

Strategic Sourcing: Vermijd de valkuilen van de traditionele aanpak van uitbesteden

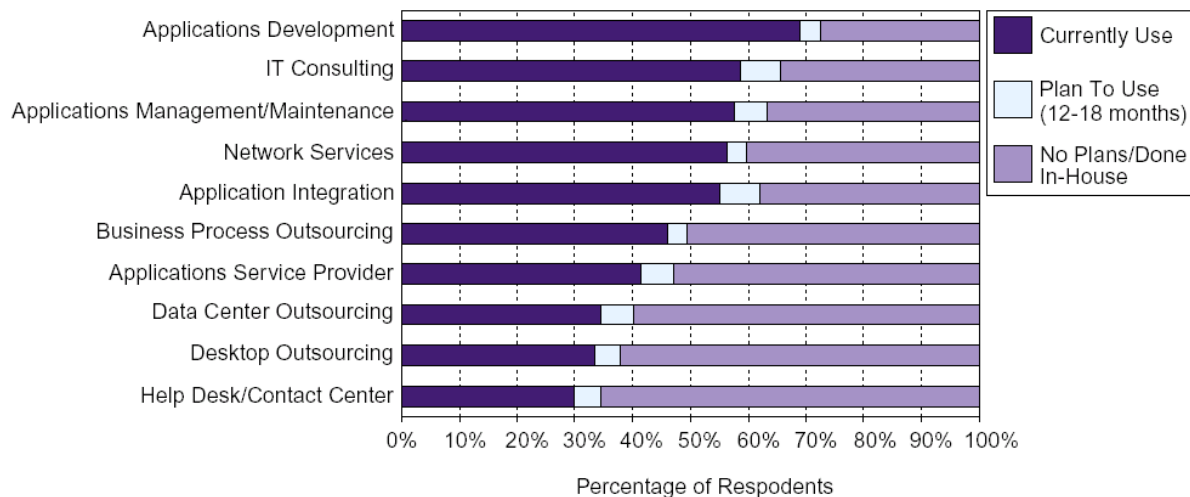
DOOR GERWIN POL • October 2002 – Banking Review

Uitbesteden is 'in', na een initiële terughoudende reactie, nu ook in de financiële dienstverlening. Afgelopen zomer kondigde ABN Amro voor € 1.5 miljard voor vijf jaar de IT dienstverlening voor het Wholesale Business Unit uit te besteden aan EDS. In september kondigde Delta Lloyd een joint venture aan te gaan met PinkRocade voor de uitbesteding van de administratie van de particuliere schadeverzekering.

In een interview met de Automatiseringsgids melde de kersverse algemeen directeur van EDS dat er nog meer 'contracten boven de markt hangen': "ABN-Amro is een koploper. De overwegingen van kostenbeheersing en kwaliteit, die hun beslissing hebben bepaald, spelen natuurlijk ook bij andere financiële dienstverleners."

Deze conclusie wordt ook door onderzoeken van Gartner ondersteund (zie figuur 1.) Dit alles echter tegen de achtergrond van grote veranderingen, zowel aan de leverancierszijde (vergaande consolidatie) als aan de kantzijde (consolidatie, maar ook markthervormingen als T+1, Basel II, etc.)

Figuur 1: Gebruik Externe IT Diensten door de Financiële Sector in West Europa



n=87

Source: Gartner Dataquest (Maart 2002)

Uit onze ervaring met klanten, in Consulting projecten of in vragen aan onze research analisten, blijkt keer op keer dat dergelijke grote veranderingen de huidige benadering van uitbesteding onder druk te zetten.

In dit artikel willen we ingaan op de redenen waarom uitbestedingsrelaties vaak niet de waarde leveren die klanten zoeken en wat daaraan gedaan kan worden.

Wat is uw kijk op uitbesteding? Carrières worden beschadigd, organisaties verliezen hun broodnodige business flexibiliteit en de strategisch waarde van IT gaat verloren. Of is uitbesteding een methode om de weg te banen voor toekomstige adoptie van nieuwe technologieën en nieuwe business modellen, het onder controle houden van IT-kosten en het leveren van schaarse competenties? De waarheid kan aan beide zijde liggen. De keuze daarbij is aan u.

Nu organisaties steeds meer naar uitbesteding kijken om de behoefte aan IT-diensten te vervullen, krijgen Gartner analisten steeds vaker de vraag voorgelegd wat de beste IT-leveranciers zijn. Organisaties worden steeds meer afhankelijk van deze externe IT-leveranciers, en tegelijkertijd wordt meer dan ooit van deze leveranciers verwacht. Helaas blijkt de vraag naar de beste IT-leveranciers, een de verkeerde vraag voor de verkeerde reden, iets dat kan leiden tot een lange opeenvolging van problemen.

Wat doen deze organisaties dan fout? Uit een grote aantal klantcases hebben we vier van de meest voorkomende redenen geïdentificeerd waarom organisaties falen in het behalen van de verwachte waarde van uitbesteden.

1. Geen strategie.

Uitbesteding wordt vaak nog steeds gezien als een achteraf keuze of een natuurlijke verlenging van de ‘make or buy’ beslissing. Echter een sourcing strategie start met het ‘waarom’ en niet met het ‘hoe’ en ‘wat’. Sourcing, en niet uitbesteden of outsourcing, is een kerncompetentie voor een succesvolle business strategie. Een sourcing strategie is niet een overoptimistische inschatting van de potentiële kostenbesparing of een shortlist van leveranciers. Een sourcing strategie houdt rekening met de belangrijkste factoren die de business veranderen, identificeert de noodzakelijke mix van interne en externe competenties en definieert het type van relatie dat nodig is. Voor veel organisaties is het gebrek aan een sourcing strategie het hart van de huidige problemen. Het succes ligt in het continue onderhouden van een sourcing strategie door een proces dat op topmanagement niveau wordt gestuurd en dat alle volgende beslissingen kader geven.

2. De verkeerde leverancier.

Ondanks de langdurige en vaak uitgebreide leveranciersselectieprocessen in de traditionele aanpak van uitbesteden, wordt, de “verkeerde leverancier” of de “leverancier heeft onvoldoende kwaliteit” het meest aangedragen als reden voor het falen. In onze ervaring echter zijn zwakke leveranciersselectieprocessen veel minder vaak het probleem dan zwak leveranciersmanagement.

Dit kan echter veranderen door de al eerder genoemde turbulentie in de leveranciersmarkt. De afgelopen tijd zijn er vele voorbeelden van megafusies en –acquisities die de leveranciersmarkt danig veranderen. De grootste in geld gemeten tot nu toe is de overname van Compaq door Hewlett-Packard voor 18,9 miljard dollar dit jaar en op bescheidde

afstand de overname van de adviespraktijk van Ernest & Young door Cap Gemini voor 11,3 miljard dollar. Hierbij lijkt in vergelijking de overname van de adviestak van PwC door IBM voor ongeveer 3,5 miljard dollar een koopje. De overname van KPMG Consulting door Atos Origin is een belangrijke voorbeeld hiervan op nationaal niveau.

In de wereld van vandaag wordt het selecteren van de juiste leverancier steeds belangrijker en meer en meer complex. Sommige organisaties beheersen onderdelen van het strategisch leveranciersselectieproces, echter er zijn weinig die volledig geïntegreerde evaluatieprocessen hebben. Bij 'Best Practice' organisaties zien wij dat de wijze van selectie van leveranciers onder de loep wordt genomen, over de gehele breedte van de organisatie. Deze organisaties implementeren gedefinieerde en herhaalbare selectiemethodes die sneller en interactiever van aard zijn dan de traditionele 200-vragen-RFPs.

3. De verkeerde deal.

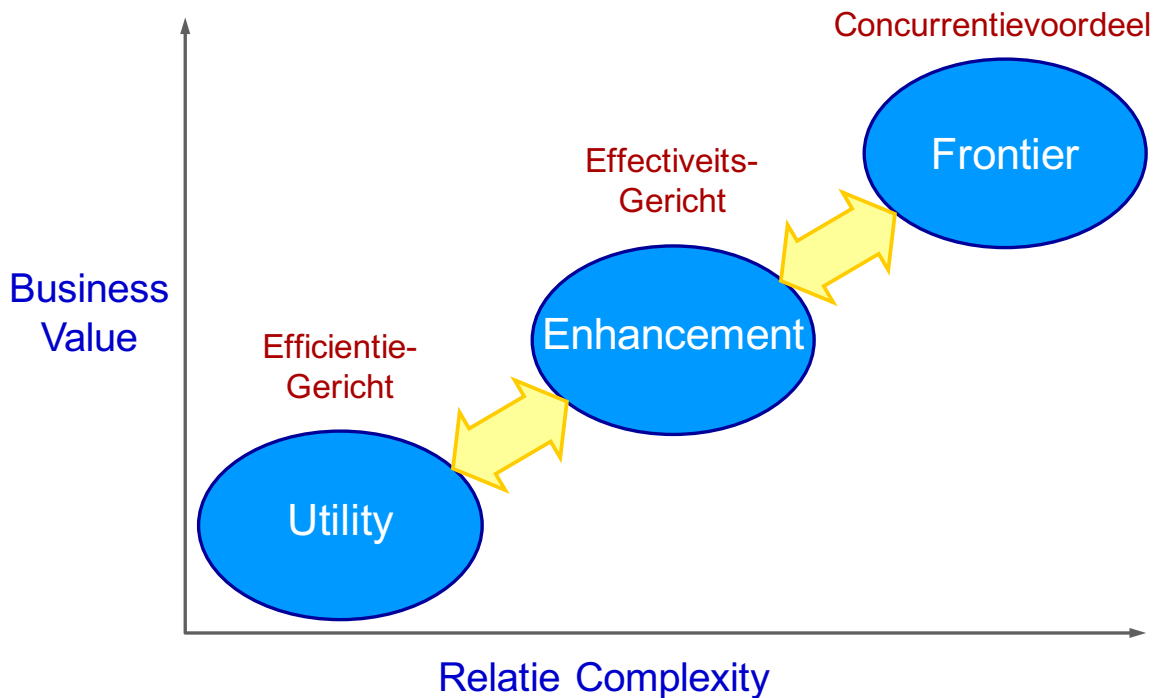
De meest voorkomende reden waarom organisaties worstelen met IT-uitbesteden is omdat ze de verkeerde deal hebben. Onze consultancy praktijk komt voorbeelden tegen van organisaties die er negen maanden over doen om een lange termijn deal te onderhandelen op basis van korte termijn financiële doelstellingen, om er vervolgens na het tekenen achter te komen dat de deal al 'voorbij de houdbaarheidsdatum' is. Op zijn best leiden de continue heronderhandelingen niet tot een betere relatie tussen de leverancier en klantorganisatie of verhogen ze de geloofwaardigheid niet van beslissingsnemers. Op zijn slechts kan het leiden tot grote bedrijfsrisico's.

Een onderzoek van Gartner onder klanten met uitbestedingsrelaties wees uit dat bijna de helft met heronderhandelingen geconfronteerd waren. Een groot gedeelte van deze groep was reeds met de heronderhandelingen begonnen in de eerste jaren van de uitbestedingsrelatie. Driekwart van de ondervraagden waren verder gegaan met dezelfde leverancier, zestien procent waren bij een andere leverancier terecht gekomen en acht procent hadden besloten de diensten weer in huis te nemen.

De meest succesvolle organisaties begrijpen het type van relatie dat ze nodig hebben en structuren de deal bijbehorend. Ze begrijpen ook dat het type relatie dat ze nodig hebben aan het begin niet noodzakelijkerwijs dezelfde is als die ze nodig hebben in latere jaren. Gartner onderzoek heeft drie typen (zie figuur 2) van relaties geïdentificeerd met ieder zijn eigen karakteristieken:

- Een 'Utility' relatie richt zich voornamelijk op kostenbeheersing en service niveaus voor de IT of business processen die extern geleverd worden.
- Een 'Enhancement' relatie heeft de primaire doelstelling om de productiviteit te verhogen. De performance van de organisatie verbeterd, resulterend in een beweging richting vooropgestelde business doelstellingen.
- Een 'Frontier' of 'Transformational' relatie wordt gekarakteriseerd door een partnership tussen de leverancier en klantorganisatie gericht op innovatie en de ontwikkeling van nieuwe businessmogelijkheden. De relatie in zichzelf creëert nieuwe concurrentievoordelen.

Figuur 2: Drie typen relaties (bron:Gartner)



Succesvolle contracten zijn gebouwd om te veranderen. Ze hebben niet alleen het vermogen om de services die geleverd worden te veranderen, maar ook het type van relatie. Bij IT-uitbesteding is er een toenemende vraag naar (en aanbod van) meer 'Enhancement'- en 'Frontier'-achtige relaties, maar zelden bestaan deze type van relaties zonder een sterke 'Utility'-basis.

Daarnaast wijst Gartner onderzoek uit dat succesvolle toekomstige contracten gebouwd zijn rond processen die de relatie besturen tussen de leverancier en de klantorganisatie, en continue de performance meten van de relatie en diensten relatief ten opzichte van de doelstellingen.

Ten laatste verwacht niet dat de juristen die de contracten opstellen dit weten of dat de leverancier een pasklare oplossing heeft. Het komt op de klantorganisatie aan om dit te realiseren.

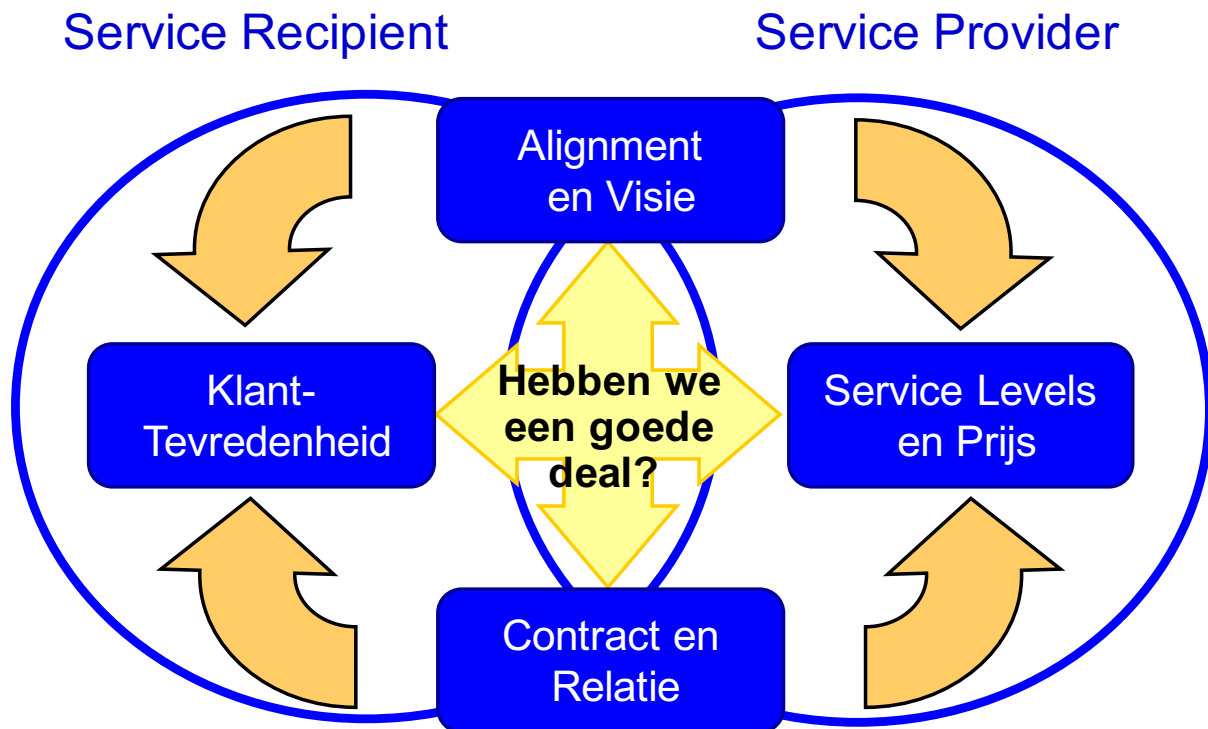
4. Verkeerd management.

De deal is 12 maanden oud, de beperkte organisatie die achtergebleven is om de relatie te managen is begraven onder 'change requests' en 'requests for new services', de business units zijn ontevreden en de leverancier meldt dat ze verlies lijden op de deal. Het excuus voor dergelijke problemen kan onder andere gevonden worden in "geen strategie", de "verkeerde leverancier" en de "verkeerde deal," echter als het dagelijkse aansturing van de relatie niet op orde komt (d.w.z. mensen, processen en metriecken), maakt dit weinig uit.

Nu organisaties meer en meer afhankelijk worden van externe leveranciers, moeten IT-organisaties zich zelf omvormen tot makelaar en regisseur, in plaats van leverancier van IT-diensten. Hun prioriteiten liggen voortaan bij een helder besluitvormingsproces, het beheersen van de veranderingen, het regisseren van de integratie en het in de juiste richting sturen, en houden van hun leveranciers. Gartner onderzoek toont aan dat de kern van het

laatste punt ligt in “meten is weten.” Als een organisatie zich daarbij voornamelijk richt op prijs en service niveau, dan hoeft deze organisatie weinig succes te verwachten in het tevreden houden van business units, het optimaliseren van de relatie en het creëren van innovatie. Het start met het bepalen van wat een “goede deal” betekent voor het type van relatie dat nodig is en het vaststellen van de metrieken die kunnen worden gebruikt in de communicatie met de leverancier en de business units (zie figuur 3).

Figuur 3: Relatie Score Card (bron: Gartner)



Conclusie.

Er vinden snelle veranderingen plaats over een groot spectrum van factoren: economisch, sociaal, politiek, cultureel en technisch. Deze veranderingen creëren nieuwe businessmodellen en grotere afhankelijkheid van externe leveranciers. De traditionele aanpak van uitbesteding is niet langer valide. Topmanagement dat verantwoordelijk is voor het leveren en managen van business gedreven IT competenties, moeten waarborgen dat ze de faalfactoren vermijden van “geen strategie,” “verkeerde leverancier”, “verkeerde deal” en “verkeerd management.”

Whitebridge Consulting

Over de auteur

Gerwin Pol is managing partner bij Whitebridge Consulting en was ten tijde van het schrijven van het artikel Director van Gartner Consulting en verantwoordelijk voor het Strategic Sourcing Praktijk in de Benelux.

Whitebridge Consulting BV

Energyclub Rotterdam
Vlaardingweg 62
3044CK Rotterdam

+31 (85) 201 3945
info@whitebridge.eu

whitebridge.eu