

Transformationele Outsourcing en Enterprise Architecture: een onvermijdelijk huwelijk

Om maar met de deur in huis te vallen: ik ga niet beweren dat outsourcing één van de belangrijkste verworvenheden van het nieuwe millennium is. Outsourcing is, in verschillende hoedanigheden, al eeuwenlang een bekend fenomeen. En dat het als onderdeel van de bedrijfsstrategie voordelen kan hebben – kostenbesparing, procesverbetering – veronderstel ik ook als bekend.

door: Andrzej Hajdasinski

Ik wil de term daarom graag eens van een andere kant benaderen. Outsourcing is, in mijn perceptie, geen facultatief ingrediënt, maar een onvermijdelijke fase van de businesscyclus. Een fase die het gevolg is van de eeuwigdurende transformatie van bedrijven en hun markten, producten en diensten. Outsourcing is dus het resultaat van een transformatie van het bedrijf – een verandering van doelstellingen bijvoorbeeld, een herdefinitie van de kernactiviteiten, of een efficiëncyslag. We kunnen de zaak echter ook omdraaien: outsourcing niet als resultaat, maar als aanstichter van transformatie. Outsourcing als katalysator van een nieuwe managementstructuur, nieuwe HR-functies, nieuwe eigendomsrelaties.

Deze uitspraak brengt ons naar het terrein van de transformationele outsourcing (TO), een betrekkelijk nieuw vakgebied binnen de outsourcingtheorie en -praktijk. Er zijn meerdere definities van het begrip, maar in alle gevallen gaat het hoofdzakelijk om transformatie van bedrijfskritische functies en processen, kostenbesparing in combinatie met flexibiliteit en waardecreatie. Dit alles met het oog op een blijvende verbetering van prestaties op alle niveaus van het bedrijf, meetbare resultaten en echt partnerschap tussen de uitvoerende partijen. Dat klinkt goed, nietwaar? Dus, hup, iedereen aan de TO? Zo eenvoudig is het helaas niet. De toepasbaarheid van TO staat of valt bij de Enterprise Architecture (EA) van de organisatie. Zonder een gedegen, flexibele en adaptieve Enterprise Architecture (lees: bedrijfsinrichtingsstrategie) is er geen TO mogelijk. Tenzij TO dan weer wordt ingezet om een optimale transformatie van de bedrijfsinrichting te bevorderen.

Wat is dat, EA? Volgens Wikipedia is EA 'de discipline die zich bezighoudt met het vanuit de strategische onderne-



mingsdoelstellingen in samenhang ontwerpen van de kwalitatief gewenste functie, vorm, structuur en het gedrag van een onderneming.' EA moet robuust en adaptief zijn; dat wil zeggen dat EA ruimte moet creëren om vandaag én morgen te kunnen ondernemen. Dit impliceert nogal wat. In de meeste gevallen, bij de grote en middelgrote bedrijven, zou TO vooraf in de bedrijfsstrategie opgenomen moeten worden en in alle gevallen heeft TO essentiële invloed op de huidige en toekomstige EA. Een aantal voorbeelden: General Electric besloot in 1989 om EA in te richten op basis van een strategie die als doel had om binnen vijftien jaar de non-kern- én de kernactiviteiten te outsourcen naar India: ITO, BPO, R&D, productie, marketing en CRM. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een flinke kostenbesparing, ontsluiting van nieuwe markten, oprichting van nieuwe bedrijven en activiteiten en een dynamische staffingstrategie. GE veranderde ondertussen in een pure *management company*. Een ander voorbeeld is de Universiteit Utrecht. Door het uitbesteden van haar ict-dienstverlening is er veel meer ruimte gekomen voor onderzoeks- en onderwijsactiviteiten en voor innovatieve projecten die gefinancierd kunnen worden dankzij de kostenbesparingen.

Naar mijn mening is binnen vijf jaar alle outsourcing veranderd in transformational outsourcing – *transformation is a continuity*. Organisaties die een gezonde Enterprise Architecture weten te koppelen aan een effectieve TO – en zorgen voor een goede kruisbestuiving tussen de twee – hebben de toekomst. ■

Over de auteur:
Prof. dr. ir. Andrzej Hajdasinski, Business Developer Capgemini Outsourcing B.V. en hoogleraar Transformational Outsourcing Nyenrode Business University