

Bezint eer ge begint

# “Besteed niet uit wat je

**Het is niet verwonderlijk dat outsourcing steeds meer in zwang raakt. Veel bedrijven zien zich door een tekort aan kennis op specifieke terreinen genoodzaakt om werk uit te besteden. De vraag is echter of daarbij wel de juiste keuzes worden gemaakt die tot het beoogde resultaat leiden. Niet zelden blijken bedrijven hun eigen competenties en doelstellingen niet goed te kennen en leidt outsourcing tot teleurstellingen.**

Laurens van Aggelen

De manier waarop we de afgelopen vijftien jaar werken, is drastisch veranderd. Technologische ontwikkelingen hebben daar in hoge mate toe bijgedragen. Bedrijven die niet voldoende flexibel waren en niet investeerden in kennis, zagen hun concurrentiepositie achteruithollen. Daar waar nieuwe technologische ontwikkelingen voor meer complexiteit zorgen, leeft bij veel bedrijven de wens om te outsourcen. Een gebrek aan capaciteit en kennis worden vaak als belangrijkste redenen aangedragen. Dit zorgt er voor dat veel organisaties de wens hebben zich zoveel mogelijk te focussen op hun core-business en er daarom voor kiezen om bijvoorbeeld alles wat met ICT te maken heeft, uit te besteden.

“Veel organisaties die bij ons aankloppen, zoeken een oplossing voor de problemen die zij hebben, zoals een tekort aan specifieke technische kennis, een verouderde operationele omgeving, een gebrekkige

administratieve organisatie en onvoldoende ondersteuning van de vernieuwde wensen van de (interne) klant”, vertelt Wim Vrijmoeth, Managing Partner bij Sense Sourcing. “Aan de wijze waarop men ons benadert, zien we al dat het bij hen niet zo zeer een strategische heroverweging gaat, maar dat operationele of organisatorische problemen de voornaamste redenen zijn waarom men voor outsourcing wil kiezen. Beter zou het zijn als men ons de vraag zou stellen hoe het bewerkstelligd kan worden dat processen beter aansluiten bij hun doelstellingen en of het bedrijfsmodel er wel uit ziet zoals het er uit zou moeten zien om een goede aansluiting te krijgen bij de behoeften in de markt en dus van de klant”, aldus Vrijmoeth.

### Core-business

Sense Sourcing houdt zich bezig met programma- en interim management en is ge-

specialiseerd in het succesvol maken van waardeketens en sourcing relaties. “Wij vertalen de externe marktpropositie van ondernemingen naar onderliggende waardeketens en helpen klanten op basis hiervan in- en outsourcingstrategieën te ontwikkelen en te realiseren.”

Uitbesteden wat je zelf niet goed kunt, of waar jij de kennis van ontbeert en je focussen op je core-business klinkt als een legitieme reden om voor outsourcing te kiezen. Vrijmoeth: “Wanneer je je doelstellingen niet goed kent en niet weet welke stappen er nodig zijn om je bedrijfsprocessen te optimaliseren, zal ook outsourcing niet tot het gewenste resultaat leiden. Je moet weten waarover je spreekt wanneer je met een partij in zee gaat en aan wie je het werk wilt uitbesteden, anders kan men je van alles op de mouw spelden. Zonder business strategie redt je het niet om je doelstellingen te realiseren en is het opvangen van bijvoorbeeld capaciteitspro-



# identiteit vorm geeft”



blemen geen oplossing”, gaat Vrijmoeth verder. “Daarnaast stellen we vast dat veel bedrijven die zeggen zich op hun core-business te willen focussen zelf geen goed beeld hebben van hun eigen (benodigde) competenties. Het is zeer onverstandig om juist datgene uit te besteden waar je juist goed in zou moeten zijn en waarmee je je onderscheidt van je concurrenten.”

## IT

Met name als het gaat om IT zijn er veel bedrijven die de zorg voor hun complex geworden IT-omgeving het liefst bij een ander over de schutting gooien. Vrijmoeth vindt dit zeer onverstandig. “Het is bijvoorbeeld niet goed om IT over één kam te scheren. IT bestaat uit veel verschillende componenten. Zo is netwerkbeheer iets geheel anders dan applicatie onderhoud. We zien dat bedrijven die al hun IT outsourcen vaak flink in de fout gaan en uiteindelijk, na veel kosten gemaakt te hebben, alles weer terughalen. Door zo’n verkeerde keuze zie je dat het er toe leidt, dat niet alleen de kosten de pan uit rijzen, maar dat men ten aanzien van innovatie en

time-to-market veel slechter presteert.” De reden dat het vaak misgaat, is dat outsourcing niet zou moeten betekenen dat het werk op dezelfde (gebrekkige) manier wordt gedaan dan tot nu toe. Dit zou voorkomen kunnen worden door te investeren in een vooronderzoek om de oude situatie in kaart te brengen en te kijken welke veranderingen noodzakelijk zijn om de hergedefinieerde doelstellingen te halen. Zo’n vooronderzoek brengt tevens aan het licht of outsourcing wel echt de juiste methode is om de dienstverlening naar het gewenste niveau te brengen. Immers, om een probleem op te lossen, moet je wel de oorzaak van het probleem kennen. Onderzoek laat volgens Vrijmoeth zien dat transformationele outsourcing (het transformeren dan wel veranderen van de huidige manier van opereren naar een betere door de leverancier) succesvoller is dan ‘gewone’ outsourcing, waarbij alleen sprake is van het verplaatsen van interne naar externe dienstverlening.

## Juiste partner

Hoewel de klanten van Sense Sourcing vooral in de hoek van de grote corporates

zitten, ziet Vrijmoeth een trend waarbij ook het MKB steeds vaker kijkt naar kleinschalige toepassing van outsourcing. “De aanbieders in die markt zijn steeds volwassener en door een transparant aanbod en transparante kostenstructuur wordt het ook voor kleinere ondernemers steeds aantrekkelijker om voor outsourcing te kiezen.” Het groeiende legioen van cloud-oplossingen laat een bevestiging zien van deze trend. Met name ‘storage in de cloud’ is een oplossing die flink in populariteit toeneemt.

“Het is een positieve ontwikkeling dat veel bedrijven bezig zijn zich te herpositioneren. Daarbij signaleren we dat er steeds genuanceerder wordt aangekeken tegen outsourcing”, aldus Vrijmoeth. Behalve IT wordt ook HR, finance, procurement en facility management steeds vaker uitbesteed. “Wanneer je voor outsourcing kiest, is het belangrijk om voor een partij te kiezen die bij je past. Wanneer een hele grote organisatie voor een kleine outsourcing partij kiest, is dat niet verstandig. Zo’n klein bedrijf zal de klant teveel naar de mond praten omdat hij er teveel belang bij heeft deze grote partij vast te houden. Dat betekent dat men niet al te kritisch zal zijn bij het geven van adviezen die noodzakelijk zijn om een bedrijfsstrategie de juiste richting op te sturen. Daarnaast is het van belang te kiezen voor een partij die ook echt iets op heeft met je business en flink heeft geïnvesteerd om daarvoor de noodzakelijke kennis in huis te halen. Alleen dan weet je dat je meer betrokkenheid kunt verwachten.” |

### Valkuilen:

- Outsourcing van je core business
- Niet precies weten wat je wilt en waarom
- Verkeerd sourcingmodel (waar stuur je op, welk niveau)
- Verkeerde transitie (big-bang)
- Degeneratie van de relatie