

BPM biedt veel voordelen bij outsourcing

VERBINDING TUSSEN DEMAND EN SUPPLY

De afgelopen jaren was het een trend om steeds meer bedrijfsfuncties uit te besteden. Catering, schoonmaak en technische diensten zijn daarvan voorbeelden. Bedrijven waren daardoor in de gelegenheid zich te concentreren op hun core business en konden tegelijk besparen op de kosten.

Door Martin Paulissen en Tom Winkel

Nu IT zich steeds meer ontplooit als commodity is het niet meer dan logisch dat ook IT in toenemende mate aan gespecialiseerde outsourcing-bedrijven wordt overgelaten. En net zoals bij catering en schoonmaak wordt een aanzienlijke kostenreductie gerealiseerd. Ondertussen is echter de markt dynamischer en veeleisender geworden en ontstaat de vraag naar flexibele en 'agile' ICT-dienstverlening. De vraag is hoe outsourcing deze nieuwe kansen het beste kan benutten.

Verwevenheid

Wat is de uitdaging? Anders dan bij catering en schoonmaak spelen bij IT enkele fundamentele problemen. IT is in veel gevallen sterk verweven met het product of de dienst die geleverd worden. De gebruikersorganisatie die verantwoordelijk is voor het eindproduct heeft belang bij een goede werking van de IT en heeft of liever had een sterke verwevenheid met de IT-organisatie. Door de uitbesteding is hier bewust of onbewust een scheiding aangebracht. Waar de gebruikersorganisatie vóór de uitbesteding rechtstreeks in kon prikken in de IT-organisatie om wijzigingen door te voeren die door de markt of de overheid gevraagd werden, praat men nu tegen een externe partij (met een vastomlijnd contract). Het IT-product, waarvan men dacht dat dit net zo uniform te beschrijven was als de catering en de schoonmaak, blijkt in de praktijk toch complexer dan voorzien. De vooronderstelling, dat ICT al een commodity is, blijkt een pijnlijke vergissing. Uit diverse studies blijkt dat het merendeel van de bedrijven die voor delen van hun processen aan outsourcing doen, weliswaar tevreden is over de kostenreductie maar een stap verder wil gaan op het gebied van flexibiliteit en kwaliteit. Inmiddels weet men dat alles te outsourcen is, maar dat

rechtvaardiging op kosten alleen een te smalle basis biedt. Waar de aandacht zich nu op richt is op complexiteitsreductie. Ontkenning van de complexiteit leidt namelijk tot een lagere kwaliteit en flexibiliteit. Kostenbesparing blijft natuurlijk van belang, maar naarmate die beter gehaald wordt nemen de andere aspecten in belang toe, zoals de focus op de core business en het niveau van dienstverlening. En dan blijkt de verwevenheid van IT met bedrijfsprocessen.

Kloof

Bij uitbesteding blijft doorgaans een *demand* (vraag) deel achter in de organisatie, om de specifieke wensen van de gebruikers te kunnen omzetten in een meer generieke IT-vraag. Het *supply* (leverings) deel is echter niet meer specifiek op de oude organisatie gericht, maar werft ook andere klanten en komt meer op afstand te staan. Daar waar de eerdere afspraken toereikend waren om de kloof tussen demand en supply afdoende te dichten is dit nu niet meer zo. Door de vergrote afstand en de gewenste toename in flexibiliteit en kwaliteit is de oude brug niet langer toereikend. Demand en supply bereiken elkaar niet meer of met veel moeite.

Aan de demand-zijde worden hoge eisen gesteld vanuit de gebruikersorganisatie op het gebied van kwaliteit en flexibiliteit, maar men moet dit realiseren met regie op afstand in een outsourcing-situatie. Het is de taak voor de supply-organisatie om op deze kansen in te spelen en de oude afspraken hierop aan te passen. Vaak is een nieuw stelsel van Key Performance Indicatoren nodig. De outsourcing is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, maar is en blijft een contractuele aangelegenheid.

Veranderingen zijn dus nodig als de eisen veranderen en dat deze zullen veranderen is eigenlijk het enige dat vaststaat. Veranderingen kunnen gaan om het sneller kunnen aanpas-

sen, maar ook om het leveren van een hogere kwaliteit. Om dit te realiseren is diepgaande kennis van processen nodig. Bedrijfsprocessen veranderen onder invloed van de markt. De diensten die zijn uitbesteed moeten de flexibiliteit kunnen ondersteunen en daar zijn goede afspraken voor nodig.

Succes

Het is nodig het proces goed te kennen, de dynamiek ervan, de eisen die de organisatie eraan stelt voordat je succesvol kunt uitbesteden. En om ervoor te zorgen dat de match ook in de toekomst succesvol is, is het nodig om continue verbetering en aanpassing in de uitbesteding mee te nemen. Met andere woorden: Business Process Management voor het optimaliseren van de bedrijfsresultaten. BPM verbindt daarbij besturing en processen met de informatietechnologie. BPM begint met het opbouwen van een gedegen proceskennis waardoor processen beter zijn te besturen, te optimaliseren en beheersen. Mede als gevolg van de verbeterde kennis van de processen is een betere communicatie mogelijk met de outsourcing-partij over service levels en procesaanpassingen. Als je weet welke service je wilt hebben, is de kans groter dat je die ook gaat krijgen. De klant kan zich nu concentreren op de (bedrijfs)processen en de services die ICT moet gaan bieden. Bewaking van bedrijfskritische applicaties en oplossen van problemen wordt gedaan vanuit een procesgedachte. De ICT is voor de klant niet meer zichtbaar en is nu de verantwoordelijkheid van de outsourcing-partij. Bedrijven die een stevige grip hebben op hun processen en de kosten in de hand kunnen houden, gebruiken bijna altijd BPM-methodieken en -tools. In de praktijk blijkt dan ook dat deze bedrijven daardoor vaak meer succes hebben bij outsourcing-trajecten. Dat komt omdat deze bedrijven de processen helder hebben en goed begrijpen. En als de outsourcing alsnog mocht tegenvallen kan het proces ook weer eenvoudig en zonder extra kosten teruggedraaid worden. Dat laatste beperkt de afhankelijkheid van derden aanzienlijk en verhoogt de flexibiliteit in veranderende marktcondities. BPM is van oorsprong ontwikkeld om grip te krijgen op de interne IT, maar blijkt in de praktijk ook uiterst nuttig te zijn bij het herstructureren en uitbouwen van bestaande outsourcing-processen.

KPI's

De BPM-benadering is opgebouwd uit een aantal stappen. Om te beginnen worden de bedrijfsdoelstellingen vastgesteld en de daarbij horende Key Performance Indicatoren. Wat wil je met je organisatie bereiken en hoe ga je dat daarna meten? Het einddoel staat nu vast en vervolgens bepaal je waar je nu staat, liefst uitgedrukt in de vastgestelde KPI's. Vervolgens moet vastgesteld worden wat goed werkt en wat niet. Het is dan belangrijk om te focussen en speerpunten vast te stellen die het eerst moeten worden aangepakt. Het kan zijn dat hier het bestaande outsourcing-contract onder valt, maar misschien zijn er grotere knelpunten. Maak een plan voor het oplossen

van de knelpunten en los deze op. De organisatie is nu een stapje dichterbij haar doelstellingen gekomen. Het is hierbij van belang expliciet de KPI's te meten en geen afgeleide of onderliggende informatie. Voorbeeld: de klant stuurt op de beschikbaarheid van een reserveringssysteem zoals de klant deze ervaart en niet de beschikbaarheid van de server en de beschikbaarheid van het netwerk. Nog beter is te sturen op het aantal reserveringen en de gemiddelde tijd die het kost om een reservering te plaatsen.

Aanbieders van outsourcing-diensten erkennen het belang van BPM. De outsourcing-markt is een prijsvechtersmarkt geworden. Aangezien kostenbesparing nog steeds de voornaamste drijfveer is voor outsourcing, zullen de aanbieders van outsourcing-diensten elkaar beconcurreren op basis van prijs. In de ICT is het al heel lang een goed gebruik om kosten te vergelijken op basis van de TCO. De outsourcing-kosten bestaan in feite uit drie delen. Deel een bestaat uit de kosten voor het outsourcing-contract en de outsourcing zelf. Deel twee betreft de operationele kosten gedurende de looptijd van het contract. Deel drie bestaat uit de kosten die aan het einde van de looptijd ontstaan. Voor de klant is dit een kritiek moment. Is de service slecht, dan is dit een moment om van het contract af te komen. Dan zijn er twee opties: het proces weer terughalen, of overstappen naar een andere aanbieder. In beide gevallen kunnen de kosten enorm zijn als de processen niet goed op orde zijn, dus als er geen BPM is ingevoerd. Een outsourcing-partij die in staat is om haar BPM te laten synchroniseren met die van klant, heeft een grote toegevoegde waarde voor de klant met een gunstige prijs/kwaliteit-verhouding.

Conclusie

BPM biedt vele voordelen in outsourcing-situaties. Bedrijven zien veel nieuwe kansen in outsourcing door na het realiseren van kostenbesparing de volgende stap te zetten richting kwaliteit en flexibiliteit. Door de procesfocus van BPM wordt in de eerste plaats een diepe kennis van bedrijfsprocessen opgebouwd. Met deze kennis wordt het mogelijk om een outsourcing goed te structureren en zinvolle afspraken te maken over flexibiliteit in aanpassingen van onderdelen en afspraken over service-niveaus van procesonderdelen. Daarnaast is deze kennis onmisbaar bij een goede communicatie tussen klant en outsource-partij. Het wordt hiermee mogelijk om als vragende partij (de demand-zijde) op basis van de wensen van de gebruikersorganisatie aanpassingen te kunnen benoemen, maar ook operationele wensen te kunnen specificeren. Met de via BPM verworven inzichten, registratie daarvan en meting van operationele parameters is er een goede uitgangspositie gecreëerd om processen te optimaliseren. Ook wanneer men vanwege veranderende marktcondities processen gaat insourcen kan beter worden ingeschat hoe deze processen weer zijn te integreren in de bedrijfssituatie.

Martin Paulissen en Tom Winkel zijn beiden werkzaam als Business Consultant bij Atos Origin.