

## **Sunburst Hotels maakt gebruik van een ASP**

Toen Sunburst Hotels International eind 1997 op eigen benen kwam te staan, had de onderneming geen IT-infrastructuur en moest CIO Charles Warczak deze helemaal opnieuw bouwen. Sunburst draaide met 87 hotels in 27 staten, inclusief Comfort Inns en EconoLodges, in 1997 een omzet van 137 miljoen euro. Warczak wist dat zijn onderneming de vele complexe functies niet zou kunnen uitvoeren zonder de ondersteuning van applicatiepakketten. Choice Hotels International Corp., de voormalige moedermaatschappij van Sunburst, gebruikte een ERP-systeem van PeopleSoft en Warczak wilde hetzelfde systeem gaan gebruiken. Het grootste probleem was de prijs. Warczak berekende dat het aanschaffen en installeren van het ERP-pakket de onderneming ongeveer 1,8 miljoen euro zou kosten (aan computerhardware en software); een enorm groot bedrag voor een kleine, onafhankelijke onderneming. En dat was slechts een lage schatting van de werkelijke kosten. In deze casestudie bekijken we zijn probleem en de methode die hij koos om het op te lossen.

Het installeren van een nieuw ERP-systeem kan erg duur zijn, vooral voor nieuwe of recentelijk afgesplitste ondernemingen. In het geval van Sunburst belegde Warczak een vergadering met de IS- en financiële staf van Choice om te bepalen wat de behoeften van Sunburst waren en hoeveel dit zou gaan kosten. Ze concludeerden dat Sunburst meer dan 1 miljoen euro kwijt zou zijn aan hardware en software, inclusief computers en netwerken. Daarnaast zou ook databeheerssoftware van Oracle aangeschaft moeten worden, die 600.000 euro kostte, om het ERP-systeem van PeopleSoft te ondersteunen. En dit was nog niet alles.

Complexe computersystemen vereisen ervaren werknemers voor het onderhoud en Warczak schatte dat hij aan personeelskosten voor zijn onderneming ook nog eens 600.000 euro kwijt zou zijn. Het directe probleem was echter veel moeilijker: hoe en waar kon hij deze mensen vinden? Ervaren technici liggen niet voor het oprapen en het zou dus een enorme uitdaging worden om deze mensen te vinden. Warczak had mensen nodig die konden werken met PeopleSoft-software, en de vraag naar ervaren ERP-technici was groot, vooral in de omgeving van Washington D.C. (het hoofdkantoor van Sunburst is gevestigd in Silver Springs, Maryland, een buitenwijk van Washington). Ook netwerkexperts waren moeilijk te vinden. Toch zou het rekruteren van deze technici het probleem niet oplossen, omdat Warczak ze ook nog eens vast zou moeten weten te houden. 'We vinden het al moeilijk genoeg om mensen binnen de deuren te houden die ervaring hebben met de financiële module,' zegt Warczak. En nadenkend over de extra kosten voegt hij toe: 'En zoveel verloop zorgt weer voor extra kosten.'

Omdat hij toch ook de financiën in de gaten moest houden, vond Warczak deze kosten onacceptabel. Hij geloofde dat 'alles op het hoofdkantoor, inclusief IT, overhead[kosten] is'. Toch had de onderneming nog een ander probleem. ERP-software is enorm complex en een succesvolle implementatie kan een lang en traag proces zijn. Op basis van de implementatie in andere ondernemingen kon Sunburst rekenen op een minimale implementatieperiode van zes tot acht maanden. Sunburst had echter een voorbeeld dichterbij huis. Choice had een jaar eerder met dezelfde problemen te kampen gehad (voordat Sunburst apart ging opereren) bij de installatie van PeopleSoft. Hoewel ze uiteindelijk tevreden waren over de software, was de implementatie volgens Warczak 'een ramp'. 'Er werd veel meer geld uitgegeven dan

gepland.' Hij voegt toe dat na de implementatie de 'functionaliteit vreselijk was', omdat er technische problemen waren en men nog op de leercurve zat voor het bouwen van een infrastructuur.

Met al deze informatie en ervaring was de beslissing niet moeilijk. Warczak koos ervoor het ERP-systeem buiten de deur te laten runnen. Hij wilde echter het computersysteem en de cruciale taken waar het hotel van afhankelijk was, niet volledig uit handen geven, dus koos hij een route die onlangs beschikbaar was gekomen: een application service provider (ASP). ASP's zijn anders, omdat ze hun eigen computerhardware en software beheren en het gebruik van de computertoepassing verhuren aan klanten via het web of een particulier netwerk. De klant, in dit geval Sunburst, betaalt de ASP en gebruikt het systeem alsof het zijn eigen systeem is; maar de ASP bezit en onderhoudt de software en de hardware.

Ondernemingen huren op deze manier al software sinds 1997 en bekende softwareverhuurders zijn onder andere PeopleSoft, J.D. Edwards & Co., Great Plains Software Inc. en Oracle Corp. Sunburst selecteerde een minder bekende ASP, USInternetworking Inc. (USi) uit Annapolis, Maryland, en tekende een vijfjarig contract, beginnend op 1 april 1999. Laten we eens kijken naar de voordelen voor Sunburst van het gebruik van een ASP.

De grootste verandering waar alle andere besparingen uit voortvloeien, is het feit dat Sunburst geen eigen computers (behalve pc's of netwerkcomputers) hoeft aan te schaffen en te beheren. De onderneming hoeft ook geen software van PeopleSoft of Oracle te kopen. Daarnaast zijn er geen kosten voor de bouw en het onderhoud van een netwerk, omdat Sunburst de ERP benadert via het web. De enige kosten voor Sunburst, naast de maandelijkse huurkosten, zijn de kosten voor de pc's, de webbrowsers en de telefoontikken om verbinding te maken met internet. De meeste startkosten voor de infrastructuur van Sunburst waren dus verdwenen. De onderneming heeft wel de normale personeelskosten die gepaard gaan met de overstap van een oud systeem (het systeem van Choice) naar een nieuw systeem.

Sunburst heeft niet bekendgemaakt wat het maandelijks betaalt, maar USi zegt dat dit ligt tussen de 60.000 en 240.000 euro, afhankelijk van het aantal PeopleSoft-modules die de klant gebruikt. Sommige ASP's berekenen hun tarief niet per module, maar per gebruiker, wat gewoonlijk uitkomt op tussen de 4 en 600 euro per maand. Deze benadering zorgt ervoor dat ondernemingen minder betalen en dat de kosten alleen toenemen als de onderneming groter wordt.

Personeelskosten werden aanzienlijk verlaagd door gebruik te maken van een ASP, omdat de PeopleSoft-software eigendom is van en wordt ondersteund door USi. Klanten van ASP's wijzen echter vaak een of twee mensen aan als fulltime-controleurs van het systeem, om ervoor te zorgen dat de software goed loopt en hun werknemers de software juist gebruiken. Deze zelfde persoon (of groep) communiceert ook met de ASP. Door een ASP te gebruiken, voorkwam Sunburst ook andere personeelsproblemen. De onderneming hoefde zich niet in de hete strijd om ervaren technici te gooien – daar moest USi voor zorgen en die onderneming had al personeel in dienst.

Zelfs de implementatie was veel sneller dan anders mogelijk zou zijn geweest. De software werkte al en de werknemers van Sunburst konden er direct mee aan de slag. Het PeopleSoft-ERP-systeem van Sunburst was binnen drie maanden actief en werd in april 1999 in gebruik genomen.

Het gebruiken van een ASP heeft voor veel organisaties nog een extra voordeel. Ondernemingen tasten gewoonlijk de software van een ASP zeer langzaam af en beginnen vaak met één softwarepakket, dat ze dan langzaam uitbreiden. Op deze manier kunnen ze bepalen of het pakket geschikt is voor hun organisatie zonder

hier van tevoren voor te moeten betalen (een voordeel dat Sunburst niet nodig had omdat het al met het pakket kon werken toen de keten nog onderdeel was van Choice, en ze wisten dat dit het juiste pakket was).

Het gebruik van een ASP brengt ook risico's mee. Sommige ondernemingen maken zich hier zorgen over, omdat dit type dienstverlening nog zo nieuw is. Ondernemingen die liever geen risico's nemen, kunnen beter nog een paar jaar wachten, totdat het gebruik van ASP's wat meer ingeburgerd is. Beveiliging is een belangrijk punt, vooral wanneer een onderneming via internet toegang heeft tot zeer bedrijfsgevoelige gegevens. Dick Lefebvre, vice-voorzitter IT van autoproducent Simpson Industries Inc. in Plymouth, Michigan, was hier bang voor. Hij wilde het ERP-systeem van J.D. Edwards gebruiken via IBM Global Services, een onderneming die ook als ASP fungeerde. Om het beveiligingsprobleem op te lossen besloot hij niet het web te gebruiken, maar een particuliere lijn aan te leggen naar IBM Global. Het huren van zo'n lijn is echter erg duur en kostte in dit geval waarschijnlijk tien keer zoveel als het gebruik van het web. Lefebvre had het er echter voor over, omdat hij er zo zeker van kon zijn dat concurrenten geen toegang zouden hebben tot cruciale informatie over de onderdelen die zijn onderneming produceert. Andere ondernemingen vinden het gebruik van internet wel veilig. Zij gebruiken vaak verschillende firewalls en coderingen om hun gegevens te beveiligen.

Een andere angst die bij dit soort outsourcing vaak voorkomt, is dat de ondernemingen afhankelijk worden van de externe verhuurder. De tijd zal leren of dit ook waar is, maar het gebruik van een ASP is niet hetzelfde en het risico kan bij ASP's veel lager zijn dan bij andere traditionele typen outsourcing. Het grootste verschil is dat de software die de onderneming gebruikt (in het geval van Sunburst is dit PeopleSoft) niet exclusief eigendom is van de ASP (in dit geval USi). Sunburst kan weggaan bij USi en naar een andere ASP gaan die ook PeopleSoft-ERP draait. Uiteindelijk kan de onderneming (Sunburst), als de samenwerking met een ASP toch niet goed gaat, weer het traditionele pad bewandelen, zelf de software en hardware aanschaffen en de procedures intern uitvoeren.

## Vragen over de case

1. Waarom was een complex ERP-systeem zo belangrijk voor Sunburst?
2. Beschrijf de problemen waardoor Sunburst besloot zich tot een ASP te wenden. Welke andere redenen zouden er voor zo'n stap kunnen zijn geweest?
3. Aan welke management-, organisatorische en technische kwesties moest Warczak aandacht besteden bij het installeren van een ERP?
4. Aan welke management-, organisatorische en technische kwesties moest Warczak aandacht besteden bij het plannen van extern beheer van de ERP door een ASP?

**Bronnen:** Fabris, P. (1999). A New Lease. *CIO Web Business Magazine*, 1 mei; Fabris, P. (1999). Network Computer Revival? *CIO Web Business Magazine*, 1 mei; Gomes, L. (1999). Somebody Else's Problem. *The Wall Street Journal*, 15 november; Keegan, P. (1999). Is This the Death of Packaged Software? *Upside*, oktober; McCune, J.C. (2000). ASPs@Your Service. *Beyond Computing*, januari/februari.