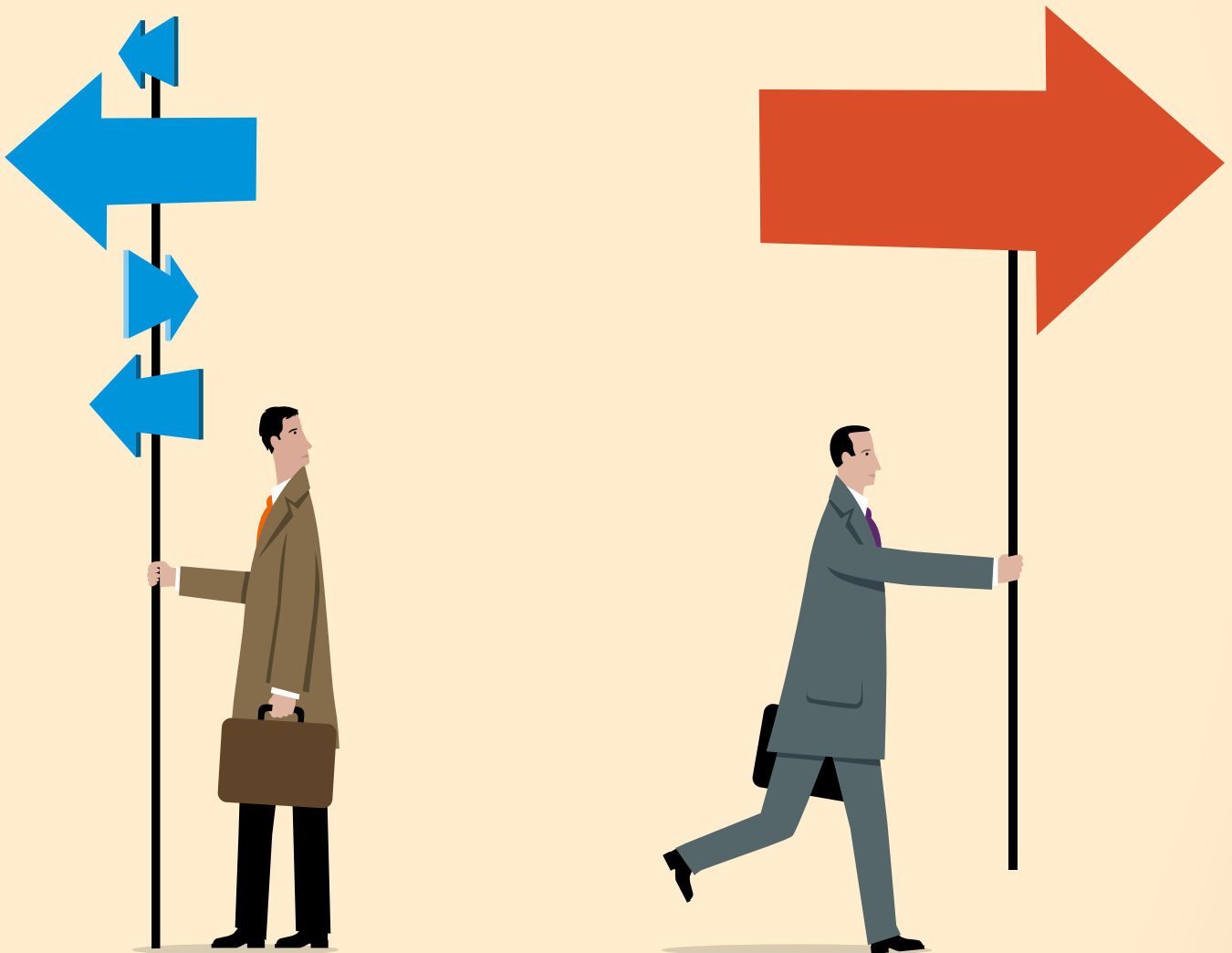


VERTICAAL UITBESTEDEN:

# NIEUWE KEUZES VRAGEN NIEUWE MANAGEMENTMODELLEN



Tekst: Jeanne Hofmans

Outsourcen is bepaald niet nieuw. Henry Ford deed een eeuw geleden al heel rigoureuus aan uitbesteden. Enkele decennia geleden heeft outsourcing ook zijn intrede gedaan in de nog zo jonge IT-industrie. En zoals alles in de IT ontwikkelt ook outsourcing zich snel, met nieuwe aanpakken en nieuwe managementmodellen. Net als eerdere vormen van outsourcing brengt de huidige trend van verticale uitbesteding de nodige kansen en risico's met zich mee. Dit artikel gaat in op de vraag welke maatregelen nodig zijn om de kansen te benutten en de risico's te mitigeren.

In de beginjaren van outsourcing werd vooral het infra- en desktop-beheer uitbesteed. Nadien volgde systeemontwikkeling. Het werk werd uitbesteed aan een grote generalist, de grootgrutter, die al het werk uit handen nam.

De huidige trend is verticale uitbesteding, met kortere contracten, gericht op specialisatie en flexibiliteit. Bij deze contractvorm wordt het werk uitbesteed aan verschillende partijen, de speciaalzaken, die elk verantwoordelijk zijn voor een specifieke component of een specifiek werkgebied. Voor de afnemer moet dit leiden tot kwalitatief betere producten die sneller, en het liefst goedkoper, geleverd worden.

Beide vormen van uitbesteden brengen vraagstukken en risico's met zich mee. De grootgrutter levert voor individuele componenten niet de optimale oplossing. De individuele speciaalzaken hebben onvoldoende oog voor het geheel. Zijn er specifieke maatregelen om deze risico's te mitigeren?

### DRIE NIVEAUS EN DRIE DOELEINDEN

Om deze vraag te kunnen beantwoorden moet eerst duidelijk zijn wat er nodig is om goedkoper en sneller producten van betere kwaliteit te maken en hoe uitbesteder en leverancier dit (gezamenlijk) managen. Het vergt een consistente set van maatregelen op de juiste niveaus: product, proces en organisatie. Op *productniveau* spelen zaken als goede requirements, doordachte integratie en degelijk testen een rol. Op *procesniveau* is vooral configuratie- en wijzigingenbeheer essentieel voor het leveren van goede productkwaliteit. Ten slotte is het *organisatieniveau* essentieel om effectief en efficiënt tot goede producten te komen. Op organisatieniveau gaat het om het gesloten contract en vooral de mensen die met elkaar samenwerken. De mensen moeten over de juiste domein- en technische kennis beschikken én de wil en tijd (prioriteit) hebben om samen te werken. Als er sprake is van een gezamenlijk doel en van vertrouwen in elkaar heeft dat een enorm positief effect op de uiteindelijke kwaliteit. Om productkwaliteit te beheersen zijn niet alleen maatregelen op verschillende niveaus noodzakelijk.

Ze hebben ook andere doeleinden: preventief, detectief en correctief. Dit is eenvoudig in een 2-dimensionaal model te omvatten, zie figuur 1.

*Preventieve* maatregelen worden vooraf genomen. Voorbeelden zijn het opstellen van een degelijk contract of het opstellen van requirements (eisen aan een product).

*Detectieve* maatregelen hebben betrekking op het bepalen van de kwaliteit van de organisatie (de mensen), het proces of het product. Hier kunnen maatregelen onder vallen zoals audits, het toepassen van key process indicators (KPI's), en diverse review- en testsoorten.

*Correctieve* maatregelen zijn maatregelen die men treft nadat een probleem is gedetecteerd. Bijna ieder product en iedere relatie krijgt vroeg of laat te maken met problemen of wijzigingen. Men kan er dus beter op voorbereid zijn.

In dit artikel wordt de oude en nieuwe situatie – van uitbesteden aan respec-

## HET GROTE RISICO VAN LANGE CONTRACTEN ZIT IN DE WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID OP ORGANISATIENIVEAU

tievelijk de grootgrutter en aan de speciaalzaken – belicht vanuit het beschreven model. Daarbij komen kansen en risico's aan bod. Het artikel eindigt met mogelijke maatregelen die men kan treffen om de kansen optimaal te benutten en risico's zoveel mogelijk te mitigeren.

### DE GROOTGRUTTER

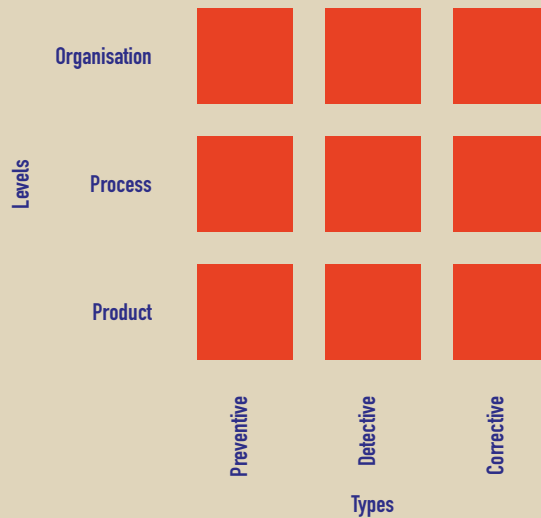
In de situatie waarin één grote partij de leverancier is, worden vaak ook langdurige contracten afgesloten. Vaak zelfs met overgang van personeel naar de leverancier. De hele IT-afdeling werd overgedaan aan de leverancier. Zakendoen met één grote partij geeft de ruimte om een vertrouwensrelatie op te bouwen. Het biedt tevens de kans om op *procesniveau* elkaars werkprocessen

op een effectieve en efficiënte manier op elkaar aan te sluiten, om er wederzijds voordeel mee te behalen. Ook kan een leverancier de tijd krijgen, en nemen, om zich goed in te leven in de bedrijfsprocessen die werken bij de klant en de producten die de klant aanbiedt. Domeinkennis is immers een grote pre in de communicatie: klant en leverancier verstaan elkaars taal. Met overname van personeel is dit zelfs deels gewaarborgd. In het beste geval kan een leverancier zelfs meedenken en nieuwe ideeën en kansen aandragen voor de klant.

Bij uitbesteding aan één grote partij heeft de klant het overigens relatief eenvoudig. In een een-op-eenrelatie zijn processen en organisaties 'relatief' eenvoudig op elkaar aan te sluiten en te managen. Producten van de leverancier zijn daarnaast eenvoudiger te integreren in het eigen IT-landschap.

Het grote risico van lange contracten zit natuurlijk in de wederzijdse afhankelijkheid op *organisatieniveau*. Zodra die gaat opspelen, kan een van beide partijen hier misbruik van maken. De leverancier kan zijn werkwijze zonder enige vorm van flexibiliteit gaan opdringen aan de klant of voor alle werkzaamheden die niet 'keihard' in het contract staan meerwerkkosten gaan rekenen. De klant kan doorslaan in haar verwachting dat alles er maar 'even' bijgedaan kan worden, zonder inachtneming van het winsttoegmerk van de leverancier. Samenwerking vervalt en er ontstaat een heel strikte klant-leverancierrelatie. De klant vraagt, de leverancier draait. Maar ook niets meer en alleen als de leverancier geen belangrijker klanten heeft te bedienen op dat moment. De leverancier zal niets meer bijdragen aan de innovaties bij de klant. Tenzij hiervoor extra betaald wordt.

Het grootste kwaliteitsrisico zit niet in de duur van het contract, maar in de expertise van de leverancier, dat wil zeggen op *productniveau*. De grote IT-bedrijven profileren zich als alleskunnners. In de praktijk is echter gebleken dat een grote IT-dienstverlener geen 'winkelcentrum van speciaalzaken' maar een 'grootgrutter' is. En grootgrutters zijn voornamelijk ingericht op het leveren en integreren van een beperkt assorti-



**Figuur 1. Drie niveaus en drie doeleinden.**

ment standaardproducten. Dit doen zij gedurende langere tijd aan meerdere klanten. Tegenwoordig is dat niet meer voldoende voor de veeleisende klant, die zich wil onderscheiden.

**DE SPECIAALZAKEN**

Klanten worden veeleisender. Ze kunnen en moeten dat ook zijn. Steeds meer IT-middelen worden commodity. Voor echte commodityproducten is standaardisatie efficiënter. Standaardisatie betekent echter ook dat een opdrachtgever zich er niet meer mee kan onderscheiden naar zijn eigen klanten. Organisaties willen daarom voor elke component in de IT-architectuur en elke dienst de beste partij kunnen kiezen die echt het verschil kan maken. De partij die voor dat component dus wél een strategisch voordeel betekent voor de opdrachtgever. De opdrachtgever wil die diensten en producten niet voor een heel lange termijn, maar voor de termijn die nodig is.

Dit biedt natuurlijk grote kansen voor zowel opdrachtgevers als (specialistische) leveranciers.

Zoals eerder vermeld heeft de klant het op *organisatie-* en *procesniveau* eenvoudiger als alles wordt uitbesteed aan één leverancier. Processen en organisaties zijn eenvoudiger op elkaar aan te sluiten en producten van de leverancier zijn eenvoudiger te integreren in het eigen IT-landschap.

Bij meerdere leveranciers is dit voordeel verdwenen. De klant zal heel heldere eisen moeten stellen aan producten en werkwijzen van de leveranciers. Meer eisen stellen dan strikt noodzakelijk maakt dat leveranciers hun tijd niet optimaal kunnen besteden.

Ook op *productniveau* is de situatie veranderd. De klant zal sterk de regie moeten nemen over zijn eigen IT-architectuur en de wijze waarop de producten van leveranciers hierop aansluiten. Hij zal ook de regie moeten voeren over de manier waarop leveranciers kwaliteit gaan leveren en dit op het juiste niveau moeten managen. De klant zal dus sterker eigenaarschap moeten nemen van de producten die leveranciers opleveren en het moment waarop zij dit doen. Dit om soepele integratie tot een goed werkend systeem mogelijk te maken.

Het beheer van componenten vormt tevens een risico bij korte contracten met specialistische leveranciers. Het beheer van het geleverde product komt immers sneller bij de klant te liggen. Bij één grote leverancier is het mogelijk om zowel het ontwikkelen als beheren van systemen en producten uit te besteden binnen één omgeving. Ook bij de keuze voor meerdere leveranciers is beheer binnen één omgeving mogelijk. Bijvoorbeeld door het beheer over

te laten aan de individuele leveranciers, maar binnen de omgeving van de klant. Of door één partij te selecteren die het volledige beheer gaat doen.

De opdrachtgever zal echter moeten beseffen dat het managen van één leverancier een heel andere inspanning en organisatie vergt dan het managen van meerdere specialistische leveranciers die op basis van kortlopende contracten hun producten en diensten leveren. Het relatiemanagement krijgt een heel andere dynamiek.

Ook zullen specialistische leveranciers altijd een beperkte omvang hebben. Snel opschalen is dan vaak moeilijk dan wel onmogelijk. Dit vraagt om een vorm van samenwerking waarin ook rekening wordt gehouden met elkaars planningsmogelijkheden. Een niet te onderschatten uitdaging.

**ANDERE WINKEL, ANDERE RISICO'S EN MAATREGELEN**

Zowel de keuze voor een langdurig contract met één partij als de keuze voor kortlopende contracten met meerdere specialisten biedt kansen en brengt risico's met zich mee, waarvoor mitigerende maatregelen kunnen worden getroffen.

**KENNIS**

Door alles aan één partij uit te besteden loopt een opdrachtgever het risico niet voor elk onderdeel de beste op-

lossing te krijgen. Een specialist heeft immers meer diepgaande kennis dan een generalist. De beste oplossing is daarentegen niet altijd noodzakelijk. De klant kan enkele componenten selecteren waarvoor een specialist wordt ingeschakeld. Voor de overige componenten kan een grootgrutter ingeschakeld worden. Deze grootgrutter heeft wellicht meer tijd om een intensieve samenwerking met de klant aan te gaan en zo kennis van de organisatie en haar processen op te doen. Als de grootgrutter dat ook ziet als prioriteit maakt dat het leveren van goede producten eenvoudiger. Kennis van de organisatie kan ook gehaald worden bij specialisten die vaker met de klant samenwerken en daardoor kennis opbouwen. Anders kan bij het contracteren van een nieuwe specialist kennisdeling worden begroot.

#### **AFHANKELIJKHEID**

Bij grootgrutters bestaat het reële risico dat de opdrachtgever sterk afhankelijk wordt van de leverancier. Bijvoorbeeld omdat men vast is te komen te zitten aan een langlopend contract met een ongeschikte partij waarmee het niet klikt. In dat geval moet sterk worden ingezet op de relatie om het vertrouwen te herstellen. Dat begint bij het aangaan van de dialoog en het inspelen op de wederzijdse belangen. Als dat niet lukt, is ontbinden vaak de meest rendabele oplossing. Dit risico kan worden voorkomen door methoden als best value procurement. Hierbij neemt men langer de tijd om elkaar te leren kennen voordat men echt met elkaar in zee gaat. Gedurende het contract is het zaak de status van de relatie te blijven monitoren.

Omdat het opbouwen van een vertrouwensrelatie veel tijd kost, zal bij een kortlopend contract de focus in het relatiemanagement meer liggen op het bepalen van de gezamenlijke doelen en taken.

#### **INTEGRATIE**

Door aan diverse specialistische partijen delen van het werk uit te besteden in korte contracten ontstaat een geheel andere dynamiek die ook andere maatregelen vergt.

Een specialist heeft doorgaans meer kennis dan een generieke partij, maar niet iedere specialist is geneigd zich druk te maken over de integratie. Men kan ervoor kiezen één partij de integratorrol te laten vervullen. Daarmee geeft men een deel van de verantwoordelijkheid uit handen, maar zeker niet al het werk. De samenwerking tussen klant en de integrator dient intensief te zijn om tijdig tot het juiste product te komen. De integrator helpt bij een deel van de regie: planning, aansturing leveranciers, omgaan met diverse processen en werkwijzen en kwaliteit van geleverd werk. Wat de aanbesteder niet kan over-

## **KENNIS IS MOEILIK OVERDRAAGBAAR – EEN VEELGEHOORD ISSUE IN OUTSOURCING**

laten aan de integrator is het continu meedenken over het gewenste eindproduct, zodat dit voldoet aan de doelstellingen. Dit is niet wat men achteraf even doet, maar een arbeidsintensieve activiteit. Een preventieve maatregel die men dan moet treffen is het vastleggen van taken en verantwoordelijkheden van eenieder. Een bekend voorbeeld hiervan is het vastleggen van problem- en changemanagementprocessen. Hierin wordt vastgelegd hoe men gebreken en veranderingen in producten detecteert en uiteindelijk corrigeert.

Tot slot zal de klant meer inspanning moeten leveren om de kwaliteit van producten en processen te borgen en goed moeten vaststellen welke criteria hij stelt aan geleverde producten en diensten. Dit is noodzakelijk voor succesvolle integratie van de individuele componenten én het beheer daarvan. De klant is immers acceptant van het eindproduct; een rol die niet uitbesteed kan worden.

#### **KIES IN WIJSHEID**

Of een opdrachtgever kiest voor een langdurig contract met één leverancier of meerdere contracten met specialistische leveranciers is afhankelijk van diverse factoren. De keuze

voor een vorm zal vaak gebaseerd zijn op het product dat de opdrachtgever dient te leveren aan zijn eigen klanten. Daarbij zijn strategische overwegingen en de aard van het product de belangrijkste factoren die de keuze bepalen. Een complex product dat niet eenvoudig in autonome onderdelen te verdelen is, leent zich minder goed voor uitbesteding aan diverse partijen. Bij een complex product is kennis van domein en product enorm belangrijk. Echte kennis zit vooral in de hoofden van de mensen en staat niet op papier. Deze kennis is moeilijk overdraagbaar. Dit is een veelgehoord issue in outsourcing, maar geldt nog meer bij kortlopende contracten. Een tussenweg is een pool van leveranciers die allen kennis opbouwen, maar ondertussen hun eigen specialisatie hebben en elkaar beconcurreren.

#### **TOT SLOT**

Naast het product spelen ook huidige contracten, cultuur en ervaringen een rol. Welke maatregelen getroffen dienen te worden in iedere situatie is daarom sterk afhankelijk van context. Een langdurig contract met één partij vraagt van opdrachtgever en leverancier een heel andere invulling dan meerdere contracten met meerdere leveranciers. Welke vorm men ook kiest: iedere vorm kent specifieke kansen, risico's en maatregelen. Idealiter zoekt men een tussenvorm. Daarbij haalt men strategisch voordeel door de kwalitatief betere producten van specialisten, maar maakt men ook gebruik van de efficiëntie van een grootgrutter. In iedere situatie blijft het noodzaak geschikte maatregelen te treffen, zoals beschreven in het bovenstaande model. Pas dan kan men optimaal voordeel halen uit de gekozen (tussen)vorm met beperking van de gelopen risico's.

*Jeanne Hofmans is consultant bij Improve Quality Services. Ze is co-auteur van het boek **Quality Level Management – Managing Quality in outsourcing**.*