Een inkoopafdeling die een nieuw bedrijfsvoeringssysteem wil aanschaffen, komt voor lastige vragen te staan. Joop Schuilenburg laat zien welke strategische beslissingen er genomen moeten worden. Niet iets om aan een inkoopafdeling over te laten. Een checklist.

Aanschaf bedrijfsvoeringssysteem te complex voor inkoopafdeling

De vervanging van bedrijfsvoeringssystemen is een complexe en kostbare aangelegenheid. Bij deze systemen kan onder meer worden gedacht aan omvangrijke softwareapplicaties ter ondersteuning van HRM-functionaliteit, Financiën of Inkoop, maar ook aan Document Management Systemen, Content Management Systemen, al of niet verbonden met portals, Customer Relation Management Systemen, helpdesksystemen en, bij het onderwijs, Studenten Volgsystemen en inschrijfsystemen.
Dergelijke vervangingen worden in de regel door een multidisciplinair team projectmatig uitgevoerd en gezien de complexiteit en de kosten daarvan is er veel kennis en ervaring voor nodig om dit soort projecten succesvol te laten verlopen. Bij de organisaties waar dergelijke projecten spelen wordt hier nogal eens te lichtzinnig over gedacht en ontbreekt bij inkoopafdelingen vaak de noodzakelijke kennis en ervaring op dit specifieke terrein.
Bij de vervanging van een bedrijfsvoeringssysteem spelen meestal drie aspecten een belangrijke rol. In eerste instantie moet er een keuze worden gemaakt voor een softwarepakket. De markt biedt geïntegreerde oplossingen. Grote fabrikanten bieden vaak een zogenaamde softwaresuite aan, bestaande uit modules die meerdere functionaliteiten in het bedrijfsvoeringsproces kunnen ondersteunen, zoals bijvoorbeeld Financien, Inkoop en HRM. Daarnaast worden er zogenaamde 'best of breed'-oplossingen aangeboden. Dit zijn oplossingen die zijn gespecialiseerd in één functionaliteit, zoals bijvoorbeeld Inkoop. 'Best of breed'-oplossingen veronderstellen beter te zijn toegespitst op de functionaliteit waarvoor ze zijn ontworpen, terwijl geïntegreerde oplossingen over het algemeen zonder koppeling (interface) gegevens met andere functionaliteiten uit het bedrijfsproces kunnen uitwisselen. Er lijkt dan een keuze te moeten worden gemaakt tussen een probleemloze koppeling of optimale functionaliteit. Deze keuze is zeer moeilijk te maken, te meer omdat 'best of breed'-oplossingen tegenwoordig vaak zijn voorzien van standaardkoppelingen ten behoeve van andere systemen, waarvan het voor de hand ligt dat ze daarmee samen moeten werken. Verder hebben modules van geïntegreerde oplossingen tegenwoordig voldoende diepgang om alle gewenste functionaliteit te kunnen invullen. Nog lastiger wordt het als een tussenvorm wordt aangeboden. Dit zijn de gevallen waarin softwarefabrikanten andere partijen overnemen om daarmee een geïntegreerde oplossing te kunnen aanbieden. Een voorbeeld van deze laatste is de overname van Peoplesoft door Oracle.
De afweging is complex en van strategische aard. Alle varianten komen voor en er bestaan aan de vraagzijde voor elke variant voor- en tegenstanders. Ten slotte bestaat er ook nog de theoretische variant van een maatwerkoplossing, waarvan kan worden geconstateerd dat deze de laatste jaren nauwelijks meer wordt gekozen.

Concurrentie

Als opdrachtgevers de hiervoor beschreven strategische keuze min of meer overwogen hebben gemaakt, worden ze direct voor een volgende strategische afweging geplaatst. Het bedrijfsvoeringssysteem moet namelijk worden geïmplementeerd in de organisatie (ik laat het interne veranderingsproces hier buiten beschouwing). De vraag is of er een keuze moet worden gemaakt voor een pakketleverancier én een implementatiepartij. In dat geval moeten er twee inkoopprocessen worden uitgevoerd, al of niet tegelijk. Er kan echter ook worden geopteerd voor een keuze voor één marktpartij die zowel het pakket levert als de implementatie verzorgt. In dit geval wordt er één inkoopproces uitgevoerd. Beide keuzes hebben voor- en nadelen.
De eerste variant heeft als voordeel dat er in beide situaties de meest optimale keuze kan worden gemaakt, omdat er zowel voor de pakketkeuze als voor de keuze van de implementatiepartij concurrentiestelling mogelijk is. Deze variant heeft echter ook een paar nadelen. Het eerste nadeel is dat optimale concurrentiestelling alleen mogelijk is indien de twee inkoopprocessen ná elkaar worden uitgevoerd en dat kost tijd. Indien deze variant wordt overwogen moet men het inkoopproces daarom zorgvuldig plannen. Het tweede nadeel is dat er een risico ontstaat dat partijen elkaar de schuld van missers bij de implementatie gaan geven (het zogenaamde 'finger pointen'). Beide nadelen zijn echter met maatregelen te ondervangen.
De tweede variant heeft als voordeel dat er één partij in zijn totaliteit verantwoordelijk is voor zowel de pakketfunctionaliteit als implementatie. Het voordeel is ook dat er met één inkoopprocedure kan worden volstaan. De nadelen zijn echter groot. In de regel zal namelijk de implementatiepartner de 'lead' nemen bij het offreren en het pakket als het ware 'meenemen'. Een opdrachtgever heeft daarmee veel minder invloed op de pakketkeuze. De implementatiepartner kiest zelf een oplossing, die weliswaar aan een door de opdrachtgever opgesteld programma van eisen zal voldoen, maar die over het algemeen vooral vanuit commercieel oogpunt voor hem zelf de meest voordelige is. Zo kunnen er financiële afspraken tussen pakketfabrikanten en implementatiepartijen bestaan die voor een implementatiepartner zijn aanbod kunnen bepalen. Dit betekent dat er niet per se de meest optimale oplossing in functionele zin behoeft te worden aangeboden en daar is een opdrachtgever dan ook niet echt bij gebaat.
Ook deze afweging is complex en eveneens van strategische aard. Om de keuze te ondersteunen is inzicht in de markt van bedrijfsvoeringssystemen onontbeerlijk. Zo kan er niet altijd een gescheiden keuze worden gemaakt omdat bepaalde fabrikanten alleen zelf de implementatie van hun eigen pakket verzorgen.

Aanbesteden

Bij aanbestedende diensten is nog een complicerende factor en dat is dat het inkoopproces via een Europese aanbesteding moet worden uitgevoerd. Dit is op zich een tactisch proces maar de implicaties bij een onjuiste keuze zijn van strategische aard. Stel dat er wordt besloten om zowel de pakketkeuze als de implementatie daarvan in één aanbesteding op de markt te zetten. Als er nu voor een 'openbare procedure' wordt gekozen dan loopt een opdrachtgever het risico dat hij nauwelijks of geen keuze zal krijgen voor pakketten. Dit heeft alles te maken met het hiervoor vermelde gegeven dat implementatiepartners vaak de leiding nemen bij het offreren. Theoretisch is het zelfs mogelijk dat alle implementatiepartijen hetzelfde pakket aanbieden.
De keuze van een 'niet openbare procedure' kan echter hetzelfde effect hebben. Dit hangt samen met een juridische eigenschap van een 'niet openbare procedure'. Er wordt namelijk eerst een voorselectie van aanbieders gemaakt, mede op basis van hun kennis en ervaring. Het probleem is nu dat zij weliswaar met het opnoemen van allerlei door hen geïmplementeerde pakketten hun vaardigheden aangeven, maar niet verplicht zijn om ook daadwerkelijk het genoemde pakket aan te bieden in de tweede fase. Een hierbij veel gebruikt en te rechtvaardigen argument is immers: hoe kunt u mij nu verplichten nu al het pakket te noemen dat ik in de tweede fase zal aanbieden als ik voor me zelf de keuze uit meerdere oplossingen heb én uw bestek nog niet heb gezien? Ook hier geldt dus: ken uw markt.

Onderhoud

Verder is er nog het onderhoud. Hierbij moet een opdrachtgever zich goed realiseren waar hij onderhoud op vraagt en krijgt. We hebben immers twee aspecten: het pakket en de implementatie. Het is noodzakelijk om onderhoud op het pakket te kopen. Men betaalt in de regel een jaarlijks percentage van de prijs (let op: koopprijs of lijstprijs). In ruil daarvoor krijgt men het recht op nieuwe versies, patches et cetera, maar ook toegang tot een servicedesk. Tot zover dus niets nieuws. Maar, hoe nu om te gaan met de opgeleverde implementatiewerkzaamheden? Immers, zowel bij een gecombineerde als bij een gescheiden inkoop van pakket en implementatiedienst zal de implementatiepartner in de regel verantwoordelijk zijn voor een geslaagde oplevering van zijn werkzaamheden. Maar houdt het daar dan mee op of is het wenselijk dat ook in de periode daarna deze verantwoordelijkheid blijft bestaan? Bij een bevestigend antwoord zal er een vorm van onderhoud moeten worden geregeld (in de regel door middel van een service level agreement) dat bovendien ingaat na afloop van een overeengekomen garantieperiode.
Het aspect van onderhoud wordt nog al eens 'vergeten' in offerteaanvragen. Onderhoud dient een vast punt op de checklist te zijn van een opdrachtgever.
De keuzes zijn dus vaak strategisch van aard omdat ze een grote impact hebben op de kwaliteit van de bedrijfsvoering van organisaties waar deze projecten spelen. Deze keuzes dienen dan ook op hoger managementniveau te worden gemaakt en kunnen niet zonder meer worden overgelaten aan inkoopafdelingen. Inkoopafdelingen moeten wel in staat zijn om: met hun interne opdrachtgevers mee te denken, aan te geven waar keuzes moeten worden gemaakt en hun kennis van de markt in te brengen. Veel inkoopafdelingen zijn hier echter niet toe in staat en beperken zich ten onrechte te veel tot het puur procesmatig uitvoeren van het aanbestedingsproces.

Joop Schuilenburg
AG • 17-11-'06

Mr. Joop Schuilenburg is werkzaam als principal adviseur bij M&I/Partners BV te Amersfoort (joop.schuilenburg@mxi.nl).

Het is noodzakelijk onderhoud op het pakket te kopen

Checklist strategische beslissingen bij aankoop van bedrijfsvoeringssystemen

Geïntegreerde oplossing
- Aanwezigheid van aanpalende systemen
- Aanpalende systemen worden in de nabije toekomst ook vervangen
- Veel koppelingen

Eén partij die zowel pakket levert als implementatie verzorgt
- Men is bekend met de bestaande combinaties pakketleverancier-implementatiepartner
- Men wil de resultaatverantwoordelijkheid in één hand leggen

Best of Breed
- Aankoop van één soort functionaliteit
- Weinig koppelingen of standaardkoppelingen

Eén partij voor pakketleverantie en één partij voor implementatie
- Er bestaan meerdere implementatiepartijen voor een bepaald pakket
- Er bestaan veel pakketten die potentieel kunnen worden aangeboden
- De implementatiepartners hebben ook een vorm van certificering of anderszins, voor de toegang tot kennis, een geborgde relatie met de pakketfabrikant
- Het risico van finger pointing kan worden gemanaged
- De keuze van het pakket zelf is belangrijk, je wilt veel invloed hierop uitoefenen
- De (project)organisatie is voldoende ingericht om twee marktpartijen te managen

Openbaar aanbesteden
- De pakketkeuze is van groot belang
- Er bestaan veel pakketten die potentieel kunnen worden aangeboden

Onderhoud op geïmplementeerd resultaat
- De implementatie wordt als complex ervaren
- Er is veel maatwerk nodig
- Er moeten veel releases per jaar worden geïmplementeerd
- Er is sprake van een sterke groei in de belasting van het systeem

Onderhoud alleen op pakket
- Het maatwerk wordt standaard onderhouden
- Het resultaat van de implementatie valt automatisch onder het onderhoud
- Er is sprake van standaardkoppelingen
- Er worden niet veel wijzigingen in het systeem of de hardware (bijvoorbeeld ander OS) voorzien

Niet openbaar aanbesteden
- De implementatie is belangrijker dan de pakketkeuze
- Wil men de kwaliteit en ervaring van de aanbieders van tevoren onderzoeken alvorens offerte te vragen?

BESLISSING OVERWEGINGEN

ILLUSTRATIE: COMIC HOUSE/CLIFFHANGER