de leverancier (qua kwaliteit van het product, service, schaalbaarheid productie, etc). Ook de gepercipieerde kwaliteit van de leverancier bij de klanten van de eigen organisatie is relevant.
- Risico voor intellectueel eigendom (bijvoorbeeld doordat potentiële leveranciers intellectuele eigendomsrechten niet respecteren)
- Verlies van controle over de dagelijkse gang van zaken van hetgeen wordt uitbesteed
- Kerncapaciteiten kunnen wijzigen

De voor-, nadelen en risico's zijn uiteraard afhankelijk van de specifieke omstandigheden en wensen van een bedrijf en de eigenschappen van de mogelijk uit te besteden (gedeelten van een) bedrijfsactiviteit. De kwantificering vindt plaats in de business case voor een mogelijke uitbestedingoptie.

3.2 De outsourcebeslissing

3.2.1 Een beslissingsproces

Het maken van riskante beslissingen gebeurt volgens de moderne beslissingstheorie (modern theory of decision under risk) conform een logische analyse van de kansen en uitkomsten (normatieve keuze theorie). Tversky en Kahneman (1986) laten zien dat deze keuzeloga geen adequate basis biedt voor een beschrijvende keuze- of beslissingstheorie. Ze presenteren een beschrijvend⁷ model van risicovolle keuzes; de prospect theory⁸. Deze theorie onderkent

⁷ Ze benadrukken dat hun theory enkel beschrijvend is en niet normatief. De prospect theory verklaart voorkeuren van mensen en probeert ze niet te rationaliseren. Tversky en Kahneman (1986) beweren dat geen theory tegelijkertijd beschrijvend en normatief kan zijn omdat door een normatieve theory de in de praktijk waargenomen schending van de onderliggende aanname van invariantie nooit geaccepteerd kan worden.

⁸ Mathematisch ziet de vergelijking tussen de (traditionele) Expected Utility en de Prospect theory er als volgt uit. Expected Utility: $totale _ waarde = \sum_i x_i p_i$ met x_i = waarde van onzekere uitkomst x_i , en p_i = kans van

optreden van uitkomst x_i Prospect Theory: $totale _ waarde = \sum_i v(x_i) \pi(p_i)$ met $v(x_i)$ = waarde functie en $\pi(p_i)$ = beslissingsgewicht.

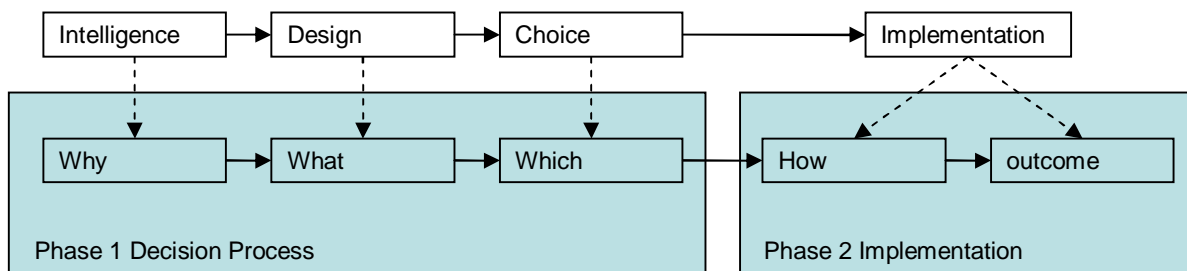
twee fases in het beslissingsproces. Een fase *framing en editing* waarin het probleem wordt geanalyseerd en de mogelijke acties en uitkomsten worden gepresenteerd. Framing is afhankelijk van de manier waarop het probleem wordt gepresenteerd en van de normen, gewoontes en verwachtingen van de beslisser.

In de tweede fase worden de uitkomsten geëvalueerd en wordt de uitkomst met de hoogste totale waarde geselecteerd.

Dat mensen niet enkel op analytische wijze risico inschatten (en beslissingen nemen) wordt ook bevestigd door Slovic et al (2004). Deze auteurs stellen dat mensen op twee manieren naar risico kijken; op basis van een analyse en op basis van een (associatief) gevoel⁹. Beide systemen werken parallel en beïnvloeden elkaar; een complexe wisselwerking tussen emotie en ratio. Gevoel en emotie bepalen mede de reactie op (inschattingen van) risico's en spelen zo een belangrijke rol in het beslissingsproces en -moment. Ook Baker en Nofsinger (2002) tonen de wisselwerking aan tussen emotie, gevoel en het nemen van beslissingen.

3.2.2 Het outsourcingproces

De aanwezigheid van een faseringsmodel is een succesfactor voor een uitbestedingsproces (Delen, 2004). In de literatuur zijn meerdere modellen te vinden die dit proces beschrijven. Zo beschrijft Dibbern et al (2004) een outsourcingproces voor IT-systemen op basis van het beslissingsmodel van Simon (1960). Beide modellen zijn weergegeven in figuur 2. In het figuur is het beslissingsproces weergegeven als de eerste drie stappen. In de eerste stap worden de voor- en nadelen van outsourcing afgewogen. In de tweede stap worden verschillende outsourcingarrangementen overwogen. Hierbij worden aspecten afgewogen als de mate van outsourcing (0-100%), het aantal leveranciers en de kwaliteit, eigendomsverhoudingen en het tijdspad (korte-lange termijn). De laatste stap van het beslissingsproces representeert de beslissing die genomen wordt wanneer alle opties worden vergeleken.



Figuur 2. Boven het beslissingsmodel van Simon (1960) en hieronder de vertaling voor de outsourcingbeslissing en -proces van IT-systemen door Dibbern et al, (2004)

In het artikel van Dibbern et al (2004) worden verschillende theoretisch invalshoeken van outsourcing benoemd waaronder de resource based view¹⁰ en de transaction cost economics¹¹.

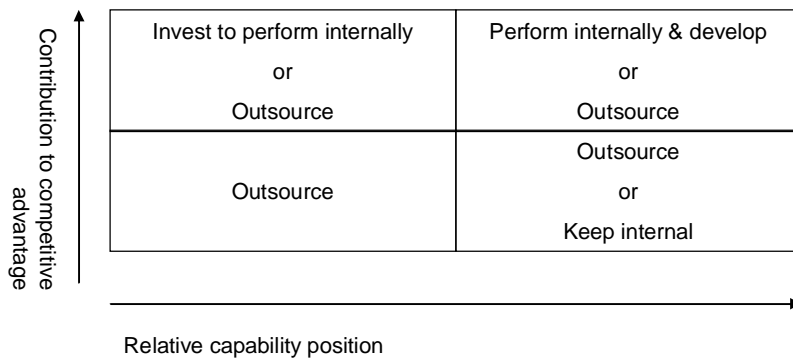
Hierin is te zien dat personen de waarde van een uitkomst en de kans hierop niet één op één overnemen.

Hierdoor is de waarde die personen aan een risicovolle keuze geven afwijkend dan voorspeld door de expected utility theory.

⁹ De auteurs onderkennen nog een derde manier "politiek risico" wat ontstaat als de twee in de tekst aangegeven manieren om naar risico te kijken elkaar tegenspreken.

¹⁰ Een bedrijf wordt hier gezien als een verzameling middelen die ingezet kunnen worden om een competitieve voorsprong (competitive advantage) te creëren. Vanuit deze theorie is ook de gedachte van kerncompetenties ontstaan. (McIvor 2000 en 2008)

McIvor (2008) combineert deze twee theorieën om tot een raamwerk te komen voor bepaling van de juiste outsourcingstrategie. Dit raamwerk is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3

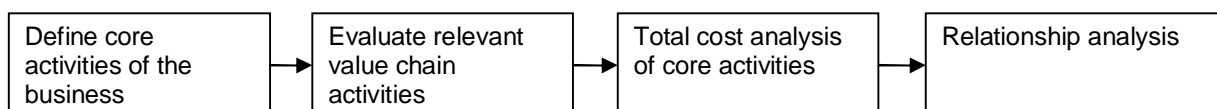
Positiebepaling van een bedrijf in dit raamwerk gebeurt op basis van een analyse van de volgende twee dimensies:

- relatieve capaciteiten t.o.v. mogelijke leveranciers in het desbetreffende proces (x-as)
- de bijdrage van het proces aan de kerncompetenties van het bedrijf (y-as)

Hierna kan een bedrijf bepalen wat in het specifieke geval de beste outsourcingstrategie is door een laatste dimensie te analyseren:

het risico van opportunisme wanneer het proces wordt geoutsourced (afhankelijk van het aantal mogelijke leveranciers, onzekerheid over de omgeving, afhankelijkheden tussen processen, de mate waarin een proces en de resultaten beschreven kunnen worden, etc) (nadere afweging)

McIvor heeft in 2000 eerder een raamwerk voor het outsourcingbeslissingsproces gepresenteerd, waarin dezelfde aspecten naar voren komen. Dit raamwerk is in het artikel als een beslissingsboom gepresenteerd en is in vereenvoudigde vorm weergegeven in figuur 4. Afhankelijk van de resultaten van de tussenstappen kan de beslissing gemaakt worden om delen te outsourcen.



Figuur 4. Een raamwerk voor evaluatie van de outsourcingbeslissing (McIvor 2000).

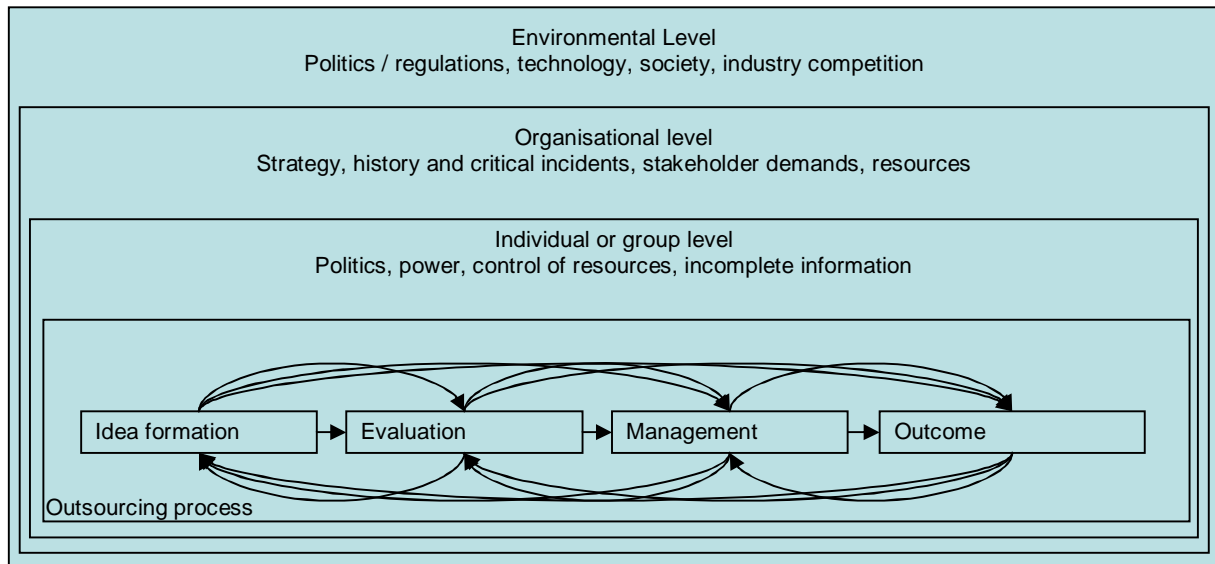
Positionering van een bedrijfsproces binnen dit raamwerk kan worden gezien als een invulling van de tweede processtap (het What-proces) van figuur 2.

Outsourcing is een paraplubegrip dat een groot spectrum van opties omvat. Nada et al. (2007) hebben op basis van interviews dit spectrum in kaart gebracht. De omvang (i.e. de hoeveelheid overgedragen verantwoordelijkheden) van hetgeen wordt uitbesteed en de mate waarin het een kerncompetentie is, bepalen primair de verschillende vormen van outsourcing. Uit deze twee dimensies, gecombineerd met de informatie over mogelijke leveranciers, de bestaande outsourcingportfolio (= het totaal van outsourcingrelaties van een organisatie), de eigen capaciteiten en de te nemen risico's wordt de vorm en mate van outsourcing bepaald.

¹¹ Deze theorie specificeert de condities waaronder een organisatie intern of extern transacties moet aangaan. De eigenschappen van de transactie (de hoeveelheid maatwerk, onzekerheid en de frequentie van de transactie) bepalen het besturingsmodel. (McIvor 2000 en 2008)

Deze beschrijving vult de gegeven dimensies in figuur 3 aan en geeft voornamelijk invulling aan de laatste stap van figuur 4.

Een laatste outsourcingmodel dat ik hier bespreek is dat van Marshall et al (2005). Dit model is weergegeven in figuur 5. Het model maakt duidelijk dat de (sociale) omgeving, de organisatie en personen zorgen voor allerlei krachten op het outsourcingproces waarmee elk outsourcingproces te maken kan krijgen.



Figuur 5. Een dynamisch outsourcingproces volgens Marshall et al (2005).

De eerste processtap in dit model behelst het opstellen van de business case waarin alle voor-, nadelen en risico's zijn weergegeven, een vergelijking (benchmarking) heeft plaatsgevonden van interne servicelevels en toekomstige eisen zijn opgesteld. Dit is vergelijkbaar met de eerste processtap uit figuur 2. Hierna volgt een vergelijking van de interne activiteit tegenover de capaciteiten van externe leveranciers (met mogelijke onderhandelingen). De derde processtap beschrijft het managen van de relatie met de leverancier. De laatste stap van figuur 5 geeft een soort evaluatie van de resultaten wat kan leiden tot beëindiging of verlenging van de outsourcingrelatie. De pijlen geven aan dat het een dynamisch proces betreft en niet een lineair proces.

De beslissing om over te gaan tot outsourcing wordt in dit model genomen in de eerste twee stappen.

3.2.3 De business case

Outsourcing is een bedrijfsbeslissing en kan worden gezien als een organisatorisch beslissingsproces. In de procesmodellen uit de vorige paragraaf wordt ingegaan op het outsourcingtraject. De beslissing om over te gaan tot outsourcing behelst de eerste paar processtappen en is in de literatuur op abstract niveau weergegeven. Dit is bijvoorbeeld het geval in het gepresenteerde model van Dibbern et al (2004) (figuur 2) en Marshall et al (2005) (figuur 5).

Het beslismodel van McIvor (2000) (figuur 4) en Nada et al (2007) zoomen in op onderdelen van het beslismodel en op mogelijke outsourcingvormen. Deze modellen bieden ook relevante aspecten die meegenomen dienen te worden in de beslissing.

Uit de vorige paragraaf wordt duidelijk dat het outsourcingproces geen lineair proces betreft. Zo is er bijvoorbeeld een wisselwerking tussen de voor- en nadelen van outsourcing, de

vormgeving van de uitbesteding en de potentiële leveranciers. Dit maakt het opstellen van een procesmodel voor de beslissing een enkele doorsnijding van het proces en niet altijd een goede beschrijving van de werkelijkheid. Wel zijn er afzonderlijke activiteiten te benoemen die worden verricht om de outsourcingbeslissing te kunnen nemen ongeacht de volgorde en de invloed van andere activiteiten.

Behalve de activiteiten benoemd in de processtappen in de vorige paragraaf voor de vormgeving en de bepaling welke onderdelen in aanmerking komen voor outsourcing is het opstellen van de business case een centraal element in de outsourcingbeslissing. Het is de business case waarin de toegevoegde waarde van deze beslissing wordt geconcretiseerd. Zoals Rijsenbrij (2004) het verwoordt is de business case voor outsourcing een beslissings- en (bij)sturingsinstrument om te gaan outsourcen dan wel de outsourcingssituatie te heroverwegen of te veranderen: een instrument voor de 'make'- or - 'buy'-beslissing.

Op basis van de literatuur voor het opstellen van de business case (Rijsenbrij, 2004; Zalm en Noordam, 2003), beschrijvingen van best practices van outsourcing (Brown en Wilson, 2005) en de processtappen in vorige paragraaf beschreven, onderken ik de hieronder opgesomde activiteiten benodigd voor het maken van een outsourcingbeslissing (hiermee beweer ik niet dat deze lijst uitputtend is). Deze activiteiten zijn gedeeltelijk overlappend, niet noodzakelijk op elkaar volgend en niet altijd onafhankelijk van elkaar. Dit wil zeggen dat ze een grote onderlinge wisselwerking hebben. De resultaten van al deze activiteiten tezamen zorgen voor een business case op basis waarvan de outsourcingbeslissing wordt genomen.

Doelstelling, aannames, uitgangspunten, betrokkenen

- Vaststellen van de strategie van de organisatie, dit is het kader waarbinnen de outsourcingbeslissing wordt genomen
- Vaststellen van de kerncompetenties van de organisatie
- Vaststellen van de uit te besteden onderdelen
- Vaststellen van de doelstelling van outsourcing
- Vaststellen van de wijze van meten van de resultaten (nu en na de outsourcing) en de eisen die gesteld moeten worden aan de af te nemen product/service
- Vaststellen van andere relevante aannames en uitgangspunten (budget, tijd, geografische locaties, etc)
- Vaststellen van de betrokkenen bij het opstellen en uitwerken van de business case en beslissing

Positiebepaling van het mogelijk te outsourcen bedrijfsproces, de eigen organisatie en mogelijke leveranciers

- Bepalen van de positie van de voorliggende outsourcingbeslissing in de outsourcingstrategie/outsourcingsportfolio
- Bepalen van de mate waarin het uit te besteden bedrijfsproces een kern competentie representeert (nu en in de toekomst)
- Vaststellen van mogelijke toekomstige interne ontwikkelingen (bijvoorbeeld op personeelsgebied)
- Bepalen van de positie van de eigen capaciteiten t.o.v. concurrenten
- Bepalen van de gereedheid en de gevolgen van uitbesteding voor de eigen organisatie
- Bepalen van mogelijke leveranciers
- Bepalen van de positie van de eigen capaciteiten t.o.v. mogelijke leveranciers
- Bepalen van aansluiting van leverancier en de eigen organisatie (strategie, visie, verwachtingen, relaties, geschiedenis, cultuur)

- Bepalen van de gereedheid en de gevolgen van uitbesteding voor mogelijke leveranciers
- Onderhandelen; bepalen van de service levels, rollen, verantwoordelijkheden, eigendom, communicatie, prijs, monitoring, overgang van middelen, de verdeling van risico en baten, etc. tussen organisatie en leverancier.

Beslissen op basis van...

- Vaststellen van de beoordelingscriteria waarop de beslissing wordt genomen
- Vaststellen van de in de business case mee te nemen voordelen
- Vaststellen van de in de business case mee te nemen nadelen
- Vaststellen van de in de business case mee te nemen risico's (operationeel, technologie, relatie, overig)
- Bepalen betrokkenheid van en de impact van een mogelijke beslissing op de relevante stakeholders (personeel, bonden, omgeving, overheden, etc.)
- Vaststellen welke scenario's worden uitgewerkt en bekeken (omgevingsfactoren, reactie concurrenten, technologische ontwikkeling, vraag)

Kwantificering (en kwalificering wanneer kwantificering niet mogelijk/relevant)

- Kwantificering van de huidige situatie
- Kwantificering (waar mogelijk) van de voordelen inclusief onderliggende kansverdeling
- Kwantificering (waar mogelijk) van de nadelen inclusief onderliggende kansverdeling
- Kwantificering van de risico's
- Bepalen van het tijdpad

Opstellen totaaloverzichten

- Opstellen projectplan
- Opstellen van het totaalbeeld met een overzicht van kwantificeerbare, niet-kwantificeerbare, financiële en niet-financiële baten en lasten
- Vergelijken van de huidige situatie en de mogelijke toekomstscenario's

Beslissing nemen

3.3 Niet behalen van de business case

De ervaringen met outsourcing voldoen niet altijd aan de verwachtingen en niet altijd worden alle beloftes waargemaakt. Veel studies en artikelen geven dit aan (Erasmus concurrentie & innovatie monitor, 2008; Wijkstra, 2008; Weidenbaum, 2005; Barthélemy, 2001; Hall, 2003; Pletsch, 2005). Zo blijkt uit de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2008 (Erasmus concurrentie & innovatie monitor, 2008; Groot, 2008) dat 85% van de bedrijven die activiteiten naar het buitenland verplaatsen hierover ontevreden is. Een onderzoek van Forrester Research laat zien dat ruim een derde van de Franse, Engelse en Duitse bedrijven die offshore uitbesteden niet tevreden is (Wijkstra, 2008). In andere studies wordt beweerd dat de helft van de gestarte outsourcing-trajecten uiteindelijk wordt gestopt vanwege teleurstellende resultaten (Weidenbaum, 2005; Hall, 2003). Deze cijfers laten zien dat de business case achter het outsourcingtraject vaak niet (volledig) wordt gerealiseerd.

Er worden verschillende verklaringen gegeven waarom de verwachtingen niet worden waargemaakt, maar de meeste verklaringen komen erop neer dat het outsourcingtraject wordt onderschat. In de literatuur genoemde oorzaken zijn:

- verkeerde redenen om over te gaan tot outsourcen. Bijvoorbeeld omdat 'iedereen het doet' of omdat is afgesproken een bepaald percentage van het werk te outsourcen (Weidenbaum, 2005, Pletsch, 2005).

- het maken van verkeerde of te lichte (en hiermee te positieve) aannames bij het opstellen van de business case. Bijvoorbeeld m.b.t. tot flexibiliteit en kwaliteit van de gekozen partner (Weidenbaum, 2005; Aronson, 2008).
- het onderschatten van een cultuurkloof tussen de eigen organisatie en de (buitenlandse) leverancier (Zaal, 2007; Power et al, 2004).
- het onderschatten van de eisen die outsourcing aan de, capaciteiten van de, eigen organisatie stelt (Sassenburg, 2007; Aronson, 2008). Veel organisaties onderschatten de benodigde inzet, kennis en discipline nodig op de potentiële voordelen van outsourcing te realiseren (Power et al, 2004).
- organisaties onderschatten de impact van outsourcing op hun personeel, hun processen, methoden en middelen (Power et al, 2004).
- het onderschatten van de (bijkomende) kosten of het over het hoofd zien van kosten (Overby, 2003; Juras, 2008; Barthélemy, 2001).
- het onderschatten van het outsourcingproces evenals het gebrek aan bewuste keuzes en een systematische aanpak (in tegenstelling tot een ad hoc aanpak) (Behr en Faas, 2004/2005).

Deze verklaringen uit de literatuur richten zich voornamelijk op het onderschatten van de lasten en risico's tijdens het opstellen van de business case. Dit zie ik als signalen voor mogelijk optimistisch gedrag bij de selectie van de mee te nemen voor- en nadelen in de business case en de kwantificering hiervan. Bij deze, in paragraaf 3.2.3 benoemde, activiteit verwacht ik dan ook voornamelijk optimistisch gedrag waar te nemen.

Gegeven de gevonden verklaringen in de literatuur verwacht ik verder dat optimisme zich voornamelijk manifesteert aan de lastenzijde van de business case.

Tot slot valt het op dat kwalitatieve factoren duidelijk naar voren komen als verklaring voor het niet behalen van verwachtingen. Ik verwacht dat optimistisch gedrag hier frequenter waar te nemen zal zijn dan bij kwantitatieve elementen van de business case. Instinctief is dit logisch; des te meer kwalitatief een inschatting, des te groter de subjectieve ruimte en ruimte voor gedragsinvloeden (ook in een mogelijke kwantificering van deze kwalitatieve aspecten voor de business case).

Hieruit volgen dan ook de volgende hypothesen die ik wil gaan testen:

- Optimisme speelt voornamelijk een rol bij de selectie van de mee te nemen voor- en nadelen voor uitwerking in de business case.
- Optimisme speelt voornamelijk een rol bij de inschatting van de lasten van de business case (niet bij de baten).
- Optimisme speelt een grotere rol bij de niet-kwantificeerbare (kwalitatieve) elementen van de business case.

3.4 Informatiesystemen

Mijn onderzoek beperk ik tot de outsourcing van informatiesystemen. Informatiesystemen (IS) definieer ik als (zie voor verschillende definities bijlage 3): het geheel van mensen, procedures en middelen in een organisatie die gegevens verzamelen, verwerken, opslaan, verspreiden en weergeven.

De keuze voor informatiesystemen en deze brede definitie komt voort uit:

- outsourcing van informatiesystemen is fundamenteel anders dan andere vormen van outsourcing (Dibbern et al, 2004),
- persoonlijke interesse voor dit gebied,

- het feit dat informatiesystemen in grote mate worden geoutsourced,
- het uitbesteden van informatiesystemen als noodzaak wordt gezien om de kosten onder controle te houden,
- het feit dat een groot deel van de literatuur betreffende uitbesteden betrekking heeft op of een relatie heeft met informatiesystemen,
- Niet in de laatste plaats heb ik ook een pragmatische reden voor de keuze voor deze inperking van het onderwerp en brede omschrijving van deze sector; ik verwacht – doordat een zeer groot aantal bedrijven ervaring heeft op dit terrein – dat er binnen dit gebied voldoende data kunnen worden verzameld om mijn onderzoeksvragen te beantwoorden

4 Methodologie

In dit hoofdstuk gaat het om het bepalen van de onderzoeksstrategie; het geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd (Verschuren en Doorewaard, 2003, blz 147). De onderzoeksstrategie is met name gericht op het vergaren van relevant materiaal en de verwerking hiervan. Bij de uitvoering van een onderzoek gaat het erom systematisch toe te werken naar een antwoord op de vraagstelling van het onderzoek. Dit is de belangrijkste voorwaarde voor een geslaagd onderzoek (Verschuren en Doorewaard, 2003, blz 153).

4.1 Methodologieliteratuur

4.1.1 Drie kernbeslissingen

Verschuren en Doorewaard (2003, blz 152) onderkennen drie kernbeslissingen die de keuze voor een bepaalde onderzoeksstrategie bepalen:

- breedte of diepgang?
- kwantificering of kwalificering?
- empirisch of bureauonderzoek?

De andere onderzoeksbeslissingen hangen samen met bovenstaande kernbeslissingen; bijvoorbeeld het aantal onderzoekseenheden, de wijze van selecteren, de keuze van de bronnen, de verwerking van gegevens, etc. De te volgen onderzoeksstrategie is een specifieke mix van de genoemde kern- en de andere onderzoeksbeslissingen.

4.1.2 Vijf onderzoeksstrategieën

Verschuren en Doorewaard (2003, hfdst 7) bespreken in hun boek vijf belangrijke onderzoeksstrategieën: survey, experiment, casestudie (gevalstudie), gefundeerde theoriebenadering en bureauonderzoek.

Yin (2009) maakt ook een onderscheid tussen vijf onderzoeksstrategieën: experimenten, surveys, archief/bureauonderzoek, (geschiedenis)reconstructie en case studies. Dit op basis van drie factoren: de type onderzoeksvraag, de mate van controle die een onderzoeker heeft over gebeurtenissen en de focus op het heden/verleden.

Deze indeling komt grotendeels overeen met die van Verschuren en Doorewaard (2003). De gefundeerde theoriebenadering wordt echter niet apart benoemd door Yin; deze is wel terug te vinden als een vorm van exploratief onderzoek.

Yin (2009, blz 2 en 4) geeft aan dat case studies de voorkeur hebben bij “hoe” of “waarom”-vragen, als de onderzoeker geen controle heeft over de gebeurtenissen en als de nadruk van het onderzoek ligt op het doorgronden van complexe fenomenen in de praktijk.

Hierbij maakt de auteur de kanttekening dat onderzoeksstrategieën in de sociale wetenschap op vele manieren elkaar overlappen en geen scherpe – onderscheidende – grenzen kennen. Iedere strategie heeft specifieke eigenschappen, maar er is veel overlap; het gaat erom grote “misfits” te vermijden. Verder geeft de auteur aan dat iedere onderzoeksstrategie kan worden gebruikt voor verklarend, beschrijvend en exploratief onderzoek (Yin, 2009, blz 7).

Yin (2009) én Verschuren en Doorewaard (2003) geven beiden aan dat de geschikte keuze voor een onderzoeksstrategie afhangt van de eigenschappen van het onderzoek en gedeeltelijk subjectief is.

De kwaliteit van het ontwerp van empirisch sociaal onderzoek wordt vastgesteld door vier testen: construct validiteit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid (Yin, 2009, blz 40).

4.2 Eigen methodologie, onderzoeksstrategie

Mijn onderzoek kan als toetsend casuonderzoek worden getypeerd. De op basis van mijn literatuurstudie geformuleerde hypothesen wil ik door middel van empirisch onderzoek toetsen. Door middel van mondelinge semi-gestructureerde interviews wil ik de benodigde gegevens verzamelen (een nadere toelichting voor de keuze voor toetsend casuonderzoek en mondelinge semi-gestructureerde interviews is hieronder gegeven bij de beschrijving van mijn onderzoeksstrategie en wijze van dataverzameling).

4.2.1 Beantwoording van de drie kernvragen

Verschuren en Doorewaard (2003) stellen dat de keuze voor een bepaalde onderzoeksstrategie wordt bepaald door de antwoorden op de drie eerder genoemde kernvragen:

- **Breedte of diepgang?**

De vraagstelling zorgt ervoor dat er wordt ingezoomd op een specifieke beslissing (outsourcen van informatiesystemen) en de wijze waarop optimisme zich bij deze beslissing manifesteert. Het gaat in mijn onderzoek om het doorgronden van een bedrijfsbeslissing (specifiek, diepgang). Mijn onderzoeksvraag richt zich echter niet op een specifieke case en de outsourcingbeslissing wordt in mijn literatuuronderzoek zo gemodelleerd dat deze toepasbaar is op vele situaties (breedte). Concluderend ligt de nadruk op diepgang in mijn onderzoek, maar door de abstracte benadering (geen één/enkele situaties) ook enigszins de breedte.

- **Kwalitatief of kwantitatief?**

De vraagstelling van mijn onderzoek is kwalitatief van aard, en hiermee ook de gegevens die ik zal verzamelen.

Ook het onderwerp wijst in de richting van kwalitatief onderzoek. Outsourcing is een ingewikkeld en complex proces, situatieafhankelijk, moeilijk te isoleren uit zijn omgeving en outsourcing heeft betrekking op interacties in bestaande situaties. Verder is er weinig bekend over de specifieke relatie tussen outsourcing en optimisme. Dit zijn redenen om te kiezen voor een kwalitatieve benadering (Reulink en Lindeman, 2005).

- **Empirisch of bureauonderzoek**

Outsourcing is iets 'van de praktijk'. In mijn onderzoek gaat het om het bestuderen van een beslissing die wordt genomen binnen organisaties. Zoals in de literatuurstudie ook duidelijk is gemaakt staat deze beslissing niet los van deze organisatie en wordt deze beslissing gestuurd door vele variabelen. Verder zijn er mij geen eerdere onderzoeken bekend waarin de probleemstelling wordt onderzocht.

Dit zijn dan ook de redenen dat ik de praktijk wil onderzoeken.

4.2.2 Keuze voor één van de vijf onderzoeksstrategieën

In de vorige paragraaf zijn vijf onderzoeksstrategieën benoemd. In de praktijk worden vaak mengvormen of combinaties van deze onderzoeksstrategieën toegepast. Met name bij kwalitatief onderzoek kan het onderwerp kenmerken hebben van zowel een casestudie, de gefundeerde theoriebenadering als het literatuuronderzoek (Verschuren en Doorewaard, 2003).

Ook Yin (2009, blz2) geeft aan dat onderzoeksstrategieën in de sociale wetenschap op vele manieren elkaar overlappen en geen scherpe – onderscheidende – grenzen kennen.

In mijn onderzoek is er ook sprake van een mengvorm van de verschillende in de literatuur benoemde onderzoeksstrategieën. In mijn onderzoek heb ik ervoor gekozen om de nadruk te leggen op diepgang. Mijn probleemstelling is kwalitatief en het onderwerp complex. In mijn onderzoek wil ik een specifieke bedrijfsbeslissing doorgronden - op basis van de in het vorige hoofdstuk geformuleerde hypothesen - zonder een specifieke situatie bij een organisatie te onderzoeken. Mijn probleemstelling betreft verder een “hoe”-vraag. Yin (2009) geeft aan dat de casestudie een geschikte methode is om dit type vragen te beantwoorden. Dit maakt dat mijn onderzoek elementen heeft van een casestudie.

Uit mijn literatuurstudie is verder duidelijk geworden dat de beschikbare literatuur op het gebied van outsourcing en optimisme omvangrijk is. Weinig is er echter bekend over de specifieke werking van optimisme op de beslissing over te gaan tot outsourcing. Hierdoor heeft het onderwerp ook gedeeltelijk een exploratief karakter. Om te komen tot theoretische inzichten is een gefundeerde theoriebenadering hiervoor ook geschikt. Doordat het onderwerp dicht bij de empirie staat zou dit ook een goede keuze zijn.

Concluderend zal mijn onderzoek ook een mengvorm van de beschreven onderzoeksstrategieën zijn, met de nadruk op toetsend casusonderzoek. Omdat ik geen specifieke situatie bekijk zie ik de te interviewen personen als mijn casussen (een reflectie van meerdere praktijksituaties).

De keuze voor de nadruk op diepgang en een kwalitatief onderzoek heeft ook kleinschalig onderzoek tot gevolg. Dit is ook een pragmatische keuze; mijn contacten en netwerk bieden mij niet de mogelijkheid een grootschalig onderzoek uit te voeren.

4.2.3 Gegevensvergaring; semi-gestructureerde interviews

De benodigde informatie voor mijn onderzoek wil ik vergaren door middel van mondelinge semi-gestructureerde interviews. Deze keuze volgt uit:

- de beslissing om over te gaan tot outsourcing is een complexe, situatieafhankelijke beslissing waarop een groot aantal variabelen invloed op heeft. Het is de bedoeling om in de interviews belevingen en ervaringen bloot te leggen.
- een interview geeft de mogelijkheid om te controleren of de vragen goed worden begrepen. Ook biedt een interview de mogelijkheid door te vragen.
- doordat het onderwerp ingewikkeld is, biedt deze vorm de mogelijkheid tot een goede controle op het begrip en een volledige beantwoording van de vragen.
- pragmatisme; andere methodieken van vergaren van informatie als een statistisch verantwoorde enquête behoren niet tot mijn mogelijkheden (gegeven de eigenschappen van mij onderzoeksvraag zou dit ook niet de beste keuze zijn; zie de punten hierboven).

4.2.4 Kwaliteitsaspecten

Zoals eerder aangegeven wordt de kwaliteit van empirisch sociaal onderzoek vastgesteld door vier elementen: construct validiteit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid (Yin, 2009, blz 40). Hieronder zal ik aangeven hoe ik invulling geef aan deze vier elementen

Construct validiteit

De construct validiteit zegt iets over de mate waarin de operationele meetwaarden een goede weergave zijn van hetgeen wordt bestudeerd. In mijn onderzoek betreft dit de mate waarin de

indicatoren een maatstaf zijn voor optimisme. In hoofdstuk 2 is aangegeven hoe de indicatoren zijn afgeleid vanuit de literatuur.

De constructvaliditeit kan volgens Yin (2009) worden vergroot door het gebruik van

- meerdere bronnen van bewijs (data-triangulatie; Yin, 2009, blz 115). In mijn onderzoek heb ik tot op heden gebruik gemaakt van bureau-/literatuuronderzoek. In mijn empirische deel neem ik meerdere interviews af. Omdat in mijn onderzoek geen specifieke situatie in een organisatie wordt onderzocht kan ik geen gebruik maken van observaties, historie en andere achtergronddocumentatie. Vanuit dit perspectief is mijn onderzoek dan ook geen casestudie, maar meer een “interview”-studie.
- een keten van bewijs (Yin, 2009, blz 122). Het moet mogelijk zijn voor een externe observator om de afleiding van de onderzoeksvragen naar de conclusies te volgen. In mijn onderzoek betreft dit: de relatie tussen conclusies en de gevonden data uit de praktijk; de afleiding van de antwoorden en vragen uit de interviews naar mogelijke indicatoren van optimisme en activiteiten benodigd voor de beslissing om over te gaan tot outsourcing.
- reviews van de concept studie door de belangrijkste informanten (bij case studies; Yin, 2009, blz 182). In mijn onderzoek zal ik de uitwerking van de interviews voorleggen aan de geïnterviewden. Deze zie ik als mijn informanten van de specifieke beslissing om over te gaan tot het outsourcen van informatiesystemen. De commentaren die ik op de uitwerkingen van de interviews ontvang, zal ik uiteraard ook verwerken. Verder worden alle concepten en eindversies van de onderdelen van mijn onderzoek bekeken en becommentarieerd door mijn afstudeerbegeleider.

Interne validiteit

Bij de interpretatie van de interviewgegevens worden continu oorzaak-gevolg relaties verondersteld. Een waargenomen feit in de praktijk (een interviewgegeven) wordt gekoppeld met de achterliggende oorzaak (bijvoorbeeld optimistisch gedrag). Hoe deze relaties tot stand komen en hoe hiermee wordt omgegaan is van belang voor de interne validiteit. Dit is ook al aan bod gekomen in hoofdstuk 2 waar de oorzaken en gevolgen van optimisme zijn besproken. De interne validiteit borg ik door het opstellen van een duidelijke procedure.

Externe validiteit

De bestudering van enkele gevallen zal zorgen voor beperkingen m.b.t. de externe geldigheid. Statistische generaliseerbaarheid is niet realiseerbaar. Bijvoorbeeld omdat de gekozen interviews geen samples van de onderzoeksobjecten weergeven. Een andere reden is dat het aantal variabelen van invloed op de beslissing om over te gaan tot het outsourcen van informatiesystemen groot is. Dit aantal variabelen zal het aantal mogelijk te bespreken cases in de interviews ruim overtreffen.

Analytische generaliseerbaarheid is wellicht wel mogelijk. Hiermee wordt bedoeld dat de gevonden data in de praktijk wordt vergeleken met een ontwikkelde theorie. De gevonden resultaten worden gegeneraliseerd naar deze theorie. Indien twee of meer cases de theorie ondersteunen kan herhalend optreden worden geclaimd; deze herhaling logica ligt ook ten grondslag aan het gebruik van experimenten en het opbouwen van kennis op basis van deze experimenten (Yin, 2009, blz 38, 44).

Concluderend is het analytische generaliseerbaarheid op basis van herhaalde waarneming (op basis van “replication logic”; zie ook Yin, 2009, blz 54-56) waar ik naar streef.

Voor de externe geldigheid is verder het feit van belang dat de outsourcingbeslissing context- en situatieafhankelijk is. Door elke keer de activiteiten op een bepaald abstract niveau in de vragen te beschrijven zullen de situatiespecifieke elementen waar mogelijk worden omzeild.

Betrouwbaarheid

Het doel van de betrouwbaarheid is minimaliseren van fouten en systematische vertekeningen (biases); een ander die dezelfde procedure volgt moet uitkomen op dezelfde resultaten (Yin, 2009, blz 45).

Het hebben van een protocol (vaste werkwijze bij het vergaren en verwerken van data) vergroot de betrouwbaarheid van casestudie-onderzoek en is een leidraad voor de onderzoeker in het verzamelen van de data (Yin, 2009, blz 79).

De geïnterviewden krijgen allemaal hetzelfde verzoek om deel te nemen met hierbij een identieke beschrijving van mijn onderzoek (zie bijlage 4). Om de betrouwbaarheid van mijn onderzoek te vergroten zal ik elk interview en de verwerking hiervan vastleggen en op dezelfde wijze uitvoeren. Hierbij zal ik gebruik maken van een semi-gestructureerde vragenlijst; een van te voren opgestelde vragenlijst bij de interviews. Dit zodat bij elk interview dezelfde focus en structuur zal worden gebruikt. De betrouwbaarheid zal verder worden vergroot door de interviews op te nemen (indien de geïnterviewden hiermee instemmen uiteraard).

De te interviewen personen

De te interviewen personen moeten een ruime ervaring hebben in het vakgebied outsourcing (bijvoorbeeld door betrokken te zijn geweest bij meerdere outsourcingtrajecten). Dit zal ik als selectiecriteria opnemen. Dit vergroot de analytische generaliseerbaarheid.

Het is mijn verwachting dat een keuze voor consultants de generaliseerbaarheid verder kunnen vergroten, omdat ik verwacht dat deze bij meer verschillende outsourcingtrajecten betrokken zijn geweest dan personen werkzaam voor één enkel bedrijf. Gegeven mijn probleemstelling is het wel een voorwaarde dat zij – bijvoorbeeld als adviseur – betrokken moeten zijn geweest bij en/of inzicht moeten hebben in een outsourcingbeslissingsproces. Personen werkzaam bij een bedrijf hebben naar mijn verwachting meer inzicht in het beslissingsproces zelf. Deze vorm van betrokkenheid bij het beslissingstraject zal ik als tweede selectiecriteria hanteren; door het selecteren van ervaren personen, is het is mijn verwachting dat deze twee criteria hand in hand gaan.

Interviews zijn tijdrovend; hierdoor wil ik het aantal interviews beperken. Een aantal van twee is minimaal benodigd om herhalend optreden te claimen. Verder wil ik – zie vorige alinea – én personen werkzaam bij een bedrijf dat informatiesystemen heeft geoutsourced én personen die betrokken zijn geweest vanuit de consulting-/advies-/leveranciersrol interviewen. Dit maakt dat ik vier interviews wil houden. Ik verwacht dat ik dit aantal bereid kan vinden om tijd vrij te maken voor een interview. De personen wil ik per email benaderen met een beschrijving van mijn onderzoek, doelstelling, verwachtingen en de vraag om deel te nemen (zie bijlage 4). Bijvoorbeeld via het platform outsourcing denk ik geschikte personen te kunnen benaderen (de namen van personen staan op de website. De contactgegevens en werkervaring zijn/is goed in te schatten via de CV's op internet, bijvoorbeeld via de website LinkedIn).

Naar aanleiding van het eerste interview wil ik vaststellen of alle vragen voldoende aan bod komen, de tijdsplanning realistisch is en het interview aansluit bij de (mijn) verwachtingen. Indien nodig pas ik na het eerste interview mijn vragenlijst aan.

Het interview zelf

Bij het semi-gestructureerde interview is het cruciaal ervoor te zorgen dat de verwachtingen (kader) bij de interviewer en geïnterviewde helder zijn (Luyten & Lowyck, 2003-2004). Dit begint bij de uitnodiging tot deelname en deze verwachting moet behouden blijven tijdens het interview.

Een semi-gestructureerd interview heeft volgens Luyten en Lowyck (2003-2004) ook een paradox in zich. Aan de ene kant wil men de geïnterviewde vrij laten praten en aan de andere kant wil de interviewer systematisch de interviewleidraad afwerken. Het is de kunst een goed gesprek te houden met een lichte (bij)sturing. Yin (2009, blz 106) geeft hetzelfde aan; hierbij wijst hij erop dat waarom-vragen weerstand op kunnen roepen, omdat dit type vraag een defensieve houding bij de geïnterviewden kunnen oproepen. Beter is het om hoe-vragen te stellen.

De volgende aandachtspunten worden benoemd in Luyten & Lowyck (2003-2004) en Yin (2009):

- Open vragen; geen suggestieve vragen; vraag naar één ding tegelijk; vraag naar feiten en niet naar meningen
- Laat mensen uitspreken, durf stiltes te laten vallen, goed luisteren en laat je niet leiden door eigen verwachtingen en interpretatie.
- Durf stil te staan bij wat mensen zeggen; ga er niet vanuit dat je onmiddellijk weet wat iemand bedoelt.
- De interviewer moet onbevooroordeeld en gevoelig zijn voor eventueel tegensprekend bewijs. Speel goed in op onverwachte nieuwe informatie.
- Luister goed naar / let goed op: de letterlijke woorden, tussen de regels door, de stemming, de context vanuit de geïnterviewden, de lichaamstaal, gebaren, etc.
- Ken het onderwerp! Anders loopt de interviewer het risico aanwijzingen over het hoofd te zien of verkeerd te interpreteren.

Bovenstaande aandachtspunten volgen uiteraard uit de mogelijke nadelen van het houden van interviews en beogen deze nadelen te ondervangen.

Een interview voor een korte periode (bijvoorbeeld een uur) noemt Yin (2009, blz 107) een focused interview. Bij dit type interview is het waarschijnlijk handig om een bepaalde serie vragen te volgen; het interview kan hierbij nog steeds open en in een gesprekachtige manier verlopen.

De antwoorden op de vragen in het interview moeten de informatie leveren om de hypothesen te toetsen en uiteindelijk de probleemstelling te kunnen beantwoorden.

De onderwerpen en vragen zijn - mede - gebaseerd zijn op de resultaten uit mijn literatuurstudie. De interviewleidraad die ik voor de interviews wil gebruiken heb ik weergegeven in bijlage 5. Bij elke vraag is ook de redenering hierachter weergegeven; de koppeling van de te vergaren data naar mijn onderzoeksvragen.

4.2.5 Gegevensverwerking

Ook voor de gegevensverwerking zal ik een uniforme procedure toepassen. Na het eerste interview zal ik deze procedure mogelijk nog op enkele onderdelen wijzigen.

Na het houden van de interviews zal ik de volgende procedure hanteren:

De interviews zullen direct na het interview worden uitgewerkt. Doordat gebruik wordt gemaakt van interviewleidraad zit er al een – lichte – basisstructuur in de resultaten van de interviews. Deze structuur geeft ook de relatie tussen de vergaarde data en mijn hypothesen en probleemstelling. In de uitwerking zal ik de relevante aspecten voor mijn onderzoek labelen en in een apart overzicht weergeven. Deze overzichten zal ik gebruiken voor mijn analyse en gevolgtrekking. De uitwerking van het interview zal ik ter goedkeuring voorleggen aan de geïnterviewde.

In bijlage 6 heb ik de activiteiten benodigd om een goede outsourcebeslissing (zie paragraaf 3.2.3) te kunnen nemen en de indicatoren voor optimisme (zie paragraaf 2.2.4) geordend en in een matrix gezet. Deze activiteiten en indicatoren zijn beschreven in de eerste twee hoofdstukken. Deze matrix gebruik ik als conceptueel denkkader waarin de uitkomsten van de interviews zal proberen te plaatsen.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Deze resultaten zijn verkregen na analyse van de gehouden interviews. De gehanteerde werkwijze is conform in vorig hoofdstuk weergegeven. Na het eerste interview is deze werkwijze niet aangepast.

Zoals aangegeven in vorig hoofdstuk heb ik in totaal vier interviews gehouden met outsourcingsspecialisten. Zoals is toegezegd aan de geïnterviewden worden alle gegevens anoniem behandeld. De interviewverslagen zijn behalve voorgelegd aan de geïnterviewden ook voorgelegd aan mijn afstudeerbegeleider. De ontvangen opmerkingen zijn hierna verwerkt.

5.1 Kenmerken van de geïnterviewden

Alle geïnterviewde personen hebben een ruime ervaring met outsourcing en de trajecten die tot de outsourcebeslissing leiden. De te interviewen personen heb ik geselecteerd via de website van het platform outsourcing conform de criteria beschreven in paragraaf 4.2.4. De ervaring van de personen was op deze site of de netwerksite LinkedIn te vinden.

De ervaring op het outsourcinggebied varieert van 5 jaar tot meer dan 10 jaar ervaring met outsourcingtrajecten en de trajecten die tot de beslissing leiden organisatieonderdelen te outsourcen. Hiervoor zijn de geïnterviewde personen allen werkzaam geweest op IT (-gerelateerd) gebied.

Twee van de geïnterviewde personen zijn werkzaam bij grote organisaties die veel outsourcen en twee geïnterviewden zijn werkzaam als consultant/leverancier in de outsourcingsector.¹²

5.2 Outsourcing en indicatoren van optimisme

In hoofdstuk 2 heb ik op basis van de literatuur betreffende optimisme een aantal indicatoren gedefinieerd. Deze indicatoren geven aanwijzingen voor optimistisch gedrag. Tussen deze indicatoren zijn verschillende afhankelijkheden te benoemen. Er zijn relaties te leggen tussen de indicatoren. Zo kan een beperkte zoektocht naar kritische gegevens het gevolg zijn het overschatten van eigen talent en kunnen. Maar dit kan ook het gevolg zijn van een te hoge verwachting van de controleerbaarheid van uitkomsten.

Vanuit de gehouden interviews is deze onderlinge afhankelijkheid duidelijk merkbaar¹³.

Harde grenzen zijn niet altijd te trekken tussen de potentiële aanwijzingen voor de verschillende indicatoren. Veel van de gegeven voorbeelden en antwoorden zijn te interpreteren als meerdere indicatoren. Dit is dan ook de reden dat ik voor de analyse de in hoofdstuk 2 apart benoemde indicatoren voor optimisme heb samengenomen en geclusterd. De keuze voor de verschillende clusters komt derhalve voort uit de mate waarin ik onderscheid kon maken tussen de verschillende indicatoren bij de analyse van de interviews. Zo kon ik bijvoorbeeld ‘het overschatten van eigen talent en kunnen’ in de interviews niet goed onderscheiden van ‘het overschatten van controle over de mogelijke uitkomsten’. Wel hebben deze beide indicatoren betrekking op een inschatting van eigen kunnen, waardoor ik deze heb samengevoegd.

Dit maakt dat ik kom tot de volgende clusters op basis waarvan ik de interviews heb geanalyseerd:

¹² In de praktijk blijkt dit onderscheid kunstmatig doordat personen veelal aan beide kanten werkzaam zijn geweest. Ik heb dan ook geen verschil kunnen ontdekken tussen deze twee groepen.

¹³ Het is mijn inschatting dat dit mede het gevolg is van de gekozen opzet. Voor specifieke afzonderlijke situaties is het wellicht wel mogelijk om een goed onderscheid te maken tussen de indicatoren.

- Het overschatten van eigen talent en kunnen; het overschatten van controle over de mogelijke uitkomsten.
- De complexiteit van de beslissing, onderschatting van de impact van de beslissing, de mate waarin de beslissing nieuw is voor de organisatie en de noodzaak van de inbreng van ervaring.
- Het gebruik van kritische data en scenario's
- Bedrijfscultuur, beslissers, mate van betrokken zijn en ideaalbeelden
- Concurrenten
- Niet halen van de business case is niet mislukken
- Verklaringen voor het niet halen van een outsourcingbusiness case

Uit de interviews heb ik verder veel genoemde factoren relevant voor het beantwoorden van de hypothesen samengevoegd in aparte tabellen.

- Flexibel en adaptief; onverwachte gebeurtenissen zijn onvermijdelijk.
- Kwalitatief vs kwantitatief
- Relationele factoren

Conform deze indeling heb ik naar de interviews gekeken en de relevante passages per interview geclusterd. Deze analyse van de interviews is weergegeven in bijlage 7. Elke indeling in bijlage 7 groepeert onderdelen van de verschillende interviews. Doordat dit telkens verschillende doorsneden zijn die elkaar kruisen, komt het voor dat tekstdelen van een interview terugkomen in meerdere tabellen.

5.3 Eigenschappen van de outsourcingbeslissing en het belang van ervaring.

Een outsourcingtraject is voor organisaties veelal een relatief complexe aangelegenheid. Dit wordt duidelijk door alle geïnterviewden aangegeven [bijlage 7, tabel 2]. Hierbij wordt aangegeven dat een outsourcingtraject tevens moet worden gezien als een verandertraject met een grote invloed op de organisatie. In de praktijk wordt hier door organisaties, voornamelijk degenen met weinig ervaring, vaak te gemakkelijk over gedacht. Terugkijkend op hun ervaringen met outsourcing geven de geïnterviewden allen aan dat de impact van de outsourcingbeslissing vaak wordt onderschat.

Een belangrijke waarneming is dat de voorspelbaarheid van de gevolgen van de beslissing minder groot is dan veelal initieel gedacht en een outsourcingdeal inherent onzekerheden bevat. Door alle geïnterviewden wordt hierop gewezen [bijlage 7, tabel 7]. Genoemde oorzaken zijn het feit dat bij een outsourcingtraject voor een langdurige tijd een relatie wordt aangegaan met een leverancier en het feit dat outsourcing niet een standaard iets is, maar situatie- en contextspecifiek.

Omgaan met deze complexiteit en onzekerheden vraagt om flexibiliteit en adaptiviteit van klant én leverancier. Dit heeft gevolgen voor vele aspecten van het outsourcingtraject en de outsourcingdeal. Zo kan men niet alles contractueel vastleggen (en dit zou men ook niet moeten proberen). Het gaat erom te zorgen dat de organisatie op een goede wijze omgaat met onzekerheden en zich zo flexibel mogelijk inricht om goed in te kunnen spelen op onverwachte gebeurtenissen. Hierbij wordt door de geïnterviewden unaniem gewezen op het belang van de relationele factoren [bijlage 7, tabel 9]. Tijdens het interview vergeleken drie van de vier geïnterviewden een outsourcingrelatie tussen klant en leverancier met een huwelijk. Dit vraagt om de juiste instelling van beide partijen. Dat deze relationele aspecten in

de praktijk worden onderschat wordt door drie van de geïnterviewden aangegeven. De metafoor van het huwelijk doortrekkend geven twee van de geïnterviewden aan dat de initiële blijdschap in de loop van de tijd vaak afneemt.

Het belang van ervaring wordt tevens door alle geïnterviewden aangegeven als cruciaal voor het realistische gehalte van de business case [bijlage 7, tabel 2]. Dit is van belang voor het goed kunnen inschatten van alle relevante aspecten, het ontwikkelen van de juiste cultuur en de houding om de samenwerking tot een succes te brengen. Hierbij is een duidelijke relatie te leggen met de inschatting van de eigen kennis en capaciteiten. De geïnterviewden geven allen aan dat dit grote valkuilen zijn [bijlage 7, tabel 1]. Dit geeft ook aan dat er initieel te gemakkelijk over outsourcing wordt gedacht; in de praktijk blijkt outsourcing een specifiekere “vak” te zijn. Het gaat hierbij specifiek ook om de juiste kennis die beschikbaar moet zijn/komen. Hierbij geven alle geïnterviewden aan dat het met name de inschatting van de kennis en capaciteit bij de klant betreft over hoe een leverancier aan te sturen. Dit kan worden gezien als een overschatting van de controle over mogelijke uitkomsten.

In het verlengde van het belang van ervaring, moet er bij het opstellen van de business case voor voldoende kritisch vermogen worden gezorgd [bijlage 7 tabel 3]. Het gaat hierbij om het betrekken van alle belanghebbenden, het belang van een brede blik en het betrekken van voldoende en de juiste kennis.

Een van de indicatoren van optimisme genoemd in de literatuur is het negeren van mogelijke (re)acties van concurrenten bij toekomstvoorspellingen. Door drie geïnterviewden (in één interview kwam dit onderwerp niet terug) wordt aangegeven dat dit aspect bij het maken van de outsourcebeslissing door een organisatie weinig relevant is en in beperkte mate wordt meegenomen [bijlage 7, tabel 4]. Dit is voornamelijk het gevolg van het feit dat het in de meeste gevallen niet gaat om core-competenties die worden uitbesteed.

Door de geïnterviewden, werkzaam bij een klant-organisatie, wordt aangegeven dat de beslissing om over te gaan tot outsourcing op het hoogste niveau van de organisatie wordt genomen [bijlage 7, tabel 5]. De beslissing om over te gaan tot outsourcing is onderhevig aan dezelfde interne cultuur en potentiële strijd als andere bedrijfsbeslissingen.

Conclusie

Op basis van herhaalde waarneming (zie het methodologie hoofdstuk over analytische generalisatie op basis van herhaalde waarneming of “replication-logic”, zie paragraaf 4.2.4.) kan worden geconcludeerd dat outsourcing relatief gezien voor een organisatie een zeer complexe beslissing is waarbij het overschatten van eigen kennis, kunde en controle over mogelijke uitkomsten een grote valkuil is. Ervaring en kritisch vermogen zijn van groot belang voor het realistisch kunnen inschatten van de business case.

Dit betekent dat er duidelijk indicatoren voor optimisme waar te nemen zijn bij de beslissing om over te gaan tot outsourcen. Met name voor organisaties die niet ervaren zijn met de outsourcebeslissing is de kans op optimistisch gedrag groot.

5.4 Hypothese 1

Hypothese 1: optimisme speelt voornamelijk een rol bij de selectie van de mee te nemen voor- en nadelen voor uitwerking in de business case.

Bij elk interview is de lijst met outsourcingactiviteiten (paragraaf 3.2.3) uitgedeeld en geverifieerd of de geïnterviewden zich konden vinden in de beschrijving van de benodigde activiteiten voor het nemen van de outsourcingbeslissing.

Alle geïnterviewden vonden de activiteiten -op het eerste gezicht- herkenbaar, maar uit de gesprekken kwam naar voren dat de activiteiten niet altijd duidelijk te scheiden zijn. Veel activiteiten lopen in elkaar over en er zijn erg veel afhankelijkheden. Zo is de positiebepaling van de eigen organisatie van invloed op de keuze welke aspecten worden meegenomen in de business case en op de kwantificering van de verschillende onderdelen. In het overzicht uit hoofdstuk 3 zijn de activiteiten uit de vorige zin als drie aparte activiteiten benoemd.

In de literatuurstudie had ik al onderkend dat de activiteiten gedeeltelijk overlappend en niet altijd onafhankelijk van elkaar waren. In de praktijk blijken alle activiteiten wel van belang, maar nog minder goed te scheiden dan door mij verwacht.

Dit leidt ertoe dat het maken van een koppeling tussen de interviews en de activiteiten veelal subjectief zou zijn¹⁴. Na een initiële poging heb ik derhalve besloten me hier niet aan te wagen op het niveau van activiteiten zoals weergegeven in hoofdstuk 3.

Dit betekent niet dat hiermee geen antwoord te geven is op de hypothese. Dit antwoord is naar mijn mening wel degelijk te geven en wel op basis van de volgende drie signaleringen.

Ten eerste geeft de gesignaleerde afhankelijkheid tussen de verschillende activiteiten aan dat het veelal niet één enkele activiteit is waar gedragseffecten waar te nemen zijn, maar een groep van activiteiten. Dit wordt mede duidelijk door de complexiteit van de outsourcingbeslissing [bijlage 7, tabel 2].

Ter tweede werd tijdens de interviews duidelijk dat de indicatoren voor optimisme zich niet voornamelijk richten op een selectie van meegenomen voor- en nadelen in de business case. Uit de tabellen in bijlage 7 wordt duidelijk dat er indicatoren voor optimisme te relateren zijn aan deze activiteit, maar tevens zijn er vele indicatoren beter te relateren aan andere activiteiten. Zo wordt door alle geïnterviewden aangegeven, dat de kwantificering van de wel onderkende factoren vaak wordt onderschat [bijlage 7, tabel 1]. Tevens wordt unaniem aangegeven dat kennis van de eigen organisatie veelal wordt overschat [bijlage 7, tabel 1]. Verder wordt duidelijk dat de instelling en de wijze waarop de relatie tussen klant en leverancier wordt vormgegeven van zeer groot belang is voor het slagen van de business case [bijlage 7, tabel 9]. Al deze aspecten zijn beter te scharen onder activiteiten anders dan de in deze hypothese genoemde activiteit *de vaststelling van de mee te nemen voor-en nadelen*.

De laatste relevante signalering voor het beantwoorden van de hypothese “*optimisme speelt voornamelijk een rol bij de selectie van de mee te nemen voor- en nadelen voor uitwerking in de business case*” is de constatering dat niet alle elementen in een business case te voorspellen zijn [bijlage 7, tabel 7]. Dit heeft tot gevolg dat het zeer belangrijk is hoe een organisatie haar flexibiliteit borgt. Een organisatie moet kunnen inspelen op onverwachte gebeurtenissen en zorgen dat ze hiervoor de benodigde randvoorwaarden realiseert. Door alle geïnterviewden wordt dit aangegeven [bijlage 7, tabel 7]. Dit maakt dat een organisatie in een business case zich dus niet te eenzijdig moet richten op de vraag of alle mogelijke voor- en nadelen zijn meegenomen in de business case. Hierin moet dus een goede balans worden gevonden.

¹⁴ Naar mijn inschatting is dit het gevolg van de situatie- en contextgevoeligheid van outsourcing. In een enkele case is wellicht wel een specifieke activiteit aan te wijzen. Omdat ik me niet richt op een enkele situatie, maar probeer over outsourcing in het algemeen iets te zeggen is een specifieke activiteit niet aan te geven.

Conclusie

De analyse van de interviews maakt duidelijk dat hypothese 1 niet wordt aanvaard. De kans op optreden van optimisme is niet voornamelijk toe te schrijven aan de selectie van de mee te nemen voor- en nadelen in de business case.

5.5 Hypothese 2

Hypothese 2: optimisme speelt voornamelijk een rol bij de inschatting van de lasten van de business case (niet bij de baten).

Intuïtief is het logisch dat men zich bij een te nemen beslissing om over te gaan tot outsourcing in eerste instantie op de positieve aspecten en de baten concentreert. Men heeft vaak een motivatie of reden in gedachte om outsourcing überhaupt te overwegen.

Indien een business case niet slaagt of een organisatie ontevreden is over outsourcing kan dit het gevolg zijn van vele factoren. Voor het beantwoorden van bovenstaande hypothese deel ik de mogelijke oorzaken voor het niet behalen van een business case op in twee verklaringen. De ene verklaring is een overschatting van de positieve aspecten of baten van een outsourcingstraject. De andere verklaring is een onderschatting of het niet onderkennen van de negatieve aspecten, lasten of randvoorwaarden benodigd voor een succesvol outsourcingstraject.

Op basis van deze indeling valt op dat in de interviews vooral wordt gesproken over de tweede verklaring als oorzaak voor het niet halen van de business case [bijlage 7, tabel 10]. Indien de geïnterviewden verklaringen geven voor het niet of niet volledig halen van de business case betreft dit in de meeste gevallen een onderschatting van de lastenzijde van de business case. Het betreft dan overschatting van eigen talent, eigen kunde, eigen kennis, eigen capaciteit [door alle geïnterviewden aangegeven, bijlage 7, tabel 1 en 10] en onderschatting van de impact en benodigde flexibiliteit [ook unaniem aangegeven in de interviews, bijlage 7, tabel 2, 7 en 10]. Deze factoren zorgen er alle voor dat de lastenzijde van de business case in werkelijkheid groter is dan men oorspronkelijk dacht.

In één interview werd door middel van een voorbeeld aangegeven dat de verwachtingen van de kennis en kunde van de leverancier tegenviel; dat hier meer van werd verwacht. Dit is het enige voorbeeld waarin wordt gesuggereerd dat de batenkant mogelijk werd overschat. Naast dit voorbeeld gaf deze geïnterviewde echter ook voorbeelden van de in vorige alinea gegeven onderschatting van de lastenzijde.

Zoals ook bij de vorige hypothese aangegeven is door alle geïnterviewden het belang van de relationele factoren aangegeven. Bij deze relationele factoren moet het inherent van beide kanten komen. Het gaat om de instelling van klant en leverancier. Het overschatten van de positieve factoren vanuit de leverancier en het onderschatten van benodigde eigen inzet gaan hierbij hand in hand; het is mijn inschatting dat dit per specifieke combinatie van klant en leverancier anders ligt.

Bij de toetsing van deze hypothese blijkt ook de derde hypothese van belang (zie volgende paragraaf). Deze hypothese stelt dat optimisme een grotere rol spelen bij kwalitatieve elementen dan bij kwantitatieve elementen van de business case. Deze hypothese wordt aanvaard. Verder wordt door alle geïnterviewden aangegeven dat de nadelen van outsourcing

frequent kwalitatief van aard zijn en dat het de kwalitatieve aspecten zijn die voor negatieve verrassingen zorgen [bijlage 7, tabel 8]. Dit maakt duidelijk dat de tweede en derde hypothese verbonden zijn.

Conclusie

Op basis van herhaalde waarneming aanvaard ik dat optimisme voornamelijk een rol speelt bij de inschatting van de lasten van de business case. Overschatting van eigen talent, kunnen, kennis en capaciteit aan de lastenkant komt duidelijk naar voren in de gehouden interviews. De in de interviews gegeven voorbeelden onder één noemer vattend betreft dit een onderschatting van door outsourcing gestelde eisen en randvoorwaarden aan de eigen organisatie en de te vormen relatie met de leverancier.

5.6 Hypothese 3

Hypothese 3: optimisme speelt een grotere rol bij de niet-kwantificeerbare (kwalitatieve) elementen van de business case.

In de tweede hypothese wordt de business case voor outsourcing opgedeeld in positieve gevolgen of baten en negatieve gevolgen of lasten. Hier deel ik de business case op in kwalitatieve en kwantitatieve elementen.

Zoals in één van de interviews aangegeven zit tussen kwantitatieve en kwalitatieve elementen een grijs gebied en is het onderscheid niet altijd helder. Een kwantitatief element van een business case kan berekend zijn op basis van zeer subjectieve uitgangspunten die kunnen zorgen voor grote verschillen in de uitkomst. Dit wil niet zeggen dat er geen groot verschil kan zitten in de mate waarin een element uit de business case is te kwantificeren. Hoe meer kwalitatief van aard de te kwantificeren elementen hoe meer ‘natte vingerwerk’.

Uit alle interviews is te halen dat, indien een business case niet wordt behaald, kwalitatieve elementen vaak blijken te zijn onderschat [bijlage 7, tabel 8 en 10]. Zoals ook al eerder genoemd, wordt er in de interviews specifiek gewezen op kwalitatieve aspecten als het belang van de relatie tussen klant en leverancier [bijlage 7, tabel 9], de inschatting van eigen talent, kunnen en controle [bijlage 7, tabel 1] en de vergelijking van outsourcing met een groot verandertraject [bijlage 7, tabel 2].

Drie van de geïnterviewden geven expliciet aan dat kwalitatieve elementen meer worden onderschat en voor meer verrassingen zorgen dan kwantitatieve elementen uit de business case. De vierde geïnterviewde geeft dit niet expliciet aan, maar ik denk deze conclusie toch te kunnen trekken op basis van het feit dat deze geïnterviewde aangeeft dat lastenzijde van de business case frequenter kwalitatief van aard is in combinatie met de gevonden bevestiging van de tweede hypothese.

De gegeven verklaringen voor het in grotere mate onderschatten van de kwalitatieve elementen zijn dat deze elementen minder goed meetbaar zijn en meer complex om in te schatten. Ook wordt door alle geïnterviewden aangegeven dat deze onderdelen veelal minder aandacht krijgen dan de hardere, kwantificeerbare factoren [bijlage 7, tabel 8].

In de vorige paragraaf is al aangegeven dat hypothese 2 en hypothese 3 met elkaar verbonden zijn. Zoals te zien is in tabel 8 uit bijlage 7 is ook in elk interview de relatie te leggen tussen kwalitatieve factoren en nadelige aspecten van de business case.

Conclusie

Op basis van herhaalde waarneming aanvaard ik de hypothese dat optimisme een grotere rol speelt bij de kwalitatieve elementen van de business case dan bij de kwantitatieve elementen. Hoe kwalitatiever de elementen van een business case hoe complexer en subjectiever de kwantificering. Ook moet worden gelet op de mate waarin de kwalitatieve en kwantitatieve aspecten aandacht krijgen in de business case; het gaat om een goede balans.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Op welke wijze beïnvloedt optimisme de beslissing om over te gaan tot outsourcing van informatiesystemen? Dit is de vraag die ik met dit onderzoek heb willen beantwoorden. Na een literatuurstudie, waarin ik de achtergronden van Behavioral Financial Management, optimisme en outsourcing heb onderzocht, heb ik een drietal hypothesen geformuleerd die antwoord moeten geven op deze vraag. Deze hypothesen luiden:

- Optimisme speelt voornamelijk een rol bij de selectie van de mee te nemen voor- en nadelen voor uitwerking in de business case.
- Optimisme speelt voornamelijk een rol bij de inschatting van de lasten van de business case (niet bij de baten).
- Optimisme speelt een grotere rol bij de niet-kwantificeerbare (kwalitatieve) elementen van de business case.

De analyse van de gehouden interviews in hoofdstuk 5 laat zien dat de eerste hypothese wordt verworpen en de laatste twee hypothesen worden aanvaard: optimisme speelt voornamelijk een rol bij inschatting van de lastenzijde van de business case en bij de kwalitatieve elementen.

Op basis van deze toetsing van de hypothesen in de praktijk kom ik tot het volgende antwoord op mijn onderzoeksvraag:

Outsourcing van informatiesystemen is een zeer complexe beslissing waarbij de potentie voor optimistisch gedrag groot is. Zoals hierboven opgemerkt beïnvloedt optimisme de beslissing om over te gaan tot outsourcing van informatiesystemen voornamelijk via de lastenzijde van de business case en via de kwalitatieve elementen van de business case. Deze bevindingen staan niet geheel los van elkaar; de onderschatte kwalitatieve aspecten bevinden zich veelal aan de lastenzijde van de business case. In het algemeen is niet aan te geven bij welk onderdeel van de business case de potentie voor optimistisch gedrag het grootst is. Dit omdat dit veelal situatie- en contextspecifiek is en doordat er zeer veel afhankelijkheden bestaan tussen de verschillende onderdelen die worden uitgewerkt in de business case voor outsourcing.

Het overschatten van eigen kennis, kunde en de controle over uitkomsten blijkt een grote valkuil. Veelvuldig blijkt de kennis van de eigen organisatie te worden overschat (bezien vanuit de uitbestedende organisatie). Een ander in de praktijk vaak onderschat onderdeel van de business case is de mate waarin organisaties bij elkaar passen en de relatie tussen klant en leverancier. Dit wordt gezien als randvoorwaarde voor een goede uitkomst van een outsourcingtraject. Tot slot is een onderkenning van het feit dat niet alles 'in steen te houwen' van zeer groot belang. Het besef dat niet alles is te voorspellen en vast te leggen vraagt om de juiste houding en instelling van klant en leverancier. Men moet borgen dat op een flexibele en adaptieve wijze wordt omgegaan met onzekerheden. In de praktijk wordt dit element ook frequent onderschat, maar dit is een wezenlijk onderdeel voor een succesvolle samenwerking.

Het risico van optimistisch gedrag bij het nemen van de beslissing om over te gaan tot outsourcing wordt sterk vergroot indien sprake is van weinig ervaring met het nemen van dit type beslissingen. Ervaring en kritisch vermogen zijn van groot belang voor het realistisch kunnen inschatten van de business case.

6.1.1 Beperkingen

Generaliseerbaarheid

Dit onderzoek kan worden gekwalificeerd als toetsend casuonderzoek (zie hoofdstuk 4). Het empirisch gedeelte is gebaseerd op een viertal interviews. Dit beperkte aantal heeft uiteraard gevolgen voor de generaliseerbaarheid van de door mij getrokken conclusies.

Generaliseerbaarheid (in statistische zin) is dan ook niet de kracht van casestudie-onderzoek. Yin (2009) geeft, indien meerdere cases (>2) laten zien dat dezelfde theorie wordt ondersteund, aan dat herhaling en hiermee analytische generaliseerbaarheid kan worden geclaimd. Dit is het geval voor de tweede en derde hypothese. Hoe groter het aantal cases die hetzelfde aangeven hoe sterker de ondersteuning van de theorie.

In mijn onderwerp richt ik me op een specifieke bedrijfsbeslissing en niet op een specifieke casus. In het algemeen probeer ik iets te zeggen over een specifieke bedrijfsbeslissing. Voor het vergroten van de generaliseerbaarheid is het aan te bevelen om, in enkele specifieke cases waarin de business case niet is behaald, de relatie tussen optimisme en de outsourcingbeslissing nader te onderzoeken. Zo'n studie biedt tevens meer mogelijkheden voor bronnentriangulatie.

Bewust en onbewust gedrag

Wanneer over optimisme wordt gesproken hebben we het over onbewust gedrag waardoor zaken te rooskleurig worden ingeschat; onbewuste misleiding. De bewuste tegenhanger hiervan is de strategische misinterpretatie van cijfers (Flyvbjerg, 2006). Hierbij worden de positieve aspecten van een beslissing bewust overschat en de negatieve kanten gebagatelliseerd om bijvoorbeeld redenen als politieke of organisatorische druk. Een onderscheid tussen optimisme en strategische misinterpretatie is lastig te maken, maar beide zijn nodig voor een goed begrip van stelselmatige onnauwkeurigheid van toekomstvoorspellingen (Flyvbjerg, 2006).

6.2 Aanbevelingen

Tegengaan van optimistische schattingen.

Dat optimisme veel goede effecten kan hebben is beschreven in hoofdstuk 2. Maar voor het beoordelen van een business case of investeringsbeslissing is een realistische inschatting van de toekomst noodzakelijk. Dit betekent dat, ondanks dat optimisme van grote waarde kan zijn voor een organisatie, men rekening moet houden met optimistisch gedrag in de business case. Zoals uit de conclusies blijkt, is het betrekken van voldoende ervaring belangrijk om het risico van optimistische schattingen te verkleinen. Hierbij zou specifiek moeten worden gelet op de lastenzijde en de kwalitatieve elementen van de business case. Tevens moet er bewust worden stilgestaan - en niet te snel overheen gestapt - bij de relationele aspecten, de kennis van de eigen organisatie, de eigen capaciteiten en het inbouwen van mechanismen om op een juiste wijze om te kunnen gaan met onzekerheden.

In de literatuur worden verschillende methoden aangereikt om optimisme tegen te gaan. Zo geven Lovallo en Kahneman (2003) aan dat begrip van de oorzaken van optimisme kan helpen bij het kritisch bekijken van plannen. Deze auteurs introduceren een methode om voorspellingen meer accuraat te maken en tegenwicht te bieden aan te optimistische schattingen. Deze methode is gebaseerd op het maken van voorspellingen vanuit verschillende gezichtspunten. Eén vanuit de voorliggende beslissing (the inside view) en één vanuit vergelijkbare projecten en ervaring (the outside view of reference-class forecasting). Bij het toepassen van "the outside view" wordt enkel gekeken naar vergelijkbare projecten en hun uitkomsten en niet naar de details van de voorliggende beslissing.

De meeste personen en organisaties zijn (intuïtief) geneigd om zich erg te focussen op de inhoud van een complex project en aandacht te besteden aan de unieke aspecten hiervan (Lovallo en Kahneman, 2003). Door personen te dwingen om “the outside view” aan te nemen, bijvoorbeeld door het stellen van de juiste vragen, blijkt dat schattingen meer realistisch worden.

Royer (2003) laat zien dat het betrekken van voldoende gezichtpunten in een projectteam en een goed gedefinieerd review proces kan helpen bij het reduceren van het aantal projecten dat ontspoord. Verder laat ze zien dat bedrijven de rol van “exit champions” moeten erkennen. Dit zijn managers met voldoende temperament en geloofwaardigheid die bestaande patronen durven te bevragen, harde bewijzen eisen en indien nodig een case opbouwen waarom niet begonnen moet worden aan een ter beslissing voorliggend project. De rol van “exit champion” moet worden erkend in een organisatie en voor deze rol moet ook de ruimte worden gecreëerd. Dit gaat verder dan iemand die de advocaat van de duivel speelt, deze persoon moet actief op zoek naar bewijs waarom er een idee of project niet levensvatbaar is. Het gaat om het creëren van de juiste balans tussen de voorstanders van projecten (sponsors) en het kritische vermogen in een organisatie.

Tot slot noem ik hier de “premortem strategie” als een methode om meer realistische schattingen te verkrijgen¹⁵. Deze methode vraagt om het vooraf verkennen van de redenen waarom een project mislukt in de toekomst. Deze strategie is te vergelijken met het van tevoren opstellen van een overlijdensbericht van een project. Dit om mislukking achteraf te voorkomen.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Uit de gehouden interviews kwam naar voren dat outsourcing moet worden gezien als een verandertraject. Zoals Lovallo en Kahneman (2003) aangeven kan optimisme in een dergelijk traject veel goede effecten hebben (bijvoorbeeld om te enthousiasmeren of om te gaan met moeilijke situaties, etc). Dit betekent dat de positieve effecten van optimisme in een verandertraject moeten worden benut, maar toch gekomen moet worden tot een realistische schatting en afweging in de businesscase. Hoe deze balans het beste vorm te geven is een interessante vraag voor vervolgonderzoek.

Een ander aspect dat frequent naar boven kwam in de interviews is het belang van de wijze van omgaan met onzekerheden, flexibiliteit en het goed vormgeven van de relatie tussen klant en leverancier. Dit betekent bijvoorbeeld dat bedrijven moeten beseffen dat niet alles is te voorspellen en vast te leggen. Dit vraagt om de juiste denkwijze, gedrag, houding en cultuur bij bedrijven. Het is mijn inschatting dat deze aspecten voor veel bedrijven niet altijd aansluiten en de benodigde werkwijze anders is dan de bestaande situatie. De invloed van de aansluiting van de specifieke bedrijfsculturen van klant en leverancier op het realiseren van de business case is dan ook interessant onderwerp voor vervolgonderzoek.

Zoals in de vorige paragraaf beschreven heeft het gebruik van een viertal interviews gevolgen voor de generaliseerbaarheid van mijn onderzoek. Een vervolgonderzoek waarin een grotere groep wordt geïnterviewd zou de externe validiteit kunnen vergroten.

Ook denk ik dat single case-studies interessant kunnen zijn, om de wijze waarop optimisme in een specifieke situatie van invloed is geweest te bestuderen. Hierbij zijn de mogelijkheden

¹⁵ <http://hbr.harvardbusiness.org/2007/09/performing-a-project-premortem/ar/1>;
http://www.anecdote.com.au/archives/2006/12/the_premortem_a.html

voor bronnentriangulatie groter. Zo kan bijvoorbeeld specifieke documentatie van het outsourcingtraject worden bestudeerd. Tevens zijn specifieke persoonskenmerken van de beslissers mee te nemen in de bestudering van een enkele case.

Ook zou in een single case-studie een beter onderscheid gemaakt kunnen worden tussen de, in de vorige paragraaf genoemde, bewuste en onbewuste inschattingen. Bijvoorbeeld door te onderzoeken wat de beweegredenen en belangen zijn van de verschillende beslissers in een specifiek traject.

Tot slot een suggestie voor vernauwing en verbreding: in mijn onderzoek heb ik me gericht op outsourcing van informatiesystemen (alle geïnterviewden waren afkomstig uit deze sector). Deze sector bestaat uit vele subsectoren (denk bijvoorbeeld aan de verschillen tussen infrastructuurdomein en het applicatiedomein). Tijdens mijn interviews kreeg ik de indruk dat er een groot verschil zit tussen de verschillende subsectoren. Dit doordat er een groot verschil zit in de mate waarin onderdelen van informatiesystemen als “commodity” kunnen worden gezien. Het specifiek onderzoeken en vergelijken van kleiner ingekaderde sectoren beveel ik dan ook aan. Aan de andere kant is een verbreding van het onderzoek naar andere vormen van outsourcing (andere bedrijfsactiviteiten, bijvoorbeeld logistiek of R&D) ook interessant. Dibbern et al (2004) geven aan dat outsourcing van IT fundamenteel anders is dan andere vormen van outsourcing door de verwevenheid van de IT-functie met een organisatie. Dit brengt een bepaalde complexiteit met zich mee en roept de vraag op hoe de onderzoeksresultaten te vergelijken zijn met andere vormen van outsourcing.

Literatuurlijst

Armor, D., Massey, C., Sackett, A., 2008, Prescribed Optimism, *Psychological Science*, vol 19, nr 4, 329-331.

Aronson, R.B., 2008, *Offshoring, pleasures and pitfalls*, www.sme.org/manufacturingengineering (January 2008).

Ashta, A., 2006, Behavioral Influences on the Calculation of Expectations in Project Appraisal, *Cahiers du CEREN*, 15, 11-26 (en tevens in 2007, *The Icfai Journal of Behavioral Finance*, vol. 4, no. 2, 7-31.)

Baker, H. K., Nofsinger, J.R., 2002, Psychological Biases of Investors, *Financial Services Review*, 11, 97-116.

Barberis, N. & R. Thaler, 2003. A Survey of Behavioral Finance, in: G.M. Constantinides, M. Harris & R. Stulz (Ed.), *Handbook of Economics of Finance*, Amsterdam, Elsevier B.V., pp. 1052-1073.

Barthélemy, J., 2001, The Hidden Costs of IT Outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, no. 3, 60-69.

Behr, G., Faas, A., 2004, 4.3 Succesvol sourcen begint met succesvol organiseren, in: Noe, F., *ICT Beheer Jaarboek 2004/2005*, Ten Hagen Stam, 159-169.

Bosma, M., Uitbesteden in 2015; het wordt een way of life, *Het Financieele Dagblad Outlook*, 9 september 2008,
http://www.mennobosma.nl/Aanvallen_in_plaats_van_beknibbelen

Brettel, M., Kasch, M., Mueller, A., 2008, *CFO Overconfidence, Optimisme, and Corporate Financing*, Working Paper, RWTH Aachen University, Germany.
Cultuurkloof bij outsourcing wordt onderschat, 2007, *automatiseringsgids* (18-05-2007).

Cronin, B., e.a., Outsourcing and Offshoring, *CESifo*, volume 5, no.2, summer 2004

Delen, G., 2004, Zes faal- en vijf succesfactoren bij uitbesteding, *informatie*, april-uitgave, 48-53.

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. Jayatilaka, B., 2004, Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature, *ACM SIGMIS Database*, vol.35 no.4, 6-102.
Erasmus concurrentie & innovatie monitor 2008, 2008,
<http://www.erasmusinnovatiemonitor.nl/>,
<http://www.scienceguide.nl/article.asp?articleid=105600>

Engelen, R., Zakelijke dienstverlening sterk gegroeid in jaren negentig, De Nederlandse conjunctuur – 2004, aflevering 3, Centraal Bureau voor de Statistiek
<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/23296D32-29ED-4075-A41A-42DAE9A601E9/0/200403p104p38art.pdf>

Flyvbjerg, B., 2006, From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right, *Project Management Journal*, vol 37, no 5, 5-15.

Gervais, S., Heaton, J.B., Odean, T., 2002, *The Positive Role of Overconfidence and Optimism in Investment Policy*, working paper.

Gessel-Dabekaussen, G. van, 2008, International sourcing door bedrijven in Denemarken, Finland, Nederland en Noorwegen, *Socialeconomische trends*, CBS 3e kwartaal 2008, 13-16.

Gezamenlijke publicatie van de statistiekbureau's van Denemarken, Finland, Nederland, Norway en Zweden: *International Sourcing, moving functions abroad*, June 2008, ISBN 978-87-501-1696-7

Ghuri, P., 2004, Hfdst 5 Designing and conducting Case Studies in International Business Research, in: Marschan-Piekkari, R., Welch, C. (eds), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham, Edward Elgar

Groot, E., Offshoring? Meestal niet doen, 3 juni 2008, *Financieel Dagblad*,
FD.nl.<http://www.fd.nl/csFdArtikelen/4619862/4624115/8188342/ondernemen-rd>

Hall, M., 2003, Outsourcing deals fail half the time,
http://www.computerworld.com/s/article/86748/Outsourcing_Deals_Fail_Half_the_Time_...
03-11-2003

Handfield, R., *A brief history of Outsourcing*, 31 may 2006,
<http://scm.ncsu.edu/public/facts/facs060531.html>

Heaton, J.B., 2002, Managerial Optimism and Corporate Finance, *Financial Management*, summer issue, 33-45.

Humphreys, P., Lo, V., McIvor, R., 2000, A decision support framework for strategic purchasing, *Journal of Materials Processing Technology*, vol. 107, 353-362.

Jochems, M., Joosten, R., 2005, Dictaat: De gevalstudie,
[http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/gevalsstudie.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/gevalsstudie.pdf).

Jong, A. de, 2006, *De ratio van corporate governance*, Erasmus Research Institute of Management, ISBN 90-5892-128-X

Juma'h, A. H., 2007, *Global Business Service Outsourcing*, working paper, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1025341>

Juras, P.E., 2008, The hidden costs of outsourcing, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, vol. 19, no. 6, 7-15.

Kist, J., 1997, *BiblioDynamica; slaag- en faalkansen bij innovatie van informerende systemen, in het bijzonder in het uitgeversbedrijf*, Otto Cramwinckel Uitgeverij, ISBN 9789075727029

- Loewenstein, George F., Weber, Elke U. and Hsee, Christopher K., 2001, Risk as Feelings, *Psychological Bulletin*, vol. 127, no. 2, 267-286, <http://ssrn.com/abstract=929947>.
- Lovullo, D., Kahneman, D., 2003, Delusions of success. How optimism undermines executives' decisions, *Harvard Business Review*, 117, 56-63.
- Luyten, P., Lowyck, B., 2003, Practicum Methoden van Onderzoek in de Psychologie; *Handleiding bij de sessies onderzoeksinterview (2003-2004)*, Katholieke Universiteit Leuven, <http://ppw.kuleuven.be/FL/interview%20handl.htm>.
<http://ppw.kuleuven.be/FL/interviewsoorten.htm>.
- Marshall, D., Lamming, R., Fynes, B., Burca, S. de, 2005, The development of an outsourcing process model, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 8, no. 4, 347-359.
- McIvor, R., 2000, A practical framework for understanding the outsourcing process, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 5, no. 1, 22-36.
- McIvor, R., 2008, What is the right outsourcing strategy for your process, *European Management Journal*, vol. 26, 24-34.
- Mol, M.J., 2007, *Outsourcing. Design, Process and performance*, Cambridge University Press, Cambridge, ISBN 978-0-521-68278-7.
- O'Brien, J.A., 2001, *Introduction to Information Systems*, Mcgraw-Hill College, ISBN 978-0072510645.
- Overby, S., 2003, The Hidden Costs of Offshore Outsourcing, *Issue of CIO Magazine | Offshore Outsourcing (01-13-2003)*.
- Paul Slovic, Melissa L. Finucane, Ellen Peters, and Donald G. MacGregor, 2004, Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality, *Risk Analysis*, vol. 24, no. 2, 311-322.
- Pletsch, A., 2005, Five reasons why outsourcing deals fail, <http://www.itbusiness.ca/IT/client/en/home/News.asp?id=37223> 25-10-2005
- Power, M., Bonifazi, C., Desouza, K.C., 2004, The ten outsourcing traps to avoid, *The Journal of Business Strategy*, vol. 25, no. 2, 37-42.
- Puri, M., Robinson, D.T., 2007, Optimism and economic choice, *Journal of Financial Economics*, 86, 71-99.
- Reulink, N., Lindeman, L., 2005, Dictaat: *Kwalitatief onderzoek*, [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf).
- Rijsenbrij, D., 2004, Checklist voor een business case, *Informatie*, april-uitgave, 78-83.
- Roza, M., Bosch, F. van den, Volberda, H., 2008, Offshoring strategieën van Nederlandse bedrijven, *Economische Statistische Berichten*, jaargang 93, nr. 4545, 628-631.

Royer, I., 2003, Why bad project are so hard to kill, *Harvard Business Review*, vol. 81, no 2, 48-56.

Samenvatting van het basisboek Methoden en Technieken van Baarda en De Goede (tweede, herziene druk. Derde oplage, 1997),
http://www.students.cs.uu.nl/~ogik/samentent/WO12001_Samenvatting%20Methoden%20en%20Technieken_boek.pdf

Sanders, N.R., Locke, A., Moore, C.B., Autry, C.W., 2007, A multidimensional Framework for understanding outsourcingarrangements, *The Journal of Supply Chain Management*, fall-issue, 3-15.

Sanders, R., 2008, Uitbesteden anno 2008:”voor wat, hoort wat”, *Computable* (28-11-2008), p11.

Sassenburg, H., 2007, Voordelen offshoring dubieus, *Informatie*, maart-uitgave, 12-13

Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W., 1994, Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A re-evaluation of the Life Orientation Test., *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 67, 1063-1078.

Shefrin, H. M., 2001, Behavioral Corporate Finance, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 3, 113-126, <http://ssrn.com/abstract=288257>

Shefrin, H. M., 2007, *Behavioral Corporate Finance*, McGraw-Hill/Irwin, Chapter 1 Behavioral Foundations.

Steven Globerman & Aidan Vining, 2004, *The Outsourcing Decision: A Strategic Framework*, EconPapers <http://EconPapers.repec.org/RePEc:wpa:wuwpit:0404007>.

Tversky, A., Kahneman, D., 1986, Rational Choice and the Framing of Decisions, *Journal of Business*, vol. 59, no.4, 2.

Verschuren, P., Doorewaard, H., 2003, *Het ontwerpen van een onderzoek*, Lemma, Utrecht, ISBN 90-5189-886-X.

Weidenbaum, M., 2005, Outsourcing: Pros and cons, *Business Horizons*, vol. 48, 311-315.

Wijkstra, J., 2008, Aanbieders moeten tandje bijzetten, *Automatisering Gids*, 51, 8.
[http://www.automatiseringgids.nl/artikelen/2008/51/aanbieders moeten tandje bijzetten.aspx](http://www.automatiseringgids.nl/artikelen/2008/51/aanbieders_moeten_tandje_bijzetten.aspx)

Yin, R. K., 2009, *Case study research: design and methods*, 4th ed., Sage, ISBN 978-1-4129-6099-1.

Zaal, R., 16 mei 2007, Culturele complicaties van offshore worden onderschat,
<http://www.automatiseringgids.nl/artikelen/2007/20/culturele-complicaties-van-offshore-worden-onderschat.aspx>

Zalm, M. van der, Noordam, P., 2003, *Kosten, baten en risico's van ICT-investeringen*, Kluwer, ISBN 90-130-0006-1.

Bijlage 1 verschillende definities van optimisme

- ... normaal [wordt] overoptimisme gedefinieerd als het overschatten van de kans op een positieve uitkomst. (De Jong, 2006)
- managers make decision based on delusional optimism... They overestimate benefits and underestimate costs. (Lovallo en Kahneman, 2003)
- excessive optimism: People overestimate how frequently they will experience favorable outcomes and underestimate how frequently they will experience unfavorable outcomes. (Shefrin, 2007)
- The dispositional optimism literature ... views optimism as generalised positive expectations about future events. (Puri en Pobinson, 2007)
- Managers are “optimistic” when they systematically overestimate the probability of good firm performance and underestimate the probability of bad firm performance. (Heaton, 2002)
- We define optimism to be the belief that favorable future events are more likely than they actually are.(Gervais, Heaton en Odean, 2002)
- Optimists are people who tend to hold positive expectancies for their future (Scheier, Carver en Bridges, 1994)

Bijlage 2 verschillende definities van outsourcing

- Het overdragen van dienstverlening, en indien van toepassing de daarbij horende middelen en medewerkers, aan een gespecialiseerde dienstenleverancier en vervolgens het gedurende de looptijd van het contract terug ontvangen van dienstverlening tegen een overeengekomen vergoedingsstructuur en kwaliteitsniveau.
http://www.platformoutsourcing.nl/producten/downloads/070621_begrippen_outsourcing_v1.0.pdf
- Uitbesteding, soms aangeduid met de Engelse term outsourcing of het vernederlandste outsourcen, is de uitvoering van een proces als gevolg van een strategische keuze door een organisatie, om één of meer bedrijfsactiviteiten uit te besteden naar een dienstverlenende onderneming of toeleverancier.
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Outsourcing> 14-07-2008
- The practice of buying goods and services from another person or company instead of producing them inside the company.
<http://www.lse.co.uk/financeglossary.asp?searchTerm=&iArticleID=1950&definition=outsourcing> 14-07-2008
- Delegating (part of) activities to an outside contractor.
<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4950> 14-07-2008
- Outsourcing refers to the process of commissioning an outside entity to provide services that might otherwise be performed by in-house employees. This relationship may involve transferring or sharing management control or decision-making of the business function with the outside supplier.
http://www.outsourcenews.com/Articles/What_is_outsourcing.html
- Outsourcing takes place when an organization transfers the ownership of a business process to a supplier. The key to this definition is the aspect of transfer of control. This definition differentiates outsourcing from business relationships in which the buyer retains control of the process or, in other words, tells the supplier how to do the work. It is the transfer of ownership that defines outsourcing and often makes it such a challenging, painful process. In outsourcing, the buyer does not instruct the supplier how to perform its task but, instead, focuses on communicating what results it wants to buy; it leaves the process of accomplishing those results to the supplier.
<http://www.outsourcing-faq.com/1.html>
- The process of transferring the operation of business processes to an external service provider, which then becomes accountable for those services. -
<http://www.sourcingmag.com/dictionary/Outsourcing-126.htm>
- Outsourcing is the contracting out of a company's non-core, non-revenue-producing activities to specialists. It differs from contracting in that outsourcing is a strategic management tool that involves the restructuring of an organization around what it does best - its core competencies. Two common types of outsourcing are Information Technology (IT) outsourcing and Business Process Outsourcing (BPO). BPO includes outsourcing related to accounting, HR, benefits, payroll, and finance functions and activities. <http://www.adp.ca/en/resource/outsourcing.html>
- The strategic use of outside resources to perform activities traditionally handled by internal staff and resources <http://scm.ncsu.edu/public/facts/facs060531.html>
- The act of obtaining services from an external source. A basic redefinition of the corporation around core competencies and long-term outside relationships. (Brown & Wilson, 2005)

- (Outsourcing as a state) The procurement of goods and services from an external supplier
(Outsourcing as a process) A range of actions within a clearly identifiable timeframe that leads to the transfer to outside suppliers of activities, possibly involving the transfer of assets including people as well, that were previously performed in-house or procured from the units within a corporate system (Mol, 2007)

Bijlage 3 verschillende definities van informatiesystemen

- An information system can be any organized combination of people, hardware, software, communications networks, and data resources that collects, transforms, and disseminates information in an organization. (O'Brien, 2001)
- Een samenhangend geheel van componenten dat gegevens verzamelt, verwerkt, opslaat en verspreidt ten behoeve van besluitvorming, controle, analyse en inzicht in een organisatie
http://www.few.uvt.nl/ik/Bachelor_1/theorie/art1_informatie.doc 28-12-2009
- Het geheel aan mensen, procedures en apparatuur binnen een organisatie, bestemd, gebouwd, bediend, gehanteerd en onderhouden om gegevens te verzamelen en te verwerken, de aldus verkregen informatie op te slaan, terug te zoeken, weer te geven en te verstrekken, en als zodanig fungerend als verbindingsschakel tussen de aanwezige gegevens en de informatiebehoeften van gebruikers. (Kist, 1997)
- Een informatiesysteem is een gegevensverwerkend systeem met als activiteiten het verzamelen, verwerken, bewerken, bewaren, overdragen en verstrekken van gegevens met betrekking tot een bepaald toepassingsgebied.
De term informatiesysteem wordt doorgaans in engere zin gebruikt om een geautomatiseerd systeem aan te duiden en betreft dan de toepassingen inclusief de IT-infrastructuur. In bredere zin omvat een informatiesysteem alle procedures en middelen met betrekking tot de gegevens van een bepaald toepassingsgebied. Een handmatig administratief systeem is dus ook een informatiesysteem.
<http://home.kpn.nl/daanrijsenbrij/vision/nl/begrip2.htm#Elektronisch> 28-12-2009
- Het geheel van mensen, procedures en apparatuur in een organisatie die gegevens verzamelen, verwerken, opslaan en weergeven.
<http://sadan.wikidot.com/begrippen#toc8> 28-12-2009
- Een informatiesysteem is het geheel van mensen, middelen, procedures en regels dat de informatievoorziening verzorgt. Deze set van componenten heeft als doel informatie te verzamelen (zoeken), verwerken, opslaan en verspreiden ter ondersteuning van besluitvorming, coördinatie en controle binnen een organisatie.
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Informatiesysteem> 28-12-2009

Bijlage 4 Verzoek tot deelname aan interview

Betreft: Verzoek deelname interview afstudeeronderzoek outsourcing en optimisme

Geachte heer/mevrouw...,

Voor mijn afstudeeronderzoek ben ik op zoek naar outsourcingsspecialisten die het beslissingtraject om informatie systemen te outsourcen meerdere malen in de praktijk hebben ervaren en/of begeleid. Via de website van het *platform outsourcing* heb ik uw email adres verkregen. Naar mijn mening voldoet u aan dit profiel en dit is dan ook de reden dat ik u email.

Met mijn afstudeeronderzoek wil ik meer inzicht krijgen in de wijze waarop optimisme van invloed is bij het nemen van een outsourcingbeslissing over informatie systemen. Hiervoor zou ik graag een interview met u afnemen en hoop ik op uw medewerking. De onderzoeksresultaten zullen geanonimiseerd worden weergegeven.

In de bijlage vindt u een korte beschrijving van mijn afstudeeronderzoek en de hypothesen die ik hiermee wil gaan toetsen. Het interview zal ongeveer een uur in beslag nemen en kan plaatsvinden op een locatie die u, gezien uw overige werkzaamheden, schikt. Als tegenprestatie kan ik u desgewenst het definitieve afstudeerverslag aanbieden.

Indien u bereid bent om deel te nemen aan mijn onderzoek verneem ik dit graag van u waarna ik contact met u of uw secretariaat zal opnemen voor het maken van een afspraak.

Mocht u naar aanleiding van mijn verzoek nog vragen hebben, ben ik uiteraard bereid deze te beantwoorden. U kunt mij per email of telefonisch bereiken.

Met vriendelijke groet,

Derk von Hinke Kessler Scholder
Student Open Universiteit Nederland,
Master Accounting & Finance,
Afstudeerrichting Behavioral Financial Management
Email: dscholder@hotmail.com
Telefoonnummer: 06-19876973

Samenvatting afstudeeronderzoek

Scriptie onderwerp: op welke wijze beïnvloedt optimisme de beslissing om over te gaan tot outsourcing van informatie systemen (IS)? ¹

Outsourcing: de laatste decennia is er een sterke toename van bedrijven die outsourcen. Outsourcing vindt in steeds meer sectoren plaats. Het outsourcen van onderdelen van bedrijfsactiviteiten is inmiddels voor bedrijven niet meer weg te denken en een onderdeel van de gewone bedrijfsprocessen. Ik richt me op de outsourcing van IS omdat dit – volgens de literatuur – fundamenteel anders is dan andere vormen van outsourcing.

Onderzoek laat zien dat de ervaringen met outsourcing niet altijd voldoen aan de verwachtingen; de business case wordt niet (volledig) gerealiseerd. In de literatuur worden verschillende verklaringen hiervoor gegeven. Bijvoorbeeld: er is op basis van de verkeerde redenen over gegaan tot outsourcing, de kosten of eisen aan de eigen organisatie zijn onderschat of er is een gebrek aan een systematische aanpak.

Behavioral financial management (BFM): de traditionele analyse van bedrijfsbeslissingen gaat uit van rationeel handelende actoren. Waarnemingen en analyses van (financiële) bedrijfsbeslissingen blijken echter niet (volledig) te verklaren op basis van deze rationaliteit. Zo blijken bijvoorbeeld persoonkenmerken van invloed op besluiten.

Door niet uit te gaan van volledig rationeel handelende actoren probeert de gedragseconomie waargenomen fenomenen beter te verklaren, te beschrijven en te voorspellen. Hierbij worden specifieke vormen van niet-rationaliteit (gedragsaspecten) ingebracht. BFM bestudeert de invloed van deze gedragsaspecten op bedrijfsbeslissingen².

Optimisme: optimisme is één van de gedragsaspecten die wordt bestudeerd binnen het vakgebied BFM. Onderzoek laat zien dat individuen vaak -onrealistisch- optimistisch zijn. Hieraan liggen vele oorzaken ten grondslag. Een bekende oorzaak is dat individuen de neiging hebben om eigen talent te overdrijven. Een andere oorzaak is dat de eigen beïnvloedingsmogelijkheden worden overschat. Hierdoor wordt bijvoorbeeld een risico gezien als een uitdaging die met kennis en kunde kan worden aangegaan.

Optimisme en outsourcing: met mijn afstudeeronderzoek wil ik meer inzicht krijgen in de wijze waarop optimisme de beslissing om over te gaan tot outsourcen van informatiesystemen beïnvloedt. Op basis van een literatuurstudie ben ik gekomen tot de volgende hypothesen:

- optimisme speelt voornamelijk een rol bij de selectie van de mee te nemen voor- en nadelen voor uitwerking in de business case.
- optimisme speelt voornamelijk een rol bij de inschatting van de lasten van de business case (niet bij de baten).
- optimisme speelt een grotere rol bij de niet-kwantificeerbare (kwalitatieve) elementen van de business case.

¹ Gehanteerde definitie optimisme: een overschatting van de kans op baten of positieve uitkomsten en een onderschatting van de kans op lasten of negatieve uitkomsten.

Gehanteerde definitie outsourcing: een scala aan acties dat leidt tot de overdracht van – eerst intern uitgevoerde of intern aangeschafte - bedrijfsactiviteiten aan externe leveranciers met de bedoeling deze vervolgens gedurende de looptijd van het contract terug te ontvangen tegen een overeengekomen vergoedingsstructuur en kwaliteitsniveau. Mogelijk omvat dit de overdracht van de bij de bedrijfsactiviteit behorende mensen en middelen.

Gehanteerde definitie informatie systemen: Elke georganiseerde combinatie van mensen, hardware, software, communicatie netwerken, en data-bronnen die informatie binnen een organisatie verzamelt, transformeert en verspreidt.

² beslissingen van overheid en non-profit organisaties zie ik in de context van mijn onderzoek ook als bedrijfsbeslissingen.

Bijlage 5 Interviewleidraad vragenlijst

De interviewleidraad bevat een lijst met vragen die ik aan het einde van een interview wil kunnen beantwoorden (ik loop deze vragen niet een voor een af). Op deze wijze biedt de lijst een houvast voor de gegevens die ik wil verzamelen tijdens het interview. Bij de vragen zal ik een link proberen te leggen met de activiteiten benodigd voor outsourcingbeslissing, kwalitatieve en kwantitatieve aspecten, baten en lasten. Ook zal ik naar voorbeelden vragen.

nr.	Vraag / onderwerp	Argumentatie, Doel (zie voor bronnen, mijn literatuurstudie)
1	Op basis van een literatuurstudie heb ik de activiteiten nodig voor het maken van een outsourcingbeslissing onder elkaar opgesomd (zie paragraaf 3.2.3). Herkent u zich de genoemde beschrijving?	Algemene introductie. De lijst met activiteiten wil ik kort bespreken omdat ik hiernaar wil verwijzen in het interview.
2	Hoe wordt er met omgevingsfactoren omgegaan? Is het maken van meerdere scenario's gebruikelijk in de business case? Indien ja; hoe wordt bepaald welke variabelen hierbij anders worden ingesteld? Is dit voldoende? Zijn er scenario's die gevoelens oproepen (ideaalbeeld / doemscenario)? (zie ook vraag 7)	Het maken van scenario's zegt iets over hoe er naar kansen (en kansverdelingen) wordt gekeken. In scenario's zou ook de omgeving/reactie van concurrenten meegenomen moeten worden. Door de antwoorden op deze vraag en een latere vraag over concurrenten te vergelijken biedt deze vraag een controlemogelijkheid. Indien het antwoord negatief is, geeft dit aanwijzingen voor een weinig kritische analyse.
3	Blijken de scenario's voor het overgrote deel achteraf te positief ingeschat? Welk onderdeel betreft dit?	Dit zijn ook signalen voor een mogelijk algemeen optimistische houding
4	Op welke wijze zorgen organisaties voor een realistisch beeld van hun eigen capaciteiten? Overschatten organisaties hun eigen kunnen?	Door het overdrijven van eigen talent worden zaken te positief geschat.
5	Overschatten organisaties de mate waarin ze zaken kunnen controleren (mbt de outsourcingbeslissing)?	Door overschatting van de mate waarin zaken kunnen worden beïnvloed worden risico's gezien als een uitdaging die men kan aangaan kan treden met kennis en kunde.
6	Hoe wordt er omgegaan met verschillende rollen van personen (opsteller business case, beslisser, uitvoerder)?	Het blijkt dat een grote betrokkenheid ervoor zorgt dat mensen optimistischer worden. Zijn de opstellers van de business case vaak dezelfde als de beslissers en uitvoerders?
7	Wordt er een ideale eindsituatie geschetst?	Het schetsen van een ideaalsituatie heeft verschillende gevolgen: Beeldende verhalen roepen gevoelens op en het gevoel over een situatie

		beïnvloedt inschattingen. Zo blijkt een positief gevoel over een situatie te leiden tot lagere risico-inschattingen en hogere beoordeling van het nut. Sterk positieve beelden van een onzekere uitkomst kunnen een reactie teweegbrengen vergelijkbaar met een alles-of-niets karakteristiek.
8	Welke activiteiten, nodig voor het gefundeerd nemen van een outsourcingbeslissing, zijn het meest complex? Is de outsourcingbeslissing (relatief) complex?	Uiteraard is dit persoons- en situatieafhankelijk; met deze vraag wil ik inzicht krijgen welke onderdelen als complex worden gezien. Complexe situaties zijn vatbaarder voor gedragseffecten dan niet complexe situaties. Complexiteit zegt iets over de hoeveelheid variabelen, onduidelijkheden en de mate van transparantie van de materie (onderbelichten van zaken doordat niet alles kan worden overzien).
9	Welke activiteiten, nodig voor het gefundeerd nemen van een outsourcingbeslissing, zijn normaliter nieuw of weinig frequent voor de organisaties die overgaan tot outsourcen?	Dit is bedrijfs- en situatieafhankelijk. Onbekende activiteiten voor een bedrijf zijn complexer voor het bedrijf (zie ook vorige vraag). De literatuurstudie laat zien dat optimisme juist voorkomt in niet-repeterende of nieuwe projecten waarin de organisatie nog geen ervaring heeft opgebouwd.
10	Welke activiteiten, nodig voor het gefundeerd nemen van een outsourcingbeslissing, staan onder de grootste (gepercipieerde) tijdsdruk?	Tijdsdruk zorgt ervoor dat beoordeling op basis van gevoel meer gewicht krijgt (t.o.v. de rationele afweging).
11	Hoe wordt er rekening gehouden met concurrenten van de organisatie?	Door het negeren van concurrenten worden voorspellingen te optimistisch.
12	Hoe wordt er geborgd dat de informatie voldoende onderbouwd en volledig is?	Optimisme leidt tot een minder kritische analyse; denk hierbij bijvoorbeeld aan de mate van onderbouwing, de selectie van data, de gebruikte methode, de berekening van de bijbehorende kansen, analyse methode, negeren negatieve informatie of informatie van buitenaf, betrekken externe experts
13	Blijkt achteraf dat negatieve informatie is gebagatelliseerd of van het meest positieve scenario is uitgegaan?	Optimisme leidt tot een minder kritische analyse. Indien achteraf kan worden vastgesteld dat de business case meer aandacht had moeten besteden aan negatieve informatie kan dit wijzen op optimisme.
14	Op welke wijze spelen kansverdelingen van mogelijke gebeurtenissen een rol?	Indien onderliggende kansverdelingen van mogelijke uitkomsten en scenario's worden onderbelicht kan dit wijzen op een te weinig kritische analyse.

15	Met welke beslissingen concurreert de outsourcingbeslissing? Heeft de outsourcingbeslissing veel concurrentie van andere interne projecten en zo ja hoe wordt dit zichtbaar in het formuleren van de business case?	Bij een grote concurrentie met andere projecten moet het project worden verkocht. Dit zorgt voor een stimulans om het positieve te accentueren. Ook vergroot dit de kans dat de projecten met de meest optimistische voorspelling worden geselecteerd.
16	Lijken in het algemeen de uiteindelijke beslissing en het initiële plan erg op elkaar?	Dit kan een gevolg zijn van anchoring. (voor een specifieke situatie; optionele vraag bij een gegeven voorbeeld)
17	Indien er afwijkingen zijn, welke afwijkingen betreft dit kosten, tijd, etc.	Dit verwijst mogelijk naar de activiteit.
18	Wat is de oorzaak van deze afwijkingen van de business case? (on)benoemde factoren?	Oorzaken van falen koppelen aan activiteiten.
19	Wordt de business case altijd in een groep opgesteld? Wat zijn de effecten hiervan?	Onderzoek heeft aangetoond dat groepen individuele fouten (als gevolg van gedragseffecten) vaak versterken.
20	Op welke wijze wordt er met kritiek omgegaan? Wordt er ruimte voor kritiek ingebouwd in de verschillende activiteiten?	Deze indicator is naar mijn verwachting grotendeels organisatiespecifiek. Wel kan bijvoorbeeld op bepaalde momenten een second opinion worden gevraagd of een “advocaat van de duivel” worden ingesteld binnen de groep
21	Op welke wijze wordt bepaald welke voor- en nadelen worden meegenomen in business case? Zit er een verschil in de behandeling van baten/opbrengsten/voordelen/motieven en lasten/nadelen/kosten/risico's tijdens het opstellen van de business case?	Koppeling naar de lijst in hoofdstuk 3.
22	Op welke wijze wordt er omgegaan met kwalitatieve en kwantitatieve factoren? Relatie met kansverdelingen? Voorkeur, zwaardere weging in de beslissing?	Verskil in behandeling van kwalitatieve en kwantitatieve factoren.

Bijlage 6 Analyse matrix

Indicatoren van optimalisatie →
 Activiteiten benodigd voor de beslissing om over te gaan tot outsourcen ↓

	Betrokken personen	Overrechten van eigen talent en eigen kunnen	Overrechten van de controle over mogelijke afdelingen	Grote mate van betrokkenheid bij het projectvoortzitt	Eigenschappen van de beslissing	De beslissing is zeer complex	De beslissing is nieuw voor de organisatie	De analyse	Beperkt gesoort naar kritische data/ analyse	Beperkt gebruik van kansverdelingen / onzekerheden	Mogeren van de de rences van concurrenten	Er worden ideaal plausje geschied	(perceptie van) grote bijdrak	Het bedrijf	Er weinig ruimte is voor fentiek	Kritiek wordt egeret als del'ynal	Positieve schattingen worden beoond	Algemeen positieve verwachtingen over de toekomst	Grote concurrentie tussen projecten/voorzellen	Vergelijk schet'af	Uitendelijke en initiele plannen lijken erg veel elkaar	De correspondentie planning en budget worden bij lange na niet behaald	Negatieve resultaten blijven het gevolg van een niet (voldomde) onderkende gebeurtnis	De correspondentie analyses blikten weinig kritisch
Doelstelling, aannames, uitgangspunten, betrokkenen																								
Vaststellen van de strategie van de organisatie dit is het kader waarbinnen de outsourcingbeslissing wordt genomen																								
Vaststellen van de kern competenties van de organisatie																								
Vaststellen van de uit te besteden onderdelen																								
Vaststellen van de doelstelling van outsourcing																								
Vaststellen van de wijze van meten van de resultaten (nu en na de outsourcing) en de eisen die gesteld moeten worden aan de af te nemen product/service																								
Vaststellen van andere relevante aannames en uitgangspunten (budget, tijd, geografische locaties, etc)																								
Vaststellen van de betrokkenen bij het opstellen en uitwerken van de businesscase en beslissing																								
Positiebepaling van het mogelijk te outsourcen bedrijfsproces, de eigen organisatie en mogelijke leveranciers																								
Bepalen van de positie van de voorgiggende outsourcingbeslissing in de outsourcingstrategie/outsourcingportfolio																								
Bepalen van de mate waarin het uit te besteden bedrijfsproces een kern competentie representeert (nu en in de toekomst)																								
Vaststellen van mogelijke toekomstige interne ontwikkelingen (bijvoorbeeld op personeel gebied)																								
Bepalen van de positie van de eigen capaciteiten t o v concurrenten																								
Bepalen van de gereedheid en de gevolgen van uitbesteding voor de eigen organisatie																								
Bepalen van mogelijke leveranciers																								
Bepalen van de positie van de eigen capaciteiten t o v mogelijke leveranciers																								
Bepalen van aansluiting van leverancier en de eigen organisatie (strategie, visie, verwachtingen, relaties, geschiedenis, cultuur)																								
Bepalen van de gereedheid en de gevolgen van uitbesteding op mogelijke leveranciers																								
Onderhandelen, bepalen van de service levels, rollen, verantwoordelijkheden, eigendom, communicatie, prijs, monitoring, overgang van middelen, de verdeling van risico en baten, etc. tussen organisatie en leverancier.																								
Beslissen op basis van...																								
Vaststellen van de beoordelingscriteria waarop de beslissing wordt genomen																								
Vaststellen van de in de businesscase mee te nemen voordelen																								
Vaststellen van de in de businesscase mee te nemen nadelen																								
Vaststellen van de in de businesscase mee te nemen risico's (operationeel, technologie, relatie, overig)																								
Bepalen betrokkenheid van en de impact van een mogelijke beslissing op de relevante stakeholders (personeel, bonden, omgeving, overheden, etc)																								
Vaststellen welke scenario's worden uitgewerkt en bekeken (omgevingsfactoren, rechte concurrenten, technologische ontwikkeling, vraag)																								
Kwantificering (en kwalificering wanneer kwantificering niet mogelijk/relevant)																								
Kwantificering van de huidige situatie																								
Kwantificering (waar mogelijk) van de voordelen inclusief onderliggende kansverdeling																								
Kwantificering (waar mogelijk) van de nadelen inclusief onderliggende kansverdeling																								
Kwantificering van de risico's																								
Bepalen van het tijdspad																								
Opstellen totaaloverzichten																								
Opstellen projectplan																								
Opstellen van het totaalbeeld met een overzicht van kwantificeerbare, niet-kwantificeerbare, financiële en niet-financiële baten en lasten																								
Vergelijken van de huidige situatie en de mogelijke scenario's																								
Beslissen																								
		4 en 19	5	6		8	9		3, 12, 14 en 21	3 en 14	11 en 3	3, 7 en 22	10		19 en 20	19	19	3	15		16	17	18	13 en 18

Bijlage 7 Analyse van de gehouden interviews

Geclusterd per onderwerp zijn de in de interviewverslagen relevante passages weergegeven.

Tabel 1.

Overschatten van eigen talent, kunnen en controle over de mogelijke uitkomsten	
Interview 1	<ul style="list-style-type: none"> • ... indien projecten niet de verwachte resultaten opleveren...[is dit vaak het gevolg van] factoren die over het hoofd [worden] gezien of niet goed [zijn] ingeschat ...[een voorbeeld:] huidige kosten die door blijven lopen nadat onderdelen zijn uitbesteed, terwijl in de business case is geanticipeerd op het wegvallen van deze kosten. Dit zijn bijvoorbeeld verborgen kosten of het gevolg van een onvolledig beeld van de activiteiten die personen verrichten. [onvoldoende kennis van de eigen organisatie] • Organisaties onderschatten de benodigde eigen capaciteiten om de outcouringsrelatie aan te sturen / overschatten eigen kunnen. • Organisaties overschatten hun kennis van de eigen organisatie. • ... indien projecten niet de verwachte resultaten opleveren...[is dit vaak het gevolg van] factoren die over het hoofd [worden] gezien of niet goed [zijn] ingeschat ...[een voorbeeld van] een verkeerde inschatting is het te hoog inschatten van de veranderbaarheid van de eigen organisatie. • [een oorzaak indien niet de verwachte resultaten worden geleverd]...Te weinig vraagsturing/vraagarticulatie: men vraagt veel meer dan van te voren verwacht. Er wordt in deze gevallen te weinig gestuurd. De inschatting in de business case gaat uit van een bepaald afname van de leverancier. Er moet gestuurd worden op het –toegestane- gebruik. Hiermee moet in de business case rekening worden gehouden.
Interview 2	<ul style="list-style-type: none"> • Het is belangrijk dat bedrijven eerlijk zijn ten aanzien van hun eigen positie. [Voorbeeld: aan gestelde]... eisen en randvoorwaarden... vanuit de leverancier aan de uitbestedende partij... wordt vaak [te] makkelijk ja tegen gezegd. • Een mogelijke oorzaak [van te makkelijk over benodigde randvoorwaarden heenstappen] is dat een organisatie haar eigen capaciteit overschat; men denkt meer capaciteit te hebben dan in werkelijkheid het geval is. Dit kan ook gelden voor de competenties en kennis van de eigen organisatie [wel voldoende capaciteit, maar te weinig kunde]. • Achteraf bezien is de voorspelbaarheid van de outsourcingbeslissing vaak minder groot dan in eerste instantie geschat. • Als organisatie heb je niet overal invloed op. [niet alles van je leverancier kan je sturen en]... je niet altijd zomaar van leverancier ... wisselen • ...tijdens het maken van de outsourcingbeslissing [wordt er] gedeeltelijk vooringenomen gekeken naar de voordelenkant, zaken positief worden voorgesteld en hier soms teveel nadruk op ligt • [door ervaring]... is er nu een beter beeld van de eigen organisatie.
Interview 3	<ul style="list-style-type: none"> • De transitie [, die voor grote tegenvallers kan zorgen,]is veelal een groot veranderingstraject dat om specifieke capaciteiten vraagt om deze verandering binnen een organisatie te begeleiden. • ...de kennis van de eigen organisatie en de benodigde kennis/capaciteiten

	<p>nadat de transitie is voltooid wordt onderschat. Als je een gedeelte van je organisatie outsourced, zal het gedeelte dat achterblijft het contract moeten coördineren en aansturen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ...nadat je zaken hebt geoutsourced moet je een soort dirigent zijn en niet meer zelf in het orkest willen zitten. • ... in de praktijk kom je de situatie tegen dat binnen een organisatie een meer senior projectleider toevallig beschikbaar is en deze wordt ingezet op een outsourcingstraject. De persoon heeft dan wel veel ervaring, maar niet altijd de juiste ervaring. • Als een business case misloopt zie je vaak dat de HR aspecten van offshoring en de transitie zijn onderschat.
Interview 4	<ul style="list-style-type: none"> • [de ervaring van een groot outsourcingstraject is dat]...duidelijk [werd] dat niet alle benodigde kennis en capaciteiten voor de aansturing in huis aanwezig waren. De kunde om de leverancier op goede wijze aan te sturen bleek nog onvoldoende ontwikkeld. • De belangen [in een organisatie] hoeven helemaal niet parallel te lopen.... Bij het bij elkaar brengen van alle competenties voor het opstellen en uitwerken van een business case en een contract moet aan de interne samenwerking en verwachtingen worden gewerkt. Men moet niet verwachten dat als iedereen betrokken is dat het resultaat dan wel goed komt. • [de ervaring van een groot outsourcingstraject is dat het] wellicht ...beter was geweest om de nadruk meer te leggen op [de inhuur] een ander type consultant; meer gespecialiseerd op de terreinen van verandermanagement en cultuurverandering dan op de technische kant. De aanwezige technische kennis en kunde bij de eigen organisatie en de leverancier was niet een probleem.

Tabel 2.

Complexiteit, onderschatting van de impact van de beslissing, de mate waarin de beslissing nieuw is voor de organisatie en de noodzaak van de inbreng van ervaring.	
Interview 1	<ul style="list-style-type: none"> • De outsourcingbeslissing is een groter mijnenveld dan men zich veelal realiseert bij initiële gedachtvorming. Er wordt regelmatig te makkelijk gedaan over de fundamentele veranderingen en invloed van een outsourcingstraject op een organisatie en de manier van bedrijfsvoering. • Outsourcing impliceert een belangrijk verandertraject en slokt als zodanig een deel van de verandercapaciteit van bedrijven op. Hiermee komen andere veranderingen onder druk te staan. Dit aspect wordt ook niet altijd scherp onderkend door bedrijven. • In de praktijk zijn grote verschillen tussen organisaties. Organisaties met ervaring ... hebben een meer realistisch beeld dan organisaties zonder ervaring. • Je ziet hier wel veel verschillen tussen bedrijven die wel/geen veel ervaring hebben met outsourcing [in de mate waarin ze correct inschatten welke capaciteit benodigd zijn om een outsourcingrelatie aan te sturen].
Interview 2	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcingrelaties zijn langdurig en je kunt niet op alles inspelen en nooit alles overzien. • De mate van volwassenheid van de organisatie is van groot belang voor het slagen van een business case voor een outsourcingstraject. Hierbij gaat

	<p>het niet enkel om de volwassenheid van de eigen uitbestedende organisatie, maar óók om de volwassenheid van de leverancier en de aansluiting tussen beide.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achteraf gezien is de voorspelbaarheid van de outsourcingbeslissing vaak minder groot dan in eerste instantie geschat. Je komt voor onaangename verrassingen te staan waar je ter plekke moet beslissen hoe hiermee om te gaan. • In de gevallen dat de business case niet positief uitvalt, heeft dit veelal te maken met een eigen organisatie die onvoldoende volwassen is maar óók veelal met een leverancier die niet volwassen genoeg is. • Een voorbeeld van het leren van door ervaring is dat er enkele jaren geleden niet met scenario's werd gerekend, wat nu heel gebruikelijk is. • zorg voor de inbreng van ervaring, dit bepaalt voor een groot deel het realistisch gehalte van de business case
Interview 3	<ul style="list-style-type: none"> • De consequenties en de benodigde tijd noodzakelijk voor zo'n traject, wordt vaak onderschat. • Outsourcing is veelal een ingrijpende, grote, complexe en risicovolle beslissing. Hierdoor vergt deze beslissing een bepaalde moed en veranderingsgezindheid van beslissers • De transitie is veelal een groot veranderingstraject dat om specifieke capaciteiten vraagt om deze verandering binnen een organisatie te begeleiden. De veranderaanpak is van grote invloed voor het halen van je business case. • Ervaring is van groot belang voor het halen van je business case en het goed kunnen inschatten van alle aspecten en de risico's. Het maken van een goede risicoanalyse vergt begrip van het hele traject, het kunnen inschatten van de impact van een transitie, de risico's en de omgang hiermee. Dit vergt specifieke ervaring en kan je niet uit een boekje leren. • Je ziet bijvoorbeeld een groot verschil in benadering van een leverancier door organisaties met en zonder ervaring met outsourcing. Een ander voorbeeld is een duidelijk verschil in de wijze van aansturing van de leverancier tussen ervaren en onervaren partijen. • Garantie voor problemen als je onervaren mensen aan het roer zet.
Interview 4	<ul style="list-style-type: none"> • Voor een goed resultaat [van een outsourcingtraject] moeten beide partijen elkaar beïnvloedende inspanningen leveren in een zeer complex speelveld. • Ervaring is erg belangrijk voor een meer realistische kijk op de business case. • Achteraf terugkijkend is de impact van de beslissing onderschat. Een voorbeeld om dit te illustreren: de eigenschappen van de bedrijfstak zorgen ervoor dat de infrastructuur onder extreme omstandigheden beschikbaar moet zijn. Waar op andere plekken de infrastructuur als commodity kan worden behandeld, geldt dit –door de extreme omstandigheden- niet altijd voor de eigen organisatie. • Het ontbreekt vaak in het meenemen en het voldoende kwantificeren van de zachtere, kwalitatieve factoren. Juist de zachte factoren zijn lastig te kwantificeren en te veranderen. Uiteraard is ervaring hier belangrijk; om beter te kunnen aangeven waar en hoe mogelijke valkuilen zich manifesteren en hoe hiermee om te gaan.

Tabel 3.

Gebruik van kritische data en scenario's	
Interview 1	<ul style="list-style-type: none"> • Het is goed om de business case breed te zien en verder te kijken dan twee rijtjes getallen; de business case is breder dan enkel een financieel plaatje en het denken in termen van geld. Veel partijen – zeker in deze tijd – denken na over outsourcing gedreven door financiële redenen en negeren hierbij andere relevante aspecten aan kosten- en batenzijde. • Een ...voorbeeld ...[van] het onderschatten van bijkomende kosten. Bij het overgaan van personeel worden vaak zaken vergeten als een mogelijk verschil in salaris in verschillende branches (bijvoorbeeld tussen de financiële sector en de IT-sector). • Objectiviteit moet je intern of extern [proberen] te borgen. • Veel organisaties gaan in eerste instantie slechts uit van één scenario. Een consultant zal hier vaak meerdere scenario's adviseren. Dit aantal blijft wel vaak beperkt... • Scenario's wil natuurlijk niet zeggen dat het resultaat hier binnen valt en dat je op alles kan anticiperen. • Met kansverdelingen wordt [veelal] enkel zeer rudimentair gewerkt.
Interview 2	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor voldoende kritisch vermogen... wees eerlijk en feitelijk in je analyse (als mensen graag iets willen zullen ze bepaalde aspecten benadrukken / denken dat negatieve kanten meevallen) • let op de structuur en volwassenheid van je leverancier (wat zegt het bijvoorbeeld als een leverancier enkel referenties van vergelijkbare trajecten kan tonen van buitenlandse collega's); • een bepaalde volwassenheid van de organisatie en ervaring [is] noodzakelijk voor een meer realistische inschatting. ... zorg ervoor dat je een lerende organisatie bent/wordt • Een voorbeeld van het leren van door ervaring is dat er enkele jaren geleden niet met scenario's werd gerekend, wat nu heel gebruikelijk is.
Interview 3	<ul style="list-style-type: none"> • In dit beslissingsproces zou je ... ook [voldoende]... mensen tegen moeten komen... die voldoende 'beren op de weg' zien. Voor een gezonde kritische houding binnen het beslissingsproces moeten deze personen hierin ook voldoende ruimte krijgen... • Je moet ervoor zorgen dat je alle rollen binnenboord hebt voor een outsourcingbeslissing. • Ook moet je het betrekken van stakeholders volhouden gedurende het gehele [outsourcings]proces... Denk hierbij bijvoorbeeld aan een ondernemersraad. [zorg ervoor dat de benadering in het proces nergens te eenzijdig wordt] • In het algemeen wordt er niet heel bewust nagedacht of er voldoende kritische personen zijn gemobiliseerd bij het opstellen van een business case. Wel zie je dat alle grotere organisaties hiervoor processen, mechanismen en beslissingsgremia hebben ingericht. Dit geldt ook voor de monitoring van de lopende projecten. • Een succesfactor bij (grote) outsourcingtrajecten is het betrekken van een derde partij (naast de organisatie die overgaat tot outsourcen en de leverancier). Het is zeer raadzaam om een "third party advisor" in de hand te nemen; een derde partij die het selectieproces begeleidt. Hiermee borg

	<p>je dat je kennis en kritisch vermogen binnen haalt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg dat de doelstelling en motieven over en weer bekend zijn. • fluctuaties in hun business en de consequenties op de outsourcingrelatie...moet[en] onderdeel zijn van een overeenkomst.
Interview 4	<ul style="list-style-type: none"> • [de bedrijfscultuur zorgt ervoor dat mensen] ...een meer automatische kritische houding tegenover plannen als outsourcing. Mensen moeten vaker worden overtuigd van de voordelen dan geremd. • [huidige omstandigheden zorgen bij onderdelen soms voor een initiele eenzijdige focus op kostenbesparing]... Er is niks mis mee als je gaat outsourcen om tot een zekere besparing te komen, maar je moet waken voor een te eenzijdige gerichtheid op kostenbesparing. Je moet je goed realiseren dat outsourcing niet enkel het over de muur gooien van een stuk verantwoordelijkheid en activiteiten is. Er komt veel meer bij kijken om hier een succes van te maken. • Er worden in de organisatie van de geïnterviewde bij het opstellen van de business case verschillende scenario's uitgewerkt. Ook wordt er duidelijk met de risico's rekening gehouden. Dit betreft meestal wel hardere factoren als volume etcetera, maar minder de zachte zijde. • [de ervaring van een groot outsourcingtraject is dat het] wellicht ...beter was geweest om de nadruk meer te leggen op [de inhuur] een ander type consultant; meer gespecialiseerd op de terreinen van verandermanagement en cultuurverandering dan op de technische kant. De aanwezige technische kennis en kunde bij de eigen organisatie en de leverancier was niet een probleem.

Tabel 4.

Concurrenten	
Interview 1	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijk gedrag of reacties van concurrenten worden zeer beperkt meegenomen in outsourcingcontracten. Dit heeft mede te maken dat het vaak geen core-competenties zijn die worden uitbesteed. • Aan de kant van de leverancier zie je wel duidelijk dat er rekening wordt gehouden met het gedrag van concurrenten-leveranciers.
Interview 2	<ul style="list-style-type: none"> •
Interview 3	<ul style="list-style-type: none"> • Vanuit de klant wordt er niet in grote mate rekening gehouden met concurrenten in de business case.
Interview 4	<ul style="list-style-type: none"> • In de business case wordt het gedrag van concurrenten niet altijd meegenomen [dit heeft mede te maken met]...het verschil waarin IT behoort en wordt gezien als een core-competentie van de business-unit.

Tabel 5.

Bedrijfscultuur, beslissers, mate van betrokken zijn en ideaalbeelden	
Interview 1	<ul style="list-style-type: none"> • Uiteraard is de beslissing om over te gaan tot outsourcing is onderhevig aan dezelfde interne cultuur en mogelijke strijd als andere bedrijfsbeslissingen. • Concurrentie tussen projecten kan ervoor zorgen dat zaken te rooskleurig worden voorgesteld. [Het is belangrijk]...voor een frisse en realistische blik te zorgen [in het beslissingsproces]. De organisatie die... [hiervoor aparte functionarissen in dienst hebben]...zijn voornamelijk de grote

	<p>organisaties. Dit alles geldt uiteraard ook aan leverancierszijde.</p> <ul style="list-style-type: none"> • [De] rolverdeling ... [binnen een outsourcingbeslissingstraject]... heeft natuurlijk invloed op de bias van de beslisser en uitvoerder (wat willen mensen horen). • Misschien dat er met overdreven positieve ideaalbeelden enigszins wordt gewerkt in de praktijk, maar het is niet de ervaring van de geïnterviewde.
Interview 2	<ul style="list-style-type: none"> • Een beslissing concurreert met andere beslissingen in de organisatie: dit zorgt er niet automatisch voor dat beslissingen te positief worden voorgesteld. De eigen organisatie is een grote organisatie met voldoende “checks en balances” om te zorgen voor een kritisch vermogen. Wellicht dat bij kleinere organisaties of wanneer er een directeur/eigenaar is dat deze checks en balances niet altijd/minder in balans zijn. • Het hoogste orgaan binnen de organisatie beslist over grote outsourcingtrajecten. Uiteraard spelen hierbij de individuele voorkeuren en eigenschappen van personen een rol; denk hierbij aan een gevoeligheid voor negatieve publiciteit, risicobereidheid etc [Lastig om hier iets in het algemeen over te zeggen]
Interview 3	<ul style="list-style-type: none"> • Gedrag en persoonlijkheden kunnen erg bepalend zijn voor het al dan niet nemen van een beslissing, de manier waarop de beslissing wordt genomen, naar welke aspecten wordt gekeken, etcetera. • Het is de ervaring van de geïnterviewde dat de drijvende kracht aan de “klant-zijde” (de organisatie die over wil gaan tot outsourcing) vaak enigszins visionair ingestelde mensen zijn. Optimistisch ingestelde mensen die door grote slagen te maken hun bedrijfsdoelstellingen bereiken. • Deze visionair ingestelde mensen uit zich vaak ook door het schetsen van een positieve (toekomst)visie; een ideaalsituatie (uiteraard binnen bepaalde grenzen). Deze visie is veelal ook nodig om een ingrijpende verandering door te voeren. • Ook moet je het betrekken van stakeholders volhouden gedurende het gehele [outsourcings]proces... Denk hierbij bijvoorbeeld aan een ondernemersraad. [zorg ervoor dat de benadering in het proces nergens te eenzijdig wordt]
Interview 4	<ul style="list-style-type: none"> • Waar rekening mee moet worden gehouden, zijn de verschillende belangen in een organisatie. Wat de business wil en verwacht kan best wel eens anders zijn dan wat IT wil of een afdeling inkoop. De belangen hoeven helemaal niet parallel te lopen.... Bij het bij elkaar brengen van alle competenties voor het opstellen en uitwerken van een business case en een contract moet aan de interne samenwerking en verwachtingen worden gewerkt. Men moet niet verwachten dat als iedereen betrokken is dat het resultaat dan wel goed komt. • [Controle en risicobeheersing]... is [onderdeel] van de bedrijfscultuur van de organisatie. Dit controle-element zorgt dat mensen graag de touwtjes in handen houden om zeker te weten dat iets goed gaat. Voor outsourcing is dit niet altijd de beste houding, maar deze houding en het bijbehorende gedrag is erg lastig aan te passen. Dit heeft bijvoorbeeld een initiële neiging tot gevolg om zoveel mogelijk vast te leggen in een contract en te blijven meekijken met de leverancier in de processen van de leverancier • Dit type besluit wordt op het hoogste niveau genomen en gemonitord

Tabel 6.

Niet halen van de business case is niet mislukken	
Interview 1	<ul style="list-style-type: none"> In veel gevallen ... pakt de business case anders uit dan van te voren gedacht. Dit wil niet zeggen dat de business case in deze gevallen mislukt.
Interview 2	<ul style="list-style-type: none"> Outsourcingstrajecten zijn niet altijd goed te vergelijken en het lastig iets over tevredenheid in het algemeen te zeggen; tussen tevreden en ontevreden zit een groot grijs gebied. Indien je het toch grofweg wil opdelen kan je stellen dat organisaties in 60% van de gevallen niet geheel tevreden zijn en in 40% tevreden zijn. ... wanneer je niet geheel tevreden bent over het outsourcingtraject [wil dit niet zeggen] dat de eigen organisatie het dan beter had gedaan (de kwaliteit kan ondanks ontevredenheid nog steeds boven het eigen kunnen liggen).
Interview 3	<ul style="list-style-type: none"> Er is een fundamenteel verschil tussen klanttevredenheid en een business case die niet wordt gehaald.
Interview 4	<ul style="list-style-type: none"> In de praktijk zijn er zeer grote verschillen tussen de ervaringen met en de tevredenheid over outsourcingstrajecten. De mate waarin organisaties tevreden zijn, verschilt enorm per leverancier. Ook wisselt de mate van tevredenheid over outsourcingrelaties erg tussen de verschillende IT-gebieden (bijvoorbeeld tussen het infrastructuur- en applicatiedomein).

Tabel 7.

Onverwachte gebeurtenissen zijn onvermijdelijk. Niet alles kan je vastleggen, je moet flexibel en adaptief zijn.	
Interview 1	<ul style="list-style-type: none"> In veel gevallen ...pakt de business case anders uit dan van te voren gedacht. [de oorzaak kan zijn dat]... er zaken zich voor hebben gedaan die van te voren niet bedacht zijn. Hier moet je beide (als klant en leverancier) goed mee om kunnen gaan.
Interview 2	<ul style="list-style-type: none"> [door ervaring heeft] de organisatie een sourcingsstrategie opgesteld. Deze wordt duidelijk gezien als variabel en deze wordt periodiek op verschillende aspecten bekeken, afgewogen en indien nodig aangepast. Achteraf bezien is de voorspelbaarheid van de outsourcingbeslissing vaak minder groot dan in eerste instantie geschat. Je komt voor onaangename verrassingen te staan waarbij je ter plekke moet beslissen hoe hiermee om te gaan. Outsourcingrelaties zijn langdurig en je kunt niet op alles inspelen en nooit alles voorzien. Je moet flexibel zijn en kunnen inspelen op meerdere situaties. ... de organisatie [moet] zichzelf continu ...[kunnen] aanpassen aan een zich continu wijzigende omgeving. De business case en het te sluiten contract moeten niet zo rigide zijn dat je niet meer kan bijsturen. Je moet afspraken maken over hoe je gedurende het traject zaken kan bijstellen en hierover een duidelijk governance-/besturingsmodel afspreken. outsourcing is een langdurig traject dat context- en situatieafhankelijk is. Je kunt niet alles voorspellen, enkel proberen op een goede wijze in te spelen op onverwachte gebeurtenissen.
Interview 3	<ul style="list-style-type: none"> Bij zoiets complex als outsourcing is het zeer onverstandig geen

	<p>risicomarge op te nemen en te negeren dat er onverwachte gebeurtenissen zich voor kunnen doen. Dit moet je meenemen in je business case.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ...flexibiliteit moet onderdeel zijn van een overeenkomst
Interview 4	<ul style="list-style-type: none"> • Scenario's zijn belangrijk, maar je moet in het maken van scenario's ook weer niet doorschieten. Je kunt niet alles plannen. Veel is niet te voorspellen. • Een outsourcingdeal is hiervoor [om alles contractueel vast te leggen] te complex en bevat teveel onzekerheden. • [een outsourcingtraject] is geen standaard iets; je kunt niet alles dichttimmeren, maar je moet zorgen dat je om kan gaan met onzekerheden en zorgen dat je flexibel bent.

Tabel 8.

Kwalitief vs kantitatief	
Interview 1	<ul style="list-style-type: none"> • Indien er te snel en enkel om financiële redenen snel wordt besloten duiken er onvermijdelijk na verloop van tijd minder prettige aspecten op. • In de meeste gevallen moet de business case eerst aan het kwantitatieve aspect voldoen. Indien dit plaatje mogelijk positief uitvalt, kijkt de organisatie naar de kwalitatieve aspecten (zowel aan positieve en negatieve zijde). • Nadelen van outsourcing zijn veelal meer kwalitatief van aard [dan kwantitatief]. [Bij de] voordelen van outsourcing zijn vaak beide [in meer gelijke mate aanwezig]. • Er kan op vele manieren naar een zelfde situatie worden gekeken. De financiële component lijkt vaak een exacte wetenschap, maar hier zit vaak een grote inschattingsfactor in. Hoe kwalitatiever hoe groter de mogelijke verschillen. • ...vaak [wordt] getracht kwalitatieve aspecten te kwantificeren, maar dit heeft wel het risico in zich van natte vinger werk.
Interview 2	<ul style="list-style-type: none"> • Het zijn veelal ...[de] relationele factoren die worden onderschat. • De harde berekenbare factoren zorgen voor minder verrassingen en zijn vaak duidelijker afgesproken dan deze relationele factoren.
Interview 3	<ul style="list-style-type: none"> • Over het algemeen kan je stellen dat de kwalitatieve factoren meer worden onderschat dan de kwantitatieve factoren... Dit komt onder andere doordat het kwalitatieve minder meetbaar is en hierdoor minder aandacht krijgt. • Doordat deze genoemde kwalitatieve factoren veelal voor negatieve verrassingen kunnen zorgen is de business case niet altijd in balans.
Interview 4	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing vraagt bijvoorbeeld om een andere wijze van aansturing en het veelal enkel beoordelen van de output ipv het gehele proces. In de praktijk blijkt dat veel mensen de neiging hebben op in het proces van de leverancier te duiken. Het vraagt dus ook om het leren loslaten en een ander soort competenties; een cultuur- of gedragsaanpassing • [de ervaring van een groot outsourcingtraject is dat het] wellicht ...beter was geweest om de nadruk meer te leggen op [de inhuur] een ander type consultant; meer gespecialiseerd op de terreinen van verandermanagement en cultuurverandering dan op de technische kant. De aanwezige technische kennis en kunde bij de eigen organisatie en de leverancier was niet een probleem.

	<ul style="list-style-type: none"> • De meer zachte elementen (als verandermanagement) zijn een integraal onderdeel van je business case. ... Door te weinig te letten op de zachte aspecten van je business case kan een groot deel van je business case teniet worden gedaan. • Generaliserend is te zeggen dat de kwalitatieve factoren vaker worden onderbelicht dan de kwantitatieve factoren in de business case. Deze kwalitatieve, zachtere aspecten zijn erg belangrijk en onderschatting hiervan is vaak de oorzaak van ontevredenheid over een outsourcingrelatie.... Met de hardere, kwantitatieve factoren zit het binnen de organisatie van de geïnterviewde wel goed... Het ontbreekt vaak in het meenemen en het voldoende kwantificeren van de zachtere, kwalitatieve factoren. Juist de zachte factoren zijn lastig te kwantificeren en te veranderen.
--	--

Tabel 9.

Relationele factoren	
Interview 1	<ul style="list-style-type: none"> • [onverwachte gebeurtenissen]... Hier moet je beide (als klant en leverancier) goed mee om kunnen gaan. • Organisaties onderschatten de benodigde eigen capaciteiten om de outsourcingrelatie aan te sturen.
Interview 2	<ul style="list-style-type: none"> • Het zijn veelal ...[de] relationele factoren die worden onderschat....”met champagne en publiciteit wordt het contract getekend” • Wanneer je met een outsourcingtraject begint, “ben je verliefd.”; uiteraard wordt outsourcing overwogen met de voordelen (geen core business, kost teveel, etc.) in gedachte. Dit maakt dat tijdens het maken van de outsourcingbeslissing gedeeltelijk vooringenomen wordt gekeken naar de voordelenkant, zaken positief worden voorgesteld en hier soms teveel nadruk op ligt. Dit maakt dat een bepaalde volwassenheid van de organisatie en ervaring noodzakelijk voor een meer realistische inschatting. • Hoe je deze relatie vormgeeft is van belang voor je eigen flexibiliteit, hoe makkelijk je kan inspelen op een veranderende omgeving en in hoeverre je vastzit aan een leverancier.
Interview 3	<ul style="list-style-type: none"> • Binnen de organisatie van de klant moet ervoor worden gezorgd dat alle partijen voldoende aangesloten zijn en voldoende met elkaar afstemmen (zeker tijdens de contractonderhandelingen). • Waar het ten slotte vaak misgaat is het wederzijds vertrouwen. ...De aannames op basis waarvan het contract wordt opgesteld moeten overeenkomen met de business case en gezamenlijk met de leverancier worden vastgesteld. • Op de agenda moet de vraag staan of iedereen bij de deal gebaad is. Hier wordt vaak onvoldoende over na gedacht en te veel gefocused op eigen business case. • ten tijde van de contractondertekening er vaak een jubelstemming heerst en “de champagne opengaat”. De initiële tevredenheid neemt echter vaak wat af in de loop van de tijd. • Het moet duidelijk zijn dat klant en leverancier het samen doen!
Interview 4	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg dat je intern elkaar goed begrijpt en iedereen hetzelfde op zijn netvlies heeft.

	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre de cultuur van de organisatie en de leverancier bij elkaar passen wordt vaak onderschat. Maar de mate waarin een leverancier goed bij een organisatie(onderdeel) past is van groot belang; je moet er niet automatisch vanuit gaan dat ‘het wel goed zit’ als de leverancier een mooi plan schrijft (en er kwantitatief/financieel een mooi positief wordt gepresenteerd). De aanname dat dit wel goed zit omdat “we toch allemaal professionals zijn” blijkt niet correct in de praktijk. • Outsourcing is iets wat je samen moet doen; de leverancier én de uitbestedende organisatie. Dit vraagt om de juiste instelling van beiden. Je kunt deze relatie vergelijken met een huwelijk. Deze zienswijze vraagt om een andere houding van personen dan ze veelal aan gewend zijn; in de praktijk gebeurt het te weinig dat er op deze wijze tegen de samenwerking wordt aangekeken.
--	--

Tabel 10.

Mogelijke verklaringen indien een outsourcingbusiness case niet –volledig- wordt behaald	
Interview 1	<ul style="list-style-type: none"> • Veel partijen – zeker in deze tijd – denken na over outsourcing gedreven door financiële redenen en negeren hierbij andere relevante aspecten aan kosten- en batenzijde. • Nadelen van outsourcing zijn veelal meer kwalitatief van aard • Twee oorzaken liggen vaak ten grondslag indien projecten niet de verwachte resultaten opleveren: <ul style="list-style-type: none"> • Vaak worden er factoren over het hoofd gezien of niet goed ingeschat: <ul style="list-style-type: none"> ○ ... voorbeeld ... verborgen kosten ○ ...te hoog inschatten van de veranderbaarheid van de eigen organisatie. ○ ... onderschatten van bijkomende kosten • Te weinig vraagsturing/vraagarticulatie...Er wordt in deze gevallen te weinig gestuurd. • Organisaties hebben niet altijd een goed beeld van zichzelf; twee voorbeelden: <ul style="list-style-type: none"> • Organisaties onderschatten de benodigde eigen capaciteiten om de outsourcingrelatie aan te sturen / overschatten eigen kunnen. • Organisaties overschatten hun kennis van de eigen organisatie • ...onderschatting van de wisselwerking en beïnvloeding van dit verandertraject op andere verandertrajecten of projecten • Veel organisaties gaan in eerste instantie slechts uit van één scenario
Interview 2	<ul style="list-style-type: none"> • Het is belangrijk dat bedrijven eerlijk zijn ten aanzien van hun eigen positie.[bijvoorbeeld bij eisen die vanuit een leverancier worden gesteld aan een contract,] hier wordt vaak makkelijk ja tegen gezegd. • Een mogelijke oorzaak is dat een organisatie haar eigen capaciteit overschat; ... Dit kan ook gelden voor de competenties en kennis van de eigen organisatie. • Hier zie je dat organisaties soms hun eigen competenties overschatten; bijvoorbeeld door het plaatsen van te weinig ervaren personen in een regieorganisatie • In de gevallen dat de business case niet positief uitvalt, heeft dit veelal te maken met een eigen organisatie die onvoldoende volwassen is maar óók

	<p>veelal met een leverancier die niet volwassen genoeg is.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achteraf bezien is de voorspelbaarheid van de outsourcingbeslissing vaak minder groot dan in eerste instantie geschat. Je komt voor onaangename verrassingen te staan waar je ter plekke moet beslissen hoe hiermee om te gaan. • Het is dus belangrijk dat de organisatie zichzelf continu kan aanpassen aan een zich continu wijzigende omgeving. De business case en het te sluiten contract moeten niet zo rigide zijn dat je niet meer kan bijsturen. • Het zijn veelal deze relationele factoren die worden onderschat. De harde berekenbare factoren zorgen voor minder verrassingen en zijn vaak duidelijker afgesproken dan deze relationele factoren.
Interview 3	<ul style="list-style-type: none"> • [factoren die veelal te weinig aandacht krijgen bij niet volledig geslaagde outsourcingtrajecten zijn de transitie, het inbouwen van een risicomarge en hr-aspecten. Je ziet hierbij] ...dat de kennis van de eigen organisatie en de benodigde kennis/capaciteiten nadat de transitie is voltooid wordt onderschat. • Waar het ... vaak misgaat, is het wederzijdse vertrouwen • Op de agenda moet de vraag staan of iedereen bij de deal gebaad is. Hier wordt vaak onvoldoende over na gedacht en te veel gefocused op eigen business case. • Over het algemeen kan je stellen dat de kwalitatieve factoren meer worden onderschat dan de kwantitatieve factoren. • Doordat deze genoemde kwalitatieve factoren veelal voor negatieve verrassingen kunnen zorgen is de business case niet altijd in balans. In de business case moeten de te verwachte positieve en negatieve factoren van outsourcing wel in balans zijn. • zorg dat alle stakeholders betrokken zijn
Interview 4	<ul style="list-style-type: none"> • de impact van de beslissing [is]onderschat • [duidelijk werd dat]... niet alle benodigde kennis en capaciteiten voor de aansturing in huis aanwezig waren. • Outsourcing vraagt bijvoorbeeld om een andere wijze van aansturing... Het vraagt dus ook om het leren loslaten en een ander soort competenties; een cultuur- of gedragsaanpassing. • Bij het bij elkaar brengen van alle competenties voor het opstellen en uitwerken van een business case en een contract moet aan de interne samenwerking en verwachtingen worden gewerkt. Men moet niet verwachten dat als iedereen betrokken is dat het resultaat dan wel goed komt. • In hoeverre de cultuur van de organisatie en de leverancier bij elkaar passen wordt vaak onderschat • Door te weinig te letten op de zachte aspecten van je business case kan een groot deel van je business case teniet worden gedaan. • Outsourcing is iets wat je samen moet doen; de leverancier én de uitbestedende organisatie. Dit vraagt om de juiste instelling van beiden