

Het op een juiste manier aaneenschakelen van ketens binnen bedrijven en tussen bedrijven en leveranciers is een uitdaging voor ict-inkopers, maar ook voor service-levelmanagers en andere medewerkers. Afspraken, gemaakt tussen interne gebruikers van de ict-diensten en beklonken in een Service Level Agreement (SLA), worden heel vaak niet meegenomen door inkopers en contractmanagers richting leveranciers en visa versa. Ook wordt er vaak niet gekeken naar de afspraken met de interne ict-gebruikers en hun (interne) klanten als Marketing en Sales. Iedereen roept wat, niemand luistert. Een kakofonie van geluiden. Iedereen is bezig met suboptimalisatie, ieder voor zich en niemand voor ons allen. Om dit verschijnsel ten goede te keren zullen bedrijfsprocessen centraal moeten worden gesteld om zo de hele keten transparant, beheersbaar, efficiënt en controleerbaar te maken.

door: Anton van Aar

VAN INKOOP NAAR BUSINESS PROCESS PROCUREMENT

VAN KAKOFONIE NAAR HARMONIE

Wie is de klant van de inkoopafdeling? Is dat de ict-afdeling, die de behoefte van de interne klant behartigt of is het de interne klant van ict? In de praktijk blijkt dat dit afhankelijk is van de positie die een ict-afdeling inneemt binnen het bedrijf. Indien er een verplichte winkelnering aanwezig is om ict-producten en/of -diensten af te nemen – en dat is bij veel bedrijven zo – dan wordt de ict-inkoper voornamelijk aangestuurd door de ict-afdeling en niet door de klant van de ict-afdeling, de eindgebruiker. Daar gaat het dus vaak fout. Het is belangrijk dat eindgebruikers van ict worden betrokken bij het inkoopproces en dat de aaneenschakeling van afspraken tussen ict en interne klanten via SLM enerzijds en afspraken tussen ict en leveranciers via Inkoop anderzijds, op elkaar worden afgestemd. Inkoop moet dus veel meer aandacht schenken aan de interne klanten van ict, dus niet alleen kijken naar de technische en functionele ict-behoefte zelf. Ict Inkoop moet meer bekijken wat de behoefte is van de eindgebruiker.

Hoe het kan, leert een recente ervaring: de afdeling Marketing & Sales sloot een overeenkomst met een afnemer voor het plaatsen van financiële producten, waarmee ze haar bestaande dienstverlening kon uitbreiden. Behalve deze producten waren aanvullende investeringen noodzakelijk. Onder andere moest nieuwe ict-apparatuur worden ingekocht. De ict-afdeling werd benaderd om hier invulling aan te geven. Die schakelde vervolgens ict Inkoop in om dit in competitie aan te besteden. Gaandeweg de aanbesteding werd duidelijk dat er door Marketing en Sales contractuele afspraken waren gemaakt met de afnemer van de financiële producten over onder meer beschikbaarheid van de appa-

ratuur en contractuele verplichtingen. Ict Inkoop besloot daarop, in samenspraak met juristen, te bekijken hoe deze afspraken ingebed konden worden in een geheel van contractuele afspraken met andere leveranciers voor hardware, onderhoud, software, gebruiksartikelen, schoonmaak- en installatiewerk. Zo ontstond er een aaneenschakeling (keten) van contractuele voorwaarden met de verschillende betrokken leveranciers. Op deze manier werden alle afspraken op elkaar afgestemd tot een harmonieus geheel. De rol van Inkoop was dus niet alleen het aanbesteden van ict-apparatuur, maar ook het afstemmen van contracten met alle in- en extern betrokken partijen in relatie tot dit proces.

Veel partijen

De toegevoegde waarde van Inkoop zal in de toekomst gezocht moeten worden in 'Business Process Procurement'. Op deze manier worden alle leveranciers beoordeeld, geselecteerd en gecontracteerd. Bij veel bedrijven worden verschillende leveranciers ingezet in een ict-bedrijfsproces. Een hardwareleverancier levert de apparatuur, een reseller zorgt voor de levering, er komt een leverancier voor het implementeren van projecten, de huisaannemer voert het technisch beheer uit, applicaties worden elders gekocht, het applicatiebeheer wordt ondergebracht bij een systeemintegrator, functioneel beheer gaat naar het gebruikend organisatiedeel en de ict-afdeling is belast met de helpdeskfunctie.

Door de bedrijfsprocessen centraal te stellen kan een ict-inkoper niet alleen bezig zijn met het aanbesteden van projecten die in individuele ict-behoefte moeten voorzien, maar kan hij er tevens voor zorgen dat er een coherente relatie ontstaat tussen alle betrokken in- en

externe partijen. Zelfs als deze helemaal niets met ict te maken heeft, maar wel invloed heeft op het totale bedrijfsproces. Het afstemmen van de verschillende in- en externe partijen op procesniveau maakt van een ict-inkoper een medewerker, die op basis van het bedrijfsproces zijn werkzaamheden verricht.

Om professioneel te kunnen inkopen is het van belang dat zo'n bedrijfsproces goed in kaart wordt gebracht. Op de volgende vragen moet een antwoord kunnen worden gegeven:

- Hoe groot is de diversiteit aan leveranciers?
- Is er een (te) grote afhankelijkheid van bepaalde leveranciers?
- Wat zijn de gemiddelde kosten per leverancier?
- Welke contracten zijn er en wat zijn de belangrijkste kenmerken?
- Worden de SLA-prestaties van leveranciers gemeten en gestuurd?
- Op welke gebieden zijn mogelijke verbeteringen te realiseren?

De antwoorden vormen onmisbare informatie bij het selecteren van één of meerdere leveranciers, het onderhandelen over contracten, het vastleggen van SLA's en het beslissen over veranderingen en/of aanpassingen in relatie tot het (ict-)bedrijfsproces. Niet alleen de afspraken tussen ict en de eindgebruiker kunnen in een SLA worden vastgelegd, hetzelfde geldt voor de contracten met alle betrokken leveranciers bij een bedrijfsproces. Dan wordt duidelijk welke leveranciers kritisch zijn voor het bedrijfsproces en kan de naleving van de contractueel overeengekomen afspraken in de gaten worden gehouden. Ook moet worden nagegaan hoe lang contractuele verplichtingen worden aangegaan. In het voorbeeld over

de levering van financiële producten aan de afdeling Marketing & Sales is het van belang dat, als de afnemer deze activiteiten stopt, ook contracten indien nodig kunnen worden beëindigd met leveranciers die bij dit bedrijfsproces betrokken zijn. Hebben ict-processen een continu karakter, dan moet worden vastgesteld of verschillende einddata in contracten wenselijk zijn. Dit om te voorkomen dat niet alle leveranciers tegelijkertijd opnieuw moeten worden geselecteerd en gecontracteerd. Dit kan van grote invloed zijn op de continuïteit en de kwaliteit van dit ict-proces.

Contractmanagers of -beheerders zullen zich meer moeten richten op leveranciers die betrokken zijn bij bedrijfsprocessen dan op traditionele inkoopsegmenten. Want als er een rotte appel in een kist ligt, wordt de hele kist aangestoken, anders gezegd: als een leverancier zijn verplichtingen niet nakomt, kan dat van grote invloed zijn op het eindresultaat van het totale bedrijfsproces.

Vergelijk het eens met een harmonieorkest. Iedereen heeft zijn eigen partituur met verschillende noten en sleutels. De vaardigheid om een instrument te bespelen vraagt jarenlange oefening en solisten worden niet gemaakt, maar geboren. Om alles bij elkaar te brengen heb je een dirigent nodig. Want als een partij een verkeerde noot speelt, klinkt de hele compositie vals. En als het tempo niet gevolgd wordt, is niet iedereen op dezelfde tijd klaar. Als toehoorder ben je dan niet tevreden, laat staan dat je het product zou willen kopen of downloaden. Zo denken ook veel klanten. De inkoper als dirigent, het zou een uitermate geschikte rol zijn.

Anton van Aar is senior-consultant bij Procure-IT Strategic Procurement Consultants.



TACTISCH SPEL INKOOPEN & AANBESTEDEN

Anton van Aar heeft het tactisch spel Inkoop & Aanbesteden ontwikkeld en in eigen beheer uitgegeven. Het spel heeft als doel het vergaren van kennis over de verschillende inkoopprocessen, het op gang brengen van een discussie en het uitwisselen van kennis en ervaring over de diverse onderdelen van het inkoopproces, het stimuleren van teambuilding, zowel binnen als buiten de afdeling Inkoop, het bevorderen van de interactie tussen de afdeling Inkoop en andere bedrijfsafdelingen. Het spel is ook een evaluatiemiddel om bestaande inkoopprocessen te toetsen op effectiviteit en efficiency. Meer informatie is te vinden op www.PMgames.eu