

Fouten, daar kun je van leren

DOOR GERWIN POL · October 2010 – Outsource Magazine

Enige tijd geleden besprak ik met een oud-collega een aantal sourcingsrelaties die we beide van dichtbij kennen. We trokken de conclusie dat outsourcing veel van een reis weg heeft. Het is een reis die je begint met de eerste keuze voor outsourcing en waar je zo stap voor stap verder mee komt. Je bent er niet in 1 keer, maar elke keer leer je weer. Tevens is het een vakgebied waar het lijkt dat men vooral leert door zijn of haar fouten.

In 2002 schreef ik een artikel in de Banking Review over de 4 fouten van traditioneel uitbesteden. Vier lessen die konden worden getrokken op basis van een groot aantal klantcases. De eerste les was het gebrek aan een strategie voor de uitbesteding. De tweede les was de verkeerde leverancier, niet zo zeer door zwakke selectiemethodes, maar door consolidaties en fusies in de aanbiedersmarkt. De derde les was dat deals snel verouderen, soms was de houdbaarheidsdatum al voorbij voordat de deal getekend was. De vierde les was het gebrek aan voldoende en kundig management van sourcingsdeals. Deze lessen kondigden een nieuwe fase in de wereld van sourcing aan, van het sec outsourcen van activiteiten, naar strategisch sourcen.

We staan nu aan het begin van een nieuw decennium en de vraag is nu; wat zijn nu de fouten waar we van moeten leren?

1. “En nu alles anders”

Sourcing begint meer en meer een normaal onderdeel van de bedrijfsvoering te worden. Veel bedrijven zijn al toe aan de tweede of derde generatie van hun sourcing deals. In onze adviespraktijk spreken we regelmatig met klanten die aan het einde van de looptijd van hun deal zijn en nadenken over de aanstaande heronderhandeling of heraanbesteding. Het thema van deze discussie is vaak “En nu alles anders”. De nieuwe strategie lijkt ingegeven door het geheel anders te willen doen en het vermijden van wat men denkt dat de afgelopen jaren fout is gegaan.

Helaas is het zo dat dit soort radicale wijzigingen uiteindelijk weinig oplevert. Dit komt door twee factoren. Ten eerste richten klant bij “en-nu-alles-anders” zich vooral op de leveranciers zijde; bijvoorbeeld, introduceren van meer leveranciers (multi-sourcing), veranderen van de scope, meer commodity diensten, nieuwe sourcingsvormen als Cloud Sourcing. Er zijn (te) weinig klanten die starten met een kritische blik op de performance van hun eigen regieorganisatie. Hiermee riskeren ze dat de nieuwe sourcing deals ook weer slecht performen, omdat uiteindelijk niets gewijzigd is in hun eigen organisatie en ze weer dezelfde fouten maken.

Ten tweede blijkt dat, iets wat Japanners al veel eerder bewezen, leren het beste gaat bij stapsgewijze veranderingen. We kijken wat beter kan, veranderen vervolgens iets, we kijken of het werkt en behouden het als het goed is, anders proberen we iets anders. Dit past

beter bij de “reis” die sourcing is. Het is belangrijk om ‘leren’, bijvoorbeeld door Continuous Improvement Planning, een centrale plaats te geven in regie over sourcingsrelaties.

2. “De kleren van de keizer”

Een veel gehoorde klacht bij klanten in de publieke sector is dat de selectieprocessen steeds meer weg krijgen van een voortdurende trein. Bij aankomst blijkt de uitkomst weinig overeenkomsten te hebben met de doelstellingen die men had met de start. Het selectieproces overkomt de klant enigszins en laat zich onderweg slecht bijsturen. Dit lijkt een typisch publieke sector probleem, waarbij de Europese aanbestedingsregels soms als knellend worden ervaren.

Echter ook bij de private sector blijkt het selectieproces geregeld ongewenste uitkomsten te geven. Dit lijkt een rare paradox. Op geen enkel terrein in de sourcingslevencyclus is zo veel geld uitgegeven aan extern advies als in de selectie en evaluatie van leveranciers. Er is een hele industrie die leeft van dit soort selectieprocessen. Ook interne (inkoop-)afdelingen worden steeds bedreven.

Het competentieverschil (ook mede door de aanwezigheid van externe adviseurs) tussen klant en leverancier wordt steeds kleiner. Je zou dus mogen verwachten dat de uitkomsten van de selectieprocessen steeds beter en nauwkeuriger worden. Uit evaluaties van recente deals blijkt niets minder waar.

Wat gebeurt hier eigenlijk? De uitvoerige en goedvoorbereide selectieprocedures lijken een tegengesteld effect te hebben. Door de opzet van het proces krijgt klantenorganisatie steeds meer vertrouwen en steeds hogere verwachtingen. De uitkomsten (bijv. financieel) zijn vaak beter dan men verwachtte of mogelijk achtte. De adviseurs zijn vaak “gepikt en gemazeld” en streven naar steeds betere deals. De nieuwe deal wordt afgemeten aan de vorige en moet steeds beter worden dan de vorige. De leveranciers kennen het klappen van de zweep en zijn gericht op het halen van de eindstreep. Het bidteam wil niet verliezen.

Uiteindelijk krijgt het proces wat weg van het sprookje “De kleren van de keizer”. De klant zonder de gewenste kleren en leveranciers en adviseurs die het resultaat bejubelen lijken elkaar in een “dodelijke omarming” te hebben. Het eenzijdig ‘minder’ doen is geen optie omdat de andere wel geconditioneerd zijn in hun gedrag. Anders dan bij het sprookje zijn er geen kinderen uitgenodigd die kunnen roepen: “maar hij heeft geen kleren aan!”

Wat is dan de oplossing? Alleen veranderen van de spelregels lijkt een oplossing... maar wie durft?

3. Scheiden voordat de huwelijksreis voorbij is

Een aantal spraakmakende deals is de afgelopen jaren gestrand voor het afronden van de transitiefase. En dit lijkt vaker voor te komen. Afgezien van de kosten en reputatieschade die dit met zich mee brengt, zorgt dit er ook voor, dat de klantorganisatie last krijgen van

stagnatie van belangrijke strategische initiatieven en soms zelfs problemen krijgen met de bedrijfscontinuïteit.

Deels lijkt dit veroorzaakt door het falende selectieproces, echter als nader wordt gekeken naar de verschillende cases, blijkt vaak dat dit niet de enige verklaring is.

Het transitieproject blijkt een complex project, waarbij een aantal probleemgebieden te onderscheiden zijn:

1. Transitie management is een competentie die vaak ontbreekt of onvoldoende ontwikkeld is bij klantorganisaties. Er wordt veel verwacht van de leverancier en over het hoofd gezien dat bij de transitie al gestart moet worden met het aansturen van de leverancier.
2. De transitie manager van de leverancier is gericht op het zonder kleerscheuren halen van de transitiedoelstellingen. De scope wordt hierbij bewust beperkt tot de verantwoordelijkheden van de leverancier.
3. Door de hooggespannen verwachtingen tijdens de selectiefase worden de transitiedoelstellingen vaak te ambitieus gedefinieerd. Het project kent daarom bij de start al een hoog risico profiel.
4. De transitie start vaak met een grote diversiteit tussen de beelden, verwachtingen en doelstellingen van de verschillende stakeholders. Tevens luidt de sourcing deal vaak een nieuwe manier van werken in, die veel van de verandercapaciteit van de klant en leverancier vraagt. Daarnaast zijn de doelstellingen en tijdslijnen wel afgesproken in het contract. Dit geeft vaak een dynamiek waarbij een klassiek geschoolde Prince2 project manager snel de grenzen van zijn kunnen bereikt.

Transitiemanagement lijkt dus een kritische competentie te worden voor klanten, waarbij de zoektocht naar goede programmamanagers met een management of change focus en die tegelijkertijd oog hebben voor de commercieel/juridisch realiteit, niet eenvoudig is.

4. En jij dacht dat dit moeilijk was?

In de begintijd van de spelletjescomputers was er een spelletje genaamd 'Bricks'. Het principe van dit spelletje was een variant op tafeltennis, waarbij je met een balletje verschillende muren en bouwwerken moest kapotschieten. Je ving het balletje op met een batje dat je onderaan het scherm heen en weer kon bewegen. Eén van de dingen die kon gebeuren was dat het balletje uiteen sprong in drie verschillende balletjes. Dit klinkt als een voordeel, maar al snel bleek dat je het spoor kwijt raakte en snel nul in plaats van drie balletjes had.

Dit principe lijkt veel op de manier hoe tegen multi-sourcing wordt aangekeken. Het wordt als een voordeel gezien om meerdere leveranciers te hebben. Klanten verwachten dat de leveranciers een betere focus hebben op hetgeen waar ze goed in zijn en daardoor een hogere toegevoegde waarde hebben. De realiteit is vaak anders. De klanten raken al snel het spoor bijster in een onmogelijke situatie waarbij de ene leverancier naar de andere wijst. Van de verwachting dat de toegevoegde waarde van de sourcingrelaties toenemen blijkt vaak weinig van terecht te komen, integendeel, de klant ziet vaak de waarde afnemen.

Uit de ervaring van onze adviespraktijk blijkt dat de opkomst van Multi-Sourcing vraagt om vier nieuwe competenties van de regieorganisatie:

1. Waardecreatie
Klanten moeten zelf beter in staat zijn om de toegevoegde waarde te creëren met hun sourcingrelaties. Innovatie en business alignment zijn moeilijker in een constellatie met meerdere leveranciers en een sleutel competentie om te kunnen slagen.
2. Portfoliomanagement
Meerdere leveranciers betekent ook dat het belangrijk wordt om constant de portfolio van leveranciers te onderhouden. Welke leveranciers zijn waar goed in en hoe weet men het maximale uit de relaties te halen? Hoe kan je een dienst verschuiven naar een andere of nieuwe leverancier zonder dat je de waardecreatie van de totale portfolio in gevaar brengt? Selectieprocessen, maar ook exits zijn zaken die op een regelmatige basis voor komen.
3. Integratie
Het is een illusie om te verwachten dat leveranciers uit zichzelf die geïntegreerde dienst leveren die de business nodig heeft. Er zijn veel pogingen geweest om deze verantwoordelijkheid ook uit te besteden, een aparte integrator, een prime contractor, etc. Verschillende cases leren dat deze aanpak weinig succesvol is. Het lijkt er op dat integratie een kritische competentie voor de klant is om multi-sourcing succesvol te laten zijn.
4. Strategisch leveranciersmanagement
Net zo goed als regieorganisatie meerdere leveranciers selecteert, blijkt bij de meeste klanten, leveranciers meerdere relaties, op verschillende niveaus te hebben met dezelfde klant. Om succesvol te kunnen zijn in een leveranciersrelatie is het dus zaak om de relatie eenduidig te benaderen. Traditioneel leveranciersmanagement is daarbij onvoldoende. Voor multi-sourcing is het zaak om te streven naar een win-win op meerdere niveaus.

Conclusie

Mijn vorige artikel uit 2002 beschreef de fouten die moesten worden vermeden om de overgang naar het tijdperk van Strategisch Sourcen te maken. Het tijdperk dat nu aanbreekt lijkt het best te omschrijven als Multi-Sourcen. In dit artikel worden voor de vier 'nieuwe' fouten een oplossingsrichting aangedragen. De klant, leverancier en adviseur staan voor nieuwe uitdagingen waarbij de lessen van nu in oplossingen voor morgen moeten worden vertaald.

Over de auteur

Gerwin Pol is managing partner bij Whitebridge Consulting.

Whitebridge Consulting BV

Energyclub Rotterdam
Vlaardingweg 62
3044CK Rotterdam

+31 (85) 201 3945

Whitebridge Consulting

info@whitebridge.eu

whitebridge.eu