

Michael F. Corbett 'Outsourcing helpt om je zwakke plekken te versterken'

Hoe ver kun je gaan in het outsourcen van bedrijfsprocessen? Verder dan menigeen denkt. Outsourcingexpert Michael F. Corbett denkt dat 75 procent van alle bedrijfsprocessen uitbesteed kan worden.

TEKST NICO VAN DIJK

Michael F. Corbett is voorzitter van de strategische adviesraad van de *International Association of Outsourcing Professionals* (IAOP). Deze organisatie telt 110.000 leden en geassocieerden die wereldwijd actief zijn als outsourcing professionals.

Bedrijven die met uitbesteding willen beginnen, krijgen van Corbett, die al twintig jaar in het vak zit, het dringende advies om vanuit een strategisch oogpunt naar outsourcing te kijken. "Het fundamentele besef moet doordringen dat je je klanten beter bedient als je probeert niet alles zelf te doen, maar je focust op de dingen waar je echt goed in bent. De overige zaken moet je uitbesteden aan bedrijven die op hun gebied het beste zijn. Zij hebben de expertise, zij doen de investeringen. Het is hun reden van bestaan", aldus Corbett. Pas als de top van het management die omslag heeft gemaakt, kunnen bedrijven hun processen doorlopen op zoek naar die aspecten waarin ze echt onderscheidend zijn, zaken waarin ze minder goed zijn en wat hun zwaktes zijn. "Outsourcing helpt om je zwakke plekken te versterken."

Veel bedrijven neigen er echter naar uitbesteding louter te zien als middel om de kosten te verlagen. Ze gaan op zoek naar de goedkoopste partner en beginnen op de verkeerde plek in hun organisatie. "Ja, bedrijven moeten op de kosten letten, dus dat is altijd een belangrijke factor. Maar het moet niet de belangrijkste drijfveer zijn."

De economische crisis van de afgelopen jaren heeft outsourcing een belangrijke impuls

gegeven. "Toen de crisis uitbrak, kwam er een grotere nadruk te liggen op kostenbesparing, maar bedrijven kregen ook een scherper oog voor het belang van flexibilisering. Outsourcing geeft bedrijven een enorme flexibiliteit en juist dat is nu één van de grootste aanjagers van uitbesteding." Een andere gunstig effect van de crisis is dat de

'Van alle bedrijfsprocessen kan 75 procent uitbesteed worden'

top van het bedrijfsleven outsourcing daadwerkelijk als strategisch belangrijk ging zien. "We gaan echt de goede kant op. De professionalisering is flink toegenomen."

OOORLOG

Niet alleen bedrijven, maar ook overheden zien in toenemende mate het belang van uitbesteding. Volgens Corbett komt vijf procent van de wereldwijde outsourcing-activiteiten op het conto van overheden. Het Verenigd Koninkrijk, Canada, Australië en Hongkong hebben veel ervaring opgedaan met uitbesteding van onder meer IT en facility management. Amerikaanse federale en regionale overheden lopen daarbij voorop. Zelfs oorlogvoering, wat meestal gezien wordt als een kerntaak van de overheid, kan deels aan private partijen uitbesteed worden.

Zo bleek tijdens de jongste Irak-oorlog dat het beveiligen van bobo's en belangrijke objecten aan bedrijven was uitbesteed. Vooral op het gebied van logistiek doen bedrijven heel veel voor de Amerikaanse krijgsmacht. "Dat is een terrein waarop het bedrijfsleven een grote expertise heeft, omdat het hun kerntaak is." Wat Corbett betreft kunnen overheden eigenlijk niet genoeg taken uitbesteden aan het bedrijfsleven. "Ze moeten zoveel mogelijk zaken outsourcen. Anders concurreren ze met de particuliere sector en dat is op lange termijn niet noodzakelijkerwijs goed voor de economie."

SAMEN STERKER

Ook in het bedrijfsleven worden in toenemende mate processen uitbesteed die tot voor kort tot de kernactiviteiten gerekend werden. Procter & Gamble heeft als doelstelling dat over enkele jaren de helft van alle innovaties via haar leveranciers moet komen. "Omdat ze samenwerken met de allerbeste partijen die specialist zijn op hun eigen gebied, zijn hun suppliers een enorme bron van innovatie", weet Corbett. "Als je samenwerkt met de juiste partners, krijg je oplossingen waar je zelf nooit op gekomen zou zijn. Ook Nokia wil een deel van haar research & development uitbesteden, waardoor ze budget overhouden voor zaken waarin ze echt onderscheidend kunnen zijn." De vorm waarin deze strategische samenwerking gegoten wordt, verschilt. Hewlett Packard verzorgt voor het betaalt-bedrijf Directv de

Snelheidswinst door uitbesteding

Uitbesteding is niet voorbehouden aan grote ondernemingen. "Kleine bedrijven en startups zijn vaak fanatieker met outsourcing", weet Corbett. Ze hebben beperkte middelen en moeten zich afvragen of ze alles zelf doen of hun tijd en energie steken in zaken waar ze echt goed in zijn. Uitbesteden levert bovendien vaak een enorm snelheidsvoordeel op. "Dat snelheidsvoordeel geldt zeker als het gaat om technologie en cloud computing. Ik kan naar een hostingbedrijf gaan en dat direct inkopen." Cloud computing en het uitbesteden van software services zijn volgens Corbett echt de grote trends in outsourcing. Hij is er van overtuigd dat cloud computing zoveel potentie heeft, dat het de hele outsourcingbranche zal veranderen. Corbett ziet ook dat bedrijven het aantal suppliers reduceren en uitbestede taken gaan bundelen. Tegelijkertijd is er een trend van off-shoring naar all-shoring. "We hebben een tijd gehad dat bedrijven zochten naar de goedkoopste plek. Nu zoeken ze naar bedrijven die wereldwijd en lokaal actief zijn."

infrastructuur. De beloning van HP hangt af van de groei van het aantal abonnees van Directv, dus niet van traditionele criteria als *uptime* van het netwerk. Volgens Corbett zorgt deze beloningsafspraken voor een groter partnerbewustzijn. Wil een organisatie



Groeikansen voor suppliers

Voor bedrijven die uitbestede klussen aannemen, liggen mooie groeikansen in het verschiet. Corbett noemt als voorbeeld British Airways dat in 1996 onder meer de billing en ticketing uitbesteedde aan WNS, een bedrijf in Bombay met toen 30 werknemers. WNS kon mede door die deal veel sneller groeien en nog beter worden. Het bedrijf telt nu meer dan 20.000 werknemers en heeft een beursnotering in New York. Beide partijen profiteren dus van outsourcing, wil Corbett maar zeggen. De Nederlandse ZZP'er van nu kan dan ook voorlopig bij de volgende golf aan uitbestedingen.

succesvol taken uitbesteden, dan moet het niet alleen de kerntaken en de toekomstvisie helder voor ogen hebben. De succescriteria van beide partners moeten parallel lopen, zoals bij het voorbeeld van Directv. Ook het managen van de uitbestede taken is cruciaal voor het welslagen van het outsourcing-project. "Het zijn complexe relaties. Er moet een sterke, strategische link ontstaan door regulier overleg dat op het hoogste niveau plaatsvindt. Er moet echt informatie gedeeld worden. Beide partijen moeten exact weten wat de doelen en de resultaten zijn." Corbett ziet menig outsourcingproject falen door een verkeerde partnerkeuze. "Een organisatie kijkt dan niet eerst naar de eigen langetermijnvisie en die van de partner. Er wordt een contract gesloten dat nu goed lijkt, maar dat op lange termijn niet is." Ook wordt vaak louter naar de kostenbesparing gekeken. In een keiharde competitie rolt dan een scherpe deal uit de bus, maar dat hoeft op de lange termijn niet de beste deal te zijn. De IOAP-preses ziet het gebeuren dat bedrijven te weinig gebruik maken van de rijkdom aan kennis die al over outsourcing aanwezig is. "Voor jou is het misschien de eerste keer, maar het proces zelf is elders al een miljoen keer gedaan. Onderzoek wat anderen al hebben gedaan."

WERKNEMERS

Uitbesteding van werk hoeft volgens Corbett ook niet per se slecht te zijn voor werknemers die naar een ander bedrijf overgaan. "Bedrijven moeten werknemers niet als een commodity behandelen, maar in hun nieuwe werk kansen creëren." Corbett verwijst naar Peter Drucker die al tientallen jaren geleden stelde dat outsourcing werknemers een geweldige kans kan bieden om te groeien op een manier die ze voorheen niet hadden. "Als technicus heb je leuker werk als je bij een bedrijf zit dat in techniek gespecialiseerd is."

HALVERWEGE

Nu bedrijven ook kerntaken uitbesteden rijst de vraag: waar houdt outsourcing op? Corbett denkt dat bedrijven ongeveer 75 procent van hun activiteiten kunnen uitbesteden. "Als je kijkt naar productiebedrijven dan zie je dat 70 tot 85 procent van de producten waar hun logo op staat, door andere bedrijven gemaakt wordt. Bij andere bedrijven zal het eindpunt van uitbesteding op 75 procent liggen, dus 75 procent van de HRM, 75 procent van de productie, van de accountancy etcetera. De overige 25 procent heeft een

'Bedrijven die flexibel zijn, doen het beter als de volgende crisis zich aandient'

hogere toegevoegde waarde en valt onder strategische activiteiten. HRM kan bijvoorbeeld haar administratieve taken uitbesteden, maar wil zich wel focussen op de vraag wat de skills en talenten zijn die het bedrijf in de toekomst nodig heeft." Productiebedrijven daargelaten zijn we volgens Corbett nu ongeveer halverwege en dus ligt er voor de outsourcingbedrijven nog een miljardenbusiness in het verschiet. Als de economie weer groeit, zullen bedrijven meer investeren in outsourcing, verwacht Corbett. "Bedrijven die flexibel zijn, doen het beter als de volgende crisis zich aandient."

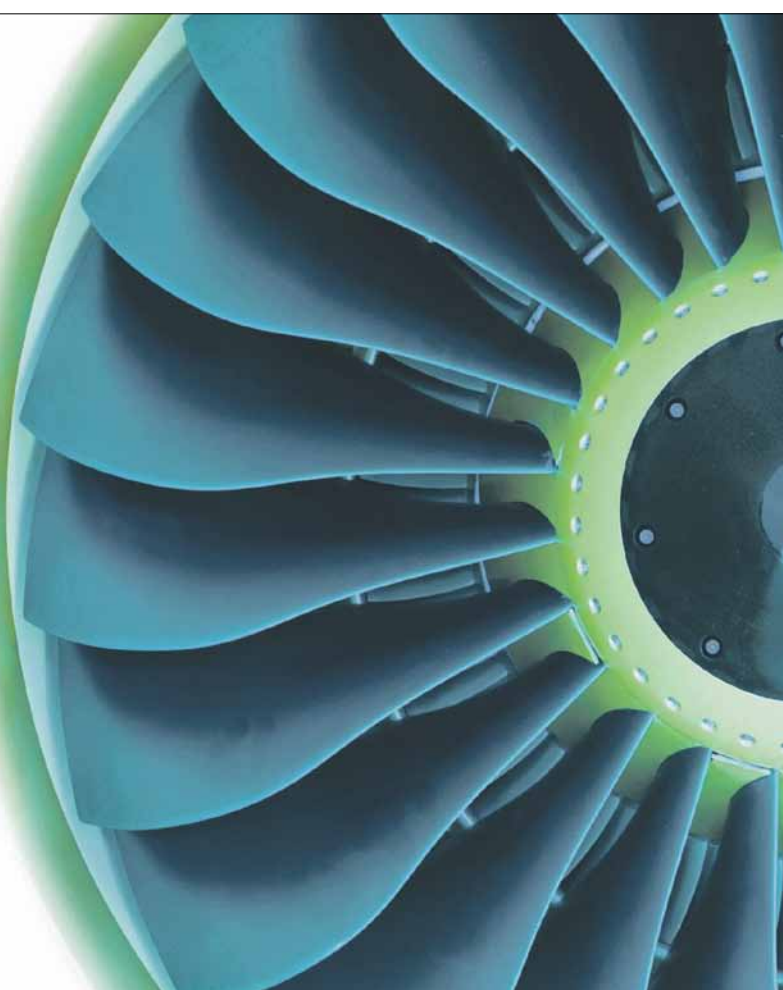
dare with a capital c.

Waarom zou je als ondernemer nog computers met kostbare software zelf in huis nemen? Dat remt als je snel van de grond wilt komen en wendbaar wilt zijn. Stap daarom in op EZGOING van Qurius. Cloud computing voor kleine en grote ondernemers. Daarmee is alle actuele software altijd en makkelijk bereikbaar via Internet. ERP, CRM, office of alles voor het nieuwe werken. En zelfs specifieke branche oplossingen. En alleen wie meevliegt betaalt voor de services van EZGOING. Dat is nog eens efficiënt. Now boarding...

Dare with a capital c. Cloud computing.
Create sustainable success.

qurius*

www.qurius.com
0418 68 35 00



ADVERTORIAL

IT OUTSOURCING BLIJFT LASTIG, MAAR IS NIET MOEILIJKER DAN ZELF DOEN

Aan het woord dhr. Peter Schepers, eigenaar van Itility BV en regelmatig betrokken bij middelgrote tot grote IT uitbestedingstrajecten.

Het gangbare verhaal is dat IT (out-)sourcing trajecten zelden tot succes leiden, en dat is ook zo. Vaak wijzen klanten naar de leverancier, de leverancier naar de klant. Maar waar ligt de waarheid, waarom is IT outsourcing lastig?

Het gemiddelde bedrijf staat vol met (vaak oude) maatwerk IT: software applicaties, opslagsystemen en servers. Veel complexiteit, lastig te managen vanuit kosten, kennis en risico overwegingen. De eindgebruiker is er niet echt blij mee, IT zit er mee in zijn maag en de leverancier moet het spul maar meenemen en als een flexibele dienst aanbieden. Zonder kwaliteitsdip aub.



www.itility.nl | info@itility.nl

Kleine bijkomstigheid: die gebruiker die meer en meer een reguliere consument wordt, verandert zijn werkprocessen sneller dan de IT-er servers kan bestellen. Dus we zitten vast in een oude wereld, met een niet begrijpende klant en een leverancier die wellicht meerdere oude werelden moet managen. Lastig.

Als je goed oplet heeft dit allemaal weinig met (out-)sourcing te maken, het is een fase waarin de IT wereld zit. Dus laten we dit los van elkaar zien. Gelukkig worden we geholpen uit een kant die we niet verwacht hadden: de eindgebruiker. Hij wil simplificatie, weet steeds beter wat hij wil en krijgt meer affiniteit met IT, vaak vanuit zijn ervaringen als "gewone" consument. We noemen dit "IT consumerization".

Hierop inspringen is de oplossing, zo kunnen we ons losbreken van de oude wereld en afspraken maken over nieuw in te zetten IT bouwstenen van de leverancier. In concreto betekent dit: nieuwe vormen van afspraken maken, gericht op gezamenlijk opruimen, innoveren, integreren en vereenvoudigen. Deze aspecten zien we nog zelden terug in de heden-daagse traditionele (out-)sourcingcontracten.

Er is ons als IT-ers maar 1 ding te verwijten: we leren te weinig van de andere industrieën. Wat kunnen we leren van de auto industrie, logistiek en de facility business? Over uitbesteden, assembleren in plaats van (maatwerk) bouwen en besturen van leveranciers? Itility is afkomstig uit de High-Tech en denkt in termen van ketens, kookboeken voor assemblage, standaardisatie en vereenvoudiging. Dit betekent toepassing van IT-"vreemde" methoden en processen. We werken in "IT fabrieken" met voorspelbare output, en benaderen IT-uitbesteding met bekende maar andere concepten.



De Itility manier: IT fabriek, voorspelbaar bouwen met kookboeken