

Overwegingen bij het outsourcen
van processen

An illustration of a sinking ship. The ship is tilted and has several holes in its hull. Inside the ship, three stylized figures are shown: one in a white shirt, one in a black suit, and one in a green shirt. They are surrounded by money bags, some of which are being thrown overboard. A red and white striped smokestack is visible on the ship. The background is a blue sea with palm trees on a yellow horizon.

Beste Processen
Overboord met **BPO?**

Door technologische innovatie is het ook voor organisaties in de traditionele administratieve sector tegenwoordig de overweging waard om bedrijfsprocessen uit te besteden. Welke processen dat kunnen zijn en in welke gevallen ze goed zijn uit te besteden kan aan de hand van een in dit artikel gepresenteerde 'overboordmatrix' worden bepaald. Niet alleen gestandaardiseerde ondersteunende processen blijken voor outsourcing in aanmerking te komen.

Illustratie: Leon van Leeuwen

Nico Brand en Jan Immink



BPO staat voor business process outsourcing, het uitbesteden van bedrijfsprocessen aan een externe partij. Op zich is BPO geen nieuw verschijnsel. Administratiekantoren ontlenen er zelfs hun bestaanrecht aan. Immers, kleine schilders- of loodgietersbedrijven zijn niet anders gewend dan dat een externe partij een deel van de administratie uitvoert. Bij grotere bedrijven in bijvoorbeeld de auto-industrie is het ook al langer gemeengoed om delen van het productieproces bij andere partijen onder te brengen. Inmiddels krijgen ook traditionele administratieve sectoren zoals de financiële dienstverlening een hernieuwde belangstelling om deze ideeën toe te passen.

Eén van de redenen waarom het uitbesteden van bedrijfsprocessen nu ook binnen administratieve omgevingen wordt onderzocht is dat de technologie het steeds makkelijker maakt om uitbesteding te realiseren. De technologie ondersteunt in toenemende mate integratie van de gehele keten. Hierdoor zijn nieuwe varianten van BPO denkbaar die zich niet beperken tot de secundaire processen van een bedrijf. Dit biedt vooral mogelijkheden voor sectoren waar informatieverwerking de primaire bedrijfsactiviteit is. Een

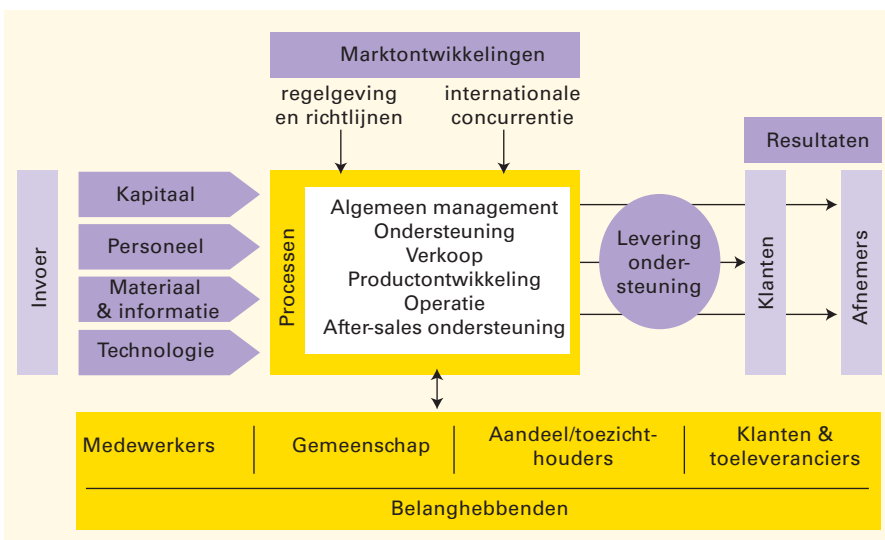
manier om naar het bedrijfsproces en de vragen rond outsourcing te kijken is om bedrijfsfuncties en processen te beschouwen in het licht van hun levenscyclus en de toegevoegde waarde voor het bedrijf. Het mag duidelijk zijn dat innovatieve, startende bedrijfsactiviteiten op een andere wijze worden aangestuurd dan repeterende activiteiten die al sinds jaar en dag als een noodzakelijk kwaad worden beschouwd.

Drijfveren

Traditioneel besluit men niet snel innovatieve of sterk groeiende bedrijfsprocessen uit te besteden. Toch is dat één van de dingen die met de voortschrijdende mogelijkheden van de technologie mogelijk is. Organisaties kunnen een aantal redenen hebben om tot BPO over te gaan of om BPO op andere manieren te organiseren en te besturen. Belangrijke redenen om voor BPO te kiezen zijn uiteraard kostenreductie en de behoefte om de aandacht en capaciteit van het management vrij te maken voor kernactiviteiten. Ook zijn er innovatieve beweegredenen denkbaar om tot outsourcing van bedrijfsprocessen over te gaan. Hierna gaan we kort in op de drijfveren kostenreductie en omzetgroei.

Kostenreductie. Processen en functies die stabiel en gekend zijn en die in de hoek van 'noodzakelijk maar niet onderscheidend' zitten worden primair op kosten gestuurd. Deze zogenaamde 'tablestakes' vallen alleen maar op als de uitvoering niet goed gaat. Er is eigenlijk weinig eer aan te behalen. Deze processen zullen door de tijd heen weinig veranderen en de vereiste resultaten zullen grotendeels gelijk blijven. Het is dan niet vreemd dat het accent op het gebied van aansturing en onderhoud van deze bedrijfsprocessen op de kosten ligt. Men vraagt zich dus vaak af hoe deze processen goedkoper en efficiënter zijn te maken. De factoren die hierbij een rol spelen zijn schaal-grootte, de mate van specialisatie en automatiseringsmogelijkheden. Het uitbesteden van dergelijke processen aan grootschalige gespecialiseerde partijen kan voordelen opleveren.

Omzetgroei. Onderscheidende nieuwe producten en diensten vereisen de ontwikkeling van nieuwe functionaliteit in een organisatie. Dat vergt tijd en energie en kan soms belemmerend werken voor de 'going concern'-processen. Als deze processen zijn uit te besteden is dat dus een manier om capaciteit vrij te maken voor de innovatie van het bedrijfsproces. BPO kan hierbij een rol spelen. Het kan echter ook zijn dat de vereiste competenties voor innovatie weliswaar nieuw zijn voor de organisatie, maar dat andere organisaties er zeer bedreven in zijn. BPO wordt dan een manier om ontbrekende vaardigheden te verwerven en te integreren in het totale bedrijfsproces. Aansprekende voorbeelden op dit terrein zijn de ontwikkeling en marketing van het koffiezetapparaat Senseo en van de thuistap Beertender. Maar ook op het gebied van IT-productverkoop (Cisco) en in de dienstverlening bestaan dit soort synergetrajecten. De 'make or buy'-beslissing bij het aangaan van nieuwe initiatieven vertaalt



Afbeelding 1. Generiek bedrijfsprocesmodel.

zich dan in het aangaan van allianties of outsourcingovereenkomsten met strategisch gekozen leveranciers en partners die essentiële ontbrekende schakels toevoegen aan het geheel.

Soorten bedrijfsprocessen

Bedrijfsprocessen binnen een organisatie die al dan niet voor outsourcing in aanmerking komen zijn op verschillende manieren te classificeren. In het generieke bedrijfsprocesmodel (zie afbeelding 1) worden processen gerangschikt naar algemeen management, ondersteuning, verkoop, productontwikkeling, operatie en after sales-ondersteuning. Onder de categorie algemeen management vallen alle management- en besturingsprocessen binnen de organisatie. De categorie ondersteuning geeft alle vormen van ondersteuning aan die nodig zijn voor het uitvoeren van de andere processen, zoals facility management, HRM en Finance. Met verkoop worden alle activiteiten bedoeld die zijn gericht op het realiseren van een verloop en de categorie productontwikkeling geeft alle activiteiten aan rond het bedenken en vormgeven van nieuwe producten. Met operatie wordt het uitvoeren van de activiteiten bedoeld waardoor het product daadwerkelijk wordt geleverd en after sales-ondersteuning tot slot behelst alle activiteiten richting de klant die na de verkoop worden uitgevoerd.

De bedrijfsprocessen die normaliter als eerste voor outsourcing in aanmerking komen zijn de ondersteunende processen. Bij de keuze voor het uitbesteden van processen kan de discussie ontstaan welke processen cruciaal zijn voor de organisatie en welke niet. Om te bepalen welke processen in aanmerking komen voor outsourcing kunnen BPO-beslissers gebruikmaken van de 'consumer relevancy-matrix' (zie afbeelding 2).

Attributen	Prijs	Service	Product	Beleving	Toegang
Prijs	/		Concurrent 2 en 5		Concurrent 4
Service	Concurrent 1	/	Eigen organisatie		Concurrent 3
Product			/		
Beleving				/	
Toegang			Concurrent 6		/

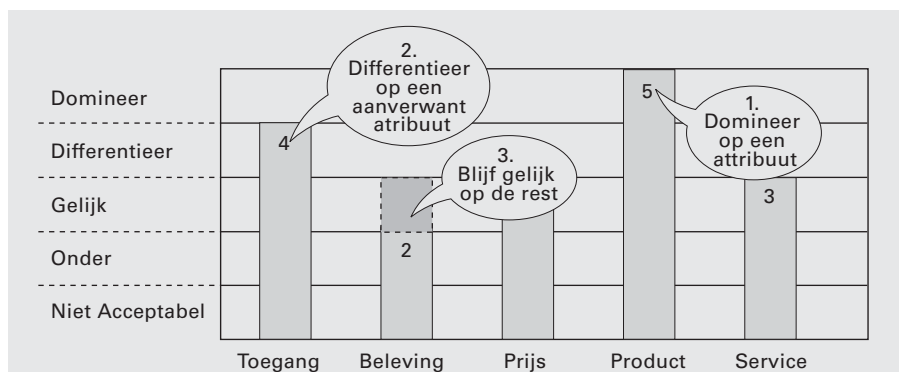
Afbeelding 2. Consumer relevancy-matrix.

De consumer relevancy-matrix gaat uit van het feit dat een organisatie niet in alles tegelijkertijd goed kan zijn, maar dat er toch een onderscheidende factor ten opzichte van de concurrentie moet bestaan. In de matrix zijn het bedrijf en haar concurrentie te plaatsen met hun dominante en onderscheidende attributen. Het dominante attribuut is het attribuut waarop de organisatie onderscheidend is in de markt, het kenmerkende speerpunt van de organisatie ten opzichte van concurrenten. Het onderscheidende attribuut is een logische aanvulling hierop. Stel, een organisatie kiest voor 'bereikbaarheid' dan zal zich dat vertalen in een goed bereikbaar en groot winkelnetwerk gecombineerd met diverse online mogelijkheden. Het onderscheidende attribuut hierbij kan dan 'service' zijn. Op de andere attributen zal de organisatie marktconform moeten acteren om geen steken te laten vallen ten opzichte van de concurrentie. Komt een bedrijf beneden het gemiddelde

niveau, dan kan dat een strategische achterstand opleveren.

Welke processen outsourcen?

Op basis van de plaatsbepaling die na het invullen van de matrix naar voren komt (zie afbeelding 3) wordt een relatie gelegd met de bijbehorende bedrijfsprocessen. Als 'service' als dominant attribuut is gekozen, dan betekent dit dat het bedrijfsproces 'after sales-ondersteuning' een belangrijk proces voor de organisatie is dat goed moet worden ingericht. De keuze welke processen in aanmerking komen voor outsourcing kan zoals gezegd met de consumer relevancy-matrix worden ondersteund. Hierbij wordt uitgegaan van de redenering dat de processen die nodig zijn voor het creëren van het onderscheidende vermogen door de beste marktpartij moet worden uitgevoerd die er is. De vraag hierbij is dus "zijn mijn dominante processen marktleidend?". Het kan blijken dat een dominant proces het beste door een



Afbeelding 3. Uitwerking consumer relevancy-matrix.

andere marktpartij kan worden uitgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan organisaties die marktleider zijn op het gebied van logistiek, bereikbaarheid of innovatie. Het gaat dus om het zoeken naar de juiste marktcombinaties en niet puur om de kosten!

Een andere factor die bepalend is of een proces kan worden uitbesteed, is de volwassenheid van het bedrijfsproces. Is het bedrijfsproces op orde? Is de aansturing geregeld? Kunnen wijzigingen eenvoudig worden doorgevoerd? Uit de praktijk blijkt dat uitbesteding van processen vooral succesvol verloopt als de sturing en kwaliteit al bij voorbaat op orde zijn. Uitbesteding van een 'mank' proces leidt tot problemen en hogere kosten. Niet alleen voor de service-provider die de processen gaat uitvoeren, maar ook voor de organisatie zelf, omdat de interfaces en service-afspraken met de service-provider lastig te beheersen zijn.

In de 'overboord-matrix' wordt aangegeven hoe de relatie is tussen de volwassenheid van de processen en het marktleiderschap van het proces. Indien een organisatie haar proces niet op orde heeft zal dat eerst verbe-

terd moeten worden. Afhankelijk van de vitaliteit en waarde van het proces kan daarna uitbesteding volgen. Bij het verbeteren van het proces dient eventuele uitbesteding expliciet te worden meegenomen. Zo kan tijdens de verbeterlagen worden gelet op de benodigde interfaces. Ook de aansturing met bijbehorende (workflow-) systemen kunnen hier alvast op worden ingericht.

Adaptive enterprise

Een tussenstap die te bewandelen is bij het verbeteren en optimaliseren van processen is het vormgeven van een shared services center (SSC). Een shared services center is in principe een samenvoeging van interne gedecentraliseerde processen die door standaardisatie een aantal vooraf gedefinieerde producten en diensten aan de organisatie kunnen bieden. Door de samenvoeging is een aantal schaalvoordelen, maar ook kwaliteitsverbeteringen te behalen. Om een uitbesteding mogelijk te maken kunnen de diverse decentrale processen op deze wijze op orde worden gebracht voordat ze aan een service-provider worden overgedragen. Bijkomend voordeel van de centralisatie in een SSC is dat de wijze

van interfacing en besturing van service-afspraken al vorm krijgt nog voordat het proces daadwerkelijk de organisatie verlaat.

Zoals in afbeelding 5 is te zien kan er ook met partners worden samengewerkt. Een shared services center is bijvoorbeeld onder te brengen in een gemeenschappelijke joint venture. Een mogelijke volgende stap is om de joint venture onder te brengen bij een service-provider die marktleider is op het specifieke bedrijfsproces.

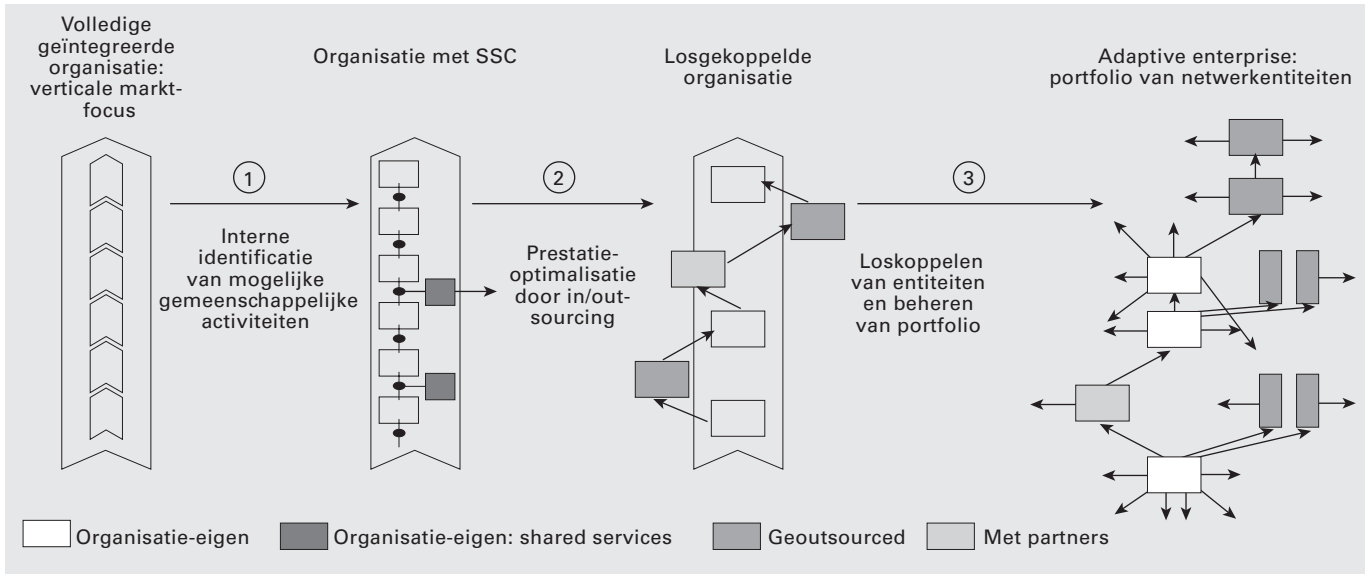
Het denken over shared services centers en BPO begint bij het afbakenen van een deel van de organisatie en het plaatsen van dat deel buiten de organisatie. Hierbij bestaat in eerste instantie nog een vrij directe relatie tussen de moederorganisatie en het deel dat naar buitengaat. Een stap verder in het denken is het vormgeven van een 'adaptieve organisatie'. Adaptiviteit is een richting van denken waarbij men het natuurlijk vindt om niet alles zelf te doen, en 'automatisch' op zoek gaat naar andere partijen die bepaalde processen als marktleider kunnen uitvoeren. Zo ontstaat een netwerk van organisaties (een ecosysteem) waarbinnen elke organisatie een duidelijke plaats heeft en waarbij connectiviteit belangrijk is. De ene organisatie zal zich specialiseren als facilitator binnen het ecosysteem, de andere als de innovator en de volgende als lagekostenspecialist. Voor de moederorganisatie zelf is met name het snel kunnen schakelen tussen partijen van belang. Waarnemings- en reactievermogen van organisaties zijn belangrijke competitiewaarden die door een adaptieve structuur worden gerealiseerd.

Menselijke kant

In dit artikel is veel aandacht geschonken aan structuur en ratio van uitbestedingstrajecten. Maar natuur-



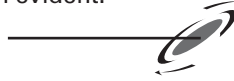
Afbeelding 4. Overboord-matrix.



Afbeelding 5. Van SSC via BPO naar adaptive enterprise.

lijk mag de 'menselijke kant' van outsourcing niet worden vergeten. Naast alle afwegingen die in het stuk zijn genoemd is een minstens zo belangrijke factor de acceptatie en motivatie van de mensen die veranderingen ondergaan als gevolg van

BPO. Outsourcing vraagt al met al heel wat van een organisatie, maar de drijfveren zijn evident.



Nico Brand en Jan Immink

Nico Brand is principal consultant bij Capgemini en is gespecialiseerd in Business Process Redesign en BPO. Jan Immink is eveneens principal consultant bij Capgemini en is gespecialiseerd in risk management, shared services centers en outsourcingvraagstukken.

(Advertentie)

Wilt u in één keer doordringen tot uw doelgroep? Dit is uw kans! Thema's en sluitingsdata Business Process Magazine 2004

In 2004 verschijnt Business Process Magazine weer achtmaal. Uitgegroeid tot hét vakblad op het gebied van procesmanagement, is Business Process Magazine een uitstekende communicatie-omgeving voor uw professionele softwareproducten en diensten. Steeds meer adverteerders hebben hun weg gevonden naar Business Process Magazine. Wilt u niet ontbreken in deze groeiende rij van topspelers in de BPM-markt die zich in ons blad profileren? Bekijk dan de onderwerpen aandachtig en verlies de relevante advertentiedata niet uit het oog! Bel voor meer informatie 0172-469030 en vraag naar Liam Baker.

Nr.	Thema	Verschijsing	Sluiting adverteerders
1	WFM & BPM	6 februari	16 januari
2	Enterprise Content Management	12 maart	20 februari
3	Kwaliteitsmanagement	16 april	26 maart
4	Procesintegratie	28 mei	7 mei
5	Changemanagement	3 september	13 augustus
6	Process performance	1 oktober	10 september
7	Procestechnologie	5 november	15 oktober
8	Procesmodellering	10 december	19 november

Business Process Magazine: ook in 2004 het lijfblad van de professionele procesautomatiseerder en -manager!