

FROM THE VENDOR'S PERSPECTIVE: EXPLORING THE VALUE PROPOSITION IN INFORMATION TECHNOLOGY OUTSOURCING

Natalia Levina

**Information Systems Group/IOMS Stern School of Business
New York University**

Jeanne W. Ross

**Center for Information Systems Research Massachusetts
Institute of Technology**

MIS Quarterly Vol. 27 No. 3/September 2003

**Disadur oleh
Kelompok 67**

Abstrak

- Belum jelas apakah dengan melakukan *outsourcing*, vendor dapat menyediakan keuntungan dalam biaya produksi, khususnya untuk perusahaan yang besar yang bisa melakukannya sendiri secara *in-house*.
- Artikel ini berisi pelaksanaan riset yang memeriksa secara mendalam strategi vendor dan sebuah penerapan perjanjian dalam manajemen aplikasi *outsourcing* jangka panjang yang sukses.

Pendahuluan

- *Outsourcing* adalah fenomena di mana sebuah organisasi (klien) menyerahkan properti atau pengambilan keputusan tentang infrastruktur TI pada organisasi eksternal (vendor). (Loh and Venkatraman 1992)
- Total Pengeluaran atas layanan *outsourcing* di seluruh dunia mencapai 64 Milyar Dollar AS pada tahun 2001; Pada tahun 2000, *outsourcing* TI merepresentasikan sekitar 30% dari anggaran TI (Mason 2000)
- Faktor pendorong utama *outsourcing*: kebutuhan untuk mengurangi dan mengontrol biaya operasi TI dan berkembang menjadi kebutuhan untuk meningkatkan fokus manajemen dan mengakses bakat teknis yang tidak tersedia dalam internal perusahaan.

Latar Belakang

- Keuntungan yang diinginkan dari *outsourcing* seringkali tidak diukur.
- Risiko sangat tinggi → satu dari 3 kontrak *outsourcing* gagal memenuhi target → terdapat bukti bahwa klien berusaha untuk menutup pengeluaran dengan membatalkan kontrak dan kembali membangun kemampuan SI secara *in-house* (Buxbaum 2002; McDougall 2002)
- Pada kenyataannya, hasil *outsourcing* meningkat sejalan dengan berkembangnya pelaksanaan *outsourcing* tsb (Willcocks and Lacity 2000)

Pendekatan Riset

- Riset SI ini berhubungan dengan *potential value generation* dari *outsourcing* yang mempertimbangkan faktor-faktor: karakteristik klien, karakteristik vendor dan hubungan vendor-klien (Goles 2001)
- Menggunakan: *concept of complementarity* dalam desain organisasi (Milgrom and Roberts 1995), *the core competency argument on outsourcing* (Hamel and Prahalad 1996; Quinn 1999), dan penemuan-penemuan dari literatur hubungan vendor-klien (Elitzur dan Wensley 1997; Kern dan Willcocks 2001; Willcocks and Lacity 2000)

Metodologi

- Tujuan: memahami bagaimana vendor memberikan *value* kepada klien
- Menggunakan studi kasus untuk membangun teori dalam cara induktif dan *grounded*: pendekatan *grounded theory* (Glaser and Strauss 1967)
- Langkah-langkah:
 1. Identifikasi pertanyaan riset
 2. Mengulas literatur dengan topik *outsourcing* SI dan menentukan bahwa tidak ada teori terbaru yang dapat menjawab pertanyaan riset
 3. Memulai penelitian dengan tidak mempertimbangkan teori apapun, dan tidak ada hipotesis untuk menguji kondisi ideal dalam jenis riset ini (Eisenhardt 1989, p. 536)
 4. Memilih kasus berdasarkan kosep pengambilan sampel teoretis sehingga dapat menjawab pertanyaan riset (Glaser and Strauss 1967)

Pengumpulan Data dan Analisis

- Musim Semi 1998
- Metode kualitatif dengan melibatkan banyak teknik: *unstructured and semi-structured interviews*, dokumentasi, catatan arsip, observasi langsung, sumber terbitan, artifak fisik seperti manual, *form*, dan arsip proyek, *follow-up e-mail* dan *interview* via telepon (Yin 1984)
- *Field notes*.

Fokus *interview* dan Pengumpulan Dokumen

Table 2. Dimensions Guiding the Inquiry	
Dimension	Description
<i>Engagement History</i>	Reasons behind the outsourcing decision. Client's prior experiences with outsourcing. Vendor selection process. Size, scope, structure, and length of contracts.
<i>Client's Management Philosophy</i>	Degree of control over operations. Approach to building the relationship with the vendor.
<i>Vendor's Management Philosophy and Processes</i>	Degree of control over operations. Utilization of a software engineering methodology. Approach to building the relationship with the client.
<i>Knowledge Sharing Practices</i>	High-level goal setting. Everyday communication among involved parties. Technology used to support sharing. Collaborative culture. Incentives for sharing.
<i>Staffing Decisions and Challenges</i>	Hiring practices. Training. Assignment rules. Promotion rules. Employee satisfaction. Turnover.
<i>Engagement Success</i>	Critical success factors. Perceived rating of success so far. Areas of concern.

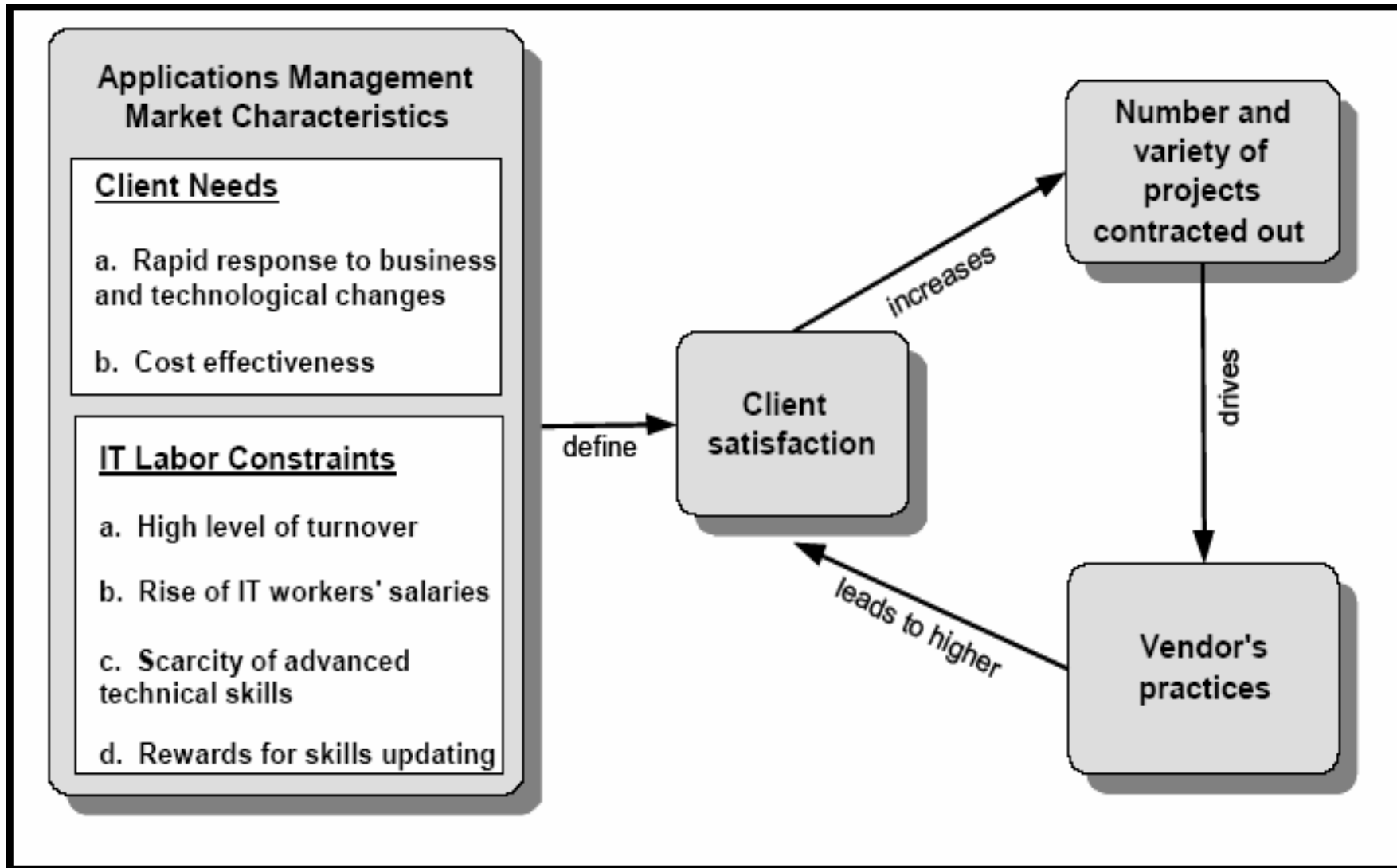
Fase Analisis

- Terdiri dari 3 fase yang overlap yang menghasilkan 3 tipe penulisan kasus yang berbeda (Pettigrew 1990 dan Eisenhardt 1989)
 - Fase 1 (*analytical chronology*): deskripsi tentang sejarah keputusan klien dalam *outsourcing*, konteks organisasi klien, praktik strategi perjanjian vendor, dan hasil dari perjanjian
 - Fase 2 (*diagnostic case*): fokus pada bagaimana vendor memberikan *value*. Kasus dipecah menjadi dimensi-dimensi kunci yaitu faktor lingkungan, struktur kontrak, penerapan vendor dan tantangan perjanjian.
 - Fase 3 (*interpretive/ theoretical case*): analisis kandungan data secara mendalam dan induktif dari berbagai sumber, persiapan penyajian analisis, dan penentuan hubungan pada literatur *outsourcing* TI yang lebih luas.

Sumber data

- Vendor: ABC (samaran), sebuah perusahaan ukuran menengah yang menyediakan organisasi skala besar dengan sejenis layanan *outsourcing* TI melalui jaringan perusahaan di Amerika Utara.
- Klien: Departemen Human Resources Information Technology (HRIT) dari perusahaan Telecom, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak dalam komunikasi data
- Kasus: klien merasa puas melakukan *outsourcing* kepada vendor karena dapat mengurangi biaya pengeluaran TI dan meningkatkan kepuasan langganan.
→ *Outsourcing* menguntungkan kedua belah pihak.

Analisis Kasus



Perspektif Vendor

- Kompetensi ABC memenuhi kebutuhan dan batasan pasar
 - Pengembangan kemampuan personal TI: promosi dari dalam, rotasi staf, penggunaan staf junior & training, kemampuan *redundant*, manajemen pelatihan proyek dan skil, lingkungan team-based dan kolaborasi antar tim.
 - *Methodology Development and Dissemination*: identifikasi penerapan yang paling baik, standardisasi proses, proses dokumentasi, pelatihan metodologi, *project office*.
 - *Customer Relationship Management*: berbagi keuntungan efisiensi dengan *klien*, manajemen tujuan dan prioritas dari klien, berbagi keahlian dengan staf klien, prioritas komunikasi dan status kerja.
- Kompetensi ABC saling memperkuat
 - *Personnel Development and Methodology Development and Distribution*.
 - *Methodology Development and Distribution and Customer Relationship*.
 - *Personnel Development and Customer Relationship*
- Kontrol terhadap hak keputusan yang relevan terhadap semacam proyek yang berlimpah menumbuhkan/ meningkatkan kompetensi

Perspektif Vendor (2)

- *Outsourcer's Value Proposition*

ABC meningkatkan produktifitas dan mengurangi biaya dari proyek klien dengan menggunakan seperangkat kompetensi manajemen aplikasi komplementer.

ABC memberikan *value* ke klien sebagai hasil dari kemampuannya mengembangkan kompetensi komplementer sehingga:

- klien tidak bisa melakukan replikasi dan mencapai kompetensi seperti yang dimiliki vendor (ABC) , karena *core of business* yang berbeda
- Vendor berbagi produktifitas dengan klien → *Reputation-based mechanisms*

Kesimpulan

- Vendor manajemen aplikasi TI dapat memberikan *value* pada kliennya dengan mengembangkan seperangkat kompetensi inti berdasar pengalaman yang:
 - (1) memenuhi kebutuhan klien dan kondisi pasar
 - (2) melakukan komplementaritas yang menghasilkan penyediaan layanan yang efisien
 - (3) Bergantung pada kontrol vendor dan sentralisasi hak keputusan terhadap sejumlah besar proyek dari banyak klien.