

Strategische (out)sourcing van ICT als kostenbesparingsmethode

Cas van Arendonk en André Faas

Tijdens afnemende economische groei richten organisaties zich vaak op hun core-business. Vaak trekt men dan de conclusie dat ICT daar niet toe behoort. Outsourcen van ICT lijkt dan een reële optie. Maar wat zijn de werkelijke kosten van outsourcing? En op basis van welke verwachte kosten besluit een organisatie tot een outsourcingtraject? De auteurs beschrijven in dit artikel beslis- en implementatiefactoren en geven aanbevelingen op basis van eigen onderzoek en ervaringen.

De economische omstandigheden zijn niet meer hetzelfde als een aantal jaren geleden. De aandelenmarkten zijn sterk gedaald, de economische groei is gedecimeerd en de werkloosheid loopt weer op. In sommige landen is er niet alleen sprake van een afnemende economische groei, maar zelfs van een omslag in een negatieve groei. Oorzaken van deze terugval zijn moeilijk aan te geven. Trekant Partners heeft recentelijk onderzoek gedaan naar het effect van economische neergang op investeringen in ICT. Het onderzoek wijst uit dat in tijden van economische stabilisatie of teruggang (tijdens bijvoorbeeld de Azië-crisis) organisaties sneller overgaan tot outsourcing van ICT. Over het algemeen worden er voordelen verwacht op:

- het financieel-economische vlak;
- het strategische vlak;
- het vlak van management en personeel.

Uit de praktijk blijkt dat organisaties kosten in de hand willen houden en zich focussen op hun core business. Als een organisatie haar uitgaven nader beschouwt, trekt men vaak de conclusie dat ICT niet tot de core business behoort.

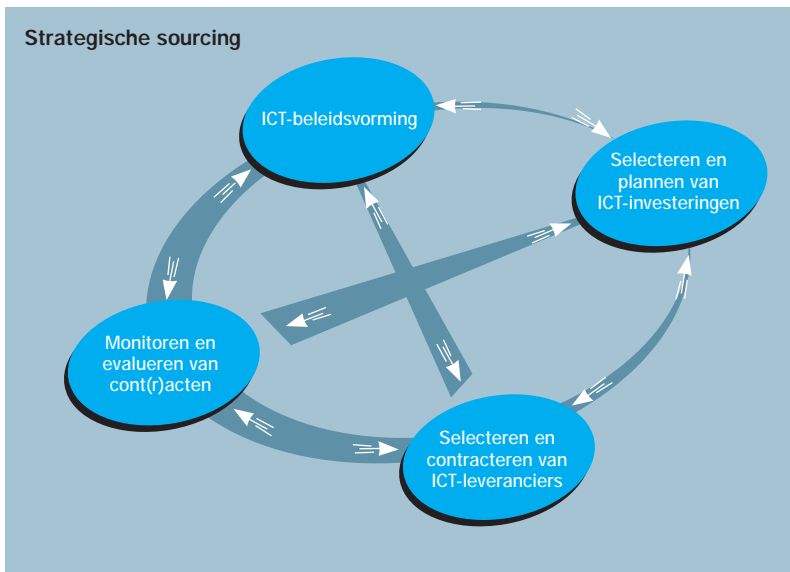
Als men vervolgens daadwerkelijk kosten wil gaan besparen, lijkt de keus tot ICT (out)sourcing een reële optie, om vrij eenvoudig, in korte tijd deze kostenbesparing te realiseren. In dit artikel kijken we naar de werkelijke kosten van outsourcing. Op basis van welke verwachte kosten besluit een organisatie tot een outsourcingtraject? Waaruit bestaan deze kosten? Komt de verwachting overeen met de uiteindelijke kostenbesparing die men voor ogen had? De auteurs van dit artikel beschrijven beslis- en implementatiefactoren en doen aanbevelingen op basis van eigen onderzoek en ervaringen.

Het onderzoek

In samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam heeft Trekant Partners de invloed van de economische tegenwind onderzocht op de uitgaven aan en investeringen in informatiesystemen. Bij het onderzoek werden acht grote organisaties in Nederland uit verschillende branches betrokken. Doel van het onderzoek was op basis van lessen uit het verleden handvatten aan te kunnen reiken ter verbetering van toekomstige ICT-investeringsbeslissingen.

Drs. C. van Arendonk is managing partner bij Trekant Partners, een onafhankelijk bureau voor advies, implementatie en onderzoek op het gebied van ICT-, klant- en leveranciersmanagement.
c.van.arendonk@trekantpartners.com

Drs. A. Faas is adviseur bij Trekant Partners, een onafhankelijk bureau voor advies, implementatie en onderzoek op het gebied van ICT-, klant- en leveranciersmanagement.
a.faas@trekantpartners.com



Figuur 1. ISPO uitgewerkt

Aan de hand van literatuurstudie over de economische crisis in Azië in 1997/1998 en praktijkcasussen beschrijven we de veranderende rol van ICT binnen organisaties. Ook bespreken we veranderingen in het investeringsselectieproces en de argumenten die daaraan ten grondslag liggen. Bovendien komen de verwerking van ICT-producten en -diensten en de organisatie die daarvoor benodigd is (de Information Services Procurement Organisation, ISPO[©]) aan de orde.

De bevindingen

De economische crisis in Azië in 1997/1998 is als casus gebruikt om de gevolgen van een opgetreden, gedocumenteerde economische neergang te bekijken. Wat met name opviel, is dat bedrijven in Azië tijdens de crisis:

- vaker gebruik maakten van outsourcing als methode om kosten te besparen;
- minder, zij het gericht, investeerden in de ICT-infrastructuur, ondanks het feit dat dit voorwaardenscheppend is voor de verdere groei van een organisatie.

Bij de acht organisaties in Nederland is gekeken naar de (mogelijk) veranderde focus binnen het verwervings- en selectietraject van ICT-producten en -diensten als gevolg van het verslechterde economische klimaat. De volgende aandachtsgebieden kwamen daarbij aan bod:

- de rol van ICT binnen de organisatie;
- de omvang van de investeringen in ICT;
- de aard van de ICT-investeringen;
- de argumenten voor de investeringen;
- het besluitvormingsproces rondom de investeringen.

Uit het praktijkonderzoek bleek dat formalisering van (besluitvormings)processen en standaardisatie van ICT-middelen en -diensten belangrijke manieren zijn om economische onzekerheid of teruggang op te vangen. Verder wordt er bewuster omgegaan met investeringen in ICT en wordt er meer gekeken naar het rendement van een investering.

Op het gebied van de ICT-beleidsvorming waren de belangrijkste bevindingen dat:

- outsourcing wordt gezien als een belangrijk middel om kosten beter beheersbaar te maken;
- de professionalisering van de ICT-afdeling vertraging oploopt;
- ICT op directieniveau een zwaardere rol speelt dan voorheen.

Op het gebied van het selecteren en plannen van ICT-investeringen vielen de volgende bevindingen op:

- de ICT-uitgaven en -investeringen nemen niet toe, en in sommige gevallen zelfs af;
- de bestaande systemen worden beter benut;
- er vinden maatregelen plaats om de telefoonkosten terug te dringen;
- het creëren van synergie tussen de verschillende informatiesystemen krijgt voorrang;
- een gedegen uitgevoerde risicoanalyse wint aan belang bij investeringsbeslissingen;
- standaardisatie/uniformering/harmonisatie van de ICT-omgeving(en) wordt als randvoorwaarde meegenomen bij investeringsbeslissingen;
- er wordt meer nadruk gelegd op procesbeheersing, hetgeen leidt tot een beter controleerbaar uitgavenproces.

De aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten en de praktijkervaringen is een aantal aanbevelingen

geformuleerd. Deze hebben niet alleen betrekking op de eerdergenoemde aandachtsgebieden, maar ook op de samenhangende processen van klant-leveranciersmanagement. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- *Zorg voor een gedegen ICT-beleidsplan dat is afgestemd op de bedrijfsdoelen.* Een van de belangrijkste redenen voor een ICT-beleidsplan is de risicobeperking die ermee wordt gerealiseerd. Een ICT-beleidsplan is een bijzonder effectief middel om snel en systematisch overzicht te krijgen van de afbakening van de gewenste informatiesystemen. Het stelt vast welke systemen de organisatie in de toekomst wel en niet wil verwerven. Op deze manier kan er gericht worden geïnvesteerd. Uiteraard dient het ICT-beleidsplan te worden afgestemd op de bedrijfsdoelen.
- *Ontwikkel een sourcingstrategie.* Een sourcingstrategie leidt ertoe dat een organisatie bewuster met de 'make or buy'-vraag omgaat en er structureel over nadenkt. Op basis van een sourcingstrategie besluit een organisatie welke criteria ze hanteert bij een operationele sourcingbeslissing. De waargenomen trend naar standaardisatie werkt katalyserend op de mogelijkheid van outsourcing. Standaardisatie neemt namelijk de noodzaak van specifieke kennis weg. Het outsourcen van maatwerk zou zijn doel voorbij schieten, omdat hierbij minder tot geen schaal- en synergievoordelen zijn te behalen.
- *Bepaal de mate van 'volwassenheid' van de huidige procesorganisatie.* Het is van belang te bepalen hoe 'volwassen' de huidige procesorganisatie is. Dat houdt in dat moet worden bekeken in hoeverre werkwijzen zijn gestandaardiseerd en geformaliseerd, en zijn ingebed in de organisatie. PRIME (PRocurement IMprovement for Enterprises) kan hierbij helpen. Deze methode is ontwikkeld door The Open Group, een Europese onafhankelijke organisatie (met meer dan 200 aangesloten bedrijven) die onder andere kennis over het inkopen van ICT-producten en -diensten bundelt.

Een organisatie krijgt inzicht in de kosten en 'cost drivers' van de dienstverlening door een producten- en dienstencatalogus op te stellen om op die manier 'broodjes speciaal' te vermijden

- *Kies een investeringsselectiemethodiek.* Organisaties besteden veel aandacht aan projectmanagement om ervoor te zorgen dat ze de optimale waarde uit een investering halen. Een systematische benadering voor het optimaliseren van het beslissingsproces ten aanzien van ICT-investeringen blijft echter achter. Toch is ook hier voordeel te behalen. Een investeringsselectieproces moet aan de volgende eisen voldoen:
 - er moet een volledig overzicht zijn van de investeringsvoorstellen;
 - er moet duidelijkheid zijn omtrent de investeringscriteria en de bijbehorende wegingsfactoren;
 - er is kennis nodig voor een optimale beoordeling van de investeringsvoorstellen;
 - de beslissingsbevoegdheden moeten eenduidig zijn toegekend.

Als aan deze eisen wordt voldaan, is de objectiviteit gewaarborgd en wordt er tegemoetgekomen aan de kwaliteitscriteria die nodig zijn om tot een optimale besluitvorming te komen. Na de besluitvorming kunnen de beschikbare middelen weloverwogen worden toebedeeld aan de verschillende verkozen investeringen. De bekendste investeringsselectiemethodieken zijn:

- de multicriteriamethode;
- de ratiomethode;
- de portefeuillemethode.

In de praktijk blijken organisaties vaak delen van de multicriteriamethode toe te passen zonder de methodiek in haar volledigheid te kennen. De multicriteriamethode bestaat uit drie hoofdbestanddelen, namelijk:

- financieel rendement;
- kwalitatieve baten;
- risicofactoren.

Elk van deze hoofdbestanddelen is weer opgebouwd uit onderdelen die, afhankelijk van het gewicht dat eraan wordt toegekend, zwaarder dan wel minder zwaar meewegen in het investeringsselectieproces.

- *Zorg ervoor dat er een duidelijke TBV-matrix (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden) is opgesteld voor alle inkooptaken.* Het is belangrijk dat iedereen die deelneemt aan het inkoopproces weet wat er van hem wordt verwacht en wat zijn bevoegdheden zijn. Pas dan kan de inkooporganisatie daadkrachtig functioneren en kunnen de medewerkers op hun verantwoordelijkheden worden aangesproken. Een goed hulpmiddel is het opstellen van een TBV- (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden) of RACI- (*responsible, accountable, consulted, informed*) matrix.
- *Maak de kosten en 'cost drivers' inzichtelijk.* Om optimaal te kunnen profiteren van een gestructureerd en ingebed uitgavenproces is het noodzakelijk dat de organisatie inzicht heeft in de kosten en 'cost drivers' van de dienstverlening. Dit kan door een producten- en dienstencatalogus op te stellen om op die manier 'broodjes speciaal' te vermijden. Ook de (interne) prijs- en doorberekeningsmechanismen dienen helder en inzichtelijk te zijn. Wanneer dat niet het geval is, is het moeilijk – zo niet onmogelijk – een onderbouwde 'make-or-buy'-beslissing te nemen.
- *Standaardiseer producten en diensten.* Hoe meer verschillende ICT-producten en -diensten een organisatie levert, hoe lastiger de kostentoe rekening naar een specifiek product wordt. Standaardisatie met behulp van een producten- en dienstencatalogus biedt zowel voordelen voor de klanten van een ICT-organisatie als voor de organisatie zelf. Doordat de kostentoe rekening naar producten min-

der complex is, kan de leverancier een eenduidige prijs communiceren naar, en berekenen aan de klant. Het kosteninzicht wordt hiermee vergroot, waardoor er een betere 'make-or-buy'-beslissing kan worden genomen.

Bovenstaande aanbevelingen kunnen worden uitgewerkt binnen een Information Services Procurement Organisation (ISPO[®]). Hier wordt de samenhang duidelijk gemaakt tussen de ICT-beleidsvorming en de uitwerking ervan, in de vorm van een investeringsselectiemethode, een sourcingstrategie (en het effectueren daarvan), en een verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

Het volledige rapport 'Strategische [out]sourcing van ICT als kostenbesparingsmethode. Leer van praktijkervaringen bij economische tegenwind in Nederland en Azië' kunt u vinden in de Management Executive Base.

VERDIEPING

<http://MEbase.managementexecutive.nl>
 Artikelcode: 0026