

## De praktijk van Business Process Outsourcing

# NOG STEEDS IN DE KINDERSCHOENEN

Rond Business Process Outsourcing doet zich momenteel in ons land een opmerkelijke situatie voor. Aanbieders van BPO-diensten willen graag praten, maar tegelijkertijd ook weer niet. Het probleem? De diensten en de technische infrastructuren zijn veelal klaar, maar er zijn geen klanten. Amerikaanse, Britse, Deense, Duitse en Franse ondernemingen zijn inmiddels al wel met BPO aan de slag gegaan, het Nederlandse bedrijfsleven schittert daarentegen vooralsnog door afwezigheid.

**E**en bedrag van 11 miljard euro is wat het Europese bedrijfsleven dit jaar in Business Process Outsourcing (BPO) zal steken. Dat bedrag zal in 2011 zijn toegenomen tot bijna 19 miljard euro (zie afbeelding 1). Dat voorspelt tenminste analist Sonoko Takahashi van Forrester Research in een rapport getiteld 'European Business Process Outsourcing Spending Forecast: 2006 to 2011'. BPO wordt hierbij gedefinieerd als een afspraak om zowel assets als de verantwoordelijkheid voor het management en het uitvoeren van een bedrijfsfunctie of werkproces over te dragen aan een externe provider, en waarbij sprake is van prestatiecriteria die gekoppeld zijn aan de zakelijke waarde van de diensten die worden geleverd en aan de klantentevredenheid.

### Flinke groeicijfers

Het gaat volgens het onderzoeksbureau momenteel bij BPO met name om zes processen. Dat zijn back-office processen in de financiële dienstverlening, klantenservice, financiële administratie, personeel & organisatie en inkoop. De zesde categorie is een groep 'overige', waarin we allerlei sporadisch uitbestede processen tegenkomen. Zo heeft het Canadese Bombardier bijvoorbeeld processen rond het vervaardigen van technische documentatie uitbesteed – natuurlijk niet direct het meest voor de hand liggende terrein waar we bij BPO aan denken.

Personeel & organisatie ofwel HRM is tot nu toe veruit het grootste segment. Volgens Forrester neemt deze categorie eenderde van de 11 miljard euro voor zijn rekening. Alleen al

Britse firma's geven dit jaar 1,4 miljard euro uit voor HRM-gerelateerde BPO. Duitse en Franse firma's volgen op flinke afstand met respectievelijk 587 en 500 miljoen euro.

De vraag in dit segment groeit zeer snel; zo snel zelfs dat sommige BPO-aanbieders in een jaar tijd een verdubbeling moesten doorvoeren van het aantal medewerkers dat voor BPO-klanten werkt.

De toenemende standaardisatie in de financiële dienstverlening is de reden waarom dit soort processen in het onderzoek van Forrester op de tweede plaats komt. De komende jaren zal hier een groei te zien zijn van gemiddeld ruim tien procent per jaar. Inkoop is eveneens een belangrijk onderwerp van BPO-projecten. Dit jaar alleen al zal hier door Europese firma's een bedrag van 1,5 miljard euro in worden gestoken. Een snelle groeier is BPO op het gebied van financiële administratie. Hier verwacht Forrester gemiddelde groeipercentages van 16 procent per jaar of meer.

Het zijn om meer dan één reden interessante cijfers die Forrester in dit rapport publiceert. Allereerst geeft het aan dat de BPO-markt flink op stoom begint te komen. Het zijn daarbij met name de – wat Forrester noemt – 'usual suspects' die de groei bepalen. Het onderzoeksbureau schaar hier met name 'IT-advanced countries' als Engeland, Scandinavië, Duitsland, Frankrijk en ook Nederland onder.

Maar hier doet zich toch wel iets vreemds voor. Op het gebied van BPO ten aanzien van financiële administraties bijvoorbeeld, is ons land een van de landen die met name wordt genoemd door Forrester als een van de aanjagers van

de groei. Maar welke Nederlandse firma's zijn dat dan precies? Nederlandse aanbieders van BPO-diensten willen weliswaar graag praten over hun dienstverlening, de technische infrastructuur die zij inmiddels hebben ingericht en dergelijke, maar zodra de vraag komt welke klanten hierover meer zouden kunnen vertellen, wordt het veelal stil. Ook wanneer het om klanten gaat die werkprocessen rond de financiële administratie willen uitbesteden. Alleen van Unilever is uiteraard bekend dat het in zee is gegaan met Capgemini, maar andere namen kunnen (mogen?) BPO-aanbieders niet noemen. Dus waar komt die door Forrester verwachte groei vanuit Nederland dan precies vandaan? Een Nederlandse woordvoerder van Capgemini geeft aan dat weliswaar veel gesprekken over BPO worden gevoerd, maar dat er nog geen klanten zijn. Hetzelfde geldt voor andere bekende aanbieders van BPO-diensten.

### BPO-centrum in Krakow

Het ontbreken van Nederlandse BPO-projecten bleek ook tijdens een bezoek aan het BPO-centrum van Capgemini in het Poolse Krakow. Hier werken inmiddels vele honderden Poolse werknemers aan projecten voor bedrijven als Danfoss, Syngenta en TXU. Nederlandse klanten ontbreken echter vooralsnog – ondanks het feit dat het aantal BPO-werknemers inmiddels rond 1700 ligt en snel groeit. Als op een beeldscherm van een Poolse werknemer plotsklaps een factuur van Overtoom zichtbaar wordt, lijkt een eerste Nederlandse klant gevonden. Helaas, het bleek te gaan om een procurement-proces dat de Nederlandse organisatie van Capgemini zelf aan Krakow heeft uitbesteed. Capgemini lijkt momenteel in ieder geval in ons land de enige partij te zijn die kan en wil praten over BPO en klanten – ook al zijn dit dan buitenlandse ondernemingen. Het concern heeft bovendien onlangs voor 1,25 miljard dollar Kanbay overgenomen, waardoor het met name zijn outsourcing- en BPO-activiteiten in India verder versterkt en wat aantal medewerkers betreft bijna verdubbeld is.

### Vier centra

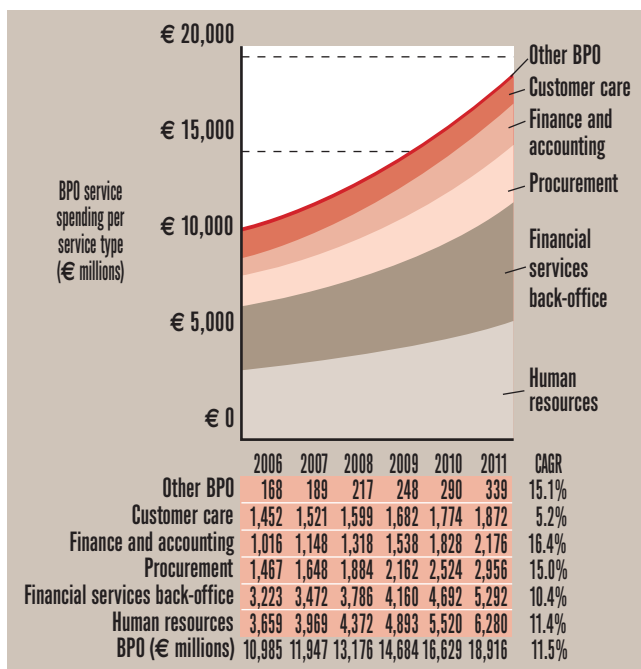
Een bezoek brengen aan een BPO-centrum is zonder twijfel zeer de moeite waard. Al was het maar omdat daarmee het enigszins wollige en abstracte karakter van het uitbesteden van werkprocessen kan worden weggenomen. De vestiging van Capgemini in Krakow is er eentje uit een reeks van vier die het concern inmiddels heeft opgezet. De andere zijn gevestigd in Toronto, Calcutta en Guangzhou. Plannen voor nieuwe centra bestaan onder andere in Dallas, India, China en wederom Polen waar naast Katowice nog een derde locatie wordt gezocht. Ook in Zuid-Amerika verwacht men een eigen centrum te zullen openen. Krakow werkt voornamelijk voor Europese BPO-klanten. Maar ook Amerikaanse firma's maken van de diensten van de Polen gebruik. Zo heeft het in Texas gevestigde energieconcern TXU een aantal processen in Krakow 'staan'. Op zich



Vlaggetjes geven aan waar ondersteuning in de Duitse, Franse, Engelse dan wel Nederlandse taal wordt verleend.

maakt de locatie ook niet zo vreselijk veel uit. De documenten waar het om gaat worden in Houston gescand en doorgestuurd naar Polen voor administratieve verwerking. Vragen van en ondersteuning aan de klant kan via e-mail verlopen, terwijl er voldoende uren zijn waarbij zowel Houston als Krakow aan het werk zijn en telefonisch contact mogelijk is.

Capgemini heeft voor TXU een kleine 65 medewerkers in Krakow zitten. Voor Syngenta – ontstaan uit een fusie van farma-giganten Novartis en Zeneca – gaat het om circa honderd medewerkers, terwijl het Deense Danfoss eveneens een man of honderd aan het werk houdt. En zo zijn er nog enkele klanten. Papierfabrikant International Paper is bijvoorbeeld eveneens een grote BPO-klant. Pikant detail: het BPO-centrum in Krakow is ontstaan toen Capgemini in 2003 de lokale vestiging van International Paper overnam. Het papierconcern had destijds in eigen beheer reeds een



Afbeelding 1: De groeiverwachting ten aanzien van de Europese bestedingen voor Business Process Outsourcing, zoals deze door Forrester Research zijn gepubliceerd.

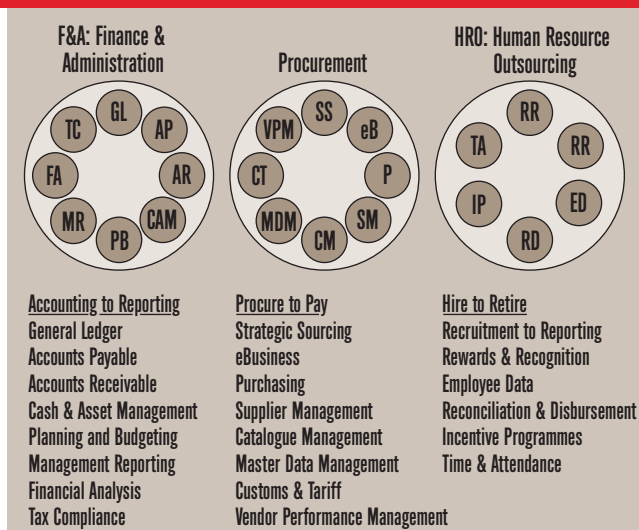
aantal administratieve functies naar Polen overgeheveld. Hoe ziet een BPO-centrum er nu precies uit? Door alle abstracte verhandelingen die vaak over BPO worden gehouden, zouden we haast vergeten dat het toch vooral om administratieve afdelingen en administratief werk gaat. En zo ziet het centrum van Capgemini in Krakow er dus ook uit: als een groot uitgevallen administratiekantoor. Etages vol jonge en in de regel goed opgeleide Poolse werknemers verrichten nu de handelingen die voorheen in Houston, Kopenhagen of Parijs werden gedaan.

Tijdens het bezoek namen topmensen van de BPO-tak van Capgemini een aantal malen het woord 'industrialization' in de mond. Daarmee doelden zij op het feit dat een belangrijk voordeel van BPO – voor Capgemini, maar ook voor klanten – gelegen is in het feit dat alle van klanten overgenomen werkprocessen uiteindelijk opgaan in één efficiënt georganiseerd proces waarvan alle uitbestedende partijen gebruik maken. In eigen beheer en geheel gebaseerd op SOA-technologie ontwikkelt Capgemini daarom voor zijn belangrijkste BPO-processen – finance & administration, procurement en HRM – momenteel gestandaardiseerde processen. In Krakow was daar echter nog niet veel van te zien. Medewerkers gaven ook aan dat dit project weliswaar loopt, maar dat het nog wel even kan duren voordat deze manier van werken daadwerkelijk mogelijk is. Het gevolg is dat er nu nog geen sprake is van één grote administratieve fabriek, maar eerder een reeks van relatief kleine fabriekjes, georganiseerd per klant. De Poolse werknemers zijn dan ook naar klant gegroepeerd in werkrumtes geplaatst, waarbinnen vervolgens nog eens clusters zijn gevormd per land of taalgebied. Vlaggetjes geven aan waar ondersteuning in de Duitse, Franse, Engelse dan wel Nederlandse taal aan Danfoss of bijvoorbeeld Syngenta wordt verleend.

### Lagere kosten of procesinnovatie?

Voorlopig geen strak en industrieel opgezet werkproces dus. Wat is dan momenteel wél het belangrijkste voordeel dat een bedrijf door middel van een BPO-project naar een land als Polen kan behalen? Dat lijkt allereerst toch vooral: lagere kosten. De paar honderd euro die een academisch gevormde Poolse medewerker verdient, staat natuurlijk in geen verhouding tot wat een werknemer in Amsterdam of Londen kost. In feite wordt Krakow daarmee als een soort lage lonen-land gebruikt.

Die perceptie bleek tijdens het bezoek toch ook weer niet helemaal te kloppen. BPO staat nog erg in de kinderschoenen en dat wordt ook weerspiegeld in de kwaliteit en het doel van de samenwerking. International Paper bijvoorbeeld is een relatieve oudgediende en was al met BPO bezig voordat Capgemini naar Krakow kwam. Nog altijd worden in Polen vrij massaal relatief eenvoudige administratieve handelingen voor dit concern uitgevoerd. Maar inmiddels gaat de samenwerking echter al wel verder. Bijvoorbeeld ten aanzien van cash management, toch niet bepaald een onderwerp dat



Afbeelding 2: De drie belangrijkste werkprocessen die Capgemini momenteel door middel van BPO-projecten van klanten kan overnemen.

zich leent voor veel standaard werkprocessen. Anno 2006 is de samenwerking al dusdanig verdiept dat medewerkers van Capgemini zijn overgestapt naar International Paper en andersom. Er is hier nu dus sprake van een uitwisseling van kennis en niet van alleen maar van een uitbestedingsproject. Zowel Capgemini als International Paper noemt een dergelijke vorm van samenwerking de toekomst van BPO. Het probleem van het overhevelen van arbeidsintensief werk naar een locatie waar de salarissen beduidend lager liggen, is immers op zijn best slechts een tijdelijke oplossing. De lonen in Polen stijgen inmiddels en na een aantal jaren zal het relatieve voordeel van dit soort landen min of meer teniet zijn gedaan. Vandaar dat Paul Spence, de Amerikaanse CEO van Capgemini's BPO-tak, ook zo realistisch was om toe te geven dat hij bij het maken van plannen voor locaties als Krakow wel vijf jaar vooruit kan en wil kijken, maar dat tien of vijftien jaar veel te lang is om nog zinnige uitspraken over te kunnen doen.

### Straight through processing

De vraag die hem gesteld werd, was in hoeverre hij de komende jaren de snelle groei van het personeelsbestand in Polen voort ziet gaan. Ook op de vraag wat de langere termijn-toekomst van dit soort centra is, kon hij geen duidelijk antwoord geven. Veel zal afhangen van de snelheid waarmee BPO wordt geaccepteerd en hoe snel tot intensievere vormen van samenwerking kan worden gekomen. Het zal duidelijk zijn dat ook technieken als 'straight through processing' op termijn veel functies die nu in Polen, India of China worden gecreëerd, wellicht gaan bedreigen. Veel administratieve processen kunnen zodanig herontworpen worden, dat al gauw tachtig procent of meer van alle handelingen op basis van 'business rules' geautomatiseerd kan worden afgehandeld. Alleen uitzonderingen en 'moeilijke gevallen' worden dan nog naar medewerkers gerouteerd. Is dat iets wat in Nederland zal plaatsvinden? Of zijn Poolse of Indiase medewerkers daar straks even goed en wellicht zelfs beter voor geëquipeerd? Het zal nog wel even duren voordat een antwoord op dit soort vragen kan worden gegeven.

## Voorbeeld: BlueScope Steel

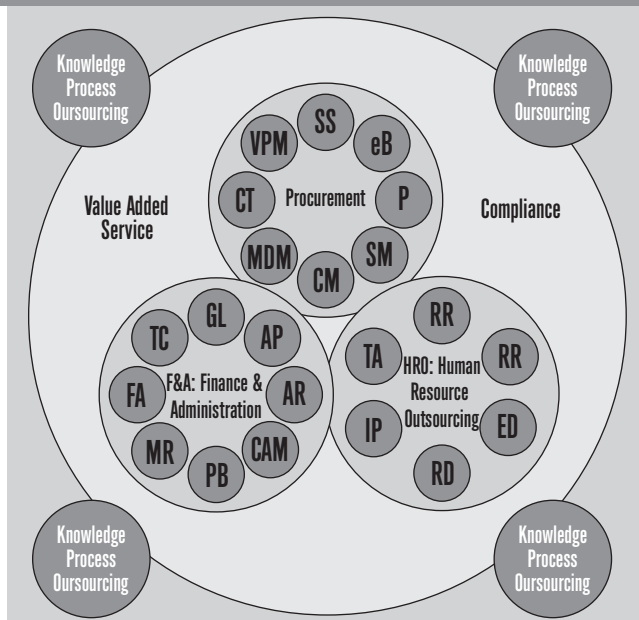
Zover is het echter nog lang niet. Veel bedrijven worstelen momenteel nog met het opzetten van hun eerste BPO-projecten. De ervaringen van een bedrijf als BlueScope Steel kunnen dan heel verhelderend werken. Dit Australische staalconcern maakte voorheen deel uit van BHP Billiton, maar werd enkele jaren terug afgestoten. Daarmee werd men ook afgesneden van de 'shared service centers' waar BHP Billiton intern gebruik van maakt. Aangezien Capgemini ook nauw betrokken was geweest bij het opzetten van deze centra, vroeg de nieuwe leiding van BlueScope Steel hetzelfde concern om advies.

Uiteindelijk besloot het staalconcern een aantal administratieve processen uit te besteden aan een vestiging van Capgemini in Adelaide. Interessant aan de voordracht die John Hawkins, destijds als vice president verantwoordelijk voor deze operatie, tijdens het bezoek aan Krakow hield, was vooral de aansturing van de uitbestede werkprocessen vanuit de business-organisatie. Het bedrijf heeft volgens Hawkins veel aandacht besteed aan wat hij noemde het 'governance model'.

## Geen mensen beschikbaar

De samenwerking is gebaseerd op SLA's waarin de 'key service deliverables' zijn gebaseerd op key performance indicators die geheel zakelijk van aard zijn. BlueScope Steel heeft dit project heel nadrukkelijk uit de hoek van de ICT gehouden en alle SLA's en afspraken puur op basis van zakelijke parameters uitgewerkt. Heel belangrijk hierbij vond Hawkins het zogeheten 'governance charter'. Dit is een document met een reeks van afspraken die vooral de sfeer van de samenwerking neerzetten. De feitelijke prestatie-afspraken worden aangestuurd en begeleid via een 'governance committee' die de high-level onderwerpen in de gaten houdt. Daaronder zit een overlegstructuur die de mensen met verantwoordelijkheid voor de dagelijkse praktijk van beide partijen bij elkaar brengt. In feite dus een vrij klassieke aanpak zoals deze ook bij veel ICT-projecten wordt gehanteerd.

Hoewel de samenwerking volgens beide partijen goed verloopt en langzaam maar zeker verder wordt uitgebreid, waren er in de visie van Hawkins toch ook wel wat problemen gerezen. Heel opvallend was zijn opmerking dat er bij tijd en wijlen zogeheten 'staffing issues' waren. Zowel BlueScope Steel als Capgemini bleek enkele malen te maken te hebben gehad met wisselingen van de mensen die bij het project betrokken waren. Er waren zelfs momenten geweest dat BlueScope Steel eigenlijk geen mensen beschikbaar had om aan de overlegstructuren met hun BPO-leverancier deel te nemen. Dat is natuurlijk een opmerkelijke situatie die weliswaar slechts een korte periode duurde, maar toch te denken geeft. Het overhevelen van een werkproces naar een externe toeleverancier is toch een kwestie die niet licht genomen mag worden.



Afbeelding 3: Capgemini streeft naar het creëren van compleet nieuwe en door alle klanten te gebruiken standaard werkprocessen. Daaromheen zoekt men naar mogelijkheden om meer kennisintensieve processen over te nemen.

## In de kinderschoenen

Samen met de een-op-een relatie tussen klant en Capgemini-medewerkers die binnen het BPO-centrum in Krakow nog heel duidelijk te zien was, geven deze Australische ervaringen wel aan dat Business Process Outsourcing in feite nog in de kinderschoenen staat. Bovendien is het aantal processen dat van een klant kan worden overgenomen nog relatief beperkt. Capgemini's chief executive officer Paul Hermelin – die speciaal voor de gelegenheid naar Polen was gekomen – gaf aan dat er de komende jaren ook steeds meer kennisintensieve processen aan het portfolio zullen worden toegevoegd. Ongetwijfeld zal het concern daarbij de pragmatische aanpak volgen die het ook op het spoor van de processen rond technische documentatie heeft gebracht: de vraag van de klant is leidend. Volgens BPO-chef Spence zou het een miskenning zijn om BPO uitsluitend te zien als een manier om optimaal gebruik te maken van de lagere lonen in een land als Polen of India. Natuurlijk is dat belangrijk, erkende hij, maar het gaat ook om procesinnovatie. De nauwe samenwerking die bij BPO mogelijk én nodig is, biedt volop kansen om na enige tijd tot verbeteringen van de bestaande processen te kunnen komen. Daar was John Packham, head of finance shared services bij Zürich Financial Services in Londen, het helemaal mee eens. Maar kennelijk vergt het nogal een aanloop om van het niveau van 'sneller en goedkoper' te kunnen doorstoten naar slimmer ingerichte werkprocessen. Hoewel hij reeds enkele jaren een BPO-klant was en tevreden is over de dienstverlening die hij vanuit Krakow ontvangt, is zijn organisatie nu duidelijk toe aan die volgende, meer op procesinnovatie gerichte stap. Hij vertelde het in Polen met het nodige ongeduld in zijn stem, want tot nu toe is die stap geheel uitgebleven.

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.