

Harold van der Laan
en Evert Jagerman

Nieuwe loot aan uitbestedingsboom

KENNISWERKERS OPGELET! OOK HOOGGESCHOOLED WERK IS PRIMA TE OUTSOURCEN. VIA EEN RELATIEF NIEUWE VORM VAN UITBESTEDEN, KNOWLEDGE PROCESS OUTSOURCING, BESTEDEN STEEDS MEER BEDRIJVEN INFORMATIEVRAGEN UIT AAN GESPECIALISEERDE ORGANISATIES IN INDIA EN CHINA.

Veel mensen in Nederland hebben wel eens gehoord van BPO, business process outsourcing. Onder BPO wordt ook wel verstaan het uitbesteden van back- en frontoffice-functies van een bedrijf. Hiertoe behoren onder meer functies als human resources, financiën, accounting maar ook bijvoorbeeld callcenterfuncties.

BPO wordt ook wel vaak geassocieerd met ITES, een information technology enabled service.

ITES wordt gedefinieerd als het uitbesteden van processen die gedaan kunnen worden met behulp van informatietechnologie en die omvatten dus alle hierboven genoemde gebieden. Deze IT-processen worden vaak uitbesteed naar lagelonenlanden zoals India en China. Het doel hiervan is meestal het beperken van de kosten.

BPO is al lang geen hype meer maar een fenomeen waar niemand nog van opkijkt. Dit was ooit wel het geval in 1989 toen hier voor het eerst sprake van was, maar sinds het eind van de jaren negentig van de vorige eeuw is het gewoon geworden voor veel bedrijven. De niet-kernactiviteiten worden met name uitbesteed naar Azië, Rusland en Oost-Europa. Bekende vormen hiervan zijn data-invoer, desktoppublishing en callcenterwerk. In het zoeken naar mogelijkheden voor kostenbesparingen wordt ook steeds gekeken naar nieuwe vormen van uitbesteden. Zo laten bedrijven zich bij het uitbesteden van werkzaamheden naar Azië tegenwoordig niet meer beperken tot relatief laaggeschoolde arbeid. Steeds meer hooggeschoold werk wordt toevertrouwd aan India en China. In dit artikel gaan wij in op een relatief nieuwe vorm van uitbesteden, knowledge process outsourcing, en specifiek op het uitbesteden van research & information-processen.

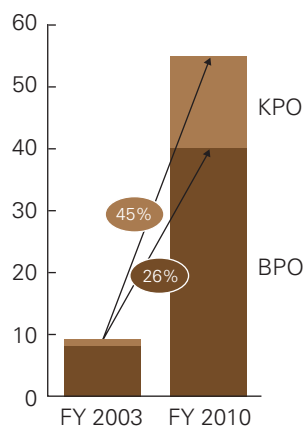
In de kinderschoenen

Het uitbesteden van hooggekwalificeerd werk staat weliswaar nog in de kinderschoenen maar heeft al wel een naam: knowledge process outsourcing, of KPO. Een simpele Google-search levert al ruim 200.000 zoektreffers op. KPO is de verza-

melnaam van diverse vormen van kennisintensief werk dat wordt uitbesteed. Er circuleren vele definities en het kent vele verschijningsvormen. De elementen die in de meeste definities terugkeren zijn: uitbesteden, hoogwaardig, expertise, kennisdomein, informatie, ander of eigen bedrijf, andere locatie, kostenbesparing. Het komt dus neer op het uitbesteden van hoogwaardige kennisintensieve processen waarvoor domeinkennis is vereist, om binnen of buiten het eigen bedrijf kosten te besparen. Veelal ligt die locatie in de praktijk in Azië. Zoals gesteld kent KPO vele verschijningsvormen. Een aantal clusters is inmiddels herkenbaar, doch nieuwe vormen dienen zich nog steeds aan. Het volgende rijtje namen illustreert wat er tegenwoordig zoal wordt uitbesteed:

- business research outsourcing (bijvoorbeeld marktstructurenanalyse, bedrijfsprofilering, nieuwsbrieven)
- intellectual property outsourcing (bijvoorbeeld patentresearch, patenten opstellen en aanvragen)
- legal process outsourcing (bijvoorbeeld opstellen en beoordelen van juridische stukken)
- investment research outsourcing (bijvoorbeeld dealsearch, bedrijfswaardering, risico-analyse)
- human resources outsourcing (bijvoorbeeld executive search en profilering)
- market research outsourcing (bijvoorbeeld opzetten en uitvoeren van (online) enquêtes en interviews)
- data analytics outsourcing (bijvoorbeeld datacleaning, statistische analyse en econometrische modellering)
- sales process outsourcing (bijvoorbeeld list generation, cold calling en het inplannen van afspraken)
- research & development (bijvoorbeeld bedrijfsmatig, toegespast wetenschappelijk onderzoek)
- finance & accounting (bijvoorbeeld debi-/crediteurenadministratie, rapportage en risicomanagement)

Het feit dat er steeds meer vormen bijkomen impliceert dat de sector groeit. Om een indruk te geven van de omvang en groei van deze markt enkele markt cijfers.



Met een gemiddelde groei van 45 procent per jaar is de KPO-markt de afgelopen jaren explosief gegroeid. Dit is bijna tweemaal zo snel als de BPO-markt die zoals duidelijk wordt uit bovenstaande afbeelding ook nog steeds behoorlijk stevig groeit.

Binnen knowledge process outsourcing is de verwachte groei van de verschillende vormen als volgt:

KPO-sectoren	FY2003	FY2010	CAGR
Equity, financial, insurance research	0	0.4	N/A
Data search, integration and management	0.3	5.0	50%
Research and information services in HR	0	0.2	-
Market research and competitive intelligence	0.01	0.4	70%
Engineering and design	0.4	2.0	29%
Animation and simulation services	0.1	1.4	46%
Paralegal content and services	0	0.3	N/A
Medical content and services	0	0.3	N/A
Remote education and publishing	0	2.0	N/A
Biotech and pharmaceuticals (CRO, lead optimization, and manufacturing processes)	0.28	3.0	40%
Research and development	0.2	2.0	39%
Total (USD billion)	1.29	17.0	46%

Bron: Evalueserve Analysis

Waar sprake is van snelle groei, is veelal sprake van nieuwe bedrijven die inspringen op de toenemende vraag. Zolang de markt groeit, profiteren al deze nieuwe bedrijven min of meer van deze groei. Dit houdt in dat de grote consolidatieslag nog moet komen. Pas als de groei afneemt zal de markt zich wat meer concentreren.

Bedrijven die nu dus hun kennis willen uitbesteden hebben ruime keuze uit een enorme hoeveelheid kleinere en ook een aantal grotere bedrijven. De grotere bedrijven profileren zich veelal als full service providers. De kleinere bedrijven richten zich meer op een enkel aspect zoals patentresearch of equity research.

Deze ruime keuze betekent niet dat het gemakkelijk kiezen is naar wie er uitbesteed kan worden. Als je er vanuit gaat dat kwaliteit, integriteit, databeveiliging en responstijden bij de meeste bedrijven van een bepaald basisoniveau zijn, kun je op basis van andere indicatoren een idee vormen over de te verwachten kwaliteit. Denk hierbij bijvoorbeeld aan hoe lang het bedrijf al bestaat, hoeveel mensen er werken, op welke segmenten het zich richt, welke specialisaties er aanwezig zijn, welke talen er aangeboden worden of zaken als wat de vestigingsplaats is, wie de oprichters zijn en, indien bekend, welke cliënten het bedrijf heeft.

Hoe uitbesteden?

Aangezien KPO soms ook gaat om kennis, op basis waarvan uitbesteders hun strategische beslissingen nemen die verstrekkende gevolgen kunnen hebben, wegen de kwaliteitsaspecten voor uitbesteders nogal eens zwaarder dan alleen maar een lagere prijs. Een eerste logische stap voor vele bedrijven is dus om het eerst in eigen huis te houden en zelf een vestiging in Azië te openen. Bedrijven besteden pas uit wanneer research niet meer als kernactiviteit wordt gezien – of vanwege andere overwegingen, zoals piekdruk.

Bedrijven die te klein zijn voor een eigen onderzoeksafdeling maar die wel een continue informatiebehoefte hebben, zetten veelal direct de stap naar het uitbesteden hiervan naar een externe partij in een ander land. Bedrijven waarvan bekend is dat ze hun research activiteiten naar Azië verplaatst hebben maar het ook (deels) binnen eigen beheer houden zijn bijvoorbeeld Unilever, DSM, Siemens, American Express en McKinsey & Company.

Voorbeelden van grote spelers waar bedrijven hun kennis naar uitbesteden zijn:

- Genpact (finance & accounting, collections and customer service, insurance, supply chain & procurement, analytics, enterprise application and IT-infrastructure);
- Evalueserve (market research, business research, analytics, investment research, intellectual property and legal process services, marketing & sales support and knowledge technology)
- Ugam Solutions (market research);
- WNS (customer care, finance & accounting, legal services, procurement, research & analytics, technology solutions);
- Firstsource (customer acquisition, customer care, transaction processing, accounts receivable management business research & analytics);
- Copal Partners (investment banking, credit research,

- equity research, consulting);
- Pangea5 (corporate legal outsourcing, e-discovery and litigation support, intellectual property and patent litigation, legal research en competitive intelligence);
- RocSearch (procurement research, market research, investment research)
- Pipal Research (corporate intelligence, investment research, quantitative analytics, knowledge support);
- Amba Outsourcing India (investment research).

Informatievragen uitbesteden

Steeds vaker worden informatievragen uitbesteed aan gespecialiseerde organisaties, iets wat ook McKinsey voor een deel van haar vragen doet – in eerste instantie naar het knowledge center McKc in India. De vraag naar informatie en kennis was dusdanig groot, dat McKinsey zocht naar mogelijkheden buiten het eigen bedrijf. Kennis wordt bij McKinsey intern gegenereerd, informatie ligt daaraan ten grondslag. Het uitbesteden van vragen heeft tot gevolg dat het eigen personeel zich meer kan wijden aan diepgaande research voor de cliënt en het ontwikkelen van complexe interne kennisstukken.

Het type vraag dat McKinsey uitbesteedt aan de KPO-aanbieders is in dit geval vooral de transactionele vraag. Een transactionele vraag is bijvoorbeeld: *Wat is het bruto nationaal product van alle West-Europese landen?* Voor dit soort vragen is niet specifieke interne kennis nodig; ze kunnen door een bredere groep mensen – in veel gevallen heel direct – worden beantwoord. Bij McKinsey wordt in het kader van cliëntenprojecten en knowledge investments projects veel research gedaan. Rond de 1800 kennisprofessionals wereldwijd beantwoorden allerlei vragen. De vraag naar informatie is echter groter dan de arbeidscapaciteit die aangeboden kan worden. Een KPO-aanbieder helpt dan bij het beantwoorden van de vraag. De kennisprofessionals van het bedrijf kijken naar het aanbod van vragen door consultants en beslissen dan welke uitbesteed kunnen worden aan de KPO-aanbieder.

Vaak ligt een aantal van dit soort vragen ten grondslag aan een grotere kennisvraag binnen de onderneming, maar dat wil niet zeggen dat knowledge outsourcing altijd tot dit soort vragen beperkt blijft. Organisaties zoals Evalueserve zijn in staat om meer complexe vragen op te lossen en zelfs vervangend te werken wanneer bedrijven niet beschikken over een eigen research&information-afdeling – hetgeen interessant kan zijn voor kleinere organisaties met een grote informatiebehoefte.

Knowledge process outsourcing kan leiden tot knowledge management outsourcing. Bij knowledge management outsourcing gaat het niet meer puur om het laten verzamelen van informatie door een KPO-organisatie, maar ook het doen van de analyse en de presentatie van de informatie en

de uiteindelijke verwerking in kennis. Zij zullen dan de kennisbank voor je kunnen opbouwen en beheren. De eindverantwoordelijkheid (interne organisatie en coördinatie) blijft natuurlijk wel bij de eigen organisatie. Een kennismanager in de eigen organisatie kan met de diverse medewerkers (vertegenwoordigers van kennisdomeinen) om de tafel zitten om een kennisagenda te ontwikkelen voor het komende jaar. Wanneer de organisatie de kennisagenda heeft geaccordeerd, kan de kennismanager in overleg treden met de KPO-organisatie aan wie ze het willen uitbesteden. Het is dan verstandig om verschillende offertes aan te vragen bij de verschillende spelers.

Een organisatie die het kenniswerk gaat doen moet natuurlijk wel aan bepaalde eisen voldoen. Eisen kunnen dan zijn: de codificatiemethode zoals voorgeschreven door de organisatie, het tijdsbestek waarin documenten opgeleverd worden, de kwaliteit van de gebruikte bronnen, het opleidingsniveau van de mensen, verzekering van de betrouwbaarheid van een leverancier. Al deze eisen moeten uiteraard vastgelegd worden in een service level agreement (SLA).

Enorme kostenbesparingen

KPO is allereerst populair omdat de kosten voor hooggeschoold werk vrij groot zijn: het uitbesteden naar lage lonen landen leidt dus tot enorme kostenbesparingen, en op dit moment ook nog tot hogere winstmarges bij opdrachten die kennisintensief zijn.

Daarnaast zien vele bedrijven mogelijkheden om hun medewerkers te ontlasten van de wat minder uitdagende maar toch noodzakelijke klussen. Veel onderzoekers zijn een substantieel deel van hun kostbare tijd kwijt met het periodiek updaten van markt cijfers. Het achter de hand hebben van een pool van duizenden onderzoekers biedt ook mogelijkheden om opdrachten aan te nemen die anders wellicht niet uitgevoerd kunnen worden. Denk aan omvangrijke studies waarbij bepaalde trends in tientallen landen met elkaar vergeleken moeten worden. Of denk aan het bestuderen van een markt waarbij kennis van bepaalde talen of processen essentieel is. Met KPO ligt dit allemaal binnen handbereik.

Het verkrijgen van hoogopgeleid personeel wordt steeds moeilijker voor Westerse bedrijven. En aangezien het onderwijssysteem in India van goede kwaliteit is, heeft dit geleid tot een groot aanbod op de lokale Indiase markt. In het Westen zijn veel 'low-end-uitbestedingsmogelijkheden' intussen uitgeput. De stap naar een andere markt om daar het werk te laten doen is dan makkelijk gemaakt. Toch is het niet allemaal rozengeur en maneschijn bij KPO. Het uitbesteden kan ook nadelen hebben.

Volgens de Indiase National Association of Software and Services Companies (NASSCOM) zal 70 procent van de KPO-industrie in 2010 zich in India bevinden. Andere landen met



een KPO-industrie zijn bijvoorbeeld China, maar ook Oost-Europese landen als Tsjechië en Rusland. Als er in dollars afgerekend wordt kan de positie van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de Indiase roepie de concurrentiepositie van de Indiase KPO-bedrijven beïnvloeden. Een zwakke Amerikaanse dollar kan tot gevolg hebben dat er minder kan worden uitbesteed. Daarnaast kan door toenemende welvaart in India de prijs voor arbeid daar ook steeds hoger worden.

Verder bestaat het risico dat KPO-aanbieders zich door de economische omstandigheden steeds meer bezig houden met het verkrijgen van cliënten en het aftroeven van concurrenten, dan dat ze zich bezig houden met de kwaliteit van de door hen te ontwikkelen kennis. In de huidige economische situatie is het merkbaar dat acquisitie van werk bij de cliënt belangrijk is voor het KPO-bedrijf. Daar wordt op gericht en dit kan ten koste gaan van het werk. Immers, men probeert in minder tijd en binnen krappere budgetten dezelfde resultaten te behalen.

Een volgend punt van aandacht is dat degene die de kennis heeft ontwikkeld nooit medewerker wordt van het uitbestedende bedrijf dat om deze kennis heeft gevraagd. De relatie tussen kennisproducent en het uitbestedende bedrijf is dus vaak los. Maar kennis moet wel onderhouden worden en alle kennis aangemaakt door het KPO-bedrijf is ook aan wijziging onderhevig. Een belangrijke vraag is dan hoe een KPO-organisatie hier in mee kan werken.

Probleem van de KPO-bedrijven is eveneens de constante wisseling van personeel. Soms zijn bedrijven ook gebaat bij het in huis hebben van kennis. Die kennis is in huis gemakkelijk en persoonlijk aan te spreken. Bij McKinsey kan men bijvoorbeeld de persoon die de kennis intern heeft gemaakt, opbellen om extra achtergrond te verkrijgen. Bij een KPO-bedrijf is het veelal lastiger voor de uitbesteder om het individu aan te spreken op de gegenereerde kennis.

Proces lijkt onomkeerbaar

Knowledge process outsourcing is een functie die niet meer



weg te denken is uit onze samenleving. Of je het er nu mee eens bent of niet, het proces is er en het lijkt voorlopig onomkeerbaar. Aangezien in elke bedrijfstak de grotere spelers hier al mee aan de slag zijn, is het formuleren van een standpunt hieromtrent in ieder geval essentieel.

KPO omarmen heeft te maken met strategische afwegingen. Het moet natuurlijk goed passen in het werkproces van het bedrijf en niet meer management tijd kosten dan het bespaart. En wanneer je aan KPO gaat doen, dan moet je de voordelen en de bezwaren goed op waarde kunnen schatten. Hierbij een aantal factoren die bij het afwegen van een keuze van belang kunnen zijn:

- **Kernactiviteit** – Is research een kerncompetentie van je organisatie of niet? Wanneer je bijvoorbeeld een staalbedrijf bent wil je je misschien vooral richten op de productie van staal en minder op het doen van market research, ondanks dat je die inzichten wel nodig hebt.
- **Kosten** – Staat cost-leadership centraal in het businessmodel van je organisatie of niet? Research uitbesteden is

veelal goedkoper dan dit soort werk in Nederland te laten doen maar als er een zeker regionaal marktgevoel is vereist, is uitbesteden misschien geen optie.

- **Capaciteit** – Wil je je personeelsbestand flexibel houden of niet? In hoeverre wil je je als organisatie binden aan een bepaalde researchcapaciteit of aan het in huis hebben van bepaalde researchvaardigheden?

Als je de belangen tegen elkaar afweegt kan het in eigen beheer houden van je research dus nog steeds een optie zijn, zolang het maar een weloverwogen keuze is. En wanneer je de beslissing neemt om je kennisfunctie te outsourcen, is het van groot belang om de voorwaarden zorgvuldig af te bespreken met het KPO-bedrijf. Dat vergroot de kans op het daadwerkelijk realiseren van de verwachte voordelen. **IK**

Harold van der Laan is engagement manager bij Evalueserve.
Evert Jagerman is research manager bij McKinsey & Company.