

BEDRIJFSKRITISCHE IT-SYSTEMEN UITBESTEDEN

HORIZONTALAAL ALS HET KAN, VERTICAAL ALS HET MOET

Kostenbesparing is in outsourcing altijd dominant geweest. Dit pleit ook voor horizontale outsourcing (verkaveling), waarbij je IT-functies uitbesteedt aan vaak verschillende dienstverleners. Elke dienstverlener is hierbij verantwoordelijk voor zijn eigen kavel. Werkplekdiensten bijvoorbeeld. Applicatiemanagement. Stuk voor stuk grote kavels die je als een commoditydienst kunt afnemen bij een keur aan leveranciers. Dit artikel bevat een pleidooi voor het juist 'verticaal' outsourcen van bedrijfskritische IT-systemen, vanuit een bedrijfskundig perspectief op de waarde van IT.

De nadruk op kostenreductie wordt ook onderschreven door een recent rapport van het gerenommeerde onderzoeksbureau Gartner (*Forecast Analysis: IT Outsourcing, Worldwide*). Daaruit blijkt dat de sturende partij in outsourcing voortaan de afdeling Procurement zal zijn, en niet langer de CIO of IT-manager. Outsourcing wordt vooral gezien als een inkoopfunctie van commodity-diensten. Maar dat begint onderhand te schuren. Want IT kan niet altijd gezien worden als een commodity. De laatste tien jaar speelt IT een steeds dominantere rol in het runnen van de business. IT is niet langer louter ondersteunend, maar een bepalende factor: een dag zonder IT is een dag zonder business. Om kort te gaan: de businessprocessen zijn IT-afhankelijk geworden. Neem een webwinkel à la Bol.com. De consument moet daar 24/7 kunnen zoeken naar het product dat hij wil aanschaffen. Hij moet het ook op een gebruikersvriendelijke wijze kunnen

bestellen en afrekenen. Als dat niet werkt of niet naar wens gaat, surft de klant waarschijnlijk naar een vergelijkbare webshop. Bevalt dat bezoekje ('Hé, hier is nog meer keuze!'), dan ben je de klant kwijt. Want diens loyaliteit is flinterdun. Essentieel is dus dat deze gehele leveringsketen continu werkt.

AFSTEMMING NODIG

Het is niet meer dan begrijpelijk dat het belang van IT is toegenomen. Organisaties zien dat IT *mission critical* kan zijn en willen de grip op IT verstevigen om risico's te vermijden. In deze context doet het denken in commodity-diensten en kavels geen opgeld meer. Afstemming tussen al die lagen wordt steeds belangrijker, maar al die kavels zijn verdeeld tussen verschillende partijen die niet ingericht zijn op onderlinge afstemming. Daarnaast heb je ook nog allerlei hybride vormen, waarbij de outsourcingende organisatie zelf ook zaken oppakt. Ook dit komt de afstemming en dus de functionaliteit van het

geheel niet ten goede. Dit kan leiden tot financiële schade, afstemmingsverliezen en zelfs imagoschade.

ANDER PERSPECTIEF

Er is een ander perspectief nodig. Vanuit de besturing gezien zou je veronderstellen dat de business de lead moet nemen bij het outsourcen van IT-diensten die mission critical zijn. De te varen koers daarbij is verticale outsourcing: dwars door alle lagen heen zoek je de IT-dienst waarvan je business daadwerkelijk afhankelijk is en je besteedt deze uit aan één partij. Die neemt dan de verantwoordelijkheid van deze gehele keten op zich. Let wel: bovenstaande wil niet zeggen dat je alles verticaal moet outsourcen. De gedachte dat het 'of/of' is, klopt niet. Daar waar het een commodity betreft, verdient horizontaal nog steeds de voorkeur. Denk daarbij aan ondersteunende diensten als HR, finance en werkplekdiensten. Maar als het om mission critical IT-diensten gaat,



Hendrik Wester is Vice President Global Infrastructure Services (GIS) bij CGI. Zijn afdeling levert op basis van outsourcing infrastructuurdiensten aan klanten van CGI.

zoals de keten van zoeken, bestellen, betalen en afleveren bij webwinkels, is verticaal outsourcen de juiste keuze. Het adagium is: 'horizontaal waar het kan, verticaal waar het moet'. Je moet dus bij de onderscheidende businessprocessen en de bijbehorende IT steeds de afweging maken of je deze horizontaal dan wel verticaal wilt outsourcen. In een normaal bedrijf zal de verhouding horizontaal-verticaal 80/20 of wellicht zelfs 90/10 zijn. Verticale outsourcing is dus maar een kleine niche. Maar wel een niche die het verschil maakt tussen een succesvolle business of niet.

KOUDWATERVREES

Is verticale outsourcing nu al aan de orde van de dag? Nee: de stap naar een verticale aanpak wordt schoorvoetend gezet. Dit heeft te maken met de dominantie van de klassieke (horizontale) outsourcingpraktijk. Organisaties worden nu pas wakker geschud door het besef dat het anders moet.

Er is ook sprake van koudwatervrees. Logisch: je geeft immers de integrale verantwoordelijkheid voor iets cruciaals uit handen. Dat moet je wel durven. En strikt genomen kan er sprake zijn van een vendor lock-in.

Maar wie dat vermijdt, kiest voor een 'opgeknipte' mission critical omgeving met meerdere leveranciers. De nadelen van een lock-in wegen niet op tegen de nadelen van meerdere par-

tijen die uiteindelijk de hoge beschikbaarheid niet leveren.

Bij verticaal outsourcen heb je niet te maken met allerlei partijen, maar slechts met één leverancier die de leiding en verantwoordelijkheid over de besturing van het geheel op zich neemt. In plaats van versnippering heb je eenduidigheid. Die vrees is dus ongegrond. Net als het gevoel dat je bij verticale outsourcing bent overgeleverd aan de leverancier. Een contract heeft maar een looptijd van drie tot vijf jaar. Daarna kun je opnieuw aanbesteden. Herijken. Benchmarken. En zo IT laten meegroeien met je bedrijf.

Contractering en besturing zijn overigens wel wezenlijk anders. Bij horizontale outsourcing ligt de nadruk op het zo goed mogelijk uitnutten van standaarddiensten en de daarbij horende 'dichtgetimmerde' contracten. Bij verticale, mission critical, diensten ligt de nadruk niet alleen op beschikbaarheid, maar ook op het snel kunnen toevoegen van functionaliteit en een grote mate van flexibiliteit. Zodat de dienstverlening maximaal mee ademt met de business. Dat vraagt om flexibele, 'open' contracten. En daar moeten zowel klanten als leveranciers aan gaan wennen.

GEEN RELEVANTE ONDERZOEKEN

Wat ook enigszins de opmars van verticaal outsourcen afremt, is het ontbreken van relevant onderzoek naar

de meerwaarde ervan. Het wordt weliswaar in toenemende mate als een punt van aandacht herkend en erkend, maar onderzoek blijft uit. Dit komt onder andere door het feit dat in de Verenigde Staten – voorloper als het gaat om IT-ontwikkelingen en het onderzoek daarnaar – vaak in tegenstelling tot Nederland de gehele IT ge-outsourcet wordt. Waardoor het niet uitmaakt of je nu horizontaal of verticaal outsourcet. Mede hierdoor vind je bij Gartner en andere researchbureaus geen relevante onderzoeken naar verticale outsourcing.

VERBONDENHEID

Afstemmingsproblemen tussen dienstverleners voorkom je als de organisatie aan wie je de dienst outsourcet het totaaloverzicht heeft. Tegenwoordig zijn de middlewareproducten – databases en softwareproducten die ervoor zorgen dat een applicatie kan draaien – afhankelijk van elkaar. Je hebt daarom mensen nodig die deze interne afhankelijkheden als geen ander snappen. Die de functionaliteit van het geheel op het netvlies hebben, in plaats van louter te blikken naar de ene laag waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Om kort te gaan: als leverancier moet je de kennis hebben over de gehele keten, over het totale businessdomein. Dat is de enige manier om echt een meerwaarde te bieden.