

Koudwatervrees voor BPO neemt af

Outsourcing wordt volwassen

Een korte rondgang door een aantal artikelen over Business Process Outsourcing laat een ongekend positief oordeel zien over dit concept. Outsourcing zou de ideale oplossing zijn voor veel managementvraagstukken. Kostenbesparing, kortere time-to-market, grotere flexibiliteit, operational excellence, toegang tot de beste human resources en een groter innovatief vermogen: er valt nauwelijks een onvertogen woord te ontdekken over het nieuwe fenomeen. Toch valt er het nodige te relativiseren. Zo wordt het succes van BPO voor minstens vijftig procent bepaald door de aanpak van het implementatietraject. Als organisaties hiermee terdege rekening houden draagt BPO beloften in zich die een verdergaande verkenning van het verschijnsel door managers en procesontwerpers welhaast onontkoombaar maken.

Wat is Business Process Outsourcing (BPO)? Centraal staat de gedachte dat een organisatie taken die ze normaal gesproken zelf zou uitvoeren, door een andere partij laat uitvoeren. Het gaat daarbij niet om éénmalige taken (projecten), maar om taken die men juist permanent moet uitvoeren. Een belangrijke eigenschap van BPO is dan ook dat het gaat om langdurige verbintenissen tussen een uitbestedende partij, die bepaalde taken niet meer wenst uit te voeren, en een uitvoerende partij die deze taken zal gaan overnemen. Tot zover kan de beschrijving ook nog opgaan voor 'klassieke outsourcing'¹.

In welke opzichten is nu BPO nieuw en onderscheidend van outsourcing zoals die al veel langer wordt toegepast?

BPO versus klassieke outsourcing

Allereerst moet gezegd dat er geen principieel theoretisch onderscheid is tussen klassieke outsourcing en BPO. BPO is eerder een term waarmee een nieuwe manier van kijken naar outsourcing wordt aangeduid dan een geheel nieuw concept. Het is een verdergaande en meer volwassen visie op uitbesteden. De koudwatervrees voor uitbesteden maakt plaats voor een meer rationele afweging waarbij bedrijven in toenemende mate voor iedere taak beslissen of ze die het beste in eigen beheer en in eigen huis kunnen uitvoeren, of dat die beter uitbesteed kan worden aan een gespecialiseerde partner. Bij klassieke outsourcing besteedt men vooral taken uit die buiten het primaire proces en ver buiten de core-

business van de uitbestedende partij liggen. Het gaat om taken waarvoor geen specifieke businesskennis nodig is. Een impliciete vooronderstelling lijkt te zijn dat specifieke businesskennis het unieke domein van de uitbestedende organisatie blijft. Bij BPO is het doorslaggevende criterium welke organisatie het beste is toegerust voor een effectieve en efficiënte uitvoering van taken. Ook cruciale delen van het primaire proces of de core-business kunnen worden uitbesteed aan andere organisaties.

BPO wordt sterk gefaciliteerd door ontwikkelingen in de ICT. De sterk verbeterde mogelijkheden voor elektronische gegevensuitwisseling vergroten de mogelijkheden voor BPO. Internettechnologie maakt dat het steeds beter mogelijk wordt om verschillende bedrijfsprocessen via gegevensuitwisseling te koppelen tot één primair bedrijfsproces, zelfs als het gaat om tijdkritische onderdelen van het primair productieproces. In de praktijk maakt men bij BPO vaak intensief gebruik van ICT. Bezien vanuit het perspectief van de ICT-sector krijgt de term BPO opeens meer scherpte. Veel ICT-bedrijven hebben zich de afgelopen jaren gericht op het permanent overnemen van automatiseringstaken van andere bedrijven (klassieke outsourcing). Het zijn nu ook deze bedrijven die vanuit hun kennis en ervaring met outsourcing een volgende stap maken: de stap naar BPO waarbij complete bedrijfsprocessen worden overgenomen. Het is niet meer dan logisch dat vooral informatie-intensieve processen in aanmerking komen voor uitbe-

steding. In de praktijk is dan ook te zien dat het veelal gaat om administratieve en financiële bedrijfsprocessen die organisaties geheel uitbesteden. De dienstverlenende partijen zijn van origine vaak ICT-bedrijven.

Waarom uitbesteden?

Waarom zou een organisatie haar bedrijfsprocessen uitbesteden? Het belangrijkste voordeel van BPO is de verregaande specialisatie van uitvoerende partijen. Voorwaarde om dit te bereiken is dat de uitvoerende partij een kerncompetentie kan inzetten die zij op een grotere schaal exploiteert dan ooit voor de uitbestedende partij mogelijk is geweest. De voordelen hiervan zijn klassiek: Grotere 'economy of scale' doordat vaste kosten over meer variabele kosten kunnen worden omgeslagen, hogere produc-

tiviteit door verdergaande arbeidsdeling, meer kennis van zaken op het specifieke taakgebied door een verregaande specialisatie. Bedrijven kunnen zich door BPO meer richten op hun kerncompetentie. BPO maakt het mogelijk dat organisaties in toemende mate alleen die taken uitvoeren waarin ze excelleren. Het wordt voor bedrijven mogelijk om nieuwe producten op de markt te zetten zonder intensief in nieuwe kennis op allerlei nieuwe deelgebieden te hoeven investeren. De uitvoering van specialistische taken in het proces kan men overlaten aan organisaties die gemakkelijker kunnen beschikken over competenties en middelen die daarvoor nodig zijn. Bedrijven kunnen zo een groter innovatief vermogen en een kortere time-to-market realiseren. De aansturing van de

organisatie wordt overzichtelijker. Met een BPO-partner worden heldere afspraken gemaakt op basis van prijs en kwaliteit, waardoor een glashelder beeld ontstaat over kosten en opbrengsten. Belangen en belangenstrijd tussen interne afdelingen spelen geen rol bij het aansturen van BPO-partners. De discussie blijft altijd helder en zakelijk, met als onderwerp prijs en kwaliteit.

Met het voorafgaande is een aantal van de belangrijkste generieke redenen genoemd. Dat neemt niet weg dat bijna iedere BPO zijn eigen unieke mix van redenen kent. In de praktijk zijn de motieven om tot uitbesteding van bedrijfsprocessen over te gaan niet altijd van zuiver strategische aard. Voor de uitbestedende organisatie gaat het om moeilijke beslissingen, waarvoor men lange, incrementele besluitvormingsprocessen opstart. Het uiteindelijke besluit om uit te besteden draagt soms meer de signatuur van machtsverhoudingen binnen de organisatie dan die van een nauwkeurige marktanalyse.

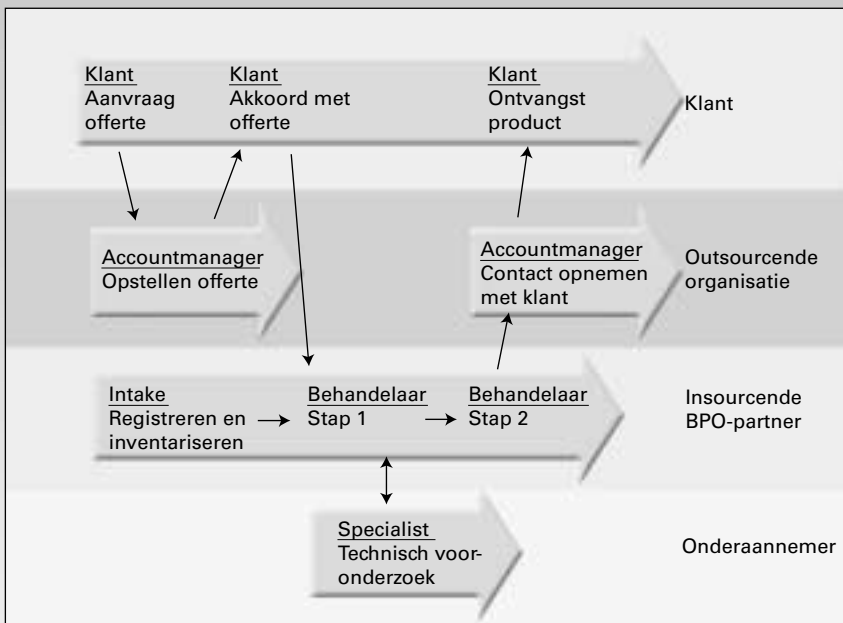
Procesknip

Zoals de naam al doet vermoeden draait het bij BPO om uitbesteding van bedrijfsprocessen, een uitgangspunt dat zeker niet uit het oog mag worden verloren. Binnen veel bedrijven wordt gedacht in termen van bedrijfsfuncties, budgetten of afdelingen. Het ligt voor de hand dat het denken over uitbesteden deze lijnen vaak volgt. De eerste gedachte kan bijvoorbeeld zijn om 'de automatisering' uit te besteden of bijvoorbeeld om 'de afdeling claimbehandeling' uit te besteden. Het gevaar is dat budgetten, bedrijfsfuncties of afdelingen niet altijd zijn ingedeeld op basis van bedrijfsprocessen.

Zodra de plannen tot outsourcing redelijk vaste vorm krijgen (bijvoor-

De procesknip

Een schematechniek als die van de procesknip maakt inzichtelijk hoe de BPO-partners en onderaannemers samen een heel proces 'van klant tot klant' (of 'end-to-end') uitvoeren. Door details weg te laten, lukt het om in één plaat het hele proces in kaart te brengen. Zo'n afbeelding is erg functioneel bij een discussie over hoe de procesknip vorm moet krijgen.



Schema van een procesknip.

beeld in een initiële businesscase) moet een organisatie preciezer nadenken over wat het nu precies gaat uitbesteden. De enige goede manier om dit te bepalen is door middel van procesanalyse. De stap die ook wel 'het bepalen van de knip' wordt genoemd, is cruciaal. De bevindingen in deze stap kunnen grote invloed hebben op de inhoud en haalbaarheid van de initiële businesscase. Nadat de knip in kaart is gebracht, is duidelijk welke activiteiten men precies zal uitbesteden en welke activiteiten achterblijven in de uitbestedende organisatie.

Het is belangrijk om bij het bepalen van de procesknip de juiste mensen te betrekken en erg zorgvuldig om te gaan met communicatie. Door medewerkers dicht te betrekken bij het denkproces, is de kans groter dat ze zich de uitgangspunten eigen maken. De weerstand bij het feitelijk inrichten van de BPO kan hierdoor aanzienlijk verminderen. Het uitvoeren van een processimulatie is een goede manier om de procesknip inzichtelijk te maken in een gezamenlijk denkproces met alle betrokken medewerkers.

Een goede procesknip is onder andere te herkennen aan het feit dat er maar een beperkt aantal lijnen op en neer gaat tussen de outsourcingorganisatie en de BPO-partner. Uitstapjes waarbij het proces heen en weer gaat tussen BPO-partners maken het proces relatief kwetsbaar voor vertragingen en misverstanden en zorgen dat de verantwoordelijkheid voor de eindresultaten van het proces minder makkelijk is toe te wijzen. Een goede toets op een rationele en efficiënte knip is voor de outsourcingorganisatie genoeg om te kijken of er nog vergelijkbare processen achterblijven in de eigen organisatie. De efficiencyvoordelen van BPO nemen normaal gesproken meer dan

Processen in stukjes uitbesteden?

Een ICT-organisatie wil de activiteiten rond werkplekautomatisering uitbesteden aan een gespecialiseerde partner. Naast onderhoud en beheer van de fysieke werkplekapparatuur besteedt men ook het beheer van de decentrale NT-servers uit. De directie heeft zich in het verleden in de businesscase uitgesproken om alleen operationele activiteiten uit te besteden en om tactische en strategische activiteiten in eigen beheer te blijven uitvoeren. Dit idee is zo uitgewerkt dat het beheer van bepaalde

decentrale servers waar strategische software op draait, binnen de eigen organisatie blijft. Op procesniveau leidt dit ertoe dat men binnen de eigen organisatie nog steeds een decentraal onderhoudsproces in stand moet houden, inclusief opgeleide monteurs en serviceauto's. Procesanalyse heeft duidelijk gemaakt dat het zinloos is om het fysieke onderhoud aan de servers in eigen beheer te blijven uitvoeren. Op basis hiervan is daarop besloten om ook het beheer van deze servers uit te besteden.

evenredig toe met het uitbesteden van meer van dezelfde processen. Er moeten dus goede argumenten bestaan als een organisatie besluit om soortgelijke processen bijvoorbeeld voor het ene product wel uit te besteden en voor het andere product niet. Als er aanwijzingen zijn dat de businesscase vanuit het oogpunt van de procesknip een weinig praktisch voorstel voor outsourcing is, moet men de businesscase ter discussie stellen.

De procesknip maakt duidelijk óf en zo ja hoe de BPO-partner direct contact heeft met externe partijen waarmee de uitbestedende organisatie zaken doet. Hier liggen vaak cruciale beslissingen in het BPO-traject. Wil de uitbestedende organisatie klantcontacten laten afhandelen door de BPO-partner? Kan de BPO-partner zelfstandig inkopen, of wil de uitbestedende organisatie het contractmanagement in eigen hand houden? Normaal gesproken moet de insourcing BPO-partner zelf alle inkoop regelen die nodig is voor het overgenomen bedrijfsproces. De besturing van uitbestede processen richt men in door afspraken te maken over pun-

ten waar het proces dat door de BPO-partner wordt overgenomen contact heeft met externe partijen. Deze afspraken moeten expliciet en kwantificeerbaar zijn, dus bijvoorbeeld: snelheid (tijd tussen ontvangst van een verzoek en afleveren van een eindproduct), foutmarges (maximaal toegestaan foutenpercentage) enzovoort. Deze afspraken vormen de basis voor het Service Level Agreement tussen de uitbestedende organisatie en de BPO-partner.

Veranderproces

Het gegeven dat een deel van de organisatie slecht functioneert is op zichzelf een slecht motief voor outsourcing. Bovendien is het vaak verkeerd te denken dat alles 'vanzelf' goed komt als een proces dat binnen de eigen organisatie slecht loopt wordt uitbesteed aan een BPO-partner. In de praktijk is het eerder zo dat het uitbesteden van een slecht proces slechte resultaten oplevert (vaak gebruikt men hiervoor de kreet 'garbage in = garbage out'). Dat neemt niet weg dat processen die worden uitbesteed vaak voor verbetering vatbaar zijn. Normaal gesproken worden ten slotte geen processen uitbe-

steed waar de uitbestedende organisatie bijzonder goed in is. Voor de insourcende partij betekent dit een herstructurering van het proces dat men overneemt. De outsourcing partij moet op een meer rationele manier gaan nadenken over de eisen die zij stelt aan het proces. Het inbrengen van een sterk gestructureerd proces in een minder gestructureerde omgeving, dwingt de omgeving om ook meer gestructureerd te gaan acteren. Kortom, insourcende én outsourcing partij zullen gezamenlijk op een zorgvuldige manier vorm moeten geven aan een veranderproces. De outsourcing partij zal hierbij nadrukkelijk aandacht moeten besteden aan de (her-)inrichting van de processen die achterblijven in de 'eigen' organisatie, maar die directe relaties hebben met het uitbestede bedrijfsproces.

Onder invloed van het adagium 'garbage in = garbage out' stelt men bij outsourcing wel eens dat de uitbestedende partij eerst zelf het proces op orde moet brengen om het vervolgens op een nette ordentelijke manier te kunnen uitbesteden. Zo'n aanpak schiet zijn doel vaak voorbij. Het is veel logischer dat de overnemende partij verantwoordelijkheid neemt voor het herinrichten van de processen die het overneemt. Als BPO-partner heeft dit bedrijf immers de kennis en ervaring om tot een optimale procesinrichting te komen. Het levert veel onduidelijkheid op als de uitbestedende partij eerst nog veel energie en geld besteedt om een heel proces in eigen beheer te herstructureren, om het vervolgens over te dragen aan een BPO-partner die zelf ook specifieke ideeën heeft over de inrichting van het proces. Voor medewerkers betekent het dat van hen verwacht wordt dat zij eerst gemotiveerd meewerken om het proces op orde te brengen (wat kennelijk goed kan onder beheer van de 'eigen'

organisatie). Als dit gelukt is, moeten zij vervolgens ook gemotiveerd zijn om alles achter zich te laten en overstappen naar een nieuwe werkgever. Een dergelijke gang van zaken zal uiteraard de nodige weerstand bij medewerkers oproepen.

Het is mogelijk om op een positievere manier om te gaan met het gedesoriënteerde, onwerkelijke gevoel dat bij medewerkers ontstaat. De overgang naar een nieuwe organisatie is bij uitstek een moment waarop de

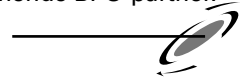
De overnemende partij moet de processen herontwerpen

oude manier van werken makkelijker kan worden losgelaten. Voor de implementatie van een nieuw procesontwerp is dit het uitgelezen moment. Wellicht kan het uitgangspunt van Business Process Redesign - dat een trendbreuk nodig is om organisaties werkelijk productgericht te structureren - hier worden geïmplementeerd. De overstap naar een nieuwe organisatie en de overstap naar een nieuw, sterk verbeterd proces vallen voor medewerkers gevoelsmatig op een logische manier samen. Een voorwaarde is wel dat de uitbestedende organisatie enig geduld kan opbrengen met betrekking tot de beoogde resultaatverbetering. Er zal een 'leerperiode' nodig zijn waarin de BPO-partner procesverbeteringen realiseert.

Volwassen

Met BPO wordt outsourcing volwassen. Verdere specialisatie helpt bedrijven om zich toe te leggen op de zaken waar ze goed in zijn. De uitbesteding van bedrijfsprocessen biedt

uitgelezen mogelijkheden om het ontwerp van de bedrijfsprocessen grondig te herzien en de uitvoering in de organisatie sterk te rationaliseren. Het succes van BPO wordt voor minstens vijftig procent bepaald door de aanpak die in het BPO-traject wordt gevolgd. Vanuit de invalshoek van procesontwerp betekent dit dat een goede procesanalyse ten grondslag moet liggen aan een BPO-traject. Belangrijker nog dan herontwerp van processen is de implementatie van een nieuwe manier van werken en denken. Dit geldt zowel voor de uitbestedende organisatie als voor de mensen die met het uitbestede proces meegaan naar de BPO-partner. Het is belangrijk om de energie bij betrokken medewerkers zoveel mogelijk in een positieve richting te mobiliseren. Duidelijke en zorgvuldige besluitvorming en communicatie zijn hierbij essentieel. Het verdient dan ook de voorkeur om de verbetering van werkprocessen te laten uitvoeren onder verantwoordelijkheid van de overnemende BPO-partner.



Noot

1. De vormen van outsourcing die niet tot BPO worden gerekend, duiden we in dit artikel verder aan met de term 'klassieke outsourcing'.

Paul de Vroom

Paul de Vroom is management consultant bij PinkRoccade Atribit.

E-mail: P.devroom@pinkroccade.com.