

## Globalisering bedrijfsfunctie vraagt om nieuwe aanpak van outsourcing

# Heeft BSP invloed op outsourcing?

*De nieuwste telg aan de outsourcing-loot is Business Service Provisioning. BSP is simpel gezegd het door gespecialiseerde bedrijven volledig en geografisch gescheiden laten uitvoeren van bedrijfsprocessen of -activiteiten binnen een bedrijfsfunctie. Welke invloed heeft deze dienst, die de laatste jaren fluisterstil z'n intrede deed, op de klassieke vorm van uitbesteding van bedrijfsprocessen?*

Toen de hausse van diversificatie voor organisaties niet zaligmakend en zeker niet winstgevend bleek, sloeg men een andere weg in. In het verlengde van de rationalisering van de eigen onderneming met Business Process Reengineering en Business Process Innovation, maakte men een beweging naar shareholdersvalue. Dat leidde tot een schoenmaker-houd-je-bij-je-leest-beleid, een beleid dat aan de wieg stond van de outsourcing, de uitbesteding van diensten. Bij veel bedrijven is het inmiddels gemeengoed om bepaalde processen door andere, gespecialiseerde, organisaties uit te laten voeren. Denk bijvoorbeeld aan de catering en aan schoonmaakbedrijven. Deze organisaties laten bepaalde processen door an-

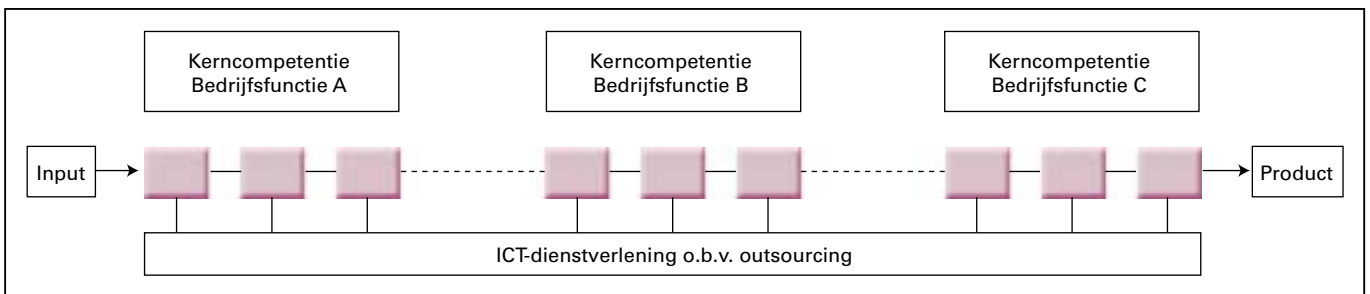
dere, gespecialiseerde, organisaties uitvoeren en concentreren zich op hun kerntaken. Inmiddels hebben ook de ICT-dienstverleners deze marktbeving onderkend en zijn er bovenop gesprongen. En met succes, want voor veel organisaties is ICT-dienstverlening geen core-business maar een facilitaire dienst, die prima kan worden uitbesteed. Outsourcing van ICT-diensten kent vele vormen, die allemaal neerkomen op het verzorgen van het facilitaire bedrijfsproces dat (bedrijfs)applicaties op de werkplek aanbiedt. De variatie is gelegen in de wijze van uitvoering van de dienst: bij de afnemer van die dienst in huis op de eigen technische infrastructuur van de afnemer, of in een rekencentrum op afstand als extensie

van de infrastructuur van de afnemer. Uiteraard is het een glijdende schaal, dus alle tussenvormen komen voor.

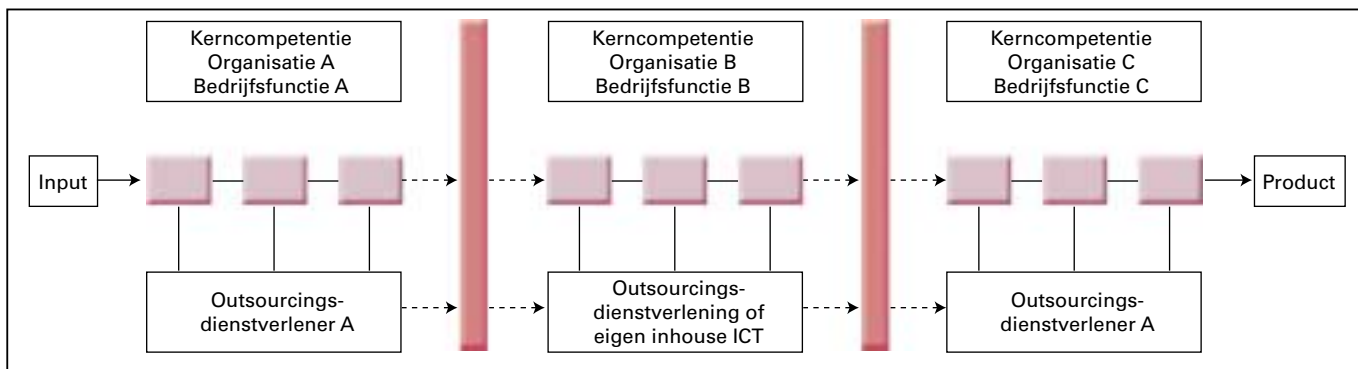
### Geldelijke en kwalitatieve voordelen

Aan de basis van het aanbieden van outsourcingdiensten ligt steeds hetzelfde idee, namelijk concentratie op datgene waar je goed in bent. Het voordeel aan afnemerszijde zou een geldelijk en kwalitatief voordeel moeten zijn. Geldelijk, want kennis hoeft niet te worden onderhouden en er kunnen een aantal medewerkers van de loonlijst af. Door de schaalgrootte van de outsourcingdienstverlener is er bovendien prijsvoordeel te behalen. Daarnaast valt er, afhankelijk van de outsourcingvorm, een besparing te genieten op het aantal vierkante meters kantoorruimte. Kwalitatief, omdat er gebruik wordt gemaakt van gespecialiseerde kennis en kunde van de dienstverlener. Door scherpe Service Level Agreements af te spreken kunnen performance en beschikbaarheid positief worden beïnvloed.

Het uitbesteden van processen lijkt dus erg aantrekkelijk, maar gaan die voordelen ook in de praktijk op? De realiteit gebiedt te zeggen, dat in het



Afbeelding 1. Regulier outsourcingconcept.



Afbeelding 2. Outsourcing van gescheiden ketendelen.

algemeen gesproken outsourcing inderdaad goed functioneert. Maar er zijn ook nadelen. Zo is een uitbestedingstraject geen kwestie van een knop omdraaien, maar kost het tijd en inspanning om het in te regelen. In de regel duurt het een paar jaar voordat outsourcing geolied draait. Ook blijft het vooralsnog voornamelijk voor middelgrote organisaties de vraag of outsourcing rendabel is in geldelijk opzicht. Voor een afnemer biedt outsourcing in sommige gevallen bijvoorbeeld slechts een deel van de oplossing. De ICT-dienstverlening plaats men dan wel buiten de deur, maar het is geen oplossing voor het volledig kunnen abstraheren van bedrijfsfuncties die niet tot de kerncompetenties behoren (zie afbeelding 1). Daarnaast ondersteunt outsourcing zoals die nu in de ICT-markt wordt

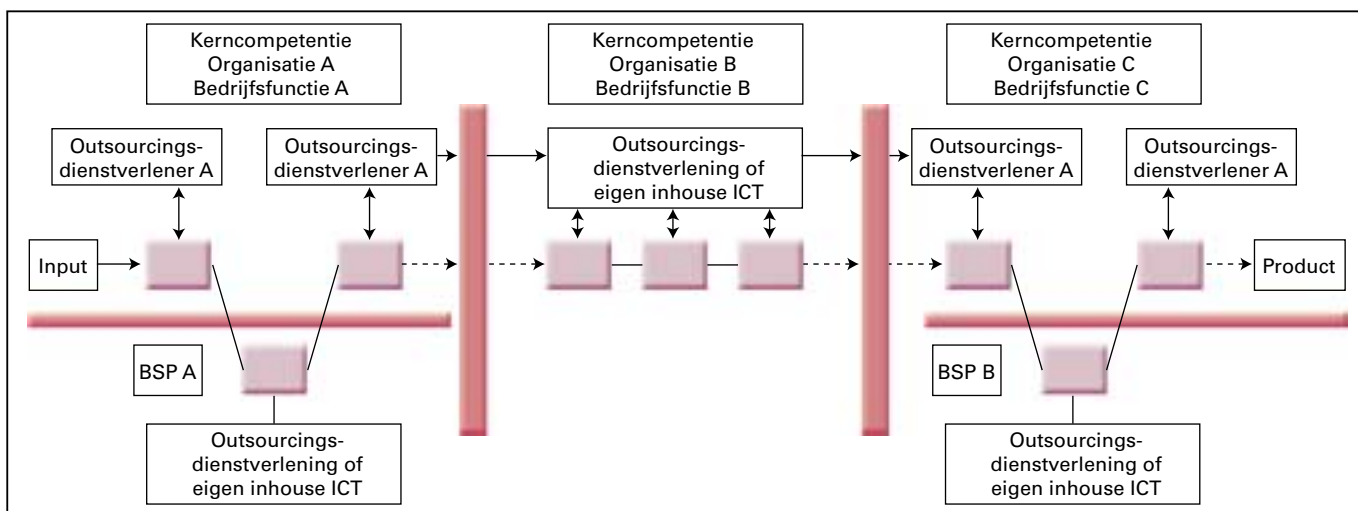
toegepast zelden of nooit de hele waardeketen van afnemers van die dienst (zie afbeelding 2). Terwijl die waardeketen nu juist is ontstaan door het aanschakelen van organisaties op basis van hun kerncompetenties. Naast de zorg voor een naadloze aansluiting van de halffabrikaten op het overdrachtsmoment van de ene naar de andere kerncompetentie ligt de grootste valkuil van outsourcing echter in het verschil in servicelevels met de ICT-dienstverlener van de ketenpartners. De informatieoverdracht kan dan uit de pas gaan lopen met de productie in de bedrijfsfuncties.

### BSP

Het laatst geschetste probleem van outsourcing komt nog duidelijker naar voren bij een ontwikkeling die de laatste jaren fluisterstil z'n intrede

deed en zich op dit moment duidelijk positioneert: Business Service Provisioning (BSP). Simpel gesteld is BSP het door gespecialiseerde bedrijven *volledig en geografisch gescheiden* laten uitvoeren van bedrijfsprocessen of -activiteiten binnen een bedrijfsfunctie. Voorbeelden hiervan zijn het door een extern bureau laten uitvoeren van een kredietwaardigheidscontrole of het door een Indiaas callcenter laten uitvoeren van klantcontacten voor een in Amerika gevestigde en handeldrijvende verzekeraar. In feite wordt de concentratie op kerntaken hier verder doorgevoerd tot op bedrijfsproces- c.q. activiteitsniveau. Het frappante is, dat als dit zo ver en gedetailleerd wordt doorgevoerd, de missie van een organisatie in het

Vervolg op pagina 30



Afbeelding 3. Outsourcing van gescheiden ketendelen en BSP.

Vervolg van pagina 27

gedrang kan komen. Stel bijvoorbeeld dat de (administratieve) productie wordt 'ge-BSPd', dan wijzigt de organisatie van producent in een combinatie van uitvinder en handelsonderneming of van bank tot productbedenker en tussenpersoon.

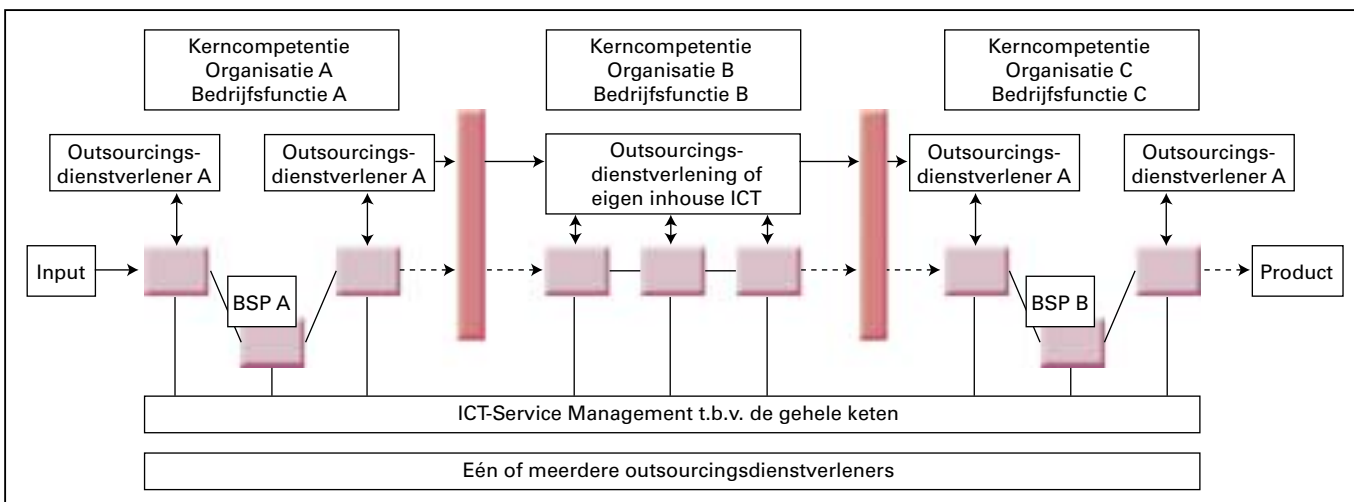
Voor de ICT-markt is BSP echter een aantrekkelijke ontwikkeling. Het uitbesteden van delen van bedrijfsfuncties leidt bijna per definitie tot gegevensuitwisselingen. Wat kunnen of moeten de outsourcingpartijen hiermee doen? Er komt duidelijk een kinkje in hun dienstverleningskabel

vens toeneemt. Daarnaast speelt ook nog eens de impact van een geografische spreiding en mogelijke andere ICT-dienstverleners daar ter plaatse. Complex en complexer dus, zelfs bij toepassing van productranges als IP-VPN. Voor de outsourcingdienstverlening betekent dit dat het aantal te maken afspraken over overdracht met bijbehorende servicelevels toeneemt. De regie & control daarvan zal een meer prominente plaats innemen en dat opent nieuwe mogelijkheden voor dienstverlening. De regie & control op alle betrokken ICT-partijen in de totale keten is een must om die keten goed te kunnen laten functioneren. Door de zorg voor het

ICT-dienstverleners verworden dan tot volledige subcontractors.

### Stimulerend

De klassieke vorm van ICT-outsourcing, het verzorgen van ICT-diensten voor een andere organisatie, zal ongetwijfeld blijven bestaan. Naarmate grote marktpartijen de eigen bedrijfsfunctie globaal verspreiden zal diens outsourcingpartner in dat concept van globalisering mee moeten gaan. De diensten van BSP-leveranciers stimuleren deze beweging. Teneinde meerwaarde te genereren en om het commercieel perspectief van outsourcingdienstverlening te handhaven, zal de outsourcingpartner een



Afbeelding 4. Servicemanagement van outsourcing over de gehele keten.

(zie afbeelding 3). Na de concentratie op kerntaken ondersteunden outsourcingpartijen in voorkomende gevallen de gehele bedrijfsfunctie van een ketenpartner. Het aantal overdrachtsmomenten aan andere (outsourcing)organisaties was derhalve beperkt. Door het toepassen van BSP worden outsourcers geconfronteerd met een meer versplinterde applicatie- en technische infrastructuur. Die versplintering manifesteert zich ook binnen de door hen ondersteunde bedrijfsfunctie van één ketenpartner. Het gevolg daarvan is dat het aantal momenten van overdracht van gege-

geheel van die dienstverlening op zich te nemen kan de klassieke outsourcingpartner zich ontwikkelen tot een leverancier van het geheel van ICT-diensten voor de keten (denk aan het concept van integrale dienstverlening). In dat geval komt het er op neer dat één dienstverlener zich richt op het totale servicemanagement van de ICT-dienstverlening. Mogelijk wordt dit gecombineerd met contractmanagement, waarbij de verantwoordelijkheid voor de dienstverlening van andere ICT-dienstverleners ook van de keten wordt overgenomen (zie afbeelding 4). De andere

additioneel product moeten leveren waarmee ook de ge-BSPde delen van de bedrijfsfunctie over de volle breedte worden gemanaged. Op die wijze wordt een mooie 'win-win-situatie' gecreëerd. Het antwoord op de vraag uit de titel kan dus volmondig met "ja" worden beantwoord. BSP heeft invloed op klassieke outsourcing en wel een stimulerende.

**Bert van der Linde**

*Bert van der Linde is actief op het gebied van service- en outsourcingmanagement.*

*Email: avdlinde@freeler.nl.*