

Outsourcing, een projectmatige aanpak

Hedendaagse bedrijven zijn voortdurend op zoek naar verhoogde resultaten en de daarmee samenhangende kostenbesparingen. Teneinde dat te bereiken, nemen steeds meer bedrijven de strategische keuze om niet-kern processen en/of ondersteunende processen naar externe, derde partijen uit te besteden. Die laatsten voeren dan in opdracht en naam van de opdrachtgever een aantal processen uit en worden verondersteld dit beter te doen dan de opdrachtgever zelf. Wat het financiële plaatje betreft, zou het eindresultaat moeten aantonen dat die derde partij het werk door haar expertise voor lagere – of toch minimaal dezelfde - totale kosten kan doen, vergeleken met de uitvoering in eigen regie.



Over de auteur

Filip Waterschoot is senior facilitator bij Sherpas. Hij is licentiaat toegepaste economie, licentiaat handels- en consulaire wetenschappen en master in export. Hij heeft een uitgebreide internationale ervaring in het herontwerpen van processen en organisaties, inclusief het daarbij horende change management, in het intermediëren tussen verschillende partijen en in het managen van projecten.

Maar de markt van externe dienstverleners is zo verscheiden en zo uitgestrekt dat het voor de opdrachtgever een hele klus wordt om de meest geschikte partij te vinden. En als die al gevonden wordt, is het nog niet zeker dat de samenwerking wordt opgezet en geïmplementeerd op een manier die beide partijen optimaal vinden.

De doelstelling van elke samenwerking bestaat er immers in tot een win-win situatie te komen en, zoals verder zal blijken, dat beoogde resultaat kan het beste door middel van een projectmatige aanpak worden bereikt.

Om het belang van die projectmatige benadering en de daarbij horende rol van projectmanager in kaart te brengen, werd begin dit jaar een marktonderzoek uitgevoerd.

Dat onderzoek bestond uit een reeks diepte-interviews met toonaangevende bedrijven in verschillende sectoren (communicatie, staal, petrochemie, papier, machinebouw, automobiel, farmacie, hoogtechnologie) en beperkte zich tot de HR (voornamelijk m.b.t. de loonadministratie) en logistieke outsourcing.

De populatie van het onderzoek bestond uit 3 experts interviews, 15 uitbestedende bedrijven (outsourcers) en 12 dienstverlenende bedrijven (outsourcees) en er werden in het totaal 35 respondenten uit 32 bedrijven gesproken.

Het marktonderzoek was eerder kwalitatief van aard en wil dan ook geen wetenschappelijk onderbouwde theorieën verkondigen. In wat volgt zullen we de resultaten van het onderzoek op drie vlakken beknopt bespreken, met name: de beweegredenen voor uitbesteden, de daaraan gerelateerde risico's en tenslotte de succesfactoren, om uiteindelijk te besluiten met het beschrijven van een projectaanpak en de daaraan gerelateerde aandachtspunten.

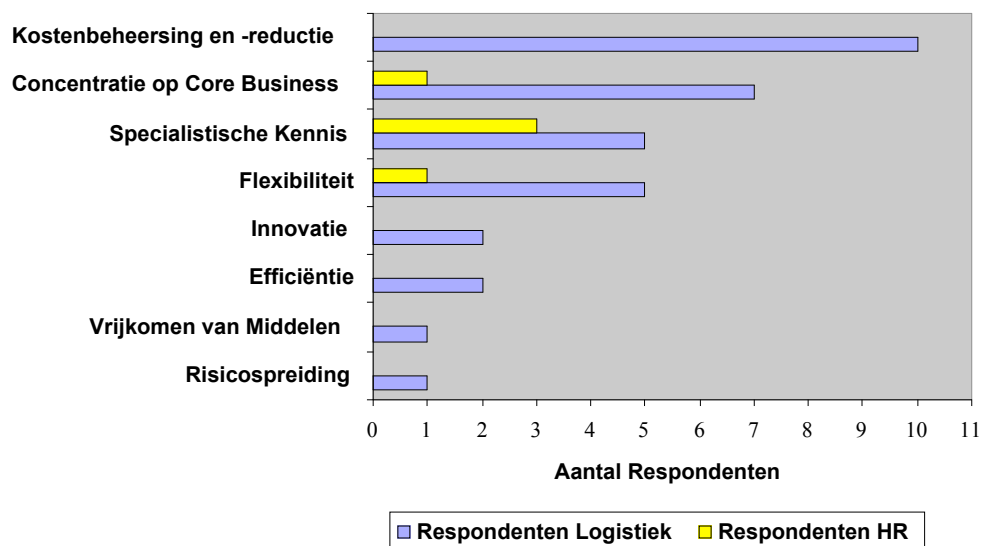
Waarom uitbesteden?

Wat beweegt een bedrijf ertoe zijn eigen processen door een derde partij te laten uitvoeren?

De voornaamste redenen die uit het onderzoek naar boven kwamen, klinken ons niet direct nieuw in de oren. Maar er is wel verschil op te merken in de beweegredenen om logistiek, dan wel HR uit te besteden. De drijfveren die de medewerkers aan het onderzoek gaven, zijn in figuur 1 weergegeven.

Een kanttekening die we daarbij kunnen maken, is dat een bedrijf eerst een zeer goed beeld van de eigen processen moet hebben, voordat het tot outsourcing kan overgaan. Het is immers bij een samenwerking tussen bedrijven niet anders dan met een computerprogramma: “garbage in = garbage out”. Of met andere woorden, de doelstellingen zullen moeilijker of zelfs nooit worden bereikt als de opdrachtgever een slecht functionerend of onduidelijk proces aan de dienstverlener overdraagt.

Figuur 1: Redenen voor Outsourcing



Wat zijn de risico's?

We kunnen ons afvragen wat de keerzijde van de medaille is, wat zijn de grootste risico's verbonden aan het uitbesteden? Hierbij kunnen we opmerken dat eventuele risico's gerelativeerd en ingeperkt kunnen worden, door vanaf dag één binnen de samenwerkingsrelatie een sluitend contract op te stellen, duidelijke afspraken te maken en afgestemde meetinstrumenten aan te wenden.

In de praktijk blijken de onderstaande drie risico's de meest gangbare te zijn:

1. *te grote afhankelijkheid van de leverancier*
Door een goede samenwerkingsgeest te creëren en ook een deel van het risico naar de leverancier over te dragen, kunnen we ervoor zorgen dat de afhankelijkheid wederzijds is en dat beide partijen er alle belang bij hebben dat de relatie optimaal wordt ingevuld, waardoor dat risico afneemt.
2. *het verlies van controle over de uitbestede activiteiten*
Naast een risico is dit ook een van de belangrijkste oorzaken van een falende uitbestedingsrelatie. De opdrachtgever geeft een activiteit uit handen, maar wil tegelijkertijd toch nog aan de outsourcee vertellen hoe hij zijn werk moet doen. Dat gaat regelrecht tegen de geest van een uitbestedingsrelatie in: we besteden een bepaalde activiteit uit, juist omdat we vinden dat het geen kerntaak is en dat de dienstverlener (een expert ter zake) de activiteit efficiënter en effectiever kan uitvoeren.
3. *de onomkeerbaarheid van dit proces*
Dit vormt inderdaad een risico en hangt deels samen met het eerste punt, maar het hoeft geen onoverkomelijke barrière te zijn.

Door eenduidige beoordelingscriteria vast te leggen, die tijdens een frequent en operationeel overleg besproken worden, behoudt de opdrachtgever voeling met het uitbestede proces en wordt de mogelijkheid om, indien nodig, het proces opnieuw 'in te sourcen' niet automatisch uitgesloten.

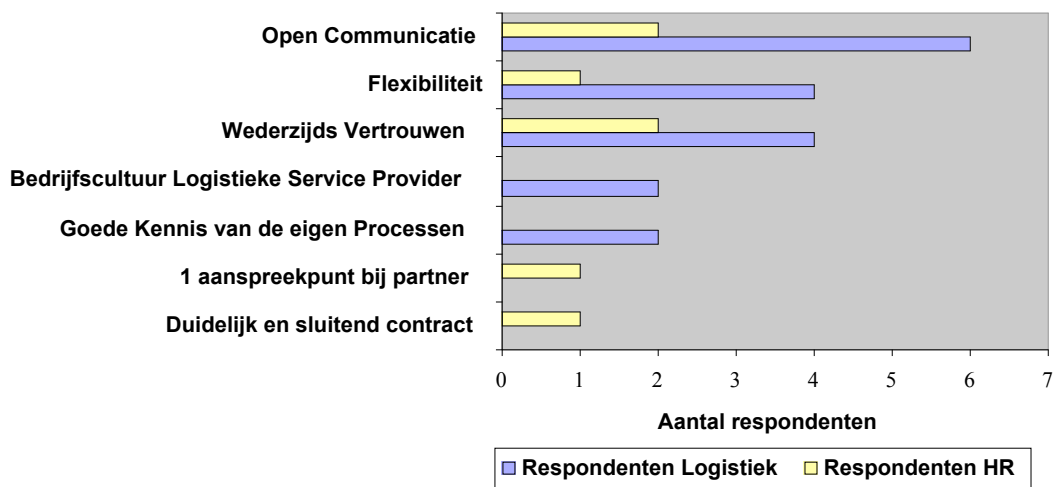
Wel moeten de eerder genoemde criteria een evenwichtig beeld van de samenwerking weergeven, zodat ook de dienstverlener over een aantal indicatoren beschikt om aan te kunnen geven dat de opdrachtgever zijn deel van de afspraken niet nakomt. Het is namelijk een bekend gegeven dat de prestaties van de dienstverlener vaak afhangen van de input van de opdrachtgever en we dus niet kunnen verwachten dat de dienstverlener zijn doelstellingen haalt, terwijl de input van de opdrachtgever niet aan de vereiste doelen voldoet.

Maar in de praktijk is dat niet zo eenvoudig te realiseren. Want volgens de theorie van het bekende *prisoners' dilemma*, valt het grootste individuele gewin uit een samenwerking te halen door het eigenbelang na te streven. Deze theorie zegt ook dat het hoogste totale resultaat voor de *samenwerking* gehaald kan worden wanneer beide partijen empathie voor elkaar vertonen, bereid zijn om compromissen te sluiten en om zich aan de afspraken te houden.

Succesvolle relatie

Kunnen we een aantal kritische succesfactoren (KSF's) onderkennen, waaraan een outsourcing relatie moet voldoen om het risico van mislukking tot een minimum te beperken? Ook die vraag werd de medewerkers aan het onderzoek gesteld. Figuren 2 en 3 geven de KSF's weer volgens respectievelijk de opdrachtgevers en de dienstverleners.

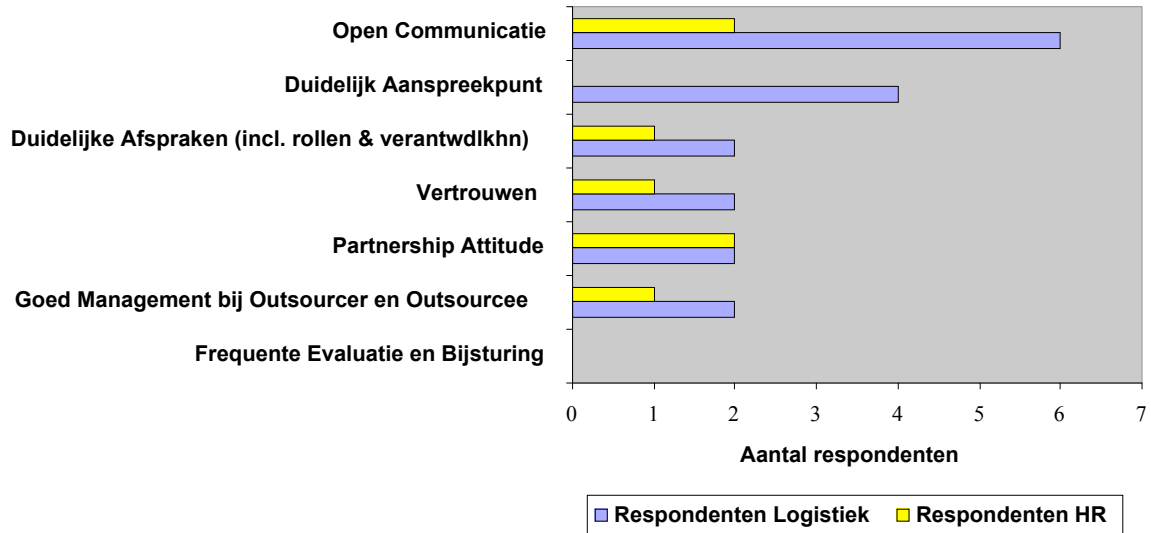
Figuur 2: Succesfactoren van de Outsourcingsrelatie volgens de opdrachtgevers



We zien dat voornamelijk *open communicatie* - die een notie van vertrouwen inhoudt -, *flexibiliteit* - wat veel verband houdt met een attitude en een instelling - en *eenduidigheid in contactpersonen en afspraken* als succesfactoren worden aangehaald.

Hoewel vertrouwen en attitude moeilijk vast te leggen zijn - want het zijn eerder zogenaamde zachte elementen van een uitbestedingsrelatie -, zijn ze volgens de respondenten wel cruciaal voor het welslagen van een samenwerkingsverband. Het is met andere woorden aangewezen veel aandacht aan die elementen te besteden teneinde een succesvolle uitbestedingsrelatie te realiseren.

Figuur 3: Succesfactoren in Outsourcingsrelatie volgens de dienstverleners



Projectaanpak

Zoals we eerder al aanhaalden is de keuze voor uitbesteden vaak een strategische keuze. Het is dan ook cruciaal dat we die stap zo goed mogelijk zetten.

We kunnen het uitbestedingsproces opsplitsen in een aantal logische fasen (zie figuur 4), die duidelijk door mijlpalen af te bakenen zijn en vaak een multidisciplinair karakter vertonen. Die elementen zijn typerend voor een project en het lijkt dan ook aangewezen om een projectaanpak te hanteren teneinde de uitbesteding op een optimale manier te laten verlopen.

Uitgezonderd in het geval van bedrijven die volgens een projectorganisatie gestructureerd zijn, komen dergelijke projecten boven op het dagelijkse operationele werk en komt het geregeld voor dat het bedrijf specialisten inschakelt om het project te trekken. Op zich is daar natuurlijk niets op tegen, ware het niet dat er aantal risico's mee verbonden is.

- Het gevaar het totale beeld te verliezen*
De experts kunnen zich verliezen in de details van het uit te besteden proces, terwijl het in een dergelijk project juist belangrijk is om een eerder generalistische kijk op de zaak te houden. Dat is nodig als we willen blijven focussen op het halen van de mijlpalen en tijdens de voortgang van het project de juiste accenten willen blijven leggen.
- Niet alle aspecten van de samenwerkingsrelatie worden afgedekt*
Een uitbestedingsrelatie opbouwen betekent dat we een samenwerkingsverband opzetten in de volle breedte, m.a.w. niet alleen inhoudelijk, maar ook juridisch (contract, Service Level Agreements (SLA's),...), financieel (fees, kosten,...), bestuurlijk (management informatie, KPI's,...) en sociaal (bijvoorbeeld wanneer een logistieke dienstverlener personeel van de opdrachtgever overneemt). Het gevaar bestaat dat een inhoudelijke expert, in de functie van projectleider, zich verdiept in één of enkele van de bovengenoemde facetten en de andere uit het oog verliest, waardoor de samenwerkingsrelatie niet optimaal kan worden opgezet.
- Het nastreven van een enge doelstelling*

Een inhoudelijke expert als projectmanager kan een eenzijdige - met name zijn eigen - doelstelling nastreven (zie het prisoners' dilemma), terwijl een partnership juist de bedoeling moet hebben synergie te creëren.

4. *Conflict projectwerk met operationele taken*
Doordat de inhoudelijke specialisten vaak een cruciale rol binnen de operationele organisatie vervullen, komen zij in conflict met de benodigde projecttaken en bestaat het risico dat het project daardoor op een lager pitje komt te staan en niet voldoende aandacht krijgt.



Figuur 4: Logische fasen in het uitbestedingsproces

Hoezo, projectmatig werken?

We kunnen besluiten met de conclusie dat het belangrijk is ervoor te zorgen dat een uitbestedingsproject niet lichtzinnig wordt opgevat en dat er een strakke interne of externe projectleiding wordt voorzien, die het hele traject in goede banen kan leiden. Met een externe projectmanager bedoelen we zowel een echte derde externe partij als iemand die los van de uit te besteden activiteit staat, maar wel projectmanagementcapaciteiten heeft, bijvoorbeeld iemand die op een andere afdeling werkt, los van de uit te besteden activiteit.

Op die manier kan de projectmanager dan ook als tussenpersoon voor de beide partijen functioneren zodanig dat erover wordt gewaakt dat:

- de afbakening van de uit te besteden activiteiten eenduidig wordt vastgelegd;
- alle aspecten van de op te zetten relatie aan bod komen;
- de meest optimale combinatie van de belangen van beide partijen wordt nagestreefd (win-win relatie);
- de fasen van het project volgens planning verlopen;
- de projectmanager enig aanspreekpunt is en de communicatie tussen beide partijen op die manier optimaal kan verlopen;
- de gemaakte afspraken eenduidig worden vastgelegd en nageleefd.

Een extra voordeel bij het inschakelen van een externe projectmanager bestaat erin dat de relatie objectief en onafhankelijk wordt begeleid en er dus maximaal naar een win-win objectief gestreefd kan worden.

Een projectmatige benadering zorgt er ook voor dat zowel de opdrachtgever als de dienstverlener in teamverband met elkaar werken, waardoor de implementatie, integratie en acceptatie binnen de staande organisatie makkelijker zal verlopen.

Tenslotte zorgt die aanpak ervoor dat de opgedane ervaring binnen de organisatie blijft - m.a.w. een lerende organisatie - en dat het resultaat ook verankerd is bij beide partijen van de uitbestedingsrelatie.

In een notendop kunnen we het succes van een samenwerkingsrelatie als volgt omschrijven:

“Het komt er op aan samen de successen te vieren en lessen te trekken uit de mislukkingen, om er vervolgens samen beter van te worden.”

Filip Waterschoot