

MEETBAAR BETER SAMENWERKEN TUSSEN ORGANISATIES

Succesvol outsourcen

Door Luuk de Groot en Albert Roelofswaard

Outsourcen biedt vele voordelen, maar vaak is het niet eenvoudig om de beginfase succesvol door te komen. Het komt regelmatig voor dat tijdens de voorbereidingsfase de handdoek al in de ring wordt gegooid. Goed management van outsourcing is een grote uitdaging.

Outsourcen is een effectieve manier om nieuwe markten te betreden, distributiekanaalen en competenties verder te ontwikkelen, posities te versterken en doelstellingen te behalen. Outsourcen is niet alleen het eenmalig afnemen van een product of eenvoudige dienst, bij Business Proces Outsourcing (BPO), offshoring van systeemontwikkeling, -beheer of het uitbesteden van de HR-administratie is er sprake van een langdurige relatie met meervoudige dienstverlening die gedurende de looptijd kan veranderen. Outsourcen is dan een vorm van samenwerking tussen organisaties met bijbehorende kritische succesfactoren. Gebaseerd op de 19 jaar praktijkervaring van onder meer het Britse ABP zijn 52 kritische succesfactoren benoemd voor samenwerken tussen organisaties. Deze zijn onderverdeeld in vijf aandachtsgebieden.

- 1 Commercieel:** Het commerciële business model, het juridische model, de commerciële kosten en baten en de overall te verwachten kosten en baten.
- 2 Product/Markt:** De waarde van het product of de dienstverlening, de marktposities van beide partijen, de meerwaarde van de dienstverlening, de aansluiting van de dienstverlening op de (klant)vraag.

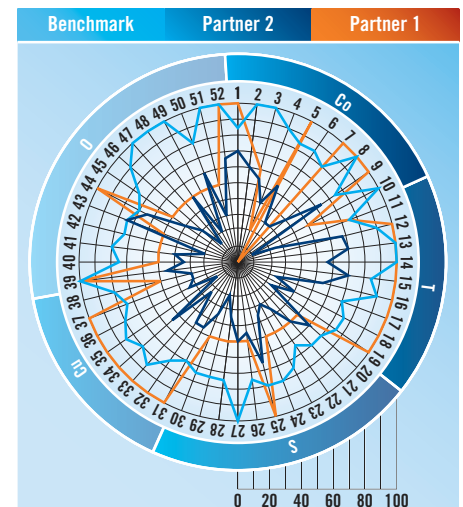
3 Strategisch: De lange termijn ambities, de gezamenlijke doelen, tactische en strategische risico's, verdeling van de risico's, welke andere relaties zijn er met dezelfde partner, welke zelfde relaties met andere partners, exit scenario's.

4 Cultureel: De mate van vertrouwen ten opzichte van elkaar, de gezamenlijke mindset, is er een manager of team aangewezen om de outsourcing op te zetten en te begeleiden, de besluitvormingsprocessen, de kernwaarden, de culturele aspecten die een rol spelen.

5 Operationeel: Gezamenlijk stappenplan, de termijnen of tijdslijnen waarin wordt gedacht, de businessplanning, de communicatie, de momenten en mogelijkheden om bij te sturen, escalatie van eventuele problemen.

De best practice is de laatste zes jaar toegepast bij meer dan 300 organisaties. Bij de start of een tussentijdse evaluatie kunnen objectief en onafhankelijk de scores op de 52 kritische succesfactoren worden bepaald van de outsourcing. Dit gebeurt door middel van interviews op drie niveaus bij de betrokken organisaties. De scores van de organisaties worden vervolgens afgezet tegen de erva-

ringscijfers uit de database, waarin 100.000 meetgegevens van diverse organisaties is verzameld.



In het algemeen een consistente score. Partner 1 laat de meeste pieken zien.

Partner 1 scoort op bijna alle punten hoger dan partner 2.

De belangrijkste verschillen zijn te zien in de volgende kritische succesfactoren:

- Co1 Gezamenlijk gedefiniëerde propositie
- T12 en T13 Marktpositie beide partners
- S27 B2B Strategische factoren
- Cu38 B2B Culturele factoren
- 040 Snelheid van vooruitgang en genomen stappen tot op heden
- 051 Interne factoren

Uit de praktijkervaringen van de afgelopen jaren blijkt dat samenwerkingsverbanden tussen organisaties zijn in te delen naar drie niveaus van volwassenheid.

1 Opportunistisch: De minst volwassen vorm van samenwerking. Interne doelen staan bovenaan en eigen activiteiten en initiatieven worden niet gedeeld of gecombineerd. Het succes wordt gemeten aan de hand van de eigen winst en er wordt niet veel geïnvesteerd in een langdurige relatie met de andere partij. Er is niet of nauwelijks geïnvesteerd in kennis, kunde en vaardigheden. Er wordt getracht eigen modellen op te dringen aan de ander in plaats van gezamenlijke modellen te ontwikkelen. Er is vaak sprake van aandacht voor slechts enkele van de kritische succesfactoren. Veelal de harde factoren, zoals het juridische contract, service level afspraken.

2 Systematisch: Op dit niveau erkennen beide betrokken partijen dat het resultaat van samenwerking een op zichzelf staande doelstelling is. Beide organisaties pakken een samenwerking gestructureerd en systematisch aan. Dit mondt uit in bijvoorbeeld een aparte regieorganisatie wat zich continu en met de outsourcing bezig houdt, de plannen maakt en bijstelt. Dit team ontwikkelt gezamenlijke procedures, methoden en (taal)modellen om de samenwerking vorm te geven. De partners zijn zich bewust van de 52 kritische succesfactoren, ze worden echter nog niet allemaal en in samenhang gebruikt.

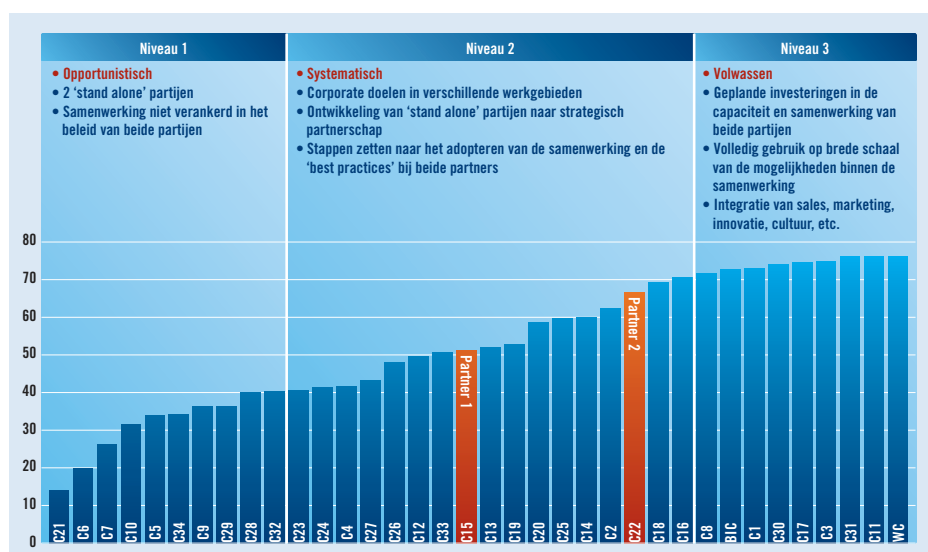
3 Volwassen: Bij een volwassen niveau is samenwerken simpelweg de nieuwe manier geworden om zaken te doen. Samenwerking wordt – in alle geledingen van de organisaties – niet meer alleen gezien als een onderdeel van het management, maar van de cultuur. ‘Dit is zoals wij werken.’ Teams die zich met de samenwerking bezig hielden worden ontbonden en het management en de uitvoering worden in de lijn neergelegd. Kunnen samenwerken is

een randvoorwaarde voor iedereen en wordt onder andere opgenomen in de selectie en individuele beoordelingen van medewerkers. De partners gebruiken het relevante deel van de 52 kritische succesfactoren in samenhang om continu te leren en te verbeteren.

Uit de scores op de 52 kritische succesfactoren blijkt ook op welk volwassenheidsniveau elke organisatie zich bevindt in de outsourcing. Zie tabel voor een voorbeeld.

Gebruik van de best practice stelt bedrijven in staat om:

- Een outsourcing op basis van heldere informatie en feiten te starten, bij te sturen en te verbeteren
- Het volledige palet aan kritische succesfactoren inzichtelijk te maken op operationeel -, tactisch - en strategisch niveau
- Wederzijdse verwachtingen in beeld te brengen en bespreekbaar te maken
- Cultuur meetbaar en bespreekbaar te maken
- Ervaring van andere organisaties actief te gebruiken
- Outsourcing sneller naar een volwassen niveau van samenwerken te brengen



Door de best practice kan een outsource traject succesvol worden gestart of bijgestuurd. Bij gebruik van de best practice wordt duidelijk waar beide partners elkaar aanvullen, wat mogelijke valkuilen zijn, wat goed of minder goed gaat, op welke punten partners naar elkaar toe kunnen groeien en zich gezamenlijk kunnen ontwikkelen.

Return On Investment bij gebruik van Best Practice

Voor samenwerken tussen organisaties is onderstaande Return On Investment (ROI) vastgesteld.

Elke geïnvesteerde dollar in de samenwerking/relatie

$$\text{ROI} = \frac{\text{Elke dollar verdiend o.b.v. de samenwerking/relatie}^*}{\text{Elke geïnvesteerde dollar in de samenwerking/relatie}} \times 100\%$$

(* bevat alleen verdiensten die resultaat zijn van de samenwerking, geen toevoegingen uit andere bronnen).

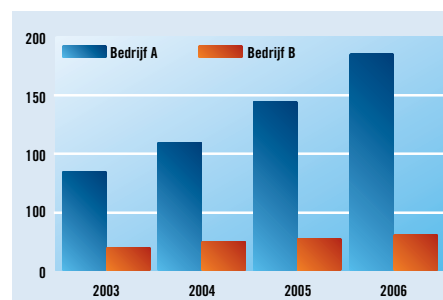
Efficiënt werken bespaart een organisatie veel tijd en energie, welke beide uitgedrukt kunnen worden in kosten. Voorbeelden van efficiency zijn: goede kennisoverdracht, heldere doelstellingen en vastgestelde procedures en processen.

Effectief werken betekent dat een organisatie haar middelen alleen inzet om de doelen en strategie te ondersteunen. Een serieuze potentiële partner kan zo beter en sneller worden gevonden en de organisatie voorkomt dat

het wordt meegetrokken in opportunistische deals van een ander.

Uit gegevens van de database is afgeleid dat er in extreme gevallen een verschil van ROI kan voorkomen van meer dan 700%. Dit voorbeeld betrof een initieel partnership tussen twee organisaties voor één product. Door het gebruik van de best practice kwam men er achter dat het partnership voor nog zes andere producten kon worden gebruikt. Voor het uitbreiden van het partnership is eveneens de best practice gebruikt.

De tabel laat de return on investment (ROI) zien van twee Europese softwarebedrijven in de jaren 2003 tot 2006. Bedrijf A maakt gebruik van de best practice. Bedrijf B doet dat niet.



Organisaties die de ervaring van de Best Practice gebruiken bij het besturen van samenwerken tussen organisaties zoals outsourcen behalen aantoonbaar een hoger rendement. De daadwerkelijke ROI verschilt per samenwerkingsvorm en wordt mede bepaald door de sector, de markt en door de volwassenheid van de samenwerking. Een hoger rendement uit een samenwerking wordt gerealiseerd door een betere efficiency en effectiviteit.

Vervolgstappen

De scores van beide organisaties op de 52 kritische succesfactoren zijn het startpunt

zijn om outsourcing te starten, stoppen of te verbeteren. Vervolgens worden de scores vertaald naar een verbeterplan. Dat betekent dat de visie over de samenwerking binnen een outsourcing helder en volledig overbrengen, regelmatig het oor te luister leggen in beide organisaties, mensen motiveren, informeren, stimuleren en vooral trainen op de vaardigheden die zij nodig hebben in de nieuwe situatie.

Vanzelfsprekend betekent dat ook processen samenvoegen en effectiever maken om winst te behalen en elkaar te versterken. Bijsturen waar nodig, controleren of het allemaal nog volgens plan verloopt en of meten dat het plan in de praktijk ook werkt.

Luuk de Groot en Albert Roelofswaard zijn werkzaam bij Were 2 – Interim Professionals.

Were 2 – Interim Professionals is een advies- en interim-bureau gericht op vraagstukken rondom samenwerken tussen organisaties, zoals outsourcing, strategische allianties, fusies en overnames. Were 2 heeft onder andere een partnership met het Britse Alliance Best Practice Ltd. (ABP) van Mike Nevin.

Dit artikel is geschreven met medewerking van Mike Nevin, Alliance Best Practice Ltd (UK)