

PROVIDERS HEBBEN VAAK MOEITE PRESTATIENIVEAU OP PEIL TE HOUDEN

Agile sourcing vergt adaptieve serviceproviders



Tekst: Albert Plugge Fotografie: Eric Fecken

De markt waarin serviceproviders opereren, verandert snel. Serviceproviders organiseren de levering van IT-diensten meer en meer vanuit offshore captivecenters en de introductie van nieuwe technologieën maakt nieuwe diensten (cloudservices) mogelijk. De toename van het aantal spelers in de serviceprovidermarkt leidt tot specialisatie waarbij steeds minder providers 'alles' kunnen en willen leveren. Daarnaast ervaren providers dat zij zich als gevolg van veranderende omstandigheden bij de klant sneller moeten aanpassen en inspelen op de 'agilebehoefte' van klanten. Voor serviceproviders is het daarom essentieel aandacht te blijven besteden aan het leveren van hoogwaardige sourcingsprestaties. De vraag is hoe ze dit het beste kunnen aanpakken.

In de afgelopen vijftien jaar hebben invloeden als globalisatie en deregulering een belangrijke rol gespeeld bij het vormgeven van de bedrijfsstrategie van een onderneming. Als gevolg van deze invloeden hebben in de afgelopen decennia ondernemingen 'uitbesteding' als strategisch instrument ingezet om hun positie in de markt te handhaven of te verbeteren. Ondernemingen die overgaan tot het uitbesteden van IT-activiteiten verwachten van hun serviceproviders een kwalitatief hoogwaardige IT-dienstverlening conform afgesproken serviceniveauovereenkomsten. Hierbij zijn verschillende factoren van invloed op de kwaliteit van de dienstverlening zoals het opbouwen van relaties, het beheren van contracten (Beulen et al., 2011) en, zoals al aangestipt, het omgaan met veranderingen (Plugge & Janssen, 2009).

Zowel wetenschappelijk als marktonderzoek (Plugge, 2011) heeft echter uitgewezen dat veel serviceproviders onvoldoende of geheel niet in staat zijn om gedurende de looptijd van een uitbestedingsovereenkomst stabiele prestaties aan hun klanten te bieden. Onder stabiele prestaties verstaan wij dat de IT-dienstverlening conform de afgesproken serviceniveauovereenkomst wordt geleverd. In dit artikel wordt een manier van werken onder IT-serviceproviders toegelicht die gebaseerd is op adaptiviteit. Als eerste wordt de achtergrond geschetst die meer licht werpt op het leveren van stabiele prestaties waarna verder ingegaan wordt op het begrip adaptiviteit. Vervolgens wordt een aanpak beschreven om tot stabiele prestaties te komen.

ACHTERGROND

Prestaties van een IT-serviceprovider die niet in overeenstemming zijn met de gemaakte afspraken hebben aan de zijde van de uitbesteder in veel gevallen directe impact op de primaire bedrijfsprocessen. In de praktijk leidt het ontbreken van stabiele prestaties tussen de uitbesteder en serviceprovider tot hevige (financiële) discussies waarbij de relatie flink onder druk komt te staan. Niet voor niets is het aantal outsourcingsmediationtrajec-

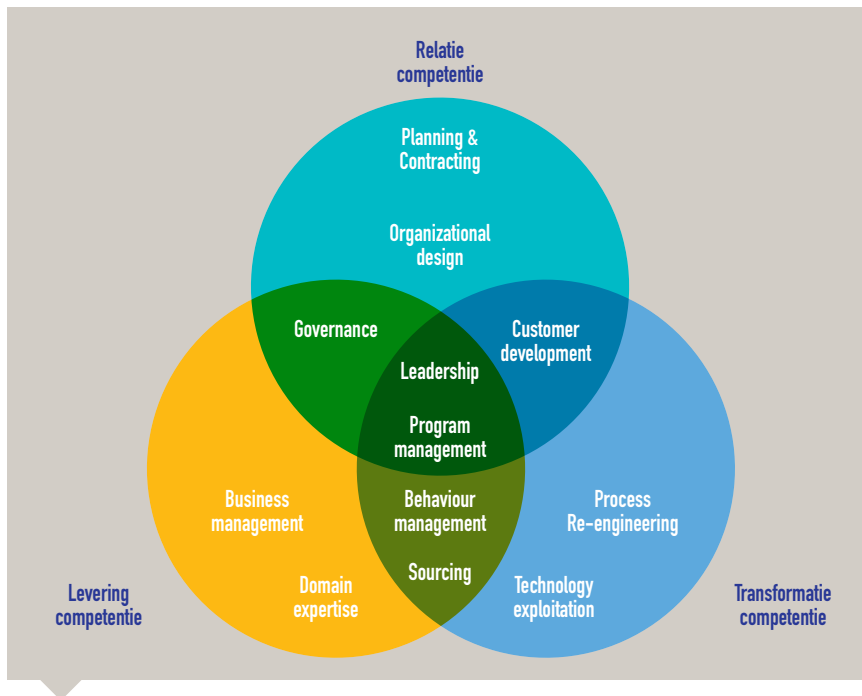
ten in de afgelopen vijf jaar sterk toegenomen. De verminderde prestatie van een serviceprovider leidt daarnaast tot een verlaging van de klanttevredenheid en een verlaging van de 'aanbevelingsindex'. Dit laatste is de mate waarin een uitbesteder de serviceprovider onder andere uitbesteders aanbeveelt.

Het leveren van stabiele prestaties is sterk gerelateerd aan de sourcingsdeskundigheid (capabilities) van een provider en de manier waarop hij de deskundigheid georganiseerd. De sourcingscapabilities zijn te definiëren als de samenhang tussen kennis, ervaring, processen en procedures, ter ondersteuning van het ontwikkelen en leveren van IT-dienstverlening. Hierbij is sprake van zowel een materiële (hardware, software) als immateriële (houding, gedrag) capaciteit. Interessant is dat ondernemingen als motief om tot uitbesteding over te gaan juist de aanname hebben dat providers over voldoende sourcingscapabilities beschikken. Om een beeld te vormen welke sourcingscapabilities van belang zijn, kan gebruik worden gemaakt van het sourcingscapabilitymodel (Feeny et al., 2005). Het model (zie figuur 1) beschrijft een twaalfstal capabilities die verdeeld zijn over drie competentiedomeinen: relatie, levering en transformatie. Om een kwalitatieve IT-dienstverlening te kunnen bieden, moeten providers in voldoende mate over deze sourcingscapabilities beschikken.

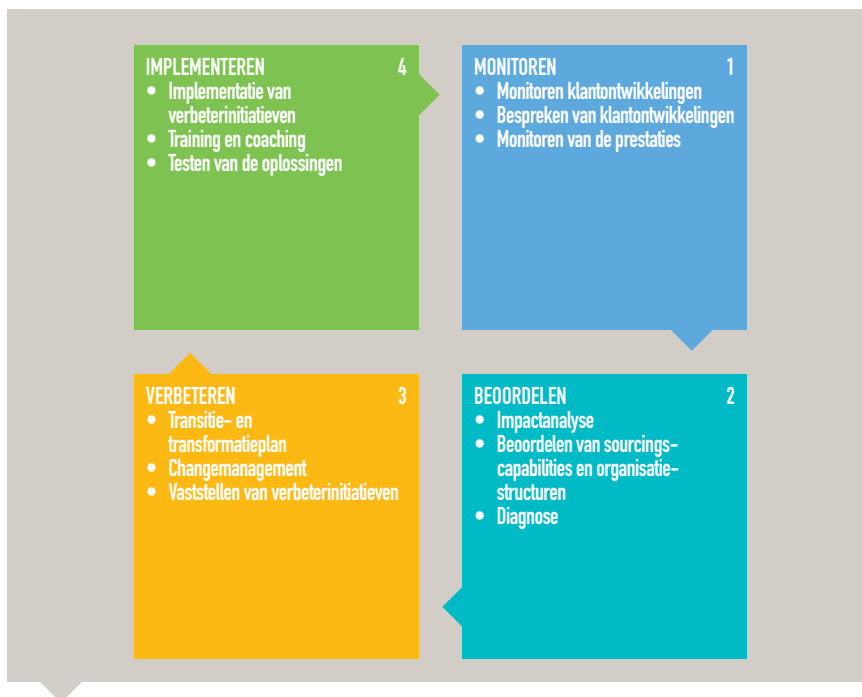
VERMINDERDE PRESTATIES VAN EEN SERVICEPROVIDER LEIDEN TOT EEN VERLAGING VAN DE 'AANBEVELINGSINDEX'

Daarnaast rijst de vraag op welke manier deze sourcingscapabilities binnen de organisatie zijn georganiseerd. Is het binnen de organisatie duidelijk waar de capabilities beschikbaar zijn en bestaat er een gemakkelijke toegang? Wanneer sourcingscapabilities internationaal beschikbaar moeten zijn, neemt de complexiteit bij het organiseren ervan verder toe. Hierbij spelen dimensies als besluitvorming, hiërarchie, communicatie, horizontale integratie (specifieke of generieke kennis) en de mate van formalisatie een belangrijke rol. Daarnaast blijkt dat ontwikkelingen aan de klantzijde van invloed zijn op de sourcingscapabilities en organisatiestructuur van providers (Plugge & Janssen, 2009). Voorbeelden van veranderende klantomstandigheden zijn bijvoorbeeld het wijzigen van de sourcingsstrategie van de klant (van singlesourcing naar multivendorsourcing), de behoefte aan innovatie en de noodzaak voor het flexibel beschikbaar stellen van mensen en middelen. Deze businessbehoeften vragen om constante monitoring van providers en het beoordelen van de impact op de eigen capabilities en organisatiestructuur.

Bij het organiseren van IT-dienstverlening komen verschillende invalshoeken samen, waaronder de organisatiestructuur, IT-processen, competenties, HR, wet- en regelgeving en uiteraard informatietechnologie. Kortom: het leveren van IT-diensten kent een multidisciplinair karakter. Opmerkelijk is dat veel providers slechts sturen op het aanpassen van individuele aandachtsgebieden, maar niet op het geheel. De verschillende vakgebieden hangen echter onderling samen en kunnen vanwege de complexiteit niet meer afzonderlijk worden bestuurd. Serviceproviders zouden in verband met de toenemende complexiteit binnen de genoemde invalshoeken juist moeten streven naar een interdisciplinaire aanpak. Aangezien veel providers zich georganiseerd hebben op basis van het waardedisciplinemodel 'operational excellence', leidt het regelmatig aanpassen aan veranderende klantomstandigheden tot interne spanningen. Het bieden van maatwerk



Figuur 1. Provider-sourcingscapabilitymodel (Feeny et al., 2005).



Figuur 2. Gefaseerde aanpak (Plugge, 2011).

staat immers haaks op het tegen zo laag mogelijke kosten produceren van IT-diensten. De sleutel voor het oplossen van deze spanning kan worden gevonden in het realiseren van een balans tussen sourcingscapabilities en de manier waarop deze zijn georganiseerd. Deze balans leidt tot het realiseren van stabiele prestaties.

ADAPTIVITEIT

Het leveren van stabiele IT-prestaties vraagt om adaptief vermogen. Hierbij spelen twee factoren een belangrijke rol. Als eerste gaat het om de bereidheid van providers om zich aan te passen. Het is niet vanzelfsprekend dat dit automatisch gebeurt. Andere invloeden binnen de organisatie kun-

nen de bereidheid tot aanpassing beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn een herijking van de businessstrategie, een krimp van het marktaandeel of het verlies van omzet in een specifiek marktsegment. Aanpassen kost immers tijd en geld. Dit vraagt ook om een inspanning van het management om de aanpassingen te besturen en toe te zien op de realisatie.

Naast de bereidheid om veranderingen door te voeren vormt ook het vermogen om dit waar te maken een factor van betekenis. Een organisatie moet wel over de juiste mensen en middelen (processen, systemen en tooling) beschikken om veranderingen door te kunnen voeren. De combinatie van de bereidheid en het vermogen om met veranderingen om te kunnen gaan bepaalt de mate van adaptiviteit.

AANPAK

Om providers te ondersteunen bij het veranderproces om stabiele IT-prestaties te realiseren is een specifieke aanpak (Provider Performance Approach) ontwikkeld. Binnen de doelgroep van providers kan onderscheid worden gemaakt in twee subgroepen: externe serviceproviders en shared-servicecenterorganisaties binnen een onderneming. In beide situaties is er sprake van het leveren van IT-diensten aan eindgebruikers. De ontwikkelde aanpak (zie figuur 2) is gefaseerd opgebouwd en bestaat uit vier fasen.

De eerste fase richt zich met name op het monitoren en bespreken van klantontwikkelingen in de relatie met de uitbesteder. Door middel van een workshop en een questionnaire worden de belangrijkste veranderingen aan de klantzijde in kaart gebracht. Gedurende de looptijd van een uitbestedingsovereenkomst vinden er aan de klantzijde ontwikkelingen plaats die invloed kunnen hebben op de providerorganisatie. Voorbeelden van deze ontwikkelingen zijn de keuze om in andere markten actief te zijn en het aanpassen van het portfolio. Het met regelmaat monitoren en bespreken van klantontwikkelingen lijkt triviaal. In de praktijk blijkt dat veel providers zich meer richten op operationele activiteiten, zoals het oplos-

sen van incidenten en het doorvoeren van wijzigingen in IT-infrastructuur en applicaties. Deze aandacht gaat ten koste van het in kaart brengen van ontwikkelingen die op de middellange en lange termijn gaan spelen. Deze manier van werken resulteert veelal in het te laat herkennen van veranderingen en het doorvoeren van aanpassingen. Hierdoor worden op een later tijdstip extra kosten gemaakt om zich alsnog aan te passen.

Tijdens de tweede fase worden de in kaart gebrachte ontwikkelingen getoetst op hun impact ten aanzien van sourcingscapabilities en de organisatiestructuur. Een impactanalyse toont aan welke specifieke sourcingscapabilities versterkt moeten worden dan wel volledig opgebouwd. Tevens wordt door middel van diepte-interviews onderzocht in welke mate de organisatiestructuur voor het leveren van de IT-dienstverlening aan de klant aangepast dient te worden. De analyse omvat ook een inhoudelijke toetsing van de afgesproken serviceovereenkomsten om vast te stellen of, en zo ja welke, veranderingen moeten worden doorgevoerd. De uitkomst van de analyse wordt daarna voorgelegd aan de directie of senior management. Deze stap maakt het mogelijk om veranderingen aan de kantzijde in samenhang met impact op de eigen organisatie te beoordelen. Vanuit een bredere context kan vervolgens een besluit worden genomen.

HET ADAPTIEF VERMOGEN VAN EEN PROVIDER BEGINT MET DE BEREIDHEID VAN HET MANAGEMENT OM STABIELE IT- PRESTATIES TE LEVEREN



De auteur sprak op het Jaarcongres Strategic Sourcing over de relatie tussen agile sourcing en adaptieve serviceproviders.

De derde fase richt zich op het ontwikkelen van verbeterinitiatieven. Tijdens workshops worden op basis van de impactanalyse gerichte initiatieven ontwikkeld die het versterken van de sourcingscapabilities en het mogelijk aanpassen van de organisatiestructuur waarborgen. Door het bespreken van deze verbeterinitiatieven met de klant wordt de perceptie aan de kantzijde op een positieve wijze beïnvloed. Het managen van de verwachtingen draagt bij aan het herstellen van de relatie tussen klant en provider en daarmee aan het wederzijds vertrouwen.

De vierde en laatste fase betreft het implementeren van de voorgenomen verbeterinitiatieven. Hiervoor worden instrumenten als workshops, training en coaching toegepast. Aangezien de praktijk nogal weerbarstig is, komt het regelmatig voor dat verbeterinitiatieven door de waan van de dag niet worden ingevoerd. Dit betekent dat toezicht op het daadwerkelijk doorvoeren van aanpassingen van groot belang is. Het inrichten van programma's of projecten vormt een adequaat middel om verbeteringen daadwerkelijk te realiseren. In het bijzonder is dit de verantwoordelijkheid van het senior management binnen de providerorganisatie. Het adaptatief vermogen van een provider begint met

de bereidheid van het management om stabiele IT-prestaties te leveren. Na het doorvoeren van verbeteringen wordt logisch weer gestart met het monitoren van veranderingen. Hierdoor ontstaat een cyclische opbouw in de aanpak.

CONCLUSIE

Als gevolg van veranderende klantomstandigheden moeten IT-serviceproviders veel meer dan nu het geval is het vermogen ontwikkelen om zich aan te passen. Hierdoor zijn zij beter in staat om de afgesproken prestaties van de IT-dienstverlening daadwerkelijk te waarborgen. Adaptiviteit vraagt met name actieve betrokkenheid van het management. Aangezien IT-uitbestedingsovereenkomsten een multidisciplinair karakter hebben, moeten managers van serviceproviders interdisciplinair denken en handelen bij het aanpassen van hun sourcingscapabilities en organisatiestructuur. De ontwikkelde aanpak van de Provider Performance Approach heeft bij zowel nationale als internationale serviceproviders aantoonbaar resultaat opgeleverd. Het bewust monitoren en evalueren van veranderende klantomstandigheden én het vervolgens aanpassen van sourcingscapabilities en organisatiestructuur, verhoogt het adaptief vermogen van serviceproviders.

Dr. Albert Plugge is senior manager binnen de sourcingsunit van KPMG Advisory (voorheen EquaTerra) en Senior Research Fellow bij TU Delft. Verder verzorgt hij regelmatig colleges aan diverse universiteiten.

LITERATUURLIJST

- E. Beulen, P. Ribbers, J. Roos (2011), *Managing IT outsourcing. Governance in Global Partnerships*, 2nd edition, London: Routledge.
- D. Feeny, M.C. Lacity, L.P. Willcocks (2005), 'Taking the measure of outsourcing providers', *Sloan Management Review*, 46 (3), 41-48.
- A.G. Plugge, M.F.W.H.A. Janssen (2009), 'Managing change in IT outsourcing arrangements: an offshore service provider perspective on adaptability', *Strategic Outsourcing*, 2, 257-274.
- A.G. Plugge (2011), 'Managing change in IT outsourcing arrangements: Towards a dynamic fit model'. Unpublished Dissertation Delft: Delft University of Technology.