

# Een lucratieve rol in het netwerk

**Architectuur maakt switch van service-provider eenvoudig**

Een organisatie kan zich volgens de auteurs het beste voorbereiden op de netwerksamenleving door zijn eigen waardeketen zo goed mogelijk in kaart te brengen en te ontvlechten in bouwstenen die geoutsourcet kunnen worden.

Daan Rijsenbrij en Guus Delen

De slagkracht van een onderneming wordt steeds meer bepaald door haar rol en plaats in het ecosysteem, het *value web*. Alles draait om de mogelijkheden die zij heeft om met partners, leveranciers en klanten samen te werken, kortom, haar positie in de 'connected world'. Om te beoordelen of die mogelijkheden realiseerbaar en haalbaar zijn, zullen ondernemingen steeds meer gebruikmaken van enterprise-architectuur. In feite extended-enterprise-architectuur, een architectuurbeschouwing die zich tot ver buiten de muren van de traditionele onderneming voortzet. Immers, een bruikbare architectuurbeschouwing wordt opgesteld van buiten naar binnen. En buiten zijn steeds meer interessante serviceproviders te vinden. Een onderneming verkrijgt lenigheid ('agility') door maximaal te outsourcen. Maar verantwoorde outsourcing kan alleen onder architectuur, de onderneming moet namelijk snel en moeiteloos kunnen overstappen van de ene naar de andere serviceprovider.

## Enterprise-architectuur

Het it-landschap van de meeste ondernemingen vertoont een chaotisch beeld. Vaak is er geen bruikbare enterprise-architectuur die kan dienen als stuurinstrument bij cruciale beslissingen over complexe transformaties in de onderneming, waaronder outsourcing. Architectuur is een hulpmiddel bij een grote

verscheidenheid aan zaken. Het definieert structuur en geeft inzicht en overzicht, het ondersteunt besluitvorming en beperkt risico's, het borgt de vertaling van de doelstellingen van de onderneming in de structurering van de it en borgt de business it-alignment, het voorziet in richtlijnen voor outsourcing. Kortom, architectuur vereenvoudigt de integratie met partners waaronder serviceproviders, het is dus een hulpmiddel om te borgen dat de onderhavige onderneming aangesloten blijft in 'the connected economy'.

Enterprise-architectuur valt te vergelijken met het bestemmingsplan van een stadswijk. In één oogopslag moet duidelijk zijn welke principes gelden, welke bedrijfsprocessen lopen, hoe de business zich ontwikkelt, hoe technologie is geïntegreerd en hoe klanten hierop zijn aangesloten. Het in kaart brengen van dergelijke zaken is nog belangrijker als er wordt geoutsourcet. De geoutsourcete functionaliteit moet immers naadloos passen in de onderneming. Architectuurprincipes beïnvloeden direct de wijze waarop de it zal worden ingezet. Foute principes kunnen desastreus zijn bij transformaties zoals outsourcing.

Ondernemingen worden steeds meer gezien als een slim gekozen verzameling van services. Services die zouden kunnen worden geoutsourcet. De mogelijkheid tot outsourcing komt niet uit

## Samenvatting

De auteurs adviseren bij outsourcing de eigen enterprise-architectuur op zijn minst te expliciteren voor het out te sourcen onderdeel. Enterprise-architecten van beide partijen moeten aansluitbaarheid en adaptiviteit in kaart brengen. En de partners moeten van gedachten wisselen over visie en strategie, neergelegd in de enterprise-architectuur.

de lucht vallen. Voor een adequate sourcing dient de onderneming te zijn gestructureerd in duidelijke sourcebare stukken.

De ervaringen van de laatste tien jaar hebben echter geleerd dat men niet zomaar een proces kan outsourcen, vooral niet als de bedoeling was om 'een probleem te outsourcen'. Absolute voorwaarde voor het afstoten van een proces is dat alle interfaces bekend zijn, ofwel: wat kost het proces aan resources, wat zijn de ingangspullen, wat levert het op aan resultaten en hoe wordt het aangestuurd. In dat geval kan het proces verantwoord worden uitgesneden en in een andere organisatie weer aangehecht. Om het outsourcebare deel zo zuiver mogelijk uit te kunnen snijden, dient het domein waarvoor outsourcing een optie is opgesplitst te worden in sourcebare eenheden tot aan het niveau van de kleinste (out)sourcebare eenheden, waarvoor wij de term *atomic sourceable unit* (asu) introduceren. Het afbakenen van een asu is verfijnd vakwerk, maar is onder andere namen al vaak gedaan sinds het begin van het it-tijdperk. In 1975 maakten de automatiseerders zich druk over de afbakening van een (software)module, met regels betreffende 'coupling & binding'. Vervolgens werd dat dunnetjes overgedaan met 'objecten' en daarna weer met 'componenten'. Ten slotte werd de

van de serviceprovider, het feit dat de enterprise-architectuur onvoldoende in kaart was gebracht om het outsourcebare deel af te bakenen. Het advies hiervoor is de eigen enterprise-architectuur te expliciteren, ten minste voor dat gedeelte van de onderneming waar outsourcing wordt toegepast. Ook moet de toekomstige serviceprovider in de contractfase een enterprise-architect inschakelen, om met de eigen enterprise-architect de aansluitbaarheid en adaptiviteit voor nu en de nabije toekomst in kaart te brengen. In feite zou een gedachte-uitwisseling over visie en strategie, uitgekristalliseerd in de enterprise-architectuur, niet alleen bij het aangaan van de relatie moeten plaatsvinden, maar daarna jaarlijks worden herhaald gedurende de looptijd van het contract.

### Outsourcing

De gouden stelregel in outsourcing luidt: 'wat men zelf niet kan managen, kan men ook niet aansturen'. Het is dus absoluut onverantwoord zaken te outsourcen waar men geen overzicht over heeft. Dan wordt de onderneming uitgeleverd aan het vrije spel van de serviceproviders, die, onbewust en onbedoeld, de missie, visie en strategie van de onderneming onderuit kunnen halen. Cruciaal is dus de vraag of de onderneming nog vrijelijk kan transformeren, of dat de onderneming klem komt te zitten in de dwangbuis van de (externe) serviceprovider. Dit punt heeft te maken met de 'alignment' tussen de businessstrategie van de onderneming en de strategie van de serviceprovider. Hier wordt ook de aanpasbaarheid (*adaptability*) van de outsourcing geadresseerd. Niet de aanpasbaarheid in strikt juridische zin, maar de aanpasbaarheid in inhoudelijke zin. In het verlengde daarvan ligt de vraag welke ruimte er is voor business- en technologie-innovatie.

Het outsourcen van een ict-afdeling die men niet kan managen (het zogenaamde outsourcen van een probleem) is een belangrijke bron van mislukte deals. Wanneer men gaat outsourcen, betekent dit namelijk dat vraag- en aanbodzijde van de ict-functie rigoureuus worden gescheiden.

## »Een bruikbare architectuur-beschouwing wordt opgesteld van buiten naar binnen.«

'service-elementenmethode' geïntroduceerd om een service level agreement van onder af op te kunnen bouwen. Na zo'n ontvlechting worden zelfs problemen outsourcebaar.

Tot de top 3 oorzaken van een mislukte outsourcing behoort, naast het ontbreken van een bruikbare business case en problemen in de aansturing



De vraagzijde blijft bij de eigen organisatie en de aanbodzijde gaat naar een leverancier. Als het probleem in de interface tussen vraag- en aanbod zit, zal het na outsourcing alleen maar groter worden. Outsourcing is alleen verantwoord na een zorgvuldige 'ontvlechting' van vraag- en aanbodzijde, waarbij de interface tussen beide volledig in kaart wordt gebracht.

De problemen die hier en daar worden gehoord met de operationele servicedelivery lijken als twee druppels water op de klassieke problemen die vroeger in het projectmanagement ook voorkwamen: slechte contractuele afspraken en zwak management. Van projectmanagement kan bovendien geleerd worden dat aandacht voor verwachtingsmanagement een absolute kritische succesfactor is.

De toekomst is aan uitermate slanke ondernemingen waarbij veel is geoutsourcet, met abonnementen op webservices – via publieke catalogi – en door outsourcing naar een aantal serviceproviders, op partnerbasis. Dit beslaat een grote diversiteit aan services: een businessservice als 'billing', een informatieservice als de weersverwachting, een applicatieservice als het berekenen van een pensioengat, en een technische service als hosting.

### **Business transformation outsourcing**

Recentelijk is een nieuw fenomeen in de outsourcingwereld geïntroduceerd: *business transformation outsourcing* (bto). Dit wordt gedefinieerd als een proces waarbij een serviceprovider het management, de uitvoering en de continue verbetering en optimalisatie regelt van de bedrijfsprocessen en de onderliggende informatietechnologie van de servicerequester. Bto is in feite een volgende stap na *business process outsourcing*. Men outsourcet dus niet alleen de functionaliteit tot op businessniveau maar tevens het verbeterproces, om de slagvaardigheid van de onderneming te vergroten. Bto vereist daarom een zeer volwassen vorm van partnership tussen servicerequester en serviceprovider. De serviceprovider dient namelijk betrokken te worden bij het (it-)strategieproces van de servicerequester. Daardoor wordt de

### **Dienst volledig definiëren**

Een vrachtwagenfabriek heeft zijn servers en werkplekken uitbesteed. Er is een contract getekend en de dienstverlening is 'as-is' overgenomen, maar nog niet vastgelegd in sla's. Wanneer de wederzijdse verwachtingen later in sla's moeten worden vastgelegd, ontstaat er discussie over de geest van het contract versus de letterlijke tekst van de door de leverancier voorgestelde sla's. Deze discussie loopt zo uit de hand dat de fabriek uiteindelijk alles weer terugneemt. Wat hier ook een rol speelt, is dat de fabriek het aansturen van een it-serviceprovider heeft onderschat, dit blijkt toch een heel andere opstelling te vereisen dan het aansturen van toeleveranciers van onderdelen. De moraal is: diensten zonder sla zijn niet volledig gedefinieerd en zijn dus niet sourceable.

serviceprovider partner in het verhogen van de concurrentiekracht van de servicerequester. Voor bto is het dus nog belangrijker dat deze vorm van outsourcing een verankering heeft in de enterprise-architectuur. Daarnaast dient de alignment tussen servicerequester en serviceprovider op strategieniveau te zijn geregeld, omdat de snelheid waarmee de servicerequester de transformatie kan verwerken van cruciaal belang wordt.

### **Waardegenerend vermogen**

De traditionele outsourcing heeft haar focus op het draaiende houden van de processen, op een efficiëntere en effectievere wijze. Simpel uitgedrukt: dezelfde zaken op ongeveer dezelfde wijze, maar dan goedkoper. Dit levert dus slechts een eenmalige kostenreductie op in plaats van waardecreatie.

De toenemende vraag naar groei of kwaliteitsverbetering zet ondernemingen onder druk. De (toegevoegde) waarde die een onderneming creëert, moet blijven stijgen. Het centrale motto is dus 'zet waarde centraal'. Gebruik het gehele waardenetwerk als arena voor concurrentie of samenwerking. Zorg voor een hoge reactiesnelheid en een adaptieve organisatie.

In sourcingstermen betekent dit dat een onderneming voortdurend de toegevoegde waarde van alle onderdelen van de organisatie kritisch moet afwegen tegen de kosten en de managementaandacht die zij daaraan geeft. Er wordt dan geïnves-

### Ontvlechting vooraf

Een auto-importeur heeft het beheer van zijn dealerinformatiesysteem volledig uitbesteed, inclusief de helpdesk. Dit leidt tot onvrede bij de dealers, omdat de helpdesk van de it-leverancier zich niet in hun dagelijkse problematiek kan inleven, en de importeur zelf raakt verstoken van vitale terugkoppeling uit zijn eigen verkoopapparaat. In tweede instantie realiseert de importeur zich dat die helpdesk een kerncompetentie is. Het contract wordt opgebroken en de helpdesk wordt weer geïnsourcet, maar de manier waarop dit gaat, leidt tot zo veel discussie dat de importeur uiteindelijk weer het hele beheer terugneemt. De moraal is: ontvlechting tussen wel en niet sourcebare processen vooraf is noodzakelijk. Omdat hier niet was ontvlochten, was het zelfs niet mogelijk om alleen de kerncompetentie terug te nemen en de rest bij de leverancier te laten.

teerd in de onderdelen met de hoogste toegevoegde waarde en er wordt geprobeerd de delen met de laagste toegevoegde waarde aan een andere organisatie uit te besteden. De besturing van de verandering van ondernemingen verloopt in een spanningsveld tussen drie

polen, de 'strategische driehoek': strategie (wat wil de onderneming), enterprise-architectuur (wat kan de onderneming, welke ruimte is er om te veranderen) en de feitelijke transformatie (hoe wordt de verandering gedaan), zie figuur 1.

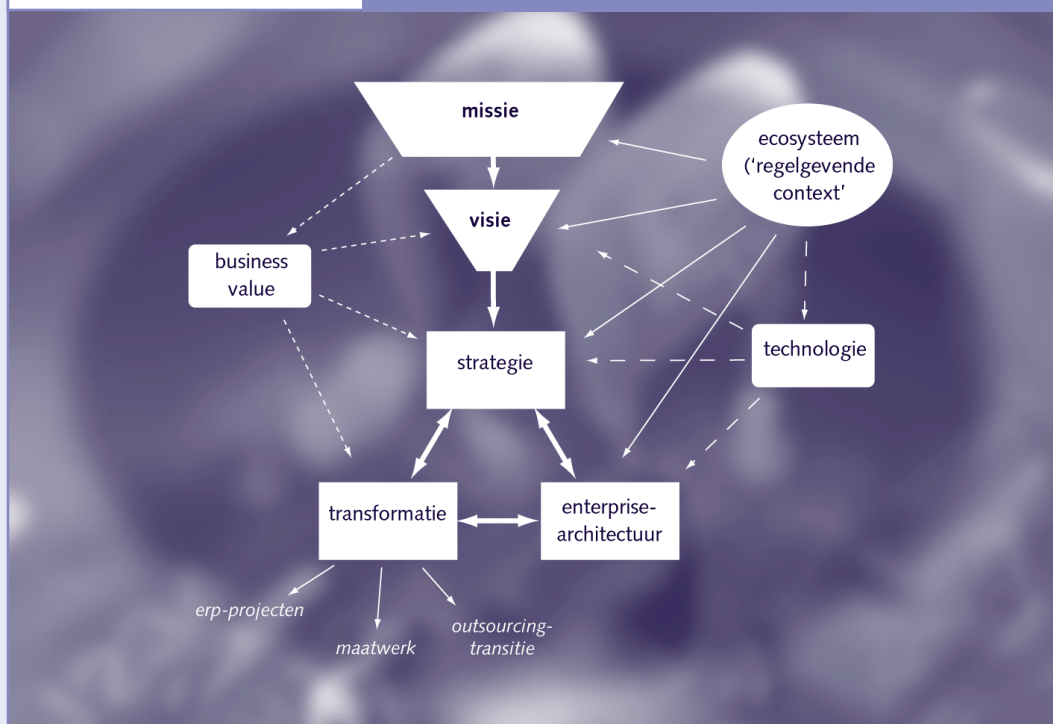
Er lopen in figuur 1 twee paden van missie & strategie naar outsourcing. Het linker pad loopt van visie & strategie via transformatiemanagement en outsourcingtransitie naar de uiteindelijke outsourcingsituatie, gezien vanuit de outsourcinggovernance. Het rechter pad loopt van visie & strategie via enterprise-architectuur en de specifieke architectuur van het te outsourcen gedeelte naar de outsourcingsituatie, gezien als werkterrein.

Het linker pad wordt sterk beïnvloed door de mogelijke business value, hier spelen aanstuuringsvraagstukken. Dit betreft een governance-model waarin de business-it-alignment dient te worden geborgd door middel van flexibele contracten tussen twee partijen, met een juridische grens daartussen (cultural fit).

Bij het rechter pad speelt de vraag of het structureel past en blijft passen. Hier loopt ook de precedentieketen van strategische principes naar sla's (bestuurbaarheid, meetbaarheid). Structureer dus naar sourcebare units (ontvlechtigingsregels) en borg de adaptiviteit vanuit verschillen-

### De strategische driehoek

1



de bedrijfsdoelstellingen (innovatieruimte). Het denken over sourcing en in het bijzonder over outsourcing begint in feite al bij de visie en de strategie van de onderneming. Waarbij beide paden, zoals hierboven aangegeven dienen te worden bewandeld.

Het is noodzakelijk om gezamenlijke alignment-workshops te organiseren tussen serviceprovider(s) en de belangrijkste stakeholders aan de kant

## »Als outsourcing niet is verankerd in de enterprise-architectuur, dreigt afglijden naar body shopping.«

van de servicerequester. Dergelijke workshops dienen niet alleen te worden georganiseerd vóór het aangaan van een sourcingcontract. Daarna dienen zij op regelmatige tijdstippen te worden herhaald, om te controleren of de visie op de toekomst zoals de serviceprovider die ziet, voldoende ruimte blijft geven aan de servicerequester om haar strategie te kunnen uitvoeren op basis van haar eigen visie. In het verlengde

hiervan is de cultural fit tussen beide partners van cruciaal belang om te borgen dat beide partners dezelfde houding hebben ten aanzien van adaptiviteit.

Resumerend: als outsourcing niet verankerd wordt in de enterprise-architectuur van de onderneming, ligt het risico levensgroot op de loer dat het afglijdt naar een vorm van *body shopping*, uurtje-factuurtje binnen een raamcontract.

Volwassen outsourcing leidt tot een uitermate fascinerende toekomst. Een toekomst waarin – naast de enterprise-architect – de businessarchitect een belangrijke rol speelt bij de continuïteit van de onderneming. De businessarchitect die met zijn of haar creativiteit de mogelijkheden van de eigen onderneming met de voorzieningen en services uit de omgeving weet te combineren tot nieuwe businessconcepten.

### Prof.dr. Daan Rijsenbrij

is vice president enterprise-architectuur bij Cap Gemini Ernst & Young en bijzonder hoogleraar aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. E-mail: [daan.rijsenbrij@cgey.com](mailto:daan.rijsenbrij@cgey.com).

### Drs. Guus Delen

is principal consultant sourcing bij Verdonck, Klooster & Associates. E-mail: [guus.delen@vka.nl](mailto:guus.delen@vka.nl).

Zie voor een uitgebreidere verhandeling 'Outsourcing zonder enterprise-architectuur lijkt op autorijden zonder veiligheidsgordel' op [www.lac2003.nl](http://www.lac2003.nl).