

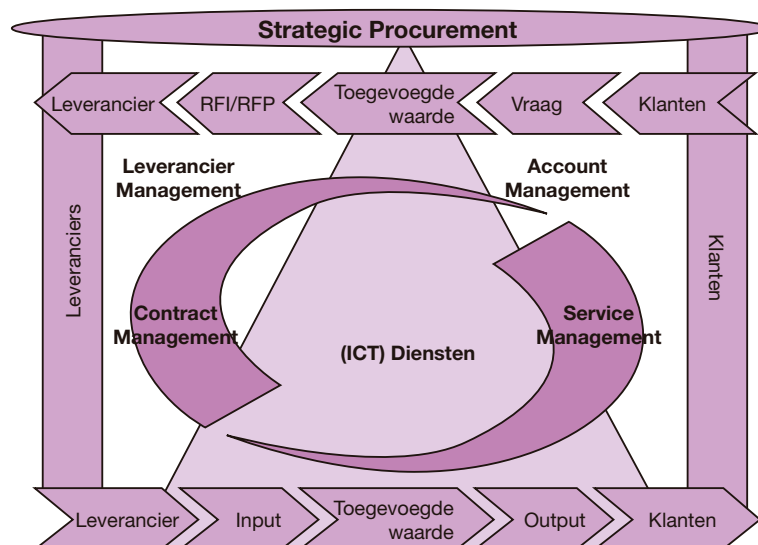
2.5 De waarde van ICT Procurement

Centraal in dit artikel van Marc Janssen en Anton van Aar staan de vragen: Waar ligt de meerwaarde van een procurementafdeling voor IT Services, wat zijn de drivers en hoe organiseer je de keten? Volgens de auteurs belangrijke vragen, omdat servicemanagers zich realiseren dat ze bij het leveren van de juiste diensten tegen de juiste prijzen steeds vaker afhankelijk zijn van externe leveranciers. Reden te meer om ICT Procurement goed en professioneel te organiseren.

INLEIDING

An Earth saving mission launches a space shuttle in order to blow it up a comet approaching earth with a nuclear weapon. Everybody is nervous, while the shuttle shakes. Says Rockhound, a crew member: "You know we're sitting on four million pounds of fuel, one nuclear weapon and a thing that has 270,000 moving parts built by the lowest bidder. Makes you feel good, doesn't it?" (Steve Buscemi, de film Armageddon, 1998)

Nog niet zolang geleden was de aanbodemarkt van ondersteunende producten en diensten overzichtelijk en redelijk simpel. Tegenwoordig lijkt het zoeken naar een leverancier met het juiste product en de juiste dienst meer op het vinden van de bekende speld in de hooiberg. Helemaal omdat er niet alleen veel leveranciers zijn die gelijksoortige producten en diensten aanbieden, maar ook omdat er in de organisatie meer en meer behoefte bestaat aan veelsoortige producten en diensten die de bedrijfsprocessen adequaat moeten



Figuur 1 De verwerving van een ICT-dienst is een cyclische bezigheid van een aantal processen

ondersteunen. Daarnaast kopen organisaties ook steeds meer toegevoegde waarde in. Al deze ontwikkelingen en beleidskeuzes leiden tot een drastische toename van het aantal contacten en contracten met externe leveranciers, die de meest uiteenlopende producten en diensten aanbieden. Een ongemerkt, bijna sluipend proces, waarin onoverzichtelijkheid al snel op de loer ligt en dat onbedoeld tot een (te) grote afhankelijkheid van een of meer van deze leveranciers leidt.

Het gevolg is een grotere inefficiëntie en kostenverspilling dan nodig is, terwijl ondernemingen zich helemaal niet bewust zijn van de grotere risico's die ze lopen. Zoals in figuur 1 is te zien, is de verwerving van een ICT-dienst een cyclische bezigheid van een aantal tactische en strategische processen.

De leveranciersmarkt wordt kortom steeds diverser en de diensten complexer. Het is verstandig het belang van procurement op waarde te schatten. Het verbetert de kwaliteit van de ICT-dienst en voorkomt ergernis, 'gedoe', en de bijbehorende kosten, in de exploitatie.

STRATEGIC PROCUREMENT

Een servicemanager biedt diensten aan bij zijn (interne) klant met een afgesproken kwaliteit tegen een overeengekomen vergoeding. Het ingekochte deel van die dienst neemt steeds meer toe en in het meest extreme geval zet men een dienst 1-op-1 door aan de eindklant. Externe leveranciers leveren een groot deel van de kwaliteit en prijs. Servicemanagement en procurement zijn aan elkaar verbonden en alleen door een goede samenwerking tussen deze twee worden hun doelstellingen bereikt.

Definitie Procurement:

"Het scheppen van structurele voorwaarden voor en het uitvoeren van alle activiteiten, die zijn gericht op het beheersen en sturen van inkomende goederen en diensten."

Procurement omvat het opbouwen, in standhouden en voortdurend verbeteren van con-

tract- en contactrelaties tussen de organisatie dan wel organisatieonderdelen als klant, en haar interne en externe leveranciers. Dit gebeurt zodanig dat de geleverde producten en diensten de bedrijfsprocessen, de werkzaamheden en de gebruikers ondersteunen conform de behoefte, de gestelde kwaliteitseisen en wensen. Procurement begint in de bedrijfsprocessen van een klant tot aan die van de leverancier en loopt vaak door tot het einde van de levensduur van het goed of de dienst bij de klant.

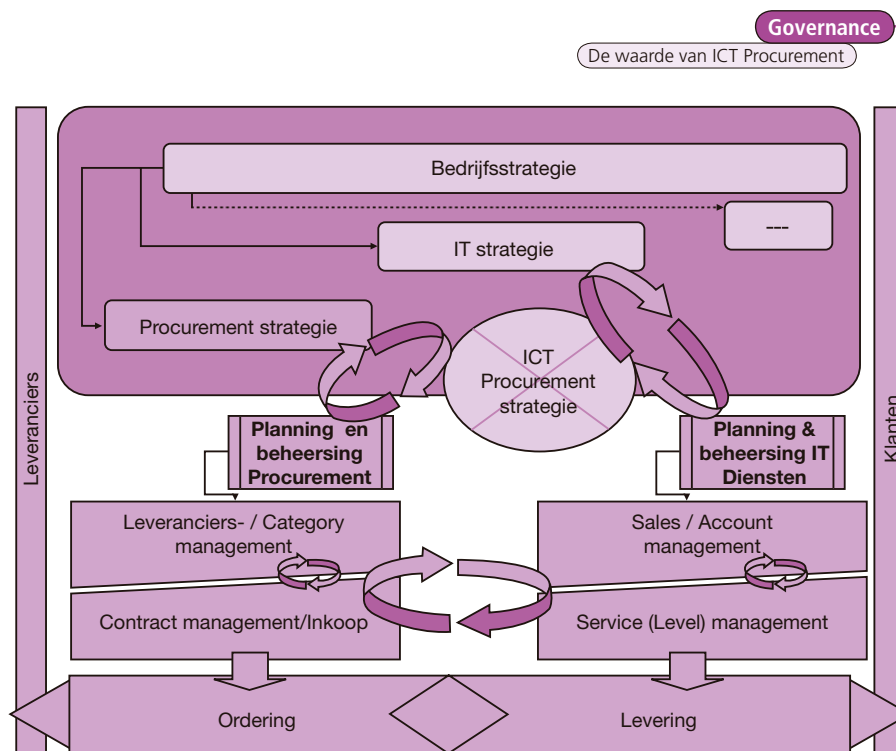
Zoals alle ondersteunende functies in een organisatie krijgt procurement richting door de te volgen bedrijfsstrategie (zie figuur 2). Zo zetten ICT en procurement een eigen koers uit, die is gebaseerd op de bedrijfsstrategie. Vervolgens worden deze op elkaar afgestemd in de bedrijfsplanningen. Nu is een procurementstrategie niet zo veranderlijk: De richting is al in de bedrijfsstrategie bepaald en stelt een kader. De aan te schaffen goederen en diensten hangen af van de intern vragende partij, zoals ICT. Het gaat dus vooral om het goed organiseren en regisseren van een goede samenwerking tussen de procurementprocessen leveranciersmanagement, contractmanagement¹ en servicemanagement die zich in de ICT-procurementketen bevinden.

Procurement life cycle

Nu volgt procurement een soort levenscyclus. Deze beschrijft de activiteiten in en de fasering van het verwervingsproces. Een deel van deze activiteiten behoort tot het domein van leveranciersmanagement, terwijl andere activiteiten elders in de organisatie zijn ondergebracht. Een voorbeeld hiervan is het definiëren van het Programma van Eisen, of het administreren en fysiek beheren van contracten, zie figuur 3.

Denk hierbij aan vertegenwoordigers van de interne klant (de business) die het Programma van Eisen moeten bepalen, (concern) inkoop die specifieke inkoopkennis inbrengt en de juridische afdeling, die het uiteindelijke contract op juridische aspecten beoordeelt.

¹ tenzij anders in dit artikel aangegeven is met contractmanagement het inkopen en managen van contracten bedoeld



Figuur 2 Procurement krijgt richting door een bedrijfsstrategie te volgen

Procurementmanagement heeft bij alle fasen en activiteiten een coördinerende, faciliterende en vaak leidende rol. In de procurementlevenscyclus komt ook naar voren dat er sprake is van activiteiten op verschillende niveaus in de organisatie. Commitment van het hoger management is cruciaal, maar ook op tactisch en operationeel niveau moeten taken en verantwoordelijkheden worden belegd.

Specialisatie

De procurementprocessen worden apart onderkend, vanwege de specifieke aandacht die ieder proces nodig heeft. Succesvolle gedragscriteria en inhoudelijke kennis voor een servicemanagerrol zijn nu eenmaal anders dan die van een leveranciersmanager of contractmanager. De key performance-indicatoren per proces ondersteunen dit beeld. Klantwaardering voor een dienst lijkt voor een servicemanager evident, maar waardering van leveranciers als HP, Microsoft, IBM of Oracle staat niet vaak hoog op de lijst. Onderhandelingen voeren met leveranciers vergt nu eenmaal een organisator voor een

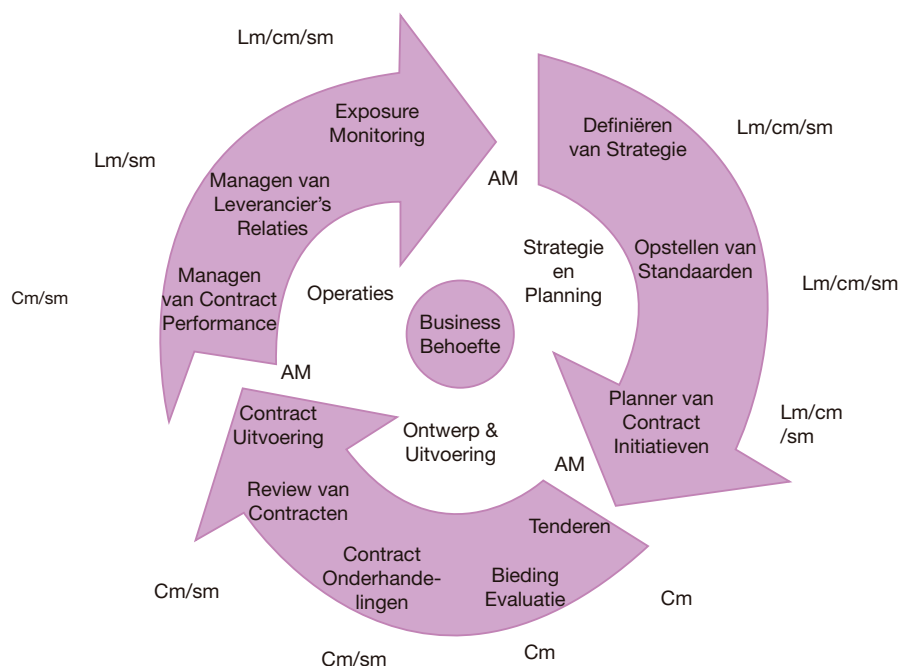
bestek (Programma van Eisen), een onderhandelaar en, last but not least, een strikte coördinator.

Organisaties dienen er voor te waken dat ze niet te ver gaan in hun specialisatie. Alle deelnemers in de keten kunnen van elkaars pluspunten leren. Een veelvoorkomend probleem bij inkoopafdelingen is dat ze bijzonder scherp inkopen, maar dat ze er niet in slagen nut en noodzaak van hun eigen diensten intern goed uit te leggen dan wel te verkopen (Pierre de Winter in Deal! 2006) of ordentelijke procurementdiensten aan te bieden. Daarnaast denkt iedereen in Nederland, waaronder de directeur, dat hij goed kan onderhandelen. Dit is hoogst zelden het geval. Hoe dan ook, de noodzaak voor een keten-focus blijft.

METHODOLOGIE

Er is op dit moment geen enkele, breed gedragen, dominante methodologie of theorie voor procurementprocessen. Er zijn zo'n vijftig modellen, die afhankelijk van het onderwerp, worden toegepast en op bepaalde punten

4



*Figuur 3 De Procurement Life Cyclus (LM = Leveranciersmanagement, CM = Contractmanagement, SM = Servicemanagement en AM=Accountmanagement)
In de verschillende fasen (strategie & planning, ontwerp & uitvoering en operaties) zijn verschillende personen en afdelingen uit de organisatie betrokken en zijn er verschillende competenties nodig.*

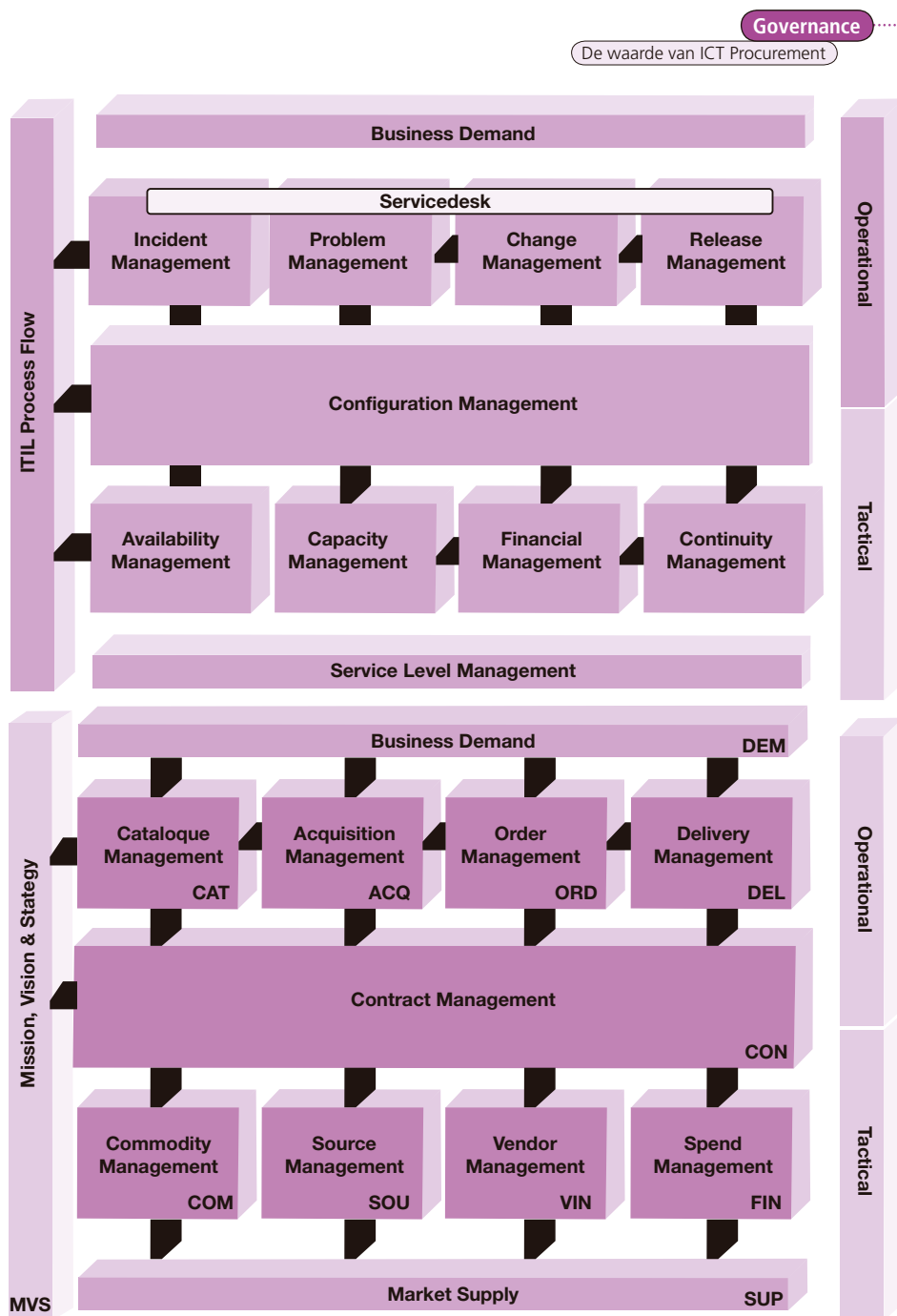
een goede oplossing bieden, zoals het risicomangement van ISPL, het maturity model van MSU(+) en het Nederlandse Purchasing Excellence. Een uitgebreide inkoopmethode is EMAT (economically most advantageous tender), die in de Europese aanbestedingsrichtlijn wordt gebruikt.

Binnen ITIL is tot dusver het beknopte proces Managing supplier relationships onderkend. Ook de samenhang tussen ITIL, Prince2 en ISPL is nog voor verbetering vatbaar (Halfhede, Hendriks, Mast, Mosterman en Teeuwen in het itSMf Beheer Jaarboek 2003). Het ITIL 3-programma schijnt procurement te onderkennen, maar in welke vorm en volledigheid is nog te bezien.

Het volledig plotten en plaatsen van processtappen van procurement naar de diverse processen binnen ITIL gaat in dit artikel te ver. Figuur 4 illustreert de samenhang van de diverse deelprocessen in de dienstleverings-

keten. We volstaan door aan te geven dat er evidente ketens door zowel procurement als servicemanagement lopen. Incident- en probleembeheer kunnen moeilijk zonder vastgelegde ICT-assets of configuratie-items die ergens verkregen en ondersteund moeten worden door een supportcontract met bijbehorende servicelevels, rechten en plichten. Een materials requirement-plan voor een rekencentrum zal interacteren met capacity management en de leveranciers-SLA's moeten dekkend zijn voor de SLA's van de klant. De ICT-infrastructuur roadmap voor de langere termijn zal in samenwerking met procurement leiden tot langeretermijn investeringsbeslissingen met bijbehorende financiering.

Wij poneren een eenvoudig model voor samenwerking, waarbij iedere deelnemer zijn kerncompetentie inbrengt en aanspreekt om tot zo goed mogelijk geacquireerde ICT-producten en -diensten te komen, vergelijkbaar met de projectboard (BUS) van Prince2.

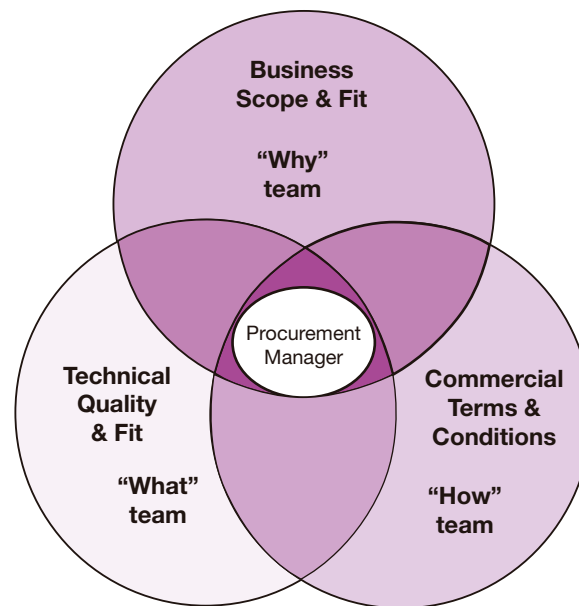


Figuur 4 De samenhang tussen de diverse deelprocessen in de dienstleveringsketen

Het WHW-model (Bolletjesmodel)

Degelijk procurement staat of valt met de kwaliteit van intern samenwerken (70%-80% van de aan procurement bestede tijd is intern gericht). Dat geldt vooral tijdens een acquisi-

tietraject. Hechte samenwerking op basis van een geaccepteerde rolverdeling is een kritieke voorwaarde voor succes. De crossfunctionele en multifunctionele teams, ook wel buying committees genoemd, zijn samengesteld



Figuur 5 Het WHW-model

uit ‘Waarom’- ‘Hoe’- en ‘Wat’-leden en zijn weergegeven in onderstaand WHW-model (figuur 5).

Waarom

In de Waarom-rol wordt onderzocht en aangegeven wat de bedrijfsbehoefte is, aan welke doelstellingen moet worden voldaan, of er moet worden (in)gekocht of dat het zelf wordt gemaakt, welke strategie wordt uitgezet en wat de kosten en opbrengsten zijn (Make/Buy descision). De mensen die deze rol invullen, zijn onder andere de interne opdrachtgevers: directeuren, bestuurders, (divisie) managers, hoofden van facilitaire dienst, commissarissen van de koningin of chieft procurement officers. Zij zijn meestal ook de budgethouder en verantwoordelijk voor het product en het resultaat in termen van prijs/kwaliteitverhouding.

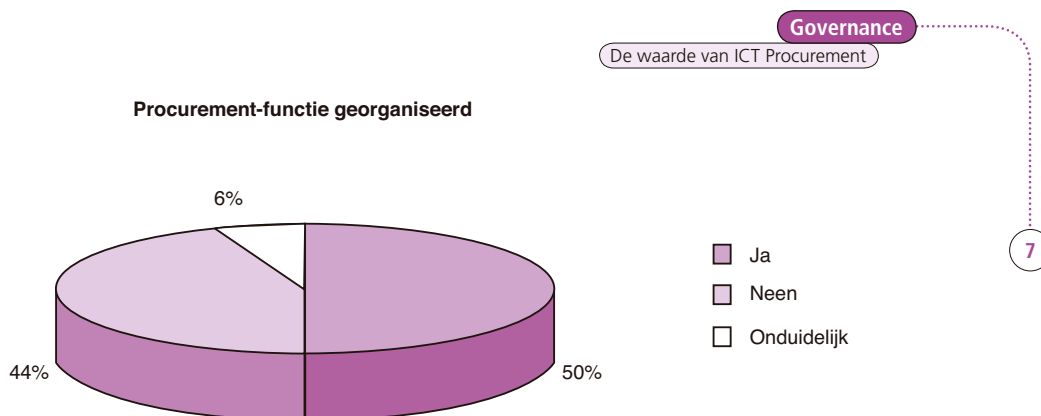
Wat

In deze rol wordt aangegeven wat de technische en functionele eisen en wensen zijn, en welke bedrijfsstandaarden en normen van toepassing zijn als ook de plannen en planningen. De mensen die deze rol invullen,

zijn de vakinhoudelijke specialisten (‘technenuten’), ICT-architecten, servicemanagers, discipline-engineers, (sector) managers en afdelingshoofden. De servicemanager neemt initieel deel om de klantbehoeften vanaf het begin, maar ook in de latere exploitatiefase te verwoorden. De eisen en wensen van servicemanagement maken deel uit van de offerteaanvraag. Hiermee behoudt servicemanagement de dekking voor zijn te leveren dienst in eigen hand. Welke (inbound) SLA’s zijn nodig, hoe wordt er gerapporteerd, hoe wordt er geëscaleerd, etcetera. Allemaal belangrijke elementen die al in een zo vroeg mogelijk stadium bekend moeten zijn, en onderdeel uitmaken van de offerteaanvraag en het uiteindelijke contract.

Hoe

Ook de Hoe-rol bestaat uit meerdere perspectieven en functies. Hierin wordt bekeken en voorgesteld welke (Europese) richtlijnen en procedures je kunt volgen en hoe je elementen als de selectie, offerte, gunning en het contract moet hanteren en toepassen. De mensen die deze rol invullen, zijn onder meer procurementmanagers, de inkopers, con-



Figuur 6 De helft van de afgesloten SLA's is geborgd via een georganiseerde procurementfunctie (Meerendonck & Janssen, 2006 op IT Management.com)

tractmanagers, juristen, kwaliteitsmanagers, financiële experts en adviseurs.

Bij elke aanbesteding hebben het Waarom-, Wat- en Hoe-team, naast een functionele verantwoordelijkheid, ook samen een resultaatverantwoordelijkheid. Het succes wordt in hoge mate bepaald door het bindende vermogen van de rol van het 'Hoe'-team.

Procurement (Hoe) als regisseur en facilitator

De leiding van het Hoe-team en het hele inkoopteam ligt bij de procurementrol (contractmanager, inkoper of procurementofficer), vanwege de onderhandelingen met potentiële leveranciers.

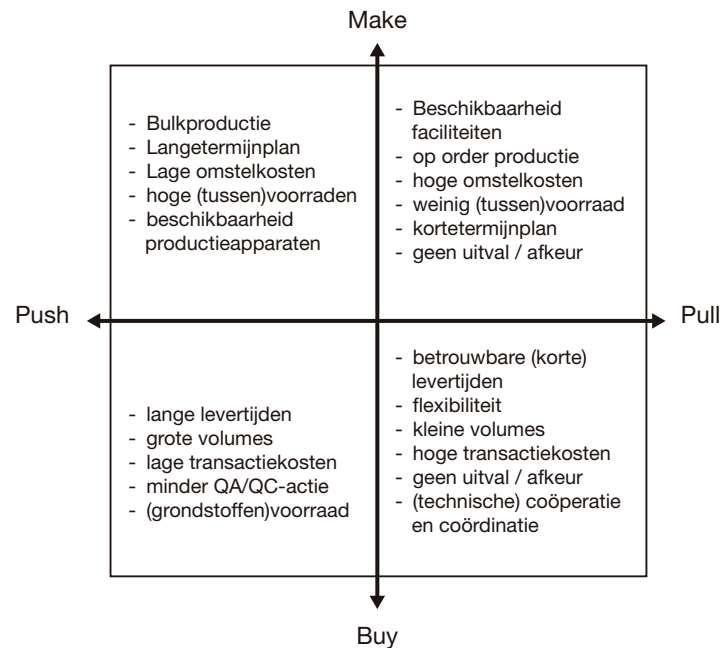
De procurementrol heeft dus een sterk bepalende en daarmee belangrijke leidinggevende dimensie over de drie teams heen: Hou iedereen rolvast binnen het acquisitietraject en coördineer de activiteiten. Procurement behoudt het overzicht, volgt en past de strategie of tactiek aan en verzekert de uitvoering. In het buying-team vindt onder andere de opstelling van een programma van eisen of bestek plaats, een document dat mede bepalend is voor de te leveren producten, diensten en leveranciersrelatie voor een aantal jaren. Sta geen inkopen (Maverick-buying) toe die niet door inkopers of door inkopers zijn gedelegeerd. Niet van het Waarom-team, niet van het management en niet van de Wat-teamleden. De specialisten leveren ieder hun eigen bijdrage en bemoeien zich niet met

andere specialisaties. Een ICT-systeembeheerder weet door de bank genomen weinig van intellectueel eigendom, G-rekeningen of juridische voorwaarden. Ook het management kent geen jurisprudentie of verbintenisrecht en kan de servicemanagementtool niet dynamisch interfaceren met het SAP-verplichtingenregister (het management weet wel wat het er voor over heeft, maar dat is niet hetzelfde!).

Zoals gezegd wordt ongeveer 70% tot 80% van de tijd van procurement besteed aan interne communicatie en afstemming. Voor een groot deel is dit logisch. Je moet een leverancier alleen goed voorbereid tegemoet treden, zeker bij complexe uit te besteden diensten. Er is een groot financieel verschil in precies dat inkopen wat je hebt afgestemd met het buying committee, of het inkopen van een product of dienst omdat de salesmanager van de leverancier jou of je systeembeheerder heeft overtuigd. Dat we intern veel moeten communiceren komt omdat we elkaar te veel moeten uitleggen. We hebben te weinig begrip en kennis van andere deelnemers, processen of afspraken in de keten.

Een onderzoek (Meerendonck & Janssen, 2006), gepubliceerd op ICT-Management.com, laat zien dat slechts de helft van de intern afgesloten SLA's, geborgd is via een georganiseerde procurement-functie (figuur 6).

In deze organisaties wordt lijnmanagement of servicemanagement belast met contracting. Deze beleggen het in de initiatiefase bij



Figuur 7 De PPMB-matrix

de projectmanager, en in de exploitatiefase waarschijnlijk nergens. Het gevolg laat zich raden: De servicemanager moet het oplossen op een moment dat het niet uitkomt, namelijk tijdens kritieke incidenten of gedurende escalaties. Want pas dan wordt het probleem zichtbaar.

De PPMB-Matrix

Eerder hebben we aangegeven dat de procurementstrategie een afgeleide is van de ondernemingsstrategie. Een bedrijf zal zijn producten via een push-mechanisme (eindgebruikers/afnemers krijgen het product aangeboden) of pull-mechanisme (eindgebruikers/afnemers komen het product halen) in de markt zetten. Tijdens een levenscyclus van een product kan een push-strategie omschakelen naar een pull-strategie. Een voorbeeld is het pushen van de iPod naar de huidige pull op iPod. Het is de taak en verantwoordelijkheid van de Wat-functionaris om ervoor te zorgen dat de in te kopen producten en diensten aansluiten bij deze strategie. Daarnaast is het van belang om te beoordelen of aan de vraagbehoefte op basis van pull- of push-invulling moet worden gegeven. Op basis

hiervan heeft Van Aar (2006) de PPMB-matrix (Push, Pull, Make, Buy) ontwikkeld, zoals in figuur 7 is weergegeven.

Voorbeeld

Een bank heeft besloten betalingsverkeer via mobiele telefonie mogelijk te maken en biedt daarom de combinatie van een rekening en mobiele telefoon aan. Hiermee pushen zij mobiele telefoons, abonnementen en bancaire diensten in de afnemersmarkt. De bancaire diensten leveren zij zelf (Make: bulkproductie rekeningnummers) maar het verwerven van de benodigde abonnementen en mobiele telefoons wordt uitbesteed (Buy: grote volumes, lange levertijden). Na verloop van tijd is de actie een succes, maar neemt de groei af: De afnemersmarkt zal in kleinere hoeveelheden om nieuwe producten (Pull, Buy) gaan vragen. Het afgesloten contract en de relatie met mobiele telefoniebedrijven en telefonieproviders moet hierop zijn ingericht.

LEVERANCIERSMANAGEMENT

Leveranciersmanagement is het samen-

hangende geheel van organisatorische processen die het beheren en beheersen van contacten en contracten met externe leveranciers als doel heeft.

Leveranciersmanagement en extern contractmanagement gaan in feite hand in hand en hebben een doorwerking in het interne contractmanagement.

Klanten van ICT-providers proberen meer en meer grip te krijgen op de situatie. Grip op kosten, voorspelbaarheid van resultaten en kwaliteit. ICT-projecten en reguliere dienstverlening blijken vaak nog te laat en te duur en de toegevoegde waarde in zakelijke termen is onduidelijk. Voorafgaand aan een project of dienst spreekt men een resultaatverplichting af, en worden er diverse bonus/malus-constructies ingericht. Hier gaat men vaak voorbij aan wat uiteindelijk echt belangrijk is:

Wat voor relatie is er met de (aanstaande) leverancier, passen we bij elkaar?

Daar waar relatiemanagement met een leverancier steeds vaker genoemd wordt als keyperformanceindicator voor procurementmanagement, stond tot voor kort 'spend'² op grote afstand bovenaan. Leveranciers die een kritieke of hoge toegevoegde waarde leveren voor een eindproduct of dienst, kun je sturen op kosten, maar vaak blijkt het vele malen kosteneffectiever om samen met die leverancier productdevelopmenten innovatie aan te pakken en de leverancier te betrekken in je eigen bedrijfsprocessen. Als het succes van je dienstverlening mede wordt bepaald door je leverancier, wil je vooraf kunnen inschatten wat voor relatie je aangaat bij het sluiten van een overeenkomst. Vervolgens moet je ook daadwerkelijk de leverancier aansturen en uitdagen de prestaties te verbeteren of kansen te creëren.

Boston Grid

Er zijn relatief eenvoudige methodes voorhanden om een leveranciersrelatie te analyseren, zoals het portfoliomodel (Kraljic, 1983) en de portfoliokubus (Kamann, 1999).

We hanteren hieronder de Boston Grid-analyse (Mills, 1998), ingeleid door het portfoliomodel van Kraljic (figuur 8).

De Kraljic-inkoopportfolio bestaat uit twee perspectieven, 'toeleveringsrisico' en 'invloed op het financieel resultaat' en levert vier kwadranten op. Leveranciers en ingekochte diensten worden door de twee kerncijfers ingedeeld in een kwadrant, dat aangeeft wat de dienst voor de klant betekent.

Dit inzicht is nuttig. Intern kun je de acquisitie beter regelen. Routine-inkoop kun je automatiseren of delegeren naar de operatie. Voor strategische inkoop is een op risicomanagement gerichte leveranciersrelatie raadzaam.

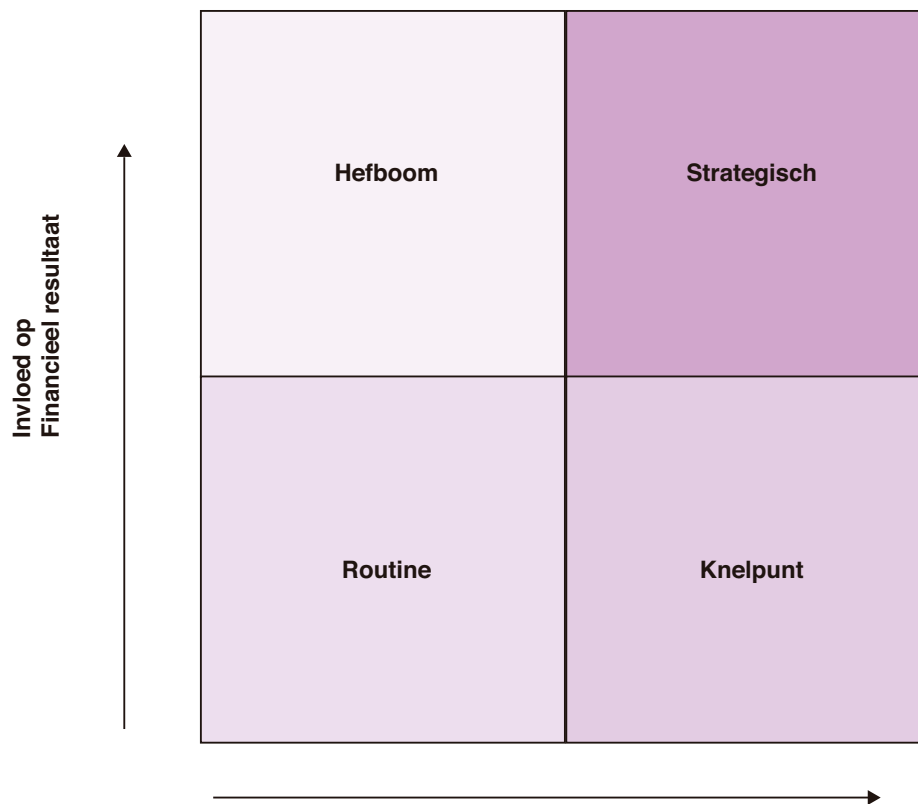
Het plaatje belicht de relatie maar van één kant. Vanuit leveranciersperspectief (figuur 9) kun je de klant inschatten in termen die voor de leverancier van belang zijn, zoals financiële waarde en de attractiviteit van de klant. Door een aantal parameters van leveranciers en klanten in een kwadrant te plaatsen, kun je de visies van leverancier en klant tegenover elkaar uitzetten. Ben je een kleine klant in de ogen van een leverancier, maar is die leverancier voor deze klant uiterst belangrijk, dan is adequate sturing op het leverancierscontract al meteen lastig. Dit geldt voor unieke leveranciers en semi-monopolisten, zoals Microsoft.

Ben je daarentegen een klein softwarehuis en wordt bijna al je omzet (en productdevelopment) bepaald door een kritieke klant (Core), dan ben je overgeleverd aan je klant (figuur 10).

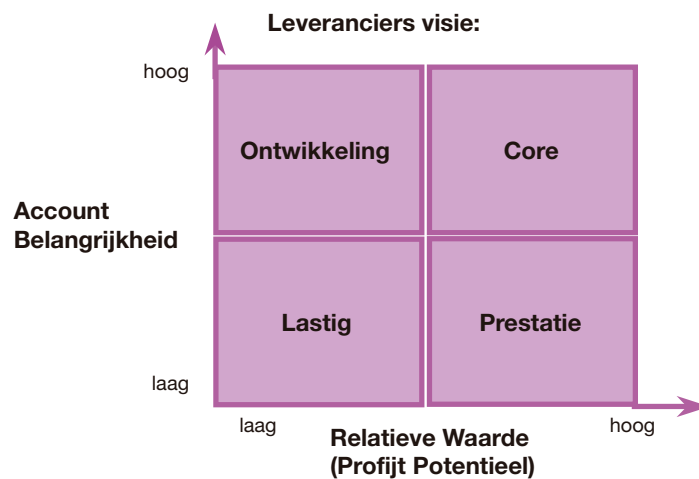
Door deze analyses te maken en in de context van het leveranciersbeleid te plaatsen, is een weloverwogen selectie van leveranciers en het beleid richting die leverancier al op voorhand duidelijk. Deze bevindingen zijn rechtstreekse input of kaderstellend voor het contractmanagementproces.

Gezien de toenemende wens bij klanten om leveranciers resultaatverplicht te contracteren, is een goede voorbereiding een randvoorwaarde. Naast een volkomen hel-

10



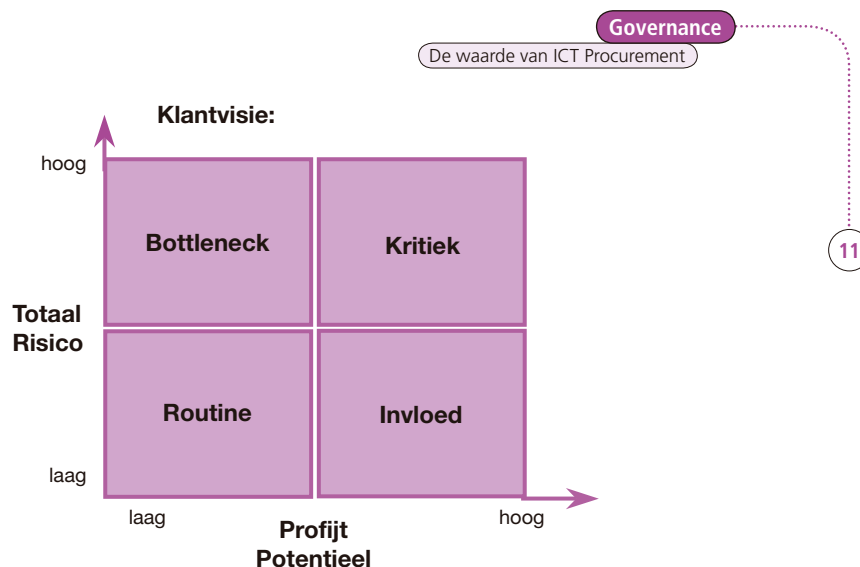
Figuur 8 Het portfoliomodel van Kraljic



Figuur 9 Het leverancierperspectief

der programma van eisen, moet er ook een beheersbare leveranciersrelatie zijn, met voldoende incentives en samenwerkingsbereidheid.

De kwadrantgrenzen zijn organisatie-afhankelijk. De relatieve waarde ligt veelal tussen de 3-10 procent van de spend, het risico is hieronder uitgewerkt.



Figuur 10 De klantvisie

Procurementrisico

Om de procurementrisico's te kunnen bepalen, moet je allereerst bekijken door welke elementen deze worden bepaald dan wel beïnvloed. Zo onderscheiden we op hoofdlijnen zes componenten:

- Technisch (producten)
- Toelevering / Markt
- Juridisch
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) waaronder veiligheid, gezondheid en milieu (welzijn)
- Financieel
- Kwaliteit & continuïteit

In tabel 1 staat een uitgewerkt voorbeeld om de toeleveringsrisico's te kunnen bepalen.

Door 'Laag', 'Medium' en 'Hoog' te hanteren, kan de beoordeling omgezet worden naar een score. Op het moment dat er wordt gestart met een offerteaanvraag, dan wel als er een contract aanwezig is, moeten zowel de inkoopafdeling als de serviceorganisatie bekend zijn met de mogelijke risico's.

De bijdrage van procurement stel je gewoonlijk vast in termen van kostenreducties (verlagen van de 'spend'). Naast de hierboven beschreven bijdragen in risicomanagement, niet onbelangrijk in het licht van de recente ontwikkelingen op het gebied van compli-

ance en corporate governance (code Tabaksblat, Basel2, Sarbanes-Oxley Act, IFRS), heeft procurement bedrijfseconomisch veel invloed. Verder kijkend kunnen de bijdragen van procurement meehelpen aan de versteviging van de concurrentiepositie via diverse mechanismen, zoals voorradenreductie, verkorten time-to-market, productinnovatie, verlaging kwaliteits- en administratieve (factuur)kosten en verhoging van flexibiliteit.

CONTRACTMANAGEMENTPROCES

Er komt steeds meer druk van leveranciers op hun 'toegevoegde waarde' voor de klant. Hierdoor wordt het opnemen van service-niveaus een steeds belangrijker onderdeel van een offerteaanvraag en uiteindelijk de overeenkomst, waarbij we de inbreng van de servicemanager niet moeten onderschatten.

Het deelproces inkoop is een onderdeel van het contractmanagementproces. (Tactisch) Inkoop is het initiërende deel. In de exploitatiefase van contractmanagement vindt operationeel inkopen plaats naast het contractbeheer. Het is een multi- of cross-functionele bezigheid. Volgens van Weele (van Weele, 2005) is inkopen een aaneengesloten opvolging van stappen. De eerste drie stappen (tactisch) scheppen het kader en de voorwaarden voor de laatste drie stappen (operationeel) (zie figuur 11).

| Technisch (producten) | | |
|---|--|---|
| Laag risico Kernwoord = standaard | Medium risico Kernwoord = maatwerk | Hoog risico Kernwoord = ontwikkeling |
| Het product of de dienst is standaard verkrijgbaar. Er zijn geen modificaties op nodig. | Het product of de dienst is algemeen verkrijgbaar. Maatwerk of innovaties zijn nodig om het geschikt te maken. De leverancier heeft voldoende ervaring om de modificaties te realiseren. | Het product of de dienst wordt specifiek ontwikkeld op basis van bestaande en/of nieuwe componenten om zo klantspecifiek te worden ingezet. De productie vereist specialistische kennis en kunde van de leverancier. |
| | Acties: Eigendomsrechten van de modificaties, hulpmiddelen, halffabrikaten, en dergelijke, veiligstellen. Vrijwaring van rechteninbreuk door leverancier regelen. | Acties: Eigendomsrechten van het ontwerp, hulpmiddelen, halffabrikaten, en dergelijke, veiligstellen. Vrijwaring van rechteninbreuk door leverancier regelen. Verplichte selectie van een back-up leverancier. |
| Toelevering / Markt | | |
| Laag risico Kernwoord = volledige concurrentie | Medium risico Kernwoord = beperkte concurrentie | Hoog risico Kernwoord = (semi-)monopolie |
| Er zijn voldoende leveranciers die aan de vraag kunnen voldoen. | Er is een beperkt aantal leveranciers (maximaal drie) dat aan de vraag kan voldoen. | Er is geen concurrentie en dus volledige afhankelijkheid van een leverancier. |
| | Acties: Afweging maken voor één of twee leveranciers. Verplichte selectie van een back-up leverancier. | Acties: Overwegen voor een andere oplossing te kiezen, nu of in de toekomst. Partnership-overeenkomst aangaan. |
| Juridisch | | |
| Laag risico Kernwoord = eigen inkoopvoorwaarden | Medium risico Kernwoord = addendum op eigen voorwaarden | Hoog risico Kernwoord = leverancierscondities |
| De eigen contracten zijn zonder uitzondering van toepassing. | Op de eigen contracten worden beperkte aanpassingen overeengekomen. | De leverancier eist dat zijn eigen voorwaarden van toepassing zijn of dat de eigen voorwaarden grotendeels worden aangepast, eventueel met een buitenlands rechtstelsysteem. |
| | Acties: Juridisch advies verplicht. Afhankelijk van de aard van de gevraagde wijzigingen handelen als bij hoog risico. | Acties: Advies van Juridische zaken verplicht. Afhankelijk van advies verder onderhandelen. Indien advies na onderhandeling nog steeds negatief is, andere leverancier zoeken. |

| Maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam inkopen (waaronder Veiligheid, Gezondheid en Milieu/Welzijn) | | |
|--|--|---|
| Laag risico Kernwoord = niet van toepassing Er zijn geen risico's aanwezig. | Medium risico Kernwoord = aanvaardbaar Eventuele risico's kunnen met minimale maatregelen worden voorkomen. | Hoog risico Kernwoord = maatregelen vereist Om risico's uit te sluiten, moeten extra (financiële) voorzieningen getroffen worden. |
| | Acties: In overleg met deskundige adviseur maatregelen bepalen. | Acties: In overleg met deskundige adviseur maatregelen bepalen. Als de financiële voorzieningen niet opwegen tegen kosten, dan in overleg met de opdrachtgever een andere leverancier zoeken. |
| Financieel | | |
| Laag risico Kernwoord = gezond Er zijn geen risico's aanwezig. | Medium risico Kernwoord = aanvaardbaar Eventuele risico's kunnen met minimale maatregelen worden voorkomen (bijvoorbeeld geen vooruitbetalingen). | Hoog risico Kernwoord = maatregelen vereist Om risico's uit te sluiten, moeten extra (financiële) voorzieningen getroffen worden, zoals bankgaranties |
| | Acties: Contractmanagement evalueert (half)jaarlijks met de leverancier. Bij toenemende risico's in overleg met de opdrachtgever bepalen of een back-up leverancier gewenst is. | Acties: Verplicht halfjaarlijks contract. Managementoverleg met de leverancier. Verplicht inzage in de financiële status van de leverancier. Verplichte selectie van een back-up leverancier. |
| Kwaliteit & continuïteit | | |
| Laag risico Kernwoord = goed Er zijn geen risico's aanwezig. | Medium risico Kernwoord = aanvaardbaar Eventuele risico's kunnen met minimale maatregelen worden voorkomen. | Hoog risico Kernwoord = zorgwekkend Om risico's uit te sluiten, moeten extra maatregelen getroffen worden. |
| | Acties: SLA of extra garanties afspreken en opvolgen. Bij toenemende risico's in overleg met de opdrachtgever bepalen of een back-up leverancier gewenst is. | Acties: SLA en extra garanties zoals een software escrow-overeenkomst afspreken en volgen. Verplichte selectie van een back-up leverancier. |

Tabel 1 Een uitgewerkt voorbeeld om de toeleveringsrisico's te kunnen bepalen

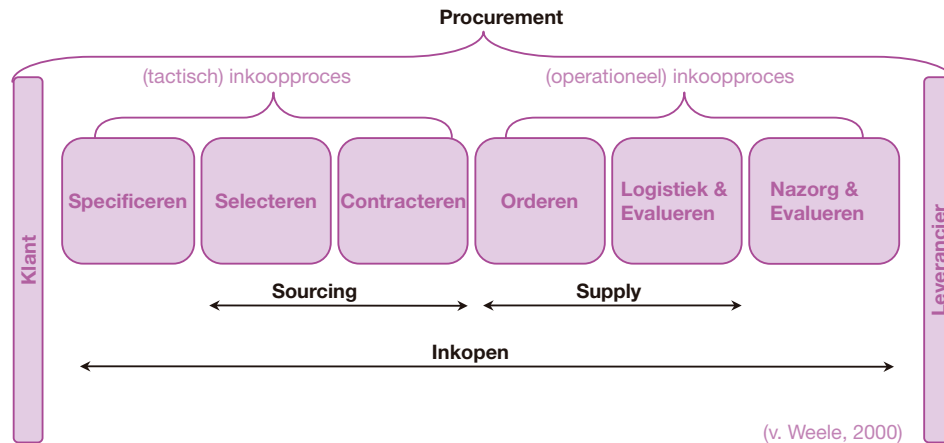
De rollen tijdens het acquisitieproces

Naast de drie stappen als onderdeel van sourcing voegen wij hier een processtap aan toe, namelijk. 'voorbereiding'. In deze fase bekijk je of de in te kopen oplossing ook in de markt is te verwerven. Daarnaast stel je een

inkoopplan en planning op, op basis waarvan de volgende stappen worden doorlopen.

De Waarom-, Wat- en Hoe-rollen hebben tijdens iedere fase hun eigen verantwoordelijkheden, die uiteengezet kunnen worden in

Inkoopproces



Figuur 11. Een schematisch overzicht van de stappen van Van Weele

het ook bij ITIL-ianen bekende RACI-model. (in sommige gevallen wordt ook wel RASCI gehanteerd) Het is een redelijk eenvoudig hulpmiddel om rollen en verantwoordelijkheden voor onder andere acquisitieprocessen vast te leggen. Maar met alleen vastleggen ben je er niet, het moet natuurlijk ook worden uitgevoerd.

- C: Consulted (Geraadpleegd), de persoon die geraadpleegd wordt
- I: Informed (geïnformeerd), de persoon die van informatie voorzien moet worden, maar die niet hoeft te worden geraadpleegd.

Een voorbeeld van een RACI-model weergegeven in tabel 2.

RACI

RACI (of RASCI) bestaat uit de volgende onderdelen:

- R: Responsible (Verantwoordelijk), de persoon die eigenaar is van het project
- A: Accountable (Verantwoordelijk), de persoon die het werk goedkeurt (Approve) en ondertekent
- S: Supportive (Ondersteunend), de persoon die middelen kan aandragen en ondersteuning kan verlenen

De processtappen worden op basis van 'input', 'verwerken' en 'output' opgesteld, zodat duidelijk is wat de 'deliverables' zijn per processtap, die vervolgens weer als 'input' dienen voor de volgende stap. Zo is bijvoorbeeld een goedgekeurd acquisitieplan en planning de 'output' van de voorbereidingsfase, een goedgekeurde offerteaanvraag de output van de specificatiefase, een goedgekeurd gunningsadvies de output van de selectiefase en een goedgekeurd en ondertekend contract de output van de contractfase.

| Proces: voorbereiden | procuratiehouder | projectleider | inkoopmanager | servicemanager |
|----------------------|------------------|---------------|---------------|----------------|
| Activiteit 1 | A | R | C | I |
| Activiteit 2 | A | C | R | C |
| Activiteit 3 | | A | R | S |
| Etcetera | | | | |

Tabel 2 Een voorbeeld van een RACI-model

Door het gebruik van de RACI-methode wordt duidelijk bepaald wie welke rol heeft tijdens een bepaalde processtap en wat er per processtap geleverd moet worden. Er kan vervolgens een duidelijke link worden gelegd naar onder andere de specificatie en de selectiefase.

Contracteren (tactisch inkopen)

Contracteren is de laatste fase van het tactisch inkoopproces. Vaak is het een probleem deze fase binnen de gestelde tijdslijnen te voltooien, waardoor dit de ingangsdatum van een overeenkomst frustreert. Projecten die gebaseerd zijn op inkopen moeten tijdig starten.

Daar waar de macht in de keten in relatie tot de leverancier uit balans is ten gunste van de koper, kunnen contractuele voorwaarden worden afgedwongen en gegadigden worden afgewezen als zij zich hieraan niet conformeren. Als het evenwicht is verstoord ten gunste van een leverancier zal iedere partij voor zijn (juridische) rechten 'vechten'. Het is dan van belang om het proces vanaf het punt van specificeren en selecteren goed in te zetten, zodat op basis van wat het acquisitieproces moet opleveren het zo goed en snel mogelijk kan plaatsvinden. Reden te meer om vooraf hierover na te denken en niet pas als het zo ver is.

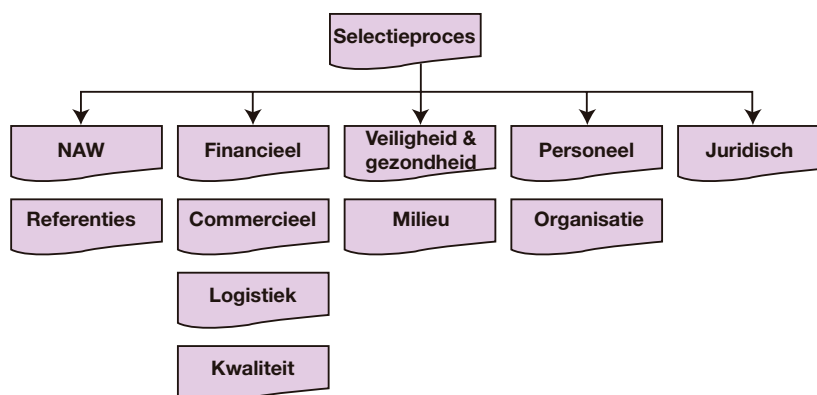
Selectieproces

De doelstelling van een Request For Information (RFI), als onderdeel van het voorbe-

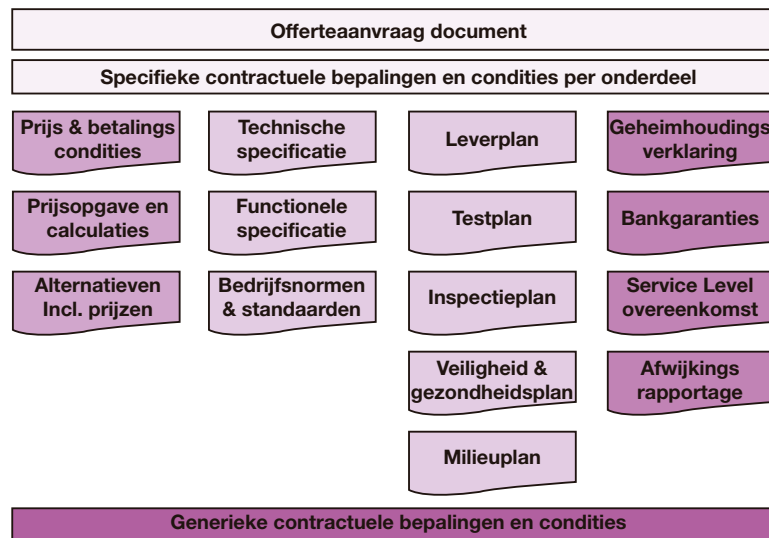
reidingsproces, is om informatie te verkrijgen (Input) van gegadigden. Vervolgens ga je deze informatie analyseren (verwerkingsproces), zodat je een lijst krijgt met geselecteerde leveranciers (output), die in aanmerking komen voor een offerteaanvraag (RFP/Q).

Het selectieproces kan vanuit verschillende invalshoeken worden gedaan, waarbij je op basis van de verschillende meegegeven onderwerpen en wegingen tot een uiteindelijk oordeel komt. Aangezien je bepaalde onderdelen ook subjectief kunt beoordelen, is het van belang de selectie niet door een persoon te laten doen, maar door een team van vakmensen. Het is belangrijk om tijdens het selectieproces al duidelijkheid te krijgen over de Waarom-, Wat- en Hoe-rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden (zie figuur 12).

Er zijn legio vragenlijsten op de markt die de verschillende aspecten belichten. De vragenlijsten zijn bedrijfs- of branchespecifiek. Waar komt bij een bepaalde aanbesteding de nadruk op te liggen? Veel is afhankelijk van de houding ten opzichte van 'procurement risk' en de 'make or buy' versus de push-/pull-filosofie van het eigen bedrijf. Denk maar eens aan financiële instellingen die zijn gehouden aan richtlijnen van de Autoriteit Financiële Markten en daarmee strikte maatstaven hanteren op het gebied van compliancy zoals geregeld via geheimhoudingsovereenkomsten. Een retailer richt de vragen op allerlei kosten-reducerende mogelijkheden.



Figuur 12 Het selectieproces



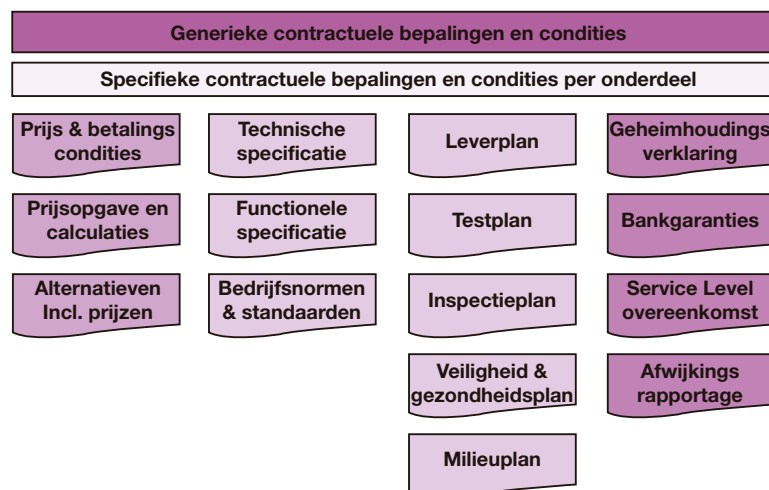
Figuur 13 Een offeraanvraag

Van belang is wel dat de selectie-eisen en -wensen zo transparant mogelijk worden opgesteld, zodat de lijst met te selecteren leveranciers nog wel voldoende competitie bevat bij een offerteaanvraag. Door wellicht te veel eisen en wensen te stellen aan relatief minder belangrijke zaken, kan de meetlat voor potentiële toetreders wel eens te hoog liggen, waardoor zij afvallen en de aanbestede organisatie belangrijke 'opportunities' gaat missen.

Uiteindelijk is de output van de voorbereidingsfase een goedgekeurde lijst met leveranciers, die in aanmerking komen voor een offerteaanvraag. Afhankelijk van de interne organisatie gaat dit via Procurement/Tender/Contractboards of een dergelijk orgaan dat het advies bekrachtigt.

Offerteaanvraag

Op basis hiervan, maar zeker gedurende de looptijd van een RFI, kan een organisatie al



Figuur 14 De opbouw van een contractmodel

starten met het opstellen van een RFP/Q. Sommige bedrijven hanteren voor een offerteaanvraag (zie figuur 13) ook de afkorting RFP, waarin tevens een prijs (quotation) wordt gevraagd. De opbouw van de offerteaanvraag dient zo te zijn dat bij de latere contractfase de RFP/Q gespiegeld kan worden met de overeenkomst.

Contracteren

Door als voorbeeld deze opbouw te kiezen, kan een organisatie bij het contracteren het volgende model (figuur 14) hanteren.

Door een identieke bijlagenstructuur te gebruiken in het document voor de offerteaanvraag, wordt dit in de contractfase vervangen door de contractdocumenten. Het is daarom aan te raden een dergelijke structuur van de offerteaanvraag en het contract te 'alignen', waardoor het contractproces vele malen effectiever en efficiënter kan verlopen. Een ander hulpmiddel tijdens de beoordeling van een aanbieding, is het opnemen van een 'afwijkinsrapportage'. Hierin dienen de aanbieders aan te geven op welke onderdelen ze afwijken van de offerteaanvraag en wat eventueel daarvan de consequenties zijn. Dit geeft de beoordelaars direct inzicht waar aanbieders afwijken van de eisen en wensen in de RFP/Q.

Voordat de offerteaanvraag wordt verstuurd, is het van groot belang dat er goed wordt nagedacht over de methode van vergelijking om tot een waardeoordeel van de aanbiedingen te komen. Dat kan bijvoorbeeld de EMAT-methode zijn, die bij Europese aanbestedingen wordt gehanteerd. Op basis van TCO in relatie tot kwaliteit kun je tot een gewogen oordeel komen dat tot een meest begunstigde leidt. Vooraf aan het uitbrengen van een RFP/Q leg je dit vast, inclusief de bijbehorende wegingsfactoren per onderdeel. Deze methode van beoordelen kun je ook vastleggen in de offerteaanvraag, zodat kandidaten vooraf weten wat de belangrijkste onderdelen zijn waar zij op scoren. Bij private ondernemingen gebeurt dit niet altijd, uit angst dat zij hiervan niet meer kunnen afwijken. Ze denken dat dit hun vrijheid ontnemt. Als goed procurement-professional is dat niet terecht, omdat je iedere geselecteerde leverancier objectief wilt kunnen beoordelen.

Onderhandelingsmatrix

In sommige gevallen worden de aanbiedingen van leveranciers ook als uitgangspunt voor een onderhandeling gebruikt. Het gebruik van een onderhandelingsmatrix biedt hierbij ondersteuning. Op basis van de componenten van de offerteaanvraag worden de

| | Technisch Functioneel 1.1 | Plan & planning 1.2 | Contracten 1.3 | Prijzen & kosten 1.4 | Organisatie % QA/QC 1.5 |
|-------|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---|
| 1 | Software-configuratie | Plan van Aanpak | Aanschaf software inclusief addendum | Projectinvestering | Projectorganisatie, continuïteit en flexibiliteit |
| 2 | Software-ontwikkeling | Planning (milestones / fixed date) | Mantel ICT inclusief addendum | Licentiekosten | Opleiding, technisch en inhoudelijk (kwaliteit consultants) |
| 3 | Beheer | Deliverables (resultaat-verplichting) | Escrow | Beheer en onderhoudskosten | Extra inhuur versus kwaliteit |
| 4 | Test & Acceptatie & implementatie | | Overige documenten | Betalingscondities & Schema | Interne richtlijnen |
| 5 etc | Onderhoud en services, etc. (by FPA) | | SLA + bijlagen etc. (by IE-zaken) | Indexering ,etc (by manuraarten) | inzet eigen medewerkers, etc |

Figuur 15 Een voorbeeld van een onderhandelingsmatrix

| | Technisch Functioneel 1.1 | Plan & planning 1.2 | Contracten 1.3 | Prijzen & kosten 1.4 | Organisatie % QA/QC 1.5 |
|-------|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---|
| 1 | Software-configuratie | Plan van Aanpak | Aanschaf software inclusief addendum | Project-investering | Projectorganisatie, continuïteit en flexibiliteit |
| 2 | Software-ontwikkeling | Planning (milestones / fixed date) | Mantel ICT inclusief addendum | Licentiekosten | Opleiding, technisch en inhoudelijk (kwaliteit consultants) |
| 3 | Beheer | Deliverables (resultaat-verplichting) | Escrow | Beheer en onderhoudskosten | Extra inhuur versus kwaliteit |
| 4 | Test & Acceptatie & implementatie | | Overige documenten | Betalingscondities & Schema | Interne richtlijnen |
| 5 etc | Onderhoud en services, etc. (by FPA) | | SLA + bijlagen, etc. (by IE-zaken) | Indexering, etc (by manuraarten) | inzet eigen medewerkers, etc |

Figuur 16 Het gebruik van kleuren om de status van een bepaald onderdeel aan te geven

onderdelen gestructureerd en bepaalt het multifunctionele team (of buying committee) wat het gewenste onderhandelingsresultaat is. Een dergelijk mandaat is noodzakelijk om de bevoegdheden van het onderhandelings-team vast te stellen en om te voorkomen dat er een uitweg ontstaat voor de leverancier die andere personen in de organisatie probeert te benaderen. Een voorbeeld van een onderhandelingsmatrix is weergegeven in figuur 15.

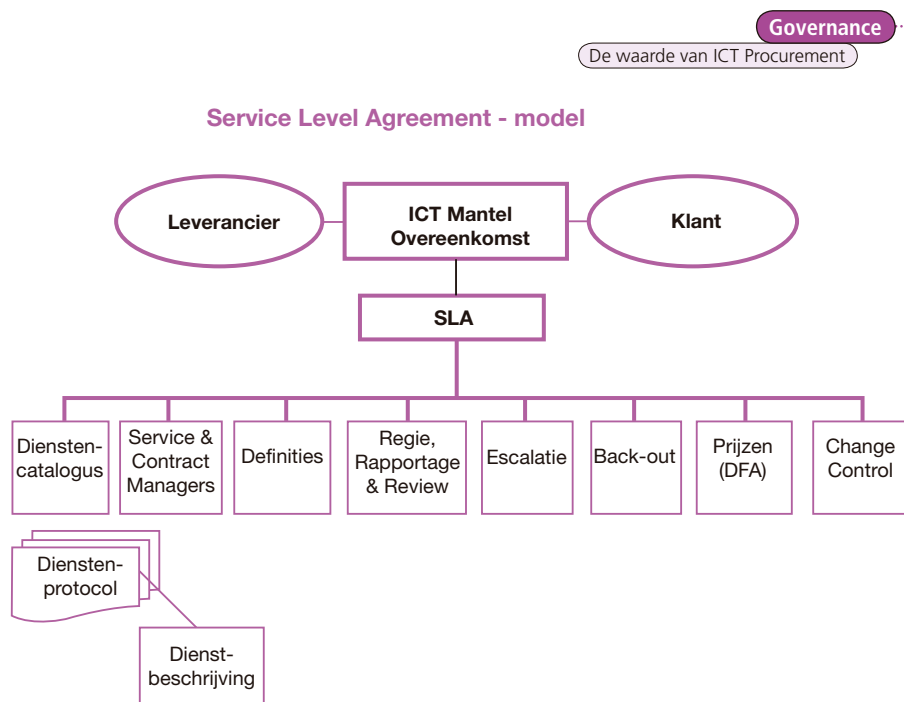
Door kleuren te gebruiken kun je op eenvoudige wijze aangegeven wat de status is van een bepaald onderdeel. Per verticale kolom kan dit vervolgens in detail worden uitgewerkt, zoals in het voorbeeld voor Contracten' (zie figuur 16).

Het opstellen van deze matrixen vraagt voorbereidingstijd, maar heeft als belangrijk voordeel dat je gedegen aan een onderhandeling begint en je niet door de tactieken van een leverancier laat verrassen. Op basis van verschillende doelstellingen per onderdeel kun je bepalen wat je wilt bereiken. Zoals in bovenstaand voorbeeld is weergegeven, is het van belang ook de SLA-componenten mee te

nemen tijdens een onderhandeling. Hiervoor is het wel nodig dat je de servicemanager consulteert. Het is belangrijk dat de interne en externe SLA minimaal op elkaar zijn afgestemd. Een dergelijke ketenbenadering is noodzakelijk om te voorkomen dat er gaten vallen in de (ICT) dienstverlening.

Ontwikkelingen

Een tendens in de markt is de vorm van 'auction', waarbij kandidaten allereerst met behulp van RFI's en RFP's worden beoordeeld, zodat het op het eind, bij de veiling, het alleen nog maar over de prijs gaat. Een punt van zorg is wel dat de prijs uiteindelijk daardoor het belangrijkste gunningscriterium wordt, terwijl de kwaliteit van een onderneming op die manier niet wordt meegenomen. En juist een goede balans tussen prijs, kwaliteit en contracten gaan in de toekomst het verschil maken. Als je kijkt naar de innovatieve mogelijkheden van een leverancier, de bereidwilligheid om mee te denken over de business van de klant en de klantvriendelijkheid, dan kan een leverancier helpen om de concurrentiepositie van een aanbestedende organisatie te verbeteren.



Figuur 17 De meest essentiële componenten van een SLA

SERVICE LEVEL AGREEMENT

In sommige gevallen voorzien de contractvoorwaarden niet in servicelevelcomponenten. Het is noodzakelijk deze dan als onderdeel van de contractvoorwaarden op te nemen, zowel in de offerteaanvraag als later in de overeenkomst.

SLA-opbouw

De meest essentiële componenten van een SLA die opgenomen moeten worden, zijn in figuur 16 weergegeven:

Een dergelijke SLA-structuur wordt samen opgesteld en ingevuld met de servicelevelmanager, zodat deze ervoor kan zorgen dat er een juiste aansluiting is met de interne SLA's.

Het contract omvat de algemeen juridische voorwaarden en bepalingen, terwijl de Dienstencatalogus de voornaamste uitvoerende taken beschrijft. Een SLA is gebaat bij het expliciet onderscheiden van plichten en rechten. Juristen willen nog wel eens zover gaan om alleen plichten op te nemen van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer (de Jong, 2006). De Dienstencatalogus begint met een korte

samenvattende pagina met daarop alle diensten die onderdeel van het contract zijn en de tarieven van de diensten. Voor iedere af te nemen dienst, moet je een dienstenprotocol (definitie van de diensttijden en servicenormen) invullen. Bij ieder dienstenprotocol hoort een Dienstenbeschrijving (omschrijving van de dienst, procedures, verantwoordelijkheden en definitie van de serviceniveaus en de wijze waarop je deze meet). Het is belangrijk dat de serviceniveaus resultaatgericht, functioneel, gerelateerd aan behoeften, meetbaar, haalbaar, stuurbaar en aantoonbaar zijn.

De andere onderdelen zijn de overeengekomen procedures voor rapportage en review, escalatieprocedures en een overzicht van de namen van de servicecontractmanagers. In sommige gevallen wordt naast een SLA, als deze hierin niet voorziet, ook een Dossier Afspraken en Procedures (DAP) tussen partijen overeengekomen in een Nadere Overeenkomst (NOK). Onderdelen die je in een DAP opneemt, zijn het bepalen hoe toekomstige opdrachten (bestelbonnen / purchase orders) worden ingediend, overlegstructuren, contactpersonen en bevoegdheden, procedurele zaken en formulieren.

TOOLING

Om een goede inventarisatie te kunnen maken van de huidige organisatie en bijbehorende processen, zijn er veel tools beschikbaar die dit kunnen uitvoeren. De tools die je als procesondersteuning inzet, ondersteunen hoogstzelden de procurementketen zoals die binnen ICT gebruikelijk is. Het probleem zit in de oplossingen die iedere afzonderlijke bedrijfsfunctie gebruikt. De servicedesk gebruikt een servicemanagementtool met een onderliggende configuratiedatabase, de financiële administratie legt assets vast in een administratief of ERP-pakket en contractmanagement gebruikt een contractregister, al dan niet uitgebreid met e-procurement. Gegevens moeten uniek worden vastgelegd (repository) en alle bedrijfsfuncties kunnen deze repository gebruiken. Zover zijn we helaas nog niet en tools zijn voor verbetering vatbaar. Verbetering die leveranciers kunnen aanbrengen zijn:

- Ondersteunen en samenwerking met databases van kernsystemen
- Goede rapportagemogelijkheden standaard in de tool inbouwen. Rapportagemogelijkheden moeten zijn gericht op de meest basale vragen van een procesdeelnemer (invoice voor facturering, een ABC-analyse op alle kosten, een bericht als een ingekochte dienst nog vervangen kan worden voor verlengingsdatum).

We zullen een paar tools voor procurement behandelen die in de ICT van belang zijn, maar zelden door software worden ondersteund.

Contract en SLA-scan

Eerder gaven we al aan dat het overeenkomen van een SLA een niet onbelangrijk onderdeel is van contracteren. Maar veelal rijst de vraag hoe het gesteld is met de bestaande SLA's, die in het verleden – op grond van leveranciersvoorwaarden – zijn afgesloten. Ofwel, hoe volwassen zijn deze SLA's en wat zijn hiervan de gevolgen voor de servicemanager. Met behulp van van ITIL-processen kun je de SLA's hierop toetsen. Op basis van een vlekkenanalyse bekijk je dan wat er in de

bestaande en toekomstige SLA's verbeterd moet worden.

Een voorbeeld van een SLA-scan is in figuur 18 te zien.

Benchmarking

Zodra inkopende organisaties prestatie meting willen doorvoeren, blijkt benchmarking een goed instrument te zijn. Zo zou een goede key performance indicator voor een acquisitieproject kunnen zijn: x% ten opzichte van de gebenchmarkte Total Cost of Ownership.

Benchmarking is een begrip dat vele definities kent. Wij beperken ons hier tot het gangbare gebruik en de toepassing in dealmaking.

Een benchmark is: een algemeen geaccepteerd ijkpunt waar men de resultaten van de eigen portefeuille aan kan spiegelen.

Een echte benchmarkdienst komt als volgt tot stand:

Een organisatie gaat een product selecteren en ontvangt van leveranciers 'listprijzen'. Via een selectieproces zal de klant tot een moment komen, waarop zij niet verder kan onderhandelen en in feite de offerte kan gaan tekenen. Op dat moment kan de benchmarkdienst nog uitkomst bieden. Een benchmarkadviseur neemt de onderhandeling achter de schermen over en regisseert het verdere traject. Door specialistische kennis van de leveranciersmarkt en de leverancier in kwestie, kan de specialist vaak nog spend (inkoopkosten) uit de Total Cost of Ownership krijgen, natuurlijk onder de strikte randvoorwaarde van het behoud van een kwalitatief goede relatie. Door de diensten resultaatverplicht en 'no-cure-no-pay' aan te bieden, is de klant altijd goed geholpen.

Benchmarking kun je alleen succesvol uitvoeren in organisaties waar het (procurement)management sterk genoeg is om zichzelf extern te laten toetsen en in sommige gevallen te laten verbeteren, zie figuur 19.

| Service level or service volume element | Van Toepassing J/N | Aanwezing J/N | Verwijzing | Service Level | Rapportage | Opmerking |
|--|--|---------------|------------|---------------|------------|-----------|
| Openstellingstijden: | De tijden dat de service en service verlening beschikbaar is. | | | | | |
| Service Window(s) | | | | | | |
| Support Hours | | | | | | |
| Maintenance Window | | | | | | |
| Call Management: | Aannemen, registreren, doorsturen, monitoren en afmelden van call's. | | | | | |
| Aantal calls per type | | | | | | |
| Responsetijden voor Requests for Information | | | | | | |
| Oplostijden voor Requests for Information | | | | | | |
| Maximale en gemiddelde telefoon response tijd | | | | | | |
| First call resolution | | | | | | |
| Incident Management: | Restore normal service operation as quickly as possible with minimum disruption to the business/users. | | | | | |
| Aantal openstaande incidenten per prioriteit/categorie | | | | | | |
| Aantal gemelde en geregistreerde incidenten per prioriteit/categorie | | | | | | |
| Aantal opgeloste incidenten per prioriteit/categorie | | | | | | |
| Responsetijden voor incidenten per prioriteit/categorie | | | | | | |
| Oplostijden voor incidenten per prioriteit/categorie | | | | | | |
| Problem Management: | Oplossen structurele problemen en voorkomen mogelijke problemen. | | | | | |
| Opleveren problem reports met openstaande problems | | | | | | |
| Aantal opgeloste problems en ingediende RfC's, incl. omschrijving | | | | | | |

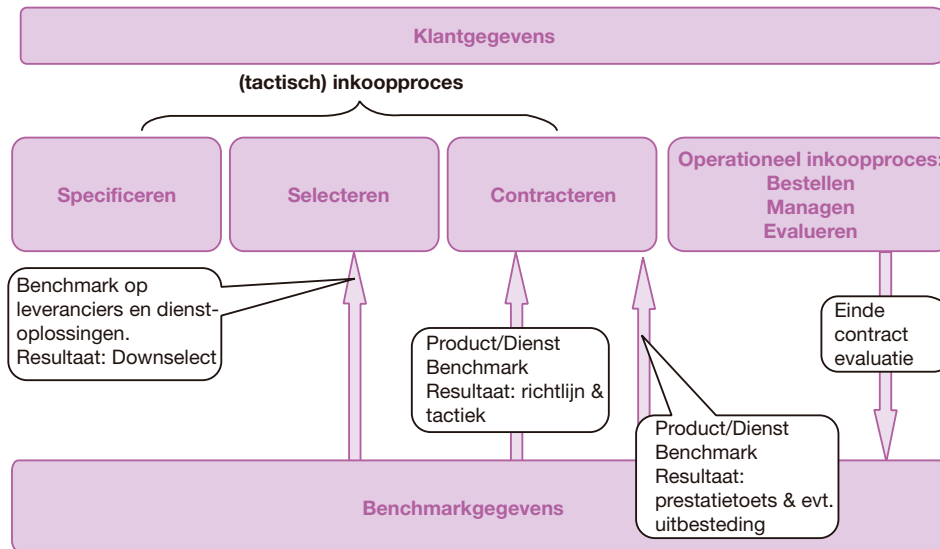
Figuur 18 Een voorbeeld van een SLA-scan

De waarde van ICT Procurement

Governance

Inkoopproces & Benchmarktiming:

Wanneer moet welke informatie beschikbaar zijn?



Figuur 19: Overzicht hoe een benchmark tot stand komt

Supplier Exposure Monitoring Model/ Scan

Met behulp van een aantal S(upplier) E(xposure) M(onitoring) M(odel)-matrices breng je niet alleen de bestaande ICT-beheerorganisatie in kaart, maar ook de verantwoordelijkheid voor het beheer van ICT- domeinen en de rol van leveranciers in ontwikkel- en beheerprocessen (ITIL). Ook maak je inzichtelijk hoe contract- en leveranciersmanagement is georganiseerd.

Hierdoor kun je antwoord geven op de volgende vragen:

- 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 prestaties van leveranciers gemeten en gestuurd?
- Op welke gebieden zijn mogelijke besparingen te realiseren?

Met behulp van SEMM krijg je met relatief weinig inspanning en een korte doorlooptijd op een dynamische wijze inzicht in de huidige situatie. Het is ook mogelijk om met SEMM een adequate en directe vertaling te maken naar de gewenste situatie. De resultaten van deze scan vormen immers belangrijke input op strategisch en tactisch niveau, zoals bij het selecteren van leveranciers, het onderhandelen over contracten en het beslissen over veranderingen en/of aanpassingen in de ICT- beheerorganisatie. Ook geeft dit inzicht dan wel de bevestiging wat de invloed is van een leverancier (Boston Grid) en het belang van een goede SLA.

Goed inzicht in het beheer van de ICT-omgeving is een belangrijke leidraad voor strategische keuzes rond vraagstukken als in- en outsourcing.

De essentie van SEMM

De kern van de methodiek bestaat uit (leveranciers)matrices, die vanuit verschillende invalshoeken zijn opgebouwd. Hieronder geven wij een voorbeeld van matrices, waarin de positie en rol van ICT-leveran-

| Rol Systeem | Levering door | Installatie/ oplevering | Technisch beheer | Operationeel beheer | Functioneel beheer | Gegevens- beheer | Helpdesk functie |
|----------------|---|----------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------|
| Systeem A | Welke leverancier of eigen bedrijfsonderdeel heeft een rol in de ICT? | | | | | | |
| Systeem B | | | | | | | |
| Systeem C | | | | | | | |
| Systeem D | | | | | | | |
| Systeem E | | | | | | | |
| Systeem F | | | | | | | |
| | Leverancier apparatuur | Leverancier apparatuur | Leverancier netwerken | Leverancier software | Leverancier software | Bedrijfs- onderdeel | Partner |

Figuur 20 Informatiesysteem - Leveranciers verantwoordelijkhedenmatrix

Informatiesysteem - Leveranciers verantwoordelijkhedenmatrix (figuur 20).

In deze matrix wordt de verantwoordelijkheid van de leverancier in de domeinen van een informatiesysteem of ICT-keten weergegeven, zoals werkplek, LAN, WAN, servers, websites of eventuele centrale systemen van partners, klanten of leveranciers.

De kracht van SEMM is dat via de verschillende samenhangende matrices de knelpunten, witte vlekken en risico's rond uw ICT-leverancier- en beheerprocessen snel en duidelijk zichtbaar worden. Daarmee wordt een basis gelegd voor een snelle reparatie, zoals het behalen van 'quick wins' en het elimineren van overbodige kosten, maar ook voor een structurele veranderingsaanpak.

Procurement krijgt terecht steeds meer aandacht in bedrijven. Een bedrijfseconomische allocatie van de bedrijfsmiddelen legt vaak de nadruk op de verkopen. De lezer moet maar eens naar de verhouding verkoopmedewerkers/inkoopmedewerkers binnen het eigen bedrijf of die van de klant kijken. Toch is iedere op inkoop bespaarde euro direct een euro marge, terwijl een euro meer omzet, maar een fractie marge oplevert. Dus kijkt procurement ook in goede tijden continu naar mogelijkheden de bestedingen aan inkopen (spend) te beperken.

24

Overzicht Informatie-systeem domein verantwoordelijkheden

| Rol Domeinen | Levering door | Installatie/ oplevering | Technisch beheer | Operationeel beheer | Functioneel beheer | Gegevens-beheer | Helpdesk functioneel |
|---------------------------|---|-------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Locale apparatuur | Welke leverancier of eigen bedrijfs onderdeel heeft een rol in de keten ? | | | | | | |
| Local Area Network | | | | | | | |
| Wide Area Network | | | | | | | |
| Centrale apparatuur | | | | | | | |
| Basis-programmatuur | | | | | | | |
| Toepassings-programmatuur | | | | | | | |
| | Leverancier apparatuur | Leverancier apparatuur | Leverancier netwerken | Leverancier software | Leveranciers software | Bedrijfs-onderdeel | Partner |

Figuur 21 Informatiesysteem Domein verantwoordelijkhedenmatrix (figuur 21)

Overzicht Informatiesysteem en beheer (ITIL)processen

| Proces-domeinen | Helpdesk | Incident management | Problem management | Change management | Configuratie management | Capacity management | Availability management |
|---------------------------|--|------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|
| Locale apparatuur | Wat is de rol van de leverancier of eigen ICT afdeling in het beheer ? | | | | | | |
| Local Area Network | | | | | | | |
| Wide Area Network | | | | | | | |
| Centrale apparatuur | | | | | | | |
| Basis-programmatuur | | | | | | | |
| Toepassings-programmatuur | | | | | | | |
| | Leverancier apparatuur | Leverancier apparatuur | Leverancier netwerken | Leverancier software | Leveranciers software | Bedrijfs-onderdeel | Partner |

Figuur 22 ITIL-beheerprocesmatrix (figuur 22)

Met behulp van een spend-analyse (PISA, Procurement ICT Spend Analyse, Procure-IT) verkrijg je inzicht in de hoogte van de bestedingen in een organisatie. Door een ABC-analyse wordt vastgesteld welke spend bepaalde leveranciers veroorzaken. Stel dat een bedrijf in totaliteit € 100M per jaar uitgeeft en dat aan een leverancier € 15M per jaar wordt uitgegeven, dan is dat 15%. De scheidslijn in de Boston Grid-analyse of Kraljic-portfolio-analyse wordt tussen Routine en Hefboom gelegd op ongeveer 7,5% van de totale spend.

Dupond-analyse

Met een Dupont-analyse (zie figuur 23) berekenen we de invloed van spend op het bedrijfsresultaat.

Natuurlijk kan de spend-analyse niet achterblijven in dit artikel. Een vast onderdeel van de procurementanalyse is dat je bekijkt hoeveel geld er periodiek aan wie en voor wat wordt uitgegeven. Zo kun je met een Du-

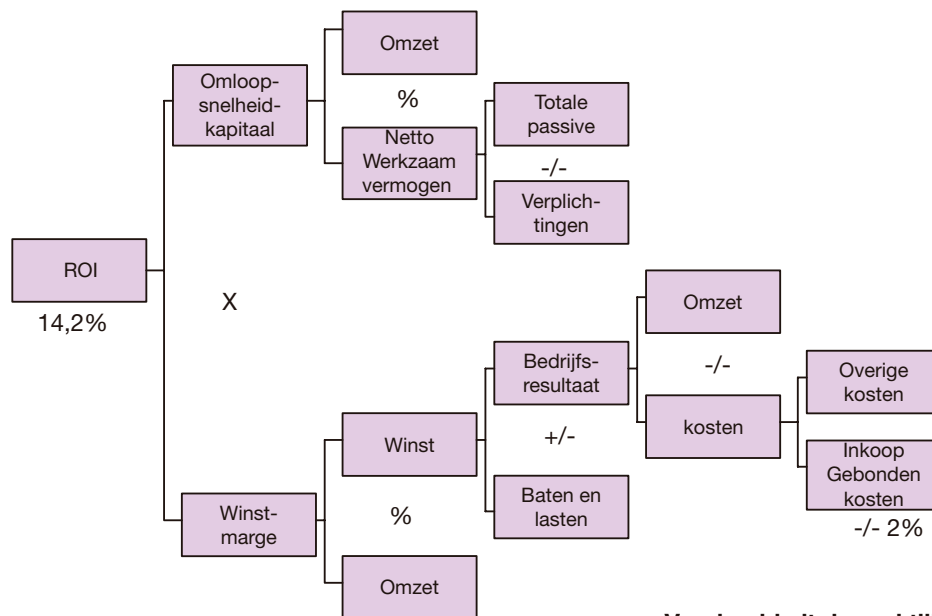
pont-analyse bepalen wat de invloed is van de spend op de resultaten van een onderneming. Door een beter inzicht te krijgen via de SLA-, SEMM- en PISA-scan, kun je vaststellen in welke mate beïnvloeding op het resultaat mogelijk en uitvoerbaar is.

ABC-analyse

De ABC-analyse is een goede manier om snel te beoordelen en vooral te prioriteren welke leveranciers als eerste geanalyseerd worden. Bij de meeste organisaties levert een ABC-analyse een min of meer Pareto-verdeelde spendcurve op (zie figuur 24). Voor kostenreducties richt je je eerst op de A-groep. Zijn er te veel leveranciers, reduceer dan in ieder geval de C-groep.

Via een spend-analyse krijg je met relatief weinig inspanning inzicht in de actuele kostensituatie. Toch is een spend-analyse vaak lastig uit te voeren, dit wordt geïllustreerd door figuur 25. Welke businessunits maken ICT-kosten, zijn de juiste kostensoorten en

Dupont analyse

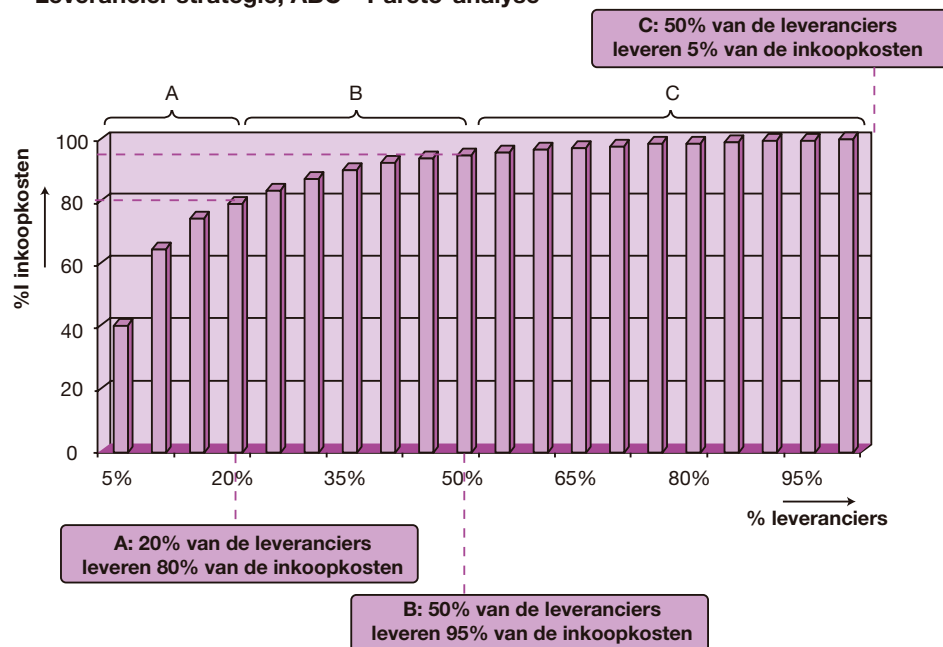


Voorbeeld uit de praktijk

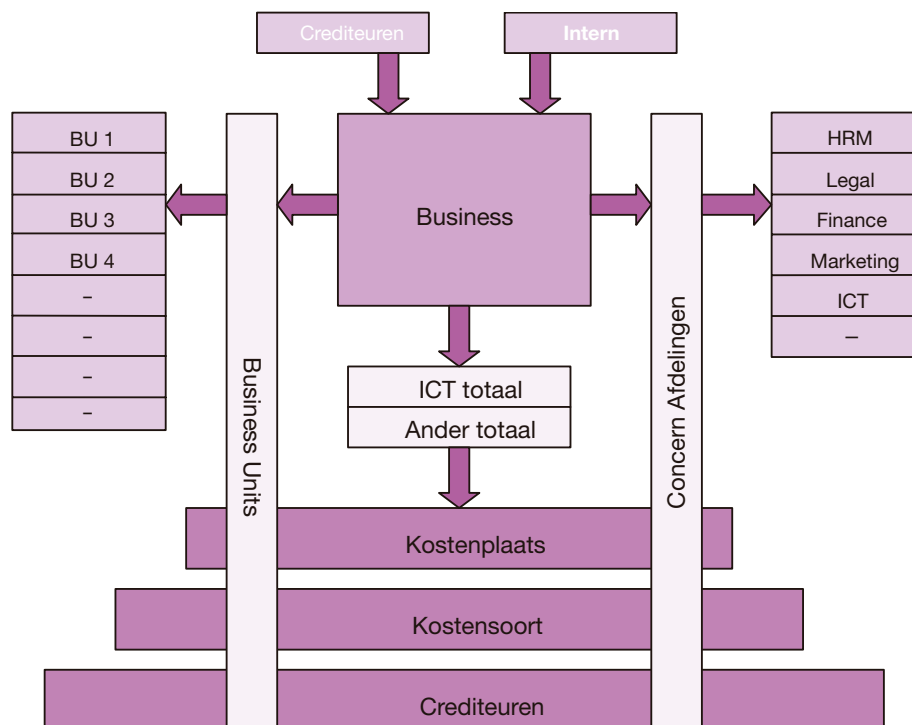
Figuur 23 Een praktijkvoorbeeld van een Dupont-analyse

26

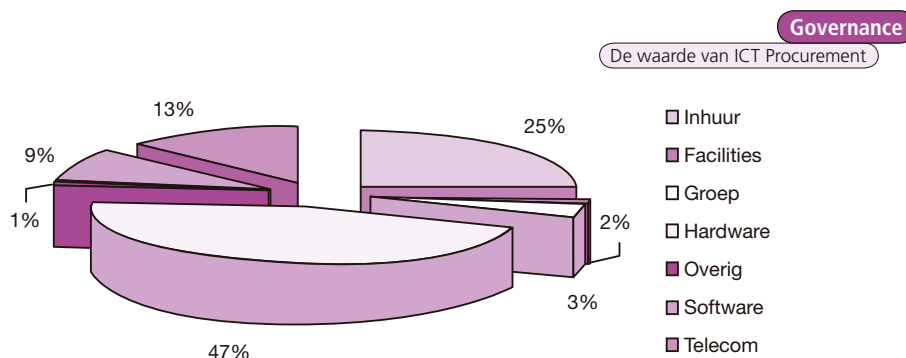
Leverancier strategie; ABC – Pareto-analyse



Figuur 24 De ABC-analyse (Pareto-verdeling)



Figuur 25 De spend-analyse



Figuur 26 De PieChartspend-analyse

kostenplaatsen voor onderzoek wel opgenomen in de administraties, is er een degelijk verplichtingenregister?

De spend-analyse levert de basis voor een beheerste procurementssituatie.

De analyseresultaten vormen belangrijke input voor uw leveranciers-, contract- en servicemanagement (ICT-procurement) en de beheersing van uw verplichtingenadministratie.

Door op verschillende manieren doorsneden te maken van een bedrijf, verkrijgt u inzicht in de spend van een onderneming.

Valkuilen

Tijdens het maken van spend-analyses zijn er verschillende valkuilen waar je alert op moet zijn. Bij grote bedrijven komt het voor dat er verschillende grootboekrekeningen worden gebruikt met verschillende soorten aanduidingen voor kostensoorten. Zo kan binnen een crediteurenadministratie een bepaalde leverancier verschillende keren voorkomen. Het is van belang dit te consolideren tot één crediteur. Daarnaast worden er soms om bepaalde redenen kosten op verkeerde kostenplaatsen geboekt, waardoor bijvoorbeeld het budget op de juiste kostenplaats wordt overschreden. Waakzaamheid is dus van belang om er voor te zorgen dat de juiste spend wordt weergegeven.

Strategie

Welke analyses er ook worden uitgevoerd, het is belangrijk om te bepalen wat de waar-

de hiervan is voor het uitzetten van de procurementstrategie. Door 'meten is weten' kun je strategieën ontwikkelen die op korte, middellange en lange termijn moeten worden uitgevoerd met behulp van een tactisch en operationeel procurementplan.

SAMENWERKING PROCUREMENT EN SERVICEMANAGEMENT

Desgevraagd stelt Bart Vos (prof.dr.ir Vos, interview in Deall, 2006) dat juist in 2007 de nadruk bij inkopen komt te liggen op samenwerken voor betere ketenprestaties. Hieronder geven we twee herkenbare voorbeelden van samenwerking die voor verbetering vatbaar bleken.

Voorbeeld 1: Samenwerking procurement en servicemanagement

Wat levert een ingekochte dienst op voor de business?

In dit artikel is een voorbeeld gegeven van een mogelijke SLA-structuur. Hierin worden onderdelen genoemd als Dienstencatalogus, Dienstenprotocollen en Dienstenbeschrijvingen.

De valkuil die bij het opstellen van een goede SLA levensgroot aanwezig is, heeft voornamelijk betrekking op de manier waarop de diensten worden beschreven en de mate waarin de uiteindelijke afnemers van die diensten dit begrijpen en kunnen vertalen naar 'wat krijg ik er voor, wat levert het mij op'.

In veel gevallen worden diensten beschreven vanuit een technisch ICT-gezichtspunt, in termen van hoe en waarmee zorgt de le-

verancier er voor dat een server of database in de lucht blijft. Zeker waar een uitbesteding heeft plaatsgevonden, is de SLA waarschijnlijk tijdens de transitie opgesteld door de ICT-provider, samen met de startende regieorganisatie. De uiteindelijke afnemer van de dienst is niet of nauwelijks geïnteresseerd in lijncapaciteit, load balancing of back-upschema's. Het gaat de afnemer om de beschikbaarheid en performance van de kerndiensten en applicaties waar hij dagelijks mee werkt en om de snelheid waarmee eventuele problemen door de leverancier worden opgelost.

Het is vaak een moeizaam traject om een ICT-leverancier ervan te overtuigen dat bij het opstellen van een SLA de verwachtingen

van de afnemers van de diensten als uitgangspunt moeten worden genomen. De ICT-leverancier is en blijft een ICT-leverancier die wordt gedreven door technologie en moeilijk een antwoord kan geven op de vraag van de afnemer wat de dienst hem oplevert, waardoor de dienst een toegevoegde waarde heeft voor zijn business.

Bij het opstellen van een SLA moet je terdege rekening houden worden met de verwachtingen van de uiteindelijke afnemer van de diensten. Met andere woorden, service (level) management is grotendeels verwachtingsmanagement. Bij de acquisitie van ICT moet de leverancier worden uitgedaagd mee te denken in de business termen van de klant.

Voorbeeld 2: Hoe werken verschillende leveranciers van gerelateerde diensten samen?

In dit artikel is op diverse plaatsen gewezen op de mogelijke afhankelijkheid en bijbehorende risico's van een leverancier voor het overgrote deel van producten en diensten. Het is dan ook de gewoonte om ICT-diensten bij verschillende leveranciers in te kopen. Tijdens het contracteren van die diensten, worden per leverancier afspraken gemaakt over het niveau van de dienstverlening. De valkuil die hierbij aanwezig is, heeft te maken met de onderlinge afstemming van de niveaus van dienstverlening en met de samenwerking van de verschillende leveranciers ingeval van grootschalige projecten en het oplossen van moeilijke problemen. Contractueel gezien worden hierover niet of nauwelijks afspraken gemaakt. In de praktijk komt het maar al te vaak voor dat er bij het oplossen van problemen een grote mate van afhankelijkheid bestaat tussen verschillende leveranciers, waarbij de afspraken die per leverancier gemaakt zijn,

niet op elkaar zijn afgestemd. Zo kan het voorkomen dat met de leverancier van een applicatie afspraken zijn gemaakt dat een prioriteit 1-probleem binnen twee uur wordt opgelost. Bij het oplossen van het probleem is die leverancier echter afhankelijk van de inzet van een andere leverancier en hiermee zijn alleen afspraken gemaakt op basis van een inspanningsverplichting. Het knelpunt is duidelijk: voor een hele keten van dienstverlening moeten alle afspraken met alle relevante leveranciers duidelijk op elkaar zijn afgestemd. Het is ook vaak verstandig om met de betrokken leveranciers afspraken te maken over wie, lees welke leverancier, hierbij de regie in handen heeft. Om dit contractueel vorm en inhoud te geven, is het noodzakelijk de afspraken over samenwerking tussen leveranciers onderling in een of meer multipartijen-overeenkomsten vast te leggen, waarbij duidelijk de verantwoordelijkheden en verplichtingen per partij zijn vastgelegd. Ook dit aspect heeft weer duidelijk te maken met verwachtingsmanagement.

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt overduidelijk dat al vroeg in het voortraject een intensieve samenwerking nodig is tussen procurement en servicemanagement. Daarbij moet je de genoemde aspecten als 'wat levert het mij, de business, op' en hoe werken verschillende leveranciers samen in voldoende mate worden meenemen in het programma van eisen en wensen als onderdeel van het selectie en gunningsproces.

Nog even dit:

Het succes van Toyota, ze zijn ondertussen Ford en DaimlerChrysler voorbij in de VS, is aan vele factoren te danken, die in een aantal principes zijn vastgelegd. We noemen er vier:

- Baseer uw beslissingen op een langetermijn filosofie, ook ten kostte van het kortetermijn resultaat;
- Creëer continu processflows om problemen zichtbaar te maken (zoals met een SEMM);
- Gebruik pull-systemen om overproductie te voorkomen (zoals met een PPMB-analyse);
- Respecteer het uitgebreide netwerk van leveranciers en partners door hen continu uit te dagen en hen te helpen beter te presteren (geselecteerd en geanalyseerd via een Boston Grid-analyse)

SAMENVATTEND:

- Bij de planning en levering van ICT-diensten heeft servicemanagement profijt van een intensieve samenwerking met procurement. Dit levert de volgende voordelen op:
- Risico's worden beter gemanaged;
- Klanten behalen door een gedegen procurement een concurrentievoordeel (lage kosten, hoge kwaliteit, harmonieuze samenwerking)
- Er wordt scherp ingekocht, wat leidt tot een verbeterde prijs/kwaliteitsverhouding van de eigen dienst;
- Er is meer inzicht in elkaars competenties en men weet waar men complementair aan elkaar is.

Marc Janssen is partner bij Procure-IT Strategic Procurement Consultants en is verantwoordelijk voor de competenties en kwaliteit van procurement en servicemanagementoplossingen. Hij is vooral geïnteresseerd in ICT procurement-ketenmanagement.

Anton van Aar is partner bij Procure-IT Strategic Procurement Consultants en gespecialiseerd in ICT-inkopen voor klanten van Procure-IT. Hij wil zijn kennis over het vakgebied ICT-inkopen graag uitdragen door het geven van training, workshops en het begeleiden van inkoopmanagement-games.

LITERATUUR

- **Buscemi, S.**, *Armageddon*, 1998, Universal Pictures
- **Mills, N., Landsaat, D.**, 1999, *Are you leading or being lead?*, Business Review for Global Banking & Insurance, World Markets Research Centre Ltd.
- **Halfhide, O., Hendriks, L., Mast, G., Mosterman, A., & Teeuwen, J.**, 2003, *Procurement, projecten en processen in de praktijk*, IT Beheerjaarboek 2003
- **Aar, van, A.** 2006, *PPMB matrix*,
- **Procure-IT**, 1999, *het WHW (bolletjes) model*
- **Kraljic, P.**, 1983, *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review
- **Kamann, D.J.F.**, 2000, *Extra dimensions to portfolio analysis*, RUG
- **Weele, van, A.J.**, 2005, *Inkoop in strategisch perspectief*, Kluwer
- **Procure-IT**, 2003, *Supplier Exposure Monitoring Method*
- **Procure-IT**, 2003, *SLA Scan*
- **Verhoef, D., Kemmerling, G., Meulen, van der, E., Schutte, H.**, 2004, *IT Services Procurement*, Van Haren Publishing
- **Procure-IT**, 2003, *Procurement ICT Spend Analyse*
- **Vos, B.**, 2006, *Het jaar van de grote concepten, Deal!*, SDU Uitgevers