

Het Doornroosje-effect

In bedrijfsjargon spreekt men al snel van 'een generatie'. Inmiddels zouden we al zijn aanbeland bij de derde generatie outsourcing, ondanks dat deze vorm van structurele uitbesteding nog nauwelijks drie lustra bestaat. Er worden nu diensten van meerdere partijen afgenomen en het gaat niet langer alleen om kostenbesparing, maar er mag ook weer aan innovatie worden gedacht.

door: Ed Lute



in outsourcing

KPN IT staat zoals vele telco's voor een grote uitdaging om van een productgerichte ict-organisatie te evolueren naar een klantgerichte. KPN Nederland bestaat uit vier divisies: twee commerciële organisaties waarvan één zich richt op consumenten, en de ander op bedrijven, een networkoperator en een ict-bedrijf. Aan dat laatste onderdeel geeft CIO Jan Muchez sinds anderhalf jaar leiding. Het ict-bedrijf richt zich op de interne ict van KPN in Nederland. Verder hebben het netwerkbedrijf en het zakelijke marktbedrijf ook veel extern gerichte ict. Volgens Muchez reflecteert de ict van KPN een situatie van tien jaar productgerelateerde decentrale ict-voering. 'Een consument kan nu, afhankelijk van de producten die hij heeft afgenomen bij een brand in een willekeurige combinatie van tientallen databases terecht komen. Dat kan dus echt niet meer. KPN is een zogeheten 'incumbent company', wat betekent dat vrijwel alle Nederlanders klant zijn of klant zijn geweest van KPN. Daarom hoeven wij bij wijze van spreken geen nieuwe klanten te werven. Wij moeten cross- en upsellen, wat niet eenvoudig is als iedere consument is verdeeld over tientallen databases. De ict bij incumbent telco's is vergelijkbaar met de ict bij verzekeringsmaatschappijen van een jaar of tien geleden. Een ict-oplossing per polistype met sterke beperkingen in cross- en upsellen en in bundeling van proposities. Binnen KPN kennen wij ongeveer zeventig verschillende leverstraten die met elkaar samenhangen. Dus één spaghettiknoop van ongeveer zeventig draden. Een van onze uitdagingen nu is om te komen tot één klantendatabase. In ons billingdomein hebben wij 124 toepassingen die kunnen worden teruggebracht naar ongeveer tien stuks. We weten welke dat zijn. Het is niet moeilijk om te definiëren waar we met ict naartoe willen. Het is alleen niet eenvoudig om er te komen. Want spaghetti kantel je niet zonder je handen vies te maken.'

Taart en transparantie

Muchez rekent voor wat KPN IT aan operationele en projectmatige kosten heeft en zet dat af tegen de omzet. 'Iedereen kan rekenen', concludeert hij vervolgens, 'Zeshonderd miljoen ict-kosten op een omzet van 8,5 miljard in Nederland is te veel. Onze ict presteert ondermaats op het gebied van time-to-market, klanttevredenheid, cross- en upsellen en algehele productiviteit. Dat zijn vier symptomen van één ziekte: hyperdiversiteit, teveel van alles. Meer dan duizend bedrijfstoepassingen, honderden leveranciers, dertien ict-clubs enzovoort. Tegen deze achtergrond wil ik iets vertellen over onze sourcingstrategie. Met betrekking tot outsourcing bestaan er twee soorten afspraken: je spreekt af dat

een leverancier A gaat leveren voor de prijs van X, of er is een taart die wij gezamenlijk gaan verdelen, zowel de kosten als de opbrengsten. Om hierop te kunnen reflecteren in outsourcingovereenkomsten moet je goed begrijpen dat die eerste vorm een kortetermijn transactie betreft gebaseerd op SLA's. Binnen deze transactie kun je niet innoveren omdat vanaf dag één dat het contract ingaat de situatie bevroren is en zo zal blijven. Dat noem ik het Doornroosje-effect. Afspraken van type één houden doorgaans niet langer stand dan drie jaar zonder dat er enorme spanningen optreden. Dat komt eenvoudigweg omdat de omgeving verandert waardoor A niet langer A is en X dus niet meer X kan zijn. Het tweede type afspraak werkt alleen als er totale transparantie is. Als je mij een stuk taart geeft en je laat me niet zien hoe groot dat van jou is, dan denk ik dat je mij te weinig hebt gegeven. Toen KPN in 2001 een acuut cashprobleem had, is er een deal gemaakt. Onze ict werd verkocht en teruggeleased volgens het eerste contracttype. Dat heeft toen uitstekend gewerkt, maar die deal heeft zijn normale levenstijd inmiddels ruimschoots overschreden. Iedere vorm van innovatie ontbreekt, al betreft het alleen maar het volgen van de stand van de technologie. De leverancier in kwestie, Atos Origin, valt hier overigens niets te verwijten, zij voeren keurig het contract uit. Om dit Doornroosje-effect te bestrijden zijn er allerhande afspraken gemaakt van het taartverdeeltype, maar alleen ontbreekt daarbij de transparantie. In feite hebben we twee problemen die elkaar versterken. Het moge duidelijk zijn dat wij op deze wijze niet verder zullen gaan. We gaan op weg naar een transparante samenwerking waarin we beide aan de kosten werken en waarin we afspreken hoe de opbrengst van de kostenreductie wordt verdeeld.'

Langetermijn afspraken

Volgens Muchez is er structureel iets verkeerd aan de wijze van samenwerken tussen de klanten en de verkopers van softwarelicenties, zoals SAP of Oracle. 'Het laatste dat ik wil, zijn RfP's en RfI's', aldus Muchez. 'Ik heb tot 2010 maar drie jaar om die duizend applicaties terug te brengen naar enkele tientallen en zo'n RfP-traject duurt minimaal zes maanden. Het gaat mij ook niet om de allerbeste software. Wat ik wil is software van een partij die er over tien jaar nog is en met wie ik gedurende die periode geen veranderingen hoef door te maken. We voeren nu de onderhandelingen zodat we daar de komende vijf jaar geen omkijken meer naar hebben. Met de deals die wij nu maken hebben we de komende vijf jaar een prijsgarantie voor de huidige en toekomstige producten. Momenteel hebben wij vijf



van dergelijke afspraken met leveranciers. Zij leveren ons software tegen vooraf gedefinieerde kortingspercentages en wij beloven dat wij in het respectieve domein waar de software van deze vijf leveranciers voorradig is niet nog eens de markt gaan afschuimen. Ongetwijfeld krijgen we dan op zeer korte termijn niet de rock bottom prijs. Daar hebben sommige mensen nogal moeite mee. Zij vinden toch dat je iedere keer moet tenderen. Maar het geeft een hoop werk, het kost mij zes maanden en het levert maar een paar procenten op. Dat schiet niet op. Wij maken dus op deze manier met strategische softwareleveranciers langetermijn afspraken.'

Kiezen in plaats van beslissen

Muchez benadrukt dat de transformatie die KPN IT nu doormaakt, niet eenvoudig is. 'Hoe kantel je zeventig individueel productgerichte leverstraten naar een klantgericht instrument? Enerzijds door veel ict, onder meer de dertien verschillende ict-clubs, te centraliseren en door daar een sourcingstrategie zoals hier beschreven voor te ontwikkelen. Dit alles in het licht van vereenvoudiging, om het teveel van alles terug te dringen. Wij bouwen nu partnerships in plaats van ons met inkoop bezig te houden. Met betrekking tot system integration is er evenmin tijd om herhaaldelijk te wisselen van partner, iets wat aan de orde van de dag was. In de ict van KPN werden besluiten genomen op basis van een businesscase en een selectietraject. 'Maar', relativeert Muchez, 'drie maanden nadat je met een partij bent gaan samenwerken, verandert er iets in de business. Je gaat de businesscase opnieuw bekijken en je dreigt tot een ander besluit te komen. In 2005 hebben wij meer dan vijfhonderd beslissingen genomen met betrekking tot ict-spend. Tegen de wens van veel mensen van procurement in, hebben we nu geen beslissing genomen, maar gekozen voor vijf strategische systeem integrators in de vorm van raamwerkovereenkomsten. Dat lijkt meer te kosten dan de oude aanpak, maar dat is schijn. Voorheen werkte een partij bijvoorbeeld in Oracle Business Suite. Drie maanden later was het de beurt aan de volgende leverancier, die dan als eerste zei dat wat zijn voorganger had gedaan niet deugde en dat het opnieuw moest worden gedaan. Nu hebben wij met Accenture, IBM, Capgemini, LogicaCMG en Atos Origin, afspraken gemaakt die staan naast de afspraken met de vijf strategische softwareleveranciers. De tijd die daarmee vrijkomt gebruiken we om samen met die partijen hele goede dingen te doen.'

De input van dit artikel is afkomstig van een toespraak van Jan Muchez tijdens het seminar 'Innovatie en Outsourcing' dat op 17 april 2007 door EDS en DigitalBoardroom werd georganiseerd. ■



Over de auteur:
Ed Lute is senior editor bij Giarte

'Wat ik wil is software van een partij die er over tien jaar nog is en met wie ik gedurende die periode geen veranderingen hoeft te maken'