

INNOVATIE ALS ONDERDEEL VAN DE UITBESTEDE DIENSTVERLENING

“Het moet van twee kanten komen”

Tekst: Alfred de Jong, Albert Sprokholz

Bij het uitbesteden van ict-diensten speelt het ‘meecontracteren’ van innovatie een steeds belangrijker rol. In die zin is outsourcing van bepaalde diensten of taken zelf een voorbeeld van vernieuwing van de bedrijfsvoering. Bij het uitbesteden van ict-diensten hebben bedrijven in veel gevallen de verwachting dat uitbesteding ook zal helpen om met de leverancier innovaties te realiseren door de toepassing van ict. De ontwikkelingen op het gebied van ict gaan onverminderd snel waardoor ook de mogelijkheden voor innovatie zich blijven aandienen. De strategische vraag is dan wat de mogelijkheden zijn om te blijven innoveren met ict als je belangrijke onderdelen hebt uitbesteed aan leveranciers. Dit artikel geeft antwoorden op de vragen wat de specifieke aandachtspunten voor innovatie zijn in geval van uitbesteding en wat je eraan kunt doen om te zorgen dat innovatie daadwerkelijk plaatsvindt en aantoonbaar waarde oplevert.

Innoveren is van levensbelang voor organisaties. Organisaties die niet innoveren zullen op termijn verdwijnen omdat ze niet het vermogen hebben om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en daardoor hun waarde voor hun afnemers verliezen: anderen bieden gewoon meer waarde voor hetzelfde geld. In moeilijke bedrijfsomstandigheden zal een bedrijf ervoor kiezen om kritisch naar de kosten te kijken om te zorgen dat de winstgevendheid op peil blijft, maar dit kan niet eindeloos doorgaan. Als de concurrentie dezelfde strategie kiest, dalen alleen de prijzen en zal het onderscheidend vermogen verdwijnen. De enige manier om dan vooruit te komen is om daadwerkelijk te vernieuwen: een onderscheidend product of dienst leveren, of door het ingrijpend vernieuwen van de organisatie (bijvoorbeeld door uitbesteding van taken aan daartoe beter geoutilleerde bedrijven). Bedrijven innoveren omdat ze succesvol willen blijven, bedrijven innoveren om hun continuïteit veilig te stellen. Te laat innoveren door het niet onderkennen van belangrijke trends doet gevestigde bedrijven uiteindelijk verdwijnen zoals nu met bijvoorbeeld Kodak gebeurt.

WAT VERSTAAN WE ONDER INNOVATIE?

Innovatie is het vernieuwen van producten, diensten en organisatieprocessen met als doel het scheppen van toegevoegde waarde voor afnemers. Innovatie is van strategisch belang voor de continuïteit van de onderneming. Een goed ontwikkeld vermogen van een organisatie om te innoveren zal zich vertalen in verdere groei van de onderneming omdat klanten de producten en diensten graag kopen. Bekende en succesvolle innovatieve bedrijven zijn onder meer; Google, Amazon, Apple, Nike, BMW, Volkswagen/Audi et cetera.

Verhogen van toegevoegde waarde voor de klant kan zich uiten op de volgende terreinen:

- producten en diensten die zich onderscheiden van het bestaande aanbod op de markt, op basis van hun features;
- marketing waarbij de vernieuwende factor is dat een meerwaarde wordt gecreëerd door het versterken van de waarde die het product of dienst voor bepaalde klanten/doelgroepen vertegenwoordigt (beleving) of door het aanboren van nieuwe doelgroepen die voorheen niet bereikt werden;
- vernieuwing van logistiek en distributie door de inzet van ict-middelen met als doel het vergroten van het gemak waarmee de klant bestellingen kan plaatsen en afleveringen uitgevoerd worden;
- vernieuwing van after-saleservices: kwalitatief hoogwaardige afhandeling van klachten et cetera, die het imago van het bedrijf versterkt en de klanttevredenheid versterkt;
- vernieuwingen op het gebied van de interne organisatie en bijbehorende bedrijfsprocessen door aanpassingen in de organisatie door te voeren om te zorgen dat de hiervoor genoemde zaken gerealiseerd kunnen worden.

De eerste vier punten zijn vernieuwingen die spelen op het vlak van de interactie tussen klant en de onderneming; al-

leen de laatste speelt op het gebied van de interne bedrijfsvoering. Verder moge zonder verdere toelichting duidelijk zijn dat op ieder van de genoemde terreinen de rol van ict significant kan zijn. Ook is duidelijk dat innovatie een activiteit is die zich afspeelt op strategisch niveau van de onderneming. Dit toont ook aan dat het belangrijk is om bij uitbesteding van ict goed na te denken over zowel de positieve als mogelijk negatieve impact op het innovatieve vermogen van de onderneming.

INNOVEREND VERMOGEN

De vraag is vervolgens waaruit het vermogen tot innoveren bestaat. Dyer, Gregersen en Christensen geven hierop een antwoord in 'Innovator's DNA'.¹ Op basis van hun onderzoek blijkt dat succesvolle innovators de volgende zaken op excellente wijze uitvoeren.

Vragen stellen

Stel vragen over de situatie die je ertoe aanzetten om out-of-the-box te denken. Vraag naar het waarom (en vraag door, zoals bij lean thinking), maar ook vragen 'wat zou er gebeuren als...'. Stel je het tegenovergestelde voor van de situatie zoals die zich voordoet.

Observeren

Kijk naar je afnemers, hoe gebruiken ze het product of dienst, waarom doen ze dat? Maar ook, observeer de leveranciers: wat doen ze en waarom doen ze dat, kunnen er zaken verbeterd worden?

Experimenteren

Een innovatieve bedrijfscultuur staat open voor experimenteren. Fouten kunnen gemaakt worden, en goede feedbackmechanismen zetten aan tot leren, verbeteren en uitproberen van innovaties.

Netwerken

Maak tijd en energie vrij om een netwerk op te bouwen voor het ontwikkelen en testen van ideeën. Dit kun je doen door regelmatig gesprekken te voeren met leveranciers, politici, wetenschappers, kunstenaars, maar ook door het bezoeken van conferenties. Praat met personen die een ander perspectief hebben of gewend zijn om op een andere manier te kijken.

Associëren

Last but not least: het vermogen om te associëren. Om de informatie, indrukken en ideeën uit de bovenstaande activiteiten onderling of met bestaande situaties te verbinden tot nieuwe toepassingen en innovaties. Dit vermogen is te ontwikkelen door het vaak te doen.

Als we willen innoveren met leveranciers aan wie we ict hebben uitbesteed, of innovatie zien als onderdeel van hun dienstverlening, dan zullen we zelf tijd en energie moeten

stoppen in het uitvoeren van bovenstaande activiteiten. Deze activiteiten vinden plaats in een iteratief en continu proces. Een proces dat zich kenmerkt door leren, experimenteren, aanpassen en opnieuw toepassen. Ideeën zullen verder ontwikkeld moeten worden door ze te toetsen op hun haalbaarheid, implementeerbaarheid en hun attractiviteit. Een dergelijke toetsing kan plaatsvinden op aannames en harde criteria. Exacte voorspellingen van de opbrengst van nieuwe ontwikkelingen zijn niet te geven. Continue monitoring en bijsturing zijn essentieel. Dit veronderstelt ook dat we samenwerken met een leverancier die dit soort activiteiten wil en kan uitvoeren en misschien kan dat samen wel beter dan dat we daartoe eerder zelf in staat waren.

DE IMPACT VAN IT-UITBESTEDING

Uitbesteding kan een organisatie helpen om innovatiever te worden, maar uitbesteding heeft ook gevolgen voor het innovatief vermogen van de organisatie.

De uitbesteding van ict kan op de verschillende manieren impact hebben op het vermogen voor innovatie.

- Het vaststellen van activiteiten die worden uitbesteed. Het moge duidelijk zijn dat zorgvuldig gekeken moet worden naar het uitbesteden van ict die de strategische processen van de organisatie ondersteunt. Dit zijn de processen die direct van invloed zijn op de toegevoegde waarde zoals die ervaren wordt door de klant (zie hiervoor). Als ict voor deze processen van belang is, dient voordat de beslissing tot uitbesteding wordt genomen, een zorgvuldige afweging gemaakt te worden over hoe eventuele negatieve gevolgen voor innovatie het beste kunnen worden geadresseerd. Wanneer sprake is van klantspecifieke ict-kennis (bijvoorbeeld over een bepaald proces) in een strategisch bedrijfsproces dan ligt uitbesteding niet voor de hand.
- De selectie van leveranciers. Bij leveranciersselectie zal specifiek aandacht moeten worden besteed aan het innovatief vermogen van de leverancier om in samenwerking met zijn opdrachtgevers tot innovaties te komen, naast de innovatie van zijn eigen dienstverlening. Van belang is dat de leverancier kennis heeft van de markt waarop zijn

klant zich beweegt. Tijdens het selectietraject moet een leverancier kunnen aantonen dat bij referentieklienten meerwaarde op het gebied van innovatie is geleverd.

- Bij contractering. In de contractvorming zullen afspraken gemaakt moeten worden over innovatie en vooral over de manier waarop dit georganiseerd en gefinancierd moet worden (waarover verderop meer) en hoe wordt omgegaan met de intellectuele eigendom van vindingen.
- Bij de uitvoering van de dienstverlening: hoe worden de gemaakte afspraken uitgevoerd, en vindt er regelmatig feedback en bijstelling plaats?

Innovatie is dus niet iets wat een uitbestedingspartner even kan komen implementeren of iets wat opgenomen kan worden in de PDC van de leverancier. Het vermogen tot innoveren bij uitbesteding zal in belangrijke mate worden bepaald door het innovatievermogen van de klant zelf. Als dat vermogen relatief laag is, dan zal IT-uitbesteding dat vermogen niet plotseling gaan verbeteren. Wel mag deze klant verwachten dat de leverancier zijn eigen dienstverlening van tijd tot tijd zal aanpassen aan datgene wat gangbaar is in de markt. Zeker voor commoditydiensten zoals hosting of storage kan dit al op voorhand in het gecontracteerde prijzenprestatieverloop opgenomen worden. Op deze wijze verschuift de verantwoordelijkheid voor innovatie volledig naar de leverancier. Als alternatief is benchmarking een prima tool om dit te monitoren. De opdrachtgever zal afspraken maken met de leverancier over de implementatie van de nieuwe dienstverlening en over bijvoorbeeld de frequentie en wanneer nieuwe diensten worden geïntroduceerd.

Is het innovatievermogen van de klant hoog, dan is het aannemelijk dat de innovatie door middel van ict na uitbesteding verder tot ontwikkeling kan komen, vooropgesteld dat een leverancier met de juiste competenties is geselecteerd. Om succesvol te innoveren zal een organisatie de activiteiten die hiervoor (onder 'Innovatief vermogen') zijn genoemd met regelmaat moeten uitvoeren. Bij uitbesteding van ict zal de opdrachtgever dat in nauwe samenwerking met de leverancier moeten doen: vragen stellen, observaties uitwisselen, experimenteren, elkaars netwerken inschakelen en associërend ideeën en plannen ontwikkelen met de juiste mensen! Hierover kunnen afspraken worden gemaakt, maar belangrijker is: 'doen en uitvoeren' en 'hoe vaak en met welk resultaat'. Concreet: samen met de leverancier nieuwe ontwikkelingen initiëren en gezamenlijk aan een resultaat werken. Hier komt het aan op de uitwerking en uitvoering van kansrijk geachte ideeën. Bij de contractering kunnen vooraf raamafspraken over aanpak en werkwijze worden gemaakt. Op het moment dat het concreet wordt, zullen aanvullende afspraken worden gemaakt over zaken als intellectueel eigendom, investeringen, verrekening kosten, kosten van de nieuwe dienst et cetera. Van tevoren is niet voorzien wat er precies zal worden ontwikkeld. Dit betekent dus dat er vertrouwen moet zijn dat passende op-

Innovatie kun je niet even implementeren of opnemen in de PDC van de leverancier



Figuur 1. Voorbeeld van de innovatielifecycle. (Bron: Innovatiegoeroe Robert Cooper)

lossingen gevonden kunnen worden waarbij beide partijen over en weer elkaars positie begrijpen. Aandachtspunten kunnen zijn:

- volgen van markttrends op basis van eigen observaties bij klanten (zowel leverancier als opdrachtgever);
- gesprekken met marktbepalende toeleveranciers over productroadmaps en mogelijke vernieuwing;
- continu zorgen voor betrokkenheid van alle relevante stakeholders – dit zijn vanuit de opdrachtgever verantwoordelijken voor de business, Informatiemanagement en Architectuur, proceseigenaar, leverancier;
- focus op innovatieverankering in de business en/of IT-organisatie in zowel de organisatie van de leverancier als de opdrachtgever;
- opleiden, trainen en begeleiden van managers van zowel leverancier als opdrachtgever hoe innovatie deel kan uitmaken van hun dagelijkse werk.

Innovatie is niet iets exclusiefs voor enkele gespecialiseerde medewerkers. Het is een activiteit die onderdeel moet zijn van het takenpakket van iedereen die in de organisatie een strategische functie vervuld. Maar ook van operationele medewerkers mag verwacht worden dat zij de zaken waarover zij zich verbazen en waarvan zij vinden dat die beter anders uitgevoerd kunnen worden, kunnen melden bij hun superieuren. Dit veronderstelt goede open communicatie en interactie binnen en tussen de betrokken ondernemingen.

BESTURING VAN INNOVATIE VAN ICT-DIENSTEN

We hebben vastgesteld dat er twee soorten innovatie zijn: innovatie van de gecontracteerde dienstverlening en innovatie door gebruik te maken van de ict-resources en ict-kennis van de leverancier.

In het eerste geval is het van belang om bij de selectie van de leverancier te onderzoeken wat diens track record is op het gebied van de vernieuwing van zijn producten en op welke wijze vernieuwing plaatsvindt: doet hij dat min of meer autonoom, heeft hij een gebruikersgroep, of is er een groep geselecteerde klanten die de innovatieagenda be-

paalt, hoe worden de kosten van vernieuwing verrekend? In dit geval – van innovatie van de gecontracteerde dienstverlening – kan volstaan worden met het maken van afspraken over toetsing op marktconformiteit van de dienstverlening, benchmarking, technology refreshments, vertegenwoordiging in een gebruikers- of klantenpanel et cetera. Dit zijn over het algemeen onderwerpen die vandaag de dag in de meeste uitbestedingscontracten zijn geregeld. De sturing op dit soort afspraken is niet veel ingewikkelder dan ze met regelmaat op de agenda van contractmanagement te plaatsen, te bespreken en op te volgen.

De tweede vorm, die van innovatie door gebruikmaking van de kennis en resources van de leverancier, is ingewikkelder. Zoals we gezien hebben komt het hier neer op het genereren van ideeën, het selecteren van voorstellen die haalbaar, implementeerbaar en attractief zijn. Het helpt om hiervoor positieve incentives af te spreken, zoals een aandeel in extra gerealiseerde omzet, delen van extra marge of een beloning voor tijdige en succesvolle oplevering. Van belang is om ervoor te zorgen dat het innovatieproces concreet wordt opgestart. In veel gevallen gebeurt dit niet of te laat en pas dan nadat alle problemen van de transitie en aanloopproblemen van de operationele dienstverlening zijn opgelost. Het is beter vanaf het begin te bouwen aan een goed inzicht van de positie van beide partijen: wat zijn vraagstukken waar zowel de organisatie van de klant als de leverancier zich voor gesteld ziet, waar zijn knelpunten, waar zoeken we oplossingen? Door regelmatig te spreken en informatie uit te wisselen kan vertrouwen opgebouwd worden. Tekortkomingen in de operationele dienstverlening kunnen in dit geval belemmerend werken. Wat daarentegen helpt, is vanaf de start van het uitbestedingsproject bij de transitie en transformatie een model van samenwerking te kiezen. Een model dat beoogt om helder en open met elkaar de belemmeringen en issues te bespreken: welke oplossingen ziet de klant en waarom, welke oplossingen ziet de leverancier en waarom? Wat is het belang dat partijen daarbij hebben? Wat is de oplossing die voor beiden het beste werkt? Vasthouden aan rigide afspraken werkt over het algemeen als beton. Voor goede resultaten op het gebied van innovatie is het

van belang dat de contacten op zowel strategisch als operationeel niveau plaatsvinden.

De innovatielifecycle (zie figuur 1) is een hulpmiddel om per kwartaal of per halfjaar de voortgang en status van voorstellen te monitoren en actief te sturen op resultaten.

EEN WIN-WINSITUATIE CREËREN

Een win-winsituatie kenmerkt zich door het bewustzijn bij beide partijen dat het resultaat van samenwerking groter is dan wanneer een van de partijen alleen het eigenbelang nastreeft. Het nastreven van eigenbelang betekent dat de ander een verlies zal moeten incasseren (theorie van het *prisoner's dilemma*). Innovatie kan alleen werken als beide partijen samenwerking en een win-winsituatie nastreven. Voor de klant kan dit de beoogde innovatie zijn, voor de leverancier kan het voordeel liggen in een stabiele relatie met de klant. Dit kan een relatie zijn die gekenmerkt wordt door waardetoevoeging, maar ook door de mogelijkheid dat de samenwerking leidt tot de mogelijkheid nieuwe producten of diensten in de markt te zetten. Verder zal het zijn reputatie als leverancier versterken als er succesvol wordt samengewerkt.

Een relatie opbouwen op basis van win-win brengt met zich mee dat van meet af aan in die geest wordt samengewerkt. Eerst voor een zo laag mogelijke prijs gaan en waar mogelijk risico's bij de leverancier neerleggen is geen begaanbare weg voor een win-winrelatie. Er zal vanaf de start vertrouwen opgebouwd moeten worden en dat kan alleen door zodanig te handelen dat de verwachtingen van partijen overeenkomen met de feitelijke uitkomsten. Bepalend voor het succes in dat geval is openheid, transparante uitwisseling van informatie, feedback, goed inzicht en interesse in ieders positie. Van belang is dat deze manier van werken op alle lagen goed functioneert om te zorgen voor consistentie in de wijze waarop interactie plaatsvindt.

HOE ONDERSCHIEDT DE LEVERANCIER ZICH DOOR INNOVATIE?

Een leverancier kan zich het best onderscheiden door zijn klanten vanuit een heldere strategie te benaderen. Een leverancier kan niet de ene klant een lagekostenpropositie aanbieden en met een andere klant nauwe en intensieve samenwerking nastreven. Deze handelwijzen staan op gespannen voet met elkaar en leiden uiteindelijk tot inconsistenties in de bedrijfsvoering. Leveranciers die zich in de markt onderscheiden op het gebied van cost-leadership zullen op het gebied van innovatie alleen die innovaties doorvoeren die ervoor zorg dragen dat zij generieke dienstverlening marktconform, tegen een concurrerende prijs kunnen aanbieden. Extra diensten zullen apart worden afgerekend en relatief duur zijn, omdat de organisatie daar niet op is ingesteld.

Leveranciers die zich onderscheiden met productleadership, bieden gespecialiseerde diensten aan. Samenwerking met de klant zal plaatsvinden daar waar het de propositie van marktleadership kan versterken. Dat geldt dus ook voor innovatie op het terrein van de producten van de leve-

Het vermogen tot innoveren bij uitbesteding wordt sterk bepaald door het innovatievermogen van de klant

rancier. Vooral voor leveranciers van BPO-diensten of gespecialiseerde ict-diensten is dit een optie.

Een leveranciersstrategie gebaseerd op customer intimacy is geschikt voor leveranciers die zich richten op bepaalde marktsegmenten. Zij zullen voor bepaalde marktsegmenten onderscheidende diensten willen aanbieden bijvoorbeeld voor de financiële sector. Deze leveranciers hebben een direct belang om nauw samen te werken met hun klanten om te innoveren. Het succes van de klant is ook het succes van de dienstverlener.

Veel leveranciers hebben dergelijke keuzes nog niet gemaakt en vermengen verschillende strategieën met elkaar. Dit leidt tot hoge kosten in de bedrijfsvoering en verwachtingen die niet kunnen worden waargemaakt bij klanten.

Voor klanten een aanknopingspunt om mee te nemen bij de selectie van hun leveranciers.

CONCLUSIE

Als conclusie zou je kunnen stellen dat innovatie terecht veel aandacht krijgt, maar dat zowel de opdrachtgever als de leverancier een belangrijke rol speelt in het daadwerkelijk realiseren van innovatie. Opnemen van innovatie in outsourcingcontracten kan helpen om afspraken te maken over de wijze waarop innovatie wordt ingericht en hoe voortgang wordt gemonitord. Veel zal verder afhangen van de manier waarop de leverancier zijn dienstverlening aanpast aan nieuwe ontwikkelingen (een aspect om specifiek uit te vragen bij de leveranciersselectie) en hoe de opdrachtgever tot een goede samenwerking komt met de leverancier, om innovaties tot stand te doen komen die voor de opdrachtgever van belang zijn (samenwerking gedurende de looptijd van het contract).

Alfred de Jong is Managing Consultant en Practice Leader Architecture & Business Innovation en Albert Sprokholt is Director Research bij Quint Wellington Redwood (www.quintgroup.com), het adviesbureau op het raakvlak van organisatie en IT.

BRON

1. Dyer, Gregersen en Christensen, 'Innovator's DNA', *Harvard Business Review*, December 2009.