

## BEDRIJFSSTRATEGIE EN SOURCING

# De business aan zet

Sourcing van grote langlopende contracten, die een significant deel van het IT-budget omvatten bij slechts enkele leveranciers, is verleden tijd. Er worden nog wel van dit type deals gesloten, maar ze worden zeldzamer. Onderzoekbureaus signaleren deze trend al een aantal jaren: deals worden kleiner, de contractduur is korter en opdrachtgevers doen zaken met meerdere leveranciers.

**V** vaak wordt gezegd dat het gaat om beter, meer focus en flexibiliteit. Allemaal waar. Maar waarom worden de oude uitgangspunten van sourcing verlaten en waarom kiezen we nieuwe: kleinschalig, kortere looptijden en meerdere leveranciers? Je zou toch ook op basis van veranderende eisen tot andere arrangementen kunnen komen met je huidige leverancier? Meer leveranciers geeft complexiteit, een kortere contractduur steeds weer nieuwe onderhandelingen, en als de schaalgrootte afneemt, stijgen de kosten per nieuw contract. Wat levert dat dan per saldo op?

## Autonoom

Een van de zekerheden van vandaag is dat de organisatie als autonoom bestuurbare eenheid, zoals die vaak in managementboeken wordt gepresenteerd, al lang niet meer bestaat. De invloed van de buitenwereld op 'de' organisatie wordt alsnog groter. De grenzen vervagen. De organisa-

tie is tegenwoordig een continu veranderend samenstel van bedrijven die met elkaar samenwerken in netwerken of ketens om met gebruikmaking van elkaars competenties, hoogwaardige complexe diensten en goederen te produceren voor de uiteindelijke consument. Of dat nu bedrijven of particulieren zijn: autobouwers zoals BMW en Volkswagen die samenwerken met bedrijven op het gebied van navigatie en robotics, maar ook Coolblue waarvoor PostNL een 7x 24 uur distributiedienst heeft ontwikkeld.

## Partnerschappen

Bedrijven die zich bewust zijn van deze veranderingen zijn onafgebroken op zoek naar partijen die zij het meest geschikt vinden om mee samen te werken in partnerschappen. Om hoogwaardige vormen van dienstverlening aan te bieden voor een attractieve prijs en op basis van een businessmodel dat iedere deelnemer in het netwerk een eerlijke beloning geeft. Organisaties kiezen voor dit soort organisatievormen om sneller te innoveren, te veranderen en gebruik te maken van de operationele excellence van gespecialiseerde dienstverleners. Sleutelwoorden zijn innovatie, wendbaarheid, waarde, hoge kwaliteit, schaalvoordeel, efficiëntie. De complexe diensten en producten zijn allemaal niet meer in één autonome en centraal geleide organisatie te realiseren. Dat is dan ook het antwoord op de vraag waarom we niet meer kiezen voor de generalistische traditionele vormen

van uitbesteding: een leverancier kan niet overal goed in zijn. Organisaties willen samenwerkingsverbanden met gespecialiseerde leveranciers die sneller kunnen innoveren en veranderen. Kleinere deals, kortere looptijden en meer leveranciers zijn de waarneembare symptomen van een veranderende visie en strategie op sourcing, die haar oorsprong vindt in een andere manier van organiseren.

## Netwerk

Organisaties die zich als netwerk organiseren zijn op zoek naar marktpartijen die concrete waarde leveren aan de doelen van de organisatie in de vorm van diensten of goederen. De totale dienstverlening bestaat uit onderdelen die door een aantal leveranciers worden uitgevoerd. Daarbij kan gaan het om verschillende vormen van sourcing: leveranciers die hoogwaardige basisdienstverlening leveren op basis van 'pay as you go'-modellen. Daarbij leveren zij een generieke dienstverlening met een facilitair of infrastructureel karakter. Hun bedrijfsmodel is gebaseerd op voordelen door schaalgrootte, standaardisatie en innovatie in concurrentie met anderen. Voorbeelden zijn Microsoft met Office 365, cloudleveranciers of mobiele telecomproviders.

Ook zijn er leveranciers die oplossingen aanbieden voor het volledig overnemen van bepaalde bedrijfsactiviteiten, zoals het afhandelen van betalingsverkeer, logistieke dienstverlening, personeelsadministraties, fulfilment, et cetera.



Zij leveren een volwaardige dienstverlening gericht op de uitvoering van deze bedrijfsactiviteiten en het volledig ontzorgen van hun opdrachtgevers. Voorbeelden zijn Ayden (betalingsverkeer) of Raet HR-services. Deze leveranciers investeren en innoveren in expertise, systemen en processen om deze specifieke dienstverlening op een hoog en concurrerend niveau te houden. Naast de geboden dienstverlening profiteren de opdrachtgevers van de expertise van de leverancier en vermijden zij investeringen en de daarmee verbonden risico's in systemen en processen.

### Selecteren

Gedurende de industriële ontwikkeling van dertig jaar geleden gingen bedrijven steeds meer onderdelen en componenten extern inkopen. Daarbij werd samenwerking gezocht met ketenpartners. Diezelfde ontwikkeling doet zich nu voor op het gebied van dienstverlening waarbij IT het mogelijk maakt de dienst onafhankelijk van plaats en tijd uit te voeren en de meest geschikte partij te selecteren.

De organisatie kan zich toeleggen op het ontwikkelen van de diensten waarin zij zich denkt te onderscheiden; daartoe kan expertise van buitenaf ingehuurd worden of er kan met leveranciers worden samengewerkt voor het ontwikkelen van specifieke oplossingen voor problemen waarvoor de markt nog geen oplossing biedt.

Veel organisaties worden in hun denken nog steeds beïnvloed door de 'waarheden' van gisteren en de gevestigde belangen van verschillende stakeholders. Leveranciers die nog steeds hun bestaande dienstverlening proberen te verkopen met een likje nieuwe verf of voorzien van

een nieuwe buzzword. Maar ook door vast te houden aan bestaande werkmethodes en zienswijzen die steeds weer naar boven komen als vertrouwde ankerpunten in de storm waarbij we vergeten dat inmiddels de omgeving om ons heen steeds sneller verandert door technologische en economische ontwikkelingen.

### Sourcingsstrategie

Een sourcingsstrategie voor IT-diensten is dus niet meer een onderdeel van IT-strategie alleen. Een sourcingsstrategie moet onderdeel zijn van de bedrijfsstrategie: waar

maken we als organisatie zelf het verschil door eigen investeringen, en waar kiezen we voor (IT)-oplossingen die in de markt worden aangeboden voor bedrijfsactiviteiten waarin we ons niet willen onderscheiden.

Deze strategie is veel meer een proces van continu kijken waar er mogelijkheden liggen dan eens in de drie jaar opnieuw de strategische opties onder de loep te nemen.

men. Dat zijn de strategische uitdagingen voor sourcing. Als bedrijven kiezen voor marktoplossingen dan blijft het de taak van de IT-organisatie om ervoor te zorgen dat deze diensten onderling informatie kunnen uitwisselen, dat de organisatie de beschikking houdt over haar data, en dat daarmee op basis van analyses nieuwe diensten ontwikkeld kunnen worden. Van IT wordt verwacht dat zij haar ogen openhoudt om nieuwe kansen in de markt te identificeren voor de uitdagingen waar de organisatie voor staat.

ALBERT SPROKHOLT is werkzaam bij Anderson MacGyver.

**“EEN SOURCINGS-  
STRATEGIE MOET  
ONDERDEEL ZIJN VAN DE  
BEDRIJFSSTRATEGIE”**