

De procesanalyse die vooraf zou moeten gaan aan iedere BPO-beslissing

Strategische afwegingen rondom Business Process Outsourcing

Het uitbesteden van primaire bedrijfsprocessen, ofwel Business Process Outsourcing, is een nieuwe trend. Ondanks de nodige voordelen twijfelen veel managers er toch aan om een deel van de waardeketen uit te besteden. De succesratio van BPO is namelijk laag. Voor de Erasmus Universiteit en Verdonck, Klooster & Associates vormde dit de aanleiding tot een onderzoek naar de wijze waarop BPO-trajecten zijn te verbeteren. Resultaat van dit onderzoek is een raamwerk voor het strategische traject dat vooraf gaat aan de beslissing om bedrijfsprocessen te outsourcen. In dit artikel wordt een deel van dit raamwerk besproken, namelijk de procesanalyse die vooraf zou moeten gaan aan iedere BPO-beslissing.

Outsourcing blijft niet langer beperkt tot de ondersteunende processen. Het uitbesteden van primaire bedrijfsprocessen is een nieuwe trend. Business process outsourcing (BPO) biedt managers de mogelijkheid bedrijfsprocessen uit te besteden en zich te concentreren op de processen waarmee de organisatie zich kan onderscheiden van haar concurrenten. De prijs-prestatie-verhouding van de uitbestede processen wordt gewaarborgd door een service-provider. Bovendien wordt de kostenstructuur van de uitbestedende organisatie flexibeler.

Toch aarzelen vele managers om een deel van de waardeketen uit te besteden, omdat zij vrezen de controle over de processen te verliezen. De succesratio van BPO is laag. Bij zestig procent van de organisaties die bedrijfsproces-

sen hebben uitbesteed worden de verwachte baten niet of niet volledig gerealiseerd (McKinsey Research). Dertig procent van de BPO-deals wordt beëindigd en over nog eens 25 procent wordt opnieuw onderhandeld.

Voor de Erasmus Universiteit en Verdonck, Klooster & Associates vormde deze constatering de aanleiding tot

De succesratio van Business Process Outsourcing is laag

een onderzoek naar de wijze waarop deze problemen voorkomen kunnen worden. Het resultaat van dit onder-

zoek is een raamwerk voor het strategische traject dat vooraf gaat aan de beslissing om bedrijfsprocessen te outsourcen. Het traject is opgedeeld in een aantal stappen, vanaf het bepalen van de strategische doelstellingen tot en met het opstellen van de business-case. In dit artikel beschrijven we een deel van dit raamwerk, namelijk de procesanalyse die vooraf zou moeten gaan aan iedere BPO-beslissing.

Waarom BPO?

BPO is een van de mogelijkheden binnen het sourcingspectrum, naast onder andere ICT-outsourcing, offshoring en shared servicing. BPO is het uitbesteden van een bedrijfsproces aan een service-provider, inclusief het personeel en de middelen, voor een overeengekomen periode, in ruil voor een financiële compensatie. De term Business Process Outsourcing is niet nieuw. Bedrijven begonnen in de jaren tachtig reeds secundaire bedrijfsprocessen te outsourcen, zoals boekhouden. Het outsourcen van de kernprocessen werd niet overwogen. De recente BPO-innovatie is daarom ook niet te vinden in de term zelf maar in hetgeen wordt uitbesteed, namelijk de primaire bedrijfsprocessen. Om die reden wordt de term 'strategische outsourcing' ook wel gebruikt. Dit heeft tot gevolg dat er tegenwoordig veel meer de nadruk ligt op de dynamiek van het sourcingproces. Processen moeten continu worden aangepast aan veranderende omstandigheden

in de markt om te komen tot operational excellence. De processen die het meest worden uitbesteed zijn administratie, content development, finance, human resources en payment-services.

De BPO-markt groeit snel. Gartner schatte de wereldmarkt voor BPO in 2001 op \$123.6 miljard en verwachtte dat de markt \$178.5 miljard zou bereiken in 2005. De Europese markt omvatte \$25 miljard in 2003 en de verwachting is dat de \$33 miljard in 2007 wordt bereikt (Offerman, 2004). De Nederlandse BPO-markt is nog klein en groeit met ongeveer tien procent per jaar. De verwachting is dat deze markt de € 9.6 miljoen zal bereiken in 2007 (IDC 2003).

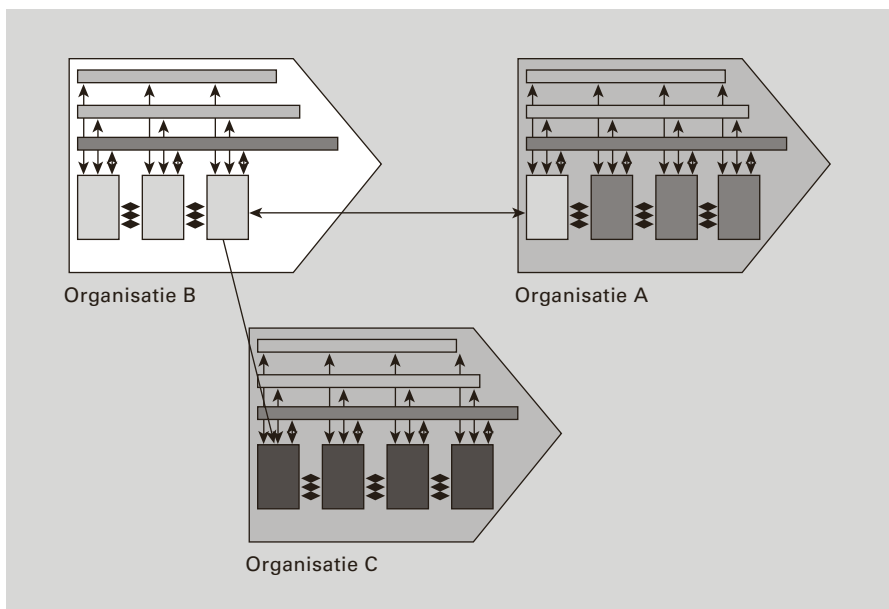
Redenen voor managers om te kiezen voor BPO zijn:

- focus op de kernactiviteiten;
- het verbeteren van het service-niveau;
- het reduceren van de transactiekosten;
- het flexibiliseren van de kostenstructuur;
- reduceren van de kapitaalkosten;
- het migreren naar nieuwe technologie;
- het opdoen van proceskennis.

Toch aarzelen ook veel managers om een deel van de waardeketen te outsourcen. Immers, de afhankelijkheid van de service-provider wordt groot. Managers zijn bang om de controle te verliezen over het uitbestede proces. Bovendien zijn na enkele jaren de kosten die gepaard gaan met het weer insourcen van het proces, erg hoog.

Het strategische traject

De Erasmus Universiteit en Verdonck, Klooster & Associates hebben op grond van deze constatering een onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop deze problemen zijn te voorkomen. Diverse bedrijven die erva-



Afbeelding 1. Verticale disintegratie.

ring hebben met BPO zijn benaderd en hebben meegewerkt aan dit onderzoek, namelijk: Telfort, Staalbankiers, Direktbank, Philips en ISPWijzer. Het resultaat van dit onderzoek is een raamwerk voor het strategische traject dat vooraf gaat aan de beslissing om bedrijfsprocessen te outsourcen. Het traject is opgedeeld in een aantal stappen, vanaf het bepalen van de strategische doelstellingen tot en met

4. Analyseer de aansturing van het proces.

Hierna worden deze verschillende stappen besproken.

Stap 1

Een organisatie moet eerst bepalen welke ambities zij heeft. Op basis van deze doelstellingen wordt een strategie ontwikkeld om daar te komen. Daaruit is af te leiden met welke activiteiten en processen de organisatie zich wil onderscheiden van de concurrentie en welke een ondersteunend karakter hebben. Niet alle primaire bedrijfsprocessen dragen noodzakelijkerwijs bij aan het onderscheidend vermogen van een organisatie. Over alle activiteiten en middelen die daar niet aan bijdragen kan vervolgens de vraag worden gesteld of het zinvol is deze processen zelf te blijven uitvoeren, ze onder te brengen in shared services of ze te outsourcen. In het internettijdperk is het in veel gevallen - meer dan in het verleden - kostentechnisch gezien interessant om activiteiten uit te besteden. Mits de service-provider een goede prijs-prestatieverhouding biedt en voor voldoende flexibiliteit in de processen zorgt, wordt de uitbestedende

Veel managers aarzelen om een deel van de waardeketen uit te besteden

het opstellen van de businesscase. In dit artikel beschrijven wij slechts een deel van dit raamwerk, namelijk de procesanalyse. Deze procesanalyse bestaat uit een aantal stappen:

1. Bepaal de strategische doelstellingen;
2. Identificeer de relevante processen;
3. Bepaal of het proces los kan worden gemaakt van de organisatie;

Pioniers in strategy-sourcing alignment

Veel managers zijn nog niet erg enthousiast om vitale bedrijfsprocessen uit te besteden aan derden, laat staan dat ze zich bezighouden met het afstemmen van de bedrijfs- en sourcingstrategie. Toch blijken enkele managers die stap wel te hebben genomen, bijvoorbeeld bij Philips, Staalbankiers en de Direktbank. Zij hebben primaire bedrijfsprocessen uitbesteed en weten dat ze het

excellence', vanwege kostenreductie. Bij de Direktbank worden periodiek de processen gepositioneerd in een strategiematrix. En afhankelijk van de huidige trends in de markt, beschikbare diensten van leveranciers, en de status van de organisatie zelf, wordt besloten om bepaalde processen wel of niet uit te besteden. Geen enkel proces ontkomt aan deze analyse. Het kan gebeuren dat



Strategy transition model.

niet alleen bij het outsourcen kunnen laten. Laten we als voorbeeld de Direktbank nemen.

We spraken met de heer Stanley Winnik, directeur van de Direktbank. Deze bank houdt zich primair bezig met sparen, lenen en hypotheeken. Het strategisch doel is 'operational

bedrijfsprocessen die voorheen waren uitbesteed weer worden inbesteed en later weer worden uitbesteed aan een andere leverancier. Kortom, de Direktbank stemt haar bedrijfsstrategie en sourcingstrategie af op elkaar en ontwikkelingen in de omgeving (zie ook afbeelding). En dat maakt het succesvol.

organisatie hierdoor wendbaarder. Het fenomeen waarbij een onderneming een proces uit haar business verwijdert, noemen we ook wel disintegratie. Bedrijf A kan bijvoorbeeld een proces outsourcen aan bedrijf B. Bedrijf B kan vervolgens weer een ander proces outsourcen aan bedrijf C. Disintegratie van een onderneming kan dus leiden tot disintegratie van de markt als geheel. Dit fenomeen wordt ook wel de 'netwerkeconomie' genoemd (zie afbeelding 1).

Stap 2

Iedere organisatie heeft een set van kern- en niet-kernbedrijfsprocessen

(zie ook tabel 1). Het belang ervan voor de realisatie van de strategie verschilt.

Analyseer bij een BPO-traject het strategische belang van processen

Afhankelijk van de strategie kan een organisatie besluiten om haar eenvoudige, statische processen te outsourcen, omdat ze meestal zijn gebaseerd op standaard best-practi-

ces die worden aangeboden door service-providers. Organisaties outsourcen zelden de complexe en dynamische kernprocessen, aangezien deze uniek voor de onderneming en aan continue verandering onderhevig zijn. Met de wel dynamische maar niet-kernprocessen hebben organisaties vaak minder moeite om deze te outsourcen. Alhoewel adaptieve contracten hierbij een vereiste zijn.

Stap 3

Vragen die in deze stap beantwoord moeten worden zijn: Kan het proces worden losgeweekt? Is het proces een standaardprocedure? Indien dit niet het geval is, hoe kan het proces worden gestandaardiseerd? Hoe kan de service-provider de efficiency verbeteren? Indien de conclusie is dat een proces niet kan worden losgeweekt of dat een service-provider de prijs-prestatieverhouding niet in de gewenste richting kan verbeteren, dan is het beter om het proces niet te outsourcen.

Het 'Integrated Architecture Framework' (IAF) (Rijsenbrij & Delen, 2003) is te gebruiken als een tool om processen los te weken van de organisatie. Deze methode helpt bij de analyse om erachter te komen hoe moeilijk het is een bepaalde processen te ontkoppelen.

Factoren die bepalen hoe eenvoudig een proces los te maken is van de organisatie zijn:

- Hoe algemeen is het proces? Is het een commodity en is de proceskennis breed aanwezig in de markt?
- Kan het door standaard softwarepakketten worden ondersteund? Of betreft het een dermate specifiek proces, dat het niet door standaardsoftware is te ondersteunen?
- Hoe onzeker zijn de eisen die aan het proces worden gesteld? Veranderen de eisen die aan het proces worden gesteld regelmatig en is het

mogelijk om met deze flexibiliteit om te gaan in een contract dat ten grondslag ligt aan de outsourcing-relatie? Als een proces bijvoorbeeld afhankelijk is van veranderende wetgeving, is een service-provider dan wel in staat om veranderende wetgeving snel genoeg te implementeren?

Op het moment dat een proces wordt uitbesteed aan een service-provider zal die verschillende maatregelen nemen om de efficiency van de werkzaamheden te verhogen en om aan de prestatie-eisen te voldoen. Dit betekent vaak dat standaard werkmethodes worden ingevoerd, dat van standaardsoftware gebruik wordt gemaakt, dat doublures in werkzaamheden worden geëlimineerd, et cetera. Het zijn maatregelen die de uitbestedende partij, zeker bij een bepaald transactievolume, in theorie ook zelf zou kunnen nemen om de efficiency te verbeteren, al dan niet voordat zij het bedrijfsproces gaat outsourcen. Maar dat gebeurt niet altijd, bijvoorbeeld omdat de cultuur van de organisatie dat niet mogelijk maakt. Door het outsourcen van de werkzaamheden wordt de professionaliseringslag als het ware afgedwongen. Door voor het outsourcen zelf een efficiencylag te maken, krijgt de uitbestedende organisatie een beter inzicht in de kostenstructuur en start dus vanuit een betere onderhandelingspositie. In alle gevallen is het belangrijk dat de uitbestedende organisatie de processen en hun context goed heeft gedocumenteerd: Welke activiteiten moeten worden uitgevoerd, welke afhankelijkheden bestaan tussen de activiteiten, wie is de afnemer van welke output, om welke transactievolumes gaat het in normale periodes maar ook in piekperiodes, welk serviceniveau is vereist, welke werkzaamheden gebeuren ad-hoc en hoeveel tijd nemen die in beslag?

Processen identificeren in de praktijk

Het in kaart brengen van bedrijfsprocessen gaat bij veel organisaties redelijk goed. De volgende stap blijkt echter moeilijk. Welke processen moeten behouden blijven en welke kunnen worden uitbesteed? Deze vraag leidt bij menig manager tot hoofdbreken. Bij Philips heeft men een oplossing gevonden. Eens in de zoveel tijd komen de directies van de verschillende Philips bedrijfstakken bij elkaar om de weg naar hun Rome uit te stippelen. Ze maken hier gebruik van een multidisciplinaire benadering met een tweetraps ketenanalyse. Eerst worden waarden toegekend aan verschillende scha-

kels binnen de keten en geprioriteerd via de zogenaamde 'slagveldmethode'. Een onderdeel van deze methode vereist de directies aan te geven op welke processen ze grip willen houden. Vervolgens moeten ze besluiten welke competenties Philips moet behouden om de kwaliteit van de bedrijfsprocessen te garanderen. Ten tweede moeten de directieleden leveranciers en andere belanghebbende partijen prioriteren en alloceren om de waardeketen te optimaliseren. Het resultaat van deze methode is een lijst van processen die Philips niet wil behouden, maar uitbesteden.

Stap 4

BPO vereist dat de organisatie samenwerkt met de service-provider en deze provider aanstuurt. Dit betekent dat de organisatie er op moet worden ingericht om contracten en service level agreements te managen. Er moet een

'demand management-functie' komen om de interne vraag naar de service of output van het uitbestede proces te beheren, te vertalen en door te koppelen naar de service-provider. Daarnaast zal de demand management-functie de prestaties van de provider evalueren.

	Eenvoudige, statische processen	Complexe dynamische processen
Kern-en primaire activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Hebben weinig business-value • Transactievolume kan leiden tot schaalvoordelen • Standaard best-practices 	<ul style="list-style-type: none"> • Neigen fluïde te zijn • Moeilijk te coördineren • Uniek voor de onderneming • Focus op continue procesverbetering • Vereisen intensieve besluitvorming
Context- en ondersteunende activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Hebben weinig business-value • Worden ondersteund door meerdere partners • Focus op automatisering en standaardisatie om efficiëntie te verhogen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processen op maat • Vaak uitbesteed

Tabel 1. Het business process-spectrum (Smith, 2003).

De grijze gebieden

Het lukt het management niet altijd om alle facetten van het strategisch traject te analyseren en op te nemen in de uiteindelijke business-case. Bijvoorbeeld omdat er gebrek is aan tijd vanwege concurrentie of aan geld om een grondige analyse uit te voeren. Gedurende ons onderzoek hebben we met verschillende organisaties gesproken die vanwege tijds- of geldgebrek inderdaad niet hebben ingezoomd op alle aspecten die zouden moeten worden belicht. Eén van de organisaties was zich hiervan bewust en hoopte op een goede afloop. Een ander wist niet precies wat moest worden onderzocht en stuitte na het tekenen van

een contract op allerlei problemen. Het resultaat van een beslissing op basis van onvolledige informatie kan een service level agreement zijn met grijze gebieden. Die zijn niet duidelijk en eenduidig gespecificeerd en kunnen leiden tot 'wellesnietes'-discussies waar vrager noch aanbieder mee gediend is. Onze boodschap is dat er een groot risico schuilt in het onbelicht laten van verschillende aspecten in het strategische traject van BPO. Het is raadzaam een raamwerk of stappenplan te gebruiken en zo nodig externe expertise in te huren. Want het uitbesteden van bedrijfsprocessen kan je maken, maar zeker ook breken.

Veel organisaties moeten wennen aan deze meer zakelijke manier van werken. Daar waar men gewend was ad hoc iets te regelen, loopt na het uitbesteden alles formeel via een contractmanager. Men ervaart het daardoor vaak als een verlies aan flexibiliteit in de uitvoering. Een niet goed ingerichte demand management-functie is vaak de oorzaak van een slechte relatie tussen uitbestedende partij en service-provider en tegenvallende resultaten.

Problemen voorkomen

BPO kan bijdragen aan de uitvoering van de strategie van de organisatie. Door het uitbesteden van die processen die niet bijdragen aan het onderscheidend vermogen van de organisatie, kan het management zich concentreren op de kernactiviteiten en neemt de wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie toe. Toch zijn lang niet alle BPO-trajecten succesvol. Veel problemen zijn te voorkomen door (1) duidelijk het strategisch belang van de processen te analyseren, (2) het analyseren van de

dynamiek van de processen en de eisen die dit stelt aan een service-provider, (3) te analyseren of het wenselijk en mogelijk is om een proces los te maken uit de organisatie en

*Veel organisaties
moeten wennen aan
de meer zakelijke
manier van werken*

(4) de demand management-functie stevig in te vullen en de organisatie voor te bereiden op de nieuwe zakelijke manier van werken.



Het onderzoeksrapport 'Business Process Outsourcing: The Strategic Trajectory' is op aanvraag beschikbaar bij Verdonck Klooster & Associates. Bel 079-3681000 of e-mail naar info@vka.nl voor meer informatie.

Literatuur

1. Offerman, Aad, BPO uit de startblokken, CIO Magazine, nr. 6, May, 2004.
2. Rijsenbrij, D.; Delen, G., Enterprise architectuur is een noodzakelijke voorwaarde voor verantwoorde outsourcing, white paper, 16 December, 2003.
3. Smith, Howard; Fingar, Peter, Business Process Management: The Third Wave, Meghan-Kiffer Press, 2003.

Tim Symons, Diana Hoogeveen en Rob van Ingen

Tim Symons MSc is junior organisatie- en procesadviseur bij Verdonck, Klooster & Associates. Dr. Diana Hoogeveen is universitair docent bij de sectie Informatie Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dr. Rob van Ingen MBA is senior organisatieadviseur.