



Contract management; *waar beginnen?*

START

Gratis EPUB



Zij of hij

Er is besloten om *'hij'* te schrijven, daar waar *'hij of zij'* gelezen kan worden. Dit zou in de tekst als storend ervaren kunnen worden.

© **InkoopAcademie 2023**

Je mag alle teksten voor niet-commercieel gebruik overnemen, citeren en kopiëren. Wees echter open en eerlijk. Vermeld altijd de bron: InkoopAcademie.

www.inkoopacademie.nl



1

Starten met Contractmanagement

Contractmanagement is 'hot'. De leergang Contractmanagement (LCM) is het best verkopende product van InkoopAcademie. Dat veel organisaties nu bezig zijn met het inrichten van contractmanagement, zegt veel over de manier waarop ze nu inkopen. Slecht inkopen zorgt ervoor dat er later in het proces veel gemanaged moet worden. Terwijl in de ideale wereld contracten zichzelf managen en contractmanagement overbodig is.





Inleiding

Stel jezelf het volgende eens voor:

Na een gedegen specificatie- en selectietraject maken wij een aantal simpele afspraken met de gekozen leverancier. Zo spreken wij af dat hij ons, of eigenlijk vooral onze collega's, **tevreden** moet houden. Zolang die tevredenheid niet onder het rapportcijfer 7 komt, mag hij **blijven** leveren. Voor dat tevreden houden moet hij X Euro **marge** verdienen.

Er staat hier bewust 'moeten' en niet 'mogen'. Een leverancier moet nu eenmaal een gezonde marge maken om gemotiveerd te (blijven) presteren. Dat is voor ons belangrijk, want die prestatie is immers waar wij hem voor hebben gecontracteerd.

Stel dat onze vraag verandert (wij willen méér of iets anders) en de leverancier moet meer geld gaan uitgeven om ons tevreden te houden boven die 7. Dan zal hij bij gelijkblijvend prijsniveau marge gaan inleveren. Dat was niet de afspraak.

Of onze eigen organisatie blijkt niet in staat te zijn de prestaties te leveren die de leverancier in staat moeten stellen om zijn prestatie(s) te leveren die ons tevreden stellen.



Dan moet hij wellicht meer geld gaan uitgeven om het falen van onze eigen organisatie te compenseren. Ook hier geldt weer dat bij gelijkblijvend prijsniveau zijn marge daalt. Tegen de afspraak in.

Betekent dit dan dat wij altijd maar klakkeloos moeten bijbetalen?

Nee. Want onze tevredenheid betreft niet alleen de geleverde prestatie, maar ook de kosten die daarmee gemoeid zijn. Om die tevredenheid op het niveau 7 of hoger te houden, zal de leverancier kritisch moeten blijven kijken naar de prijs die hij daarvoor vraagt. Het handhaven van de marge kan dan betekenen dat de leverancier iets aan zijn eigen kostenstructuur moet doen. Als dat niet mogelijk is, dan is bijbetaling onvermijdelijk. Simpel toch. Waarom doen we het niet altijd zo? Daar zijn een aantal redenen voor te bedenken.

Vertrouwen

Het wederzijds gebrek aan vertrouwen tussen klant en leverancier, maakt voorgaande werkwijze onmogelijk.

Klanten zien leveranciers toch vooral als partijen die primair gericht zijn op **winstmaximalisatie**. Zoveel mogelijk geld krijgen met zo min mogelijk moeite; *liever lui dan moe*. De leveranciers kijken op hun beurt met argusogen naar de klanten. Die zijn immers primair gericht op **kosten- en risicoreductie** en willen het liefst zo min mogelijk betalen voor zo veel mogelijk prestaties;

Voor een dubbeltje op de eerste rang.





Klanten schuwen daarbij geen enkel middel. Door standaardisatie, bundeling en concurrentiestelling nemen zij een machtspositie in en dwingen de markt hun eisen en wensen te accepteren. Heb je als leverancier eenmaal een contract dan schrikken de klanten er ook niet voor terug om dit contract **open te breken** en betere condities te bedingen (lagere prijs, langere betaaltermijn, kortere levertijden) als ze denken daar goed mee weg te kunnen komen. *Ratten zijn het.* (voorbeeld uit de media: Ahold Delhaize na de fusie en korting met terugwerkende kracht of contracten openbreken tijdens Euro- of Coronacrisis)

Zo denken de klanten ook weer over de leveranciers. Voordat het contract getekend is, beloven de leveranciers gouden bergen. Als puntje bij paaltje komt, blijkt er toch een addertje onder het gras te zitten. Niet alle voorgespiegelde prestaties en resultaten zaten in de contractprijs en zijn opeens **'meerwerk'**. Dat is dan nog de minst erge variant.



Soms blijkt de leverancier namelijk helemaal niet in staat om de beloofde prestaties te kunnen leveren. Zelfs niet voor extra geld.

Dan heeft de klant echt een probleem. Hij kan hooguit nog een boete uitdelen of het contract opzeggen, maar is dan wel weer terug bij af.

Ook leveranciers maken zich op hun beurt schuldig aan het uitbuiten van hun machtspositie. Door diep bij de klanten in het bloed te gaan zitten en afhankelijkheid te creëren, dwingen zij die klanten om zaken te blijven doen.

Naast het gebrek aan wederzijds vertrouwen staan nog meer factoren de op de eerste pagina geschetste ideale werkwijze in de weg.



Objectief en Smart

Het genoemde criterium ‘tevredenheid’ voor mogen blijven leveren, is wel heel erg **subjectief**. Daar zijn wij in inkoopland niet zo blij mee. Wij zien liever objectief meetbare prestaties en SMART geformuleerde doelstellingen. “*Metten is weten*” is een geliefde uitspraak, zeker van contractmanagers.

Helemaal mooi als dat dan ook nog eens zichtbaar is op een dashboard.



Maar meten is helemaal geen weten. Meten is niets anders dan het verzamelen van data. Daar vinden wij dan vervolgens iets van. Wat wij vinden hangt af van onze situatie en ons referentiekader. Onze mening vormt dan weer de basis voor ons gedrag.

Zo geeft onze elektriciteitsmeter thuis voortdurend een nieuwe stand aan (er even vanuit gaand dat wij stroomverbruikers hebben aangesloten). De meter meet het aantal kilowatturen (kWh) die wij hebben verbruikt. Maar de stand van de meter zegt ons nog niet zoveel.

Wij moeten de huidige stand vergelijken met de beginstand (die niet meer op de meter staat). Maar wat zegt een verbruik van 250 kWh ons?

Wij kunnen daar de stroomprijs bij halen en dan vergelijken met het al door ons betaalde voorschot om vast te stellen of wij bij moeten betalen of dat wij terug krijgen. Stel dat wij € 50,- moet bijbetalen. Wat vinden wij daar dan van?

Wij kunnen ons afvragen of anderen ook moeten bijbetalen. Als vrijwel iedereen in onze omgeving meer dan € 100,- moeten bijbetalen, zijn wij



misschien minder teleurgesteld dan wanneer iedereen die wij kennen terug krijgt en wij de enige zijn die moeten dokken. Wellicht zijn wij miljonair en zal het ons een biet zijn.

Of zijn wij juist zeer teleurgesteld in de bijbetaling (zelfs als geld bij ons geen rol speelt) omdat we het idee hadden dat wij de afgelopen periode heel doelgericht met energiebesparing bezig waren geweest.

Wat wij uiteindelijk vinden van die meterstand (en wat onze houding en daaropvolgend gedrag wordt) hangt af van veel factoren. De invloed van die factoren verandert voortdurend; gisteren miljonair, morgen in de goot.

Om aan het begin van ons stroomcontract te stellen dat wij van een verbruik van maximaal 250 kWh per periode de komende vier jaar gelukkig worden, is dus niet handig. En dat is precies wat wij met zakelijke contracten juist wél doen.

Daar vragen wij als inkoopprofessional (inkoper of contractmanager) aan onze collega's wat zij de komende vier jaar lekker gaan vinden, zodat wij dat nu alvast gedegen contractueel kunnen vastleggen met de leverancier.

Traditionele inkoop

In traditioneel gestuurde inkooporganisaties hebben inkopers vaak nog besparingsdoelstellingen. De inkoper heeft dan de neiging om zoveel mogelijk vaagheden uit de specificatie te halen. Vaagheid introduceert namelijk risico voor de leverancier wanneer hij nu een vaste prijs moet afgeven.



Risicoreductie is echter niet gratis. Vergelijk het met een verzekering; daarmee proberen wij ook ons risico te beperken. Waar kunnen wij ons gratis verzekeren? De leverancier zal dat risico in de prijs terug laten komen, wat een negatieve invloed heeft op het gecontracteerde potentiële besparingsresultaat van de inkoper.

Jouw collega's weten ook niet hoe de wereld er morgen uitziet. Dus schatten zij hun toekomstige behoefte in. Met een aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid zal hun behoefte in de toekomst anders zijn dan zij hadden ingeschat en derhalve afwijken van de gecontracteerde prestaties.



Dat is het moment waarop de contractmanager van stal wordt gehaald. Met de opdracht om de leverancier tot andere prestaties te dwingen, zonder bijbetaling natuurlijk. Soms lukt dat. Vaak niet. Zeker niet wanneer de leverancier extra geld moet gaan uitgeven om die nieuwe prestaties te gaan leveren. Zonder extra betaling betekent dit voor hem het inleveren van marge. Dat motiveert leveranciers niet echt.

Het is echter ook heel goed mogelijk dat aan het begin van het traject de leverancier onder druk van schaalvergroting, bundeling en marktwerking een (te) lage prijs moest afgeven om de opdracht te kunnen krijgen. Een opdracht die hij moest scoren om te blijven voortbestaan. Dit is het moment waarop hij de weggegeven marge weer kan goedmaken.

De contractmanager begint al met een 0-1 achterstand in deze thuiswedstrijd. De leverancier is monopolist, hij heeft namelijk al een contract.



En hij wil met alle plezier precies blijven doen wat in het contract is vastgelegd. Alleen worden onze collega's daar niet blij van.

Om die collega's toch tevreden te houden, gaan wij met de leverancier in gesprek. Bij gebrek aan stuurmiddelen gaan wij vervolgens gewoon bijkopen wat nodig is. Veel contracten worden daardoor vooral met geld gemanaged. Het geprojecteerde besparingsresultaat van de inkoper verdwijnt als sneeuw voor de zon.

Je krijgt wat je koopt.

Verwachtingen

Tenslotte is het belangrijk dat wij ons realiseren dat de tevredenheid van onze collega's voor een groot deel gekoppeld is aan hun verwachtingen. Ook verwachtingen zijn gekoppeld aan een referentiekader waarbij **vooroordelen** een grote rol spelen.

Het woord 'vooroordelen' heeft een negatieve klank omdat het vaak in verband wordt gebracht met ongewenst gedrag zoals discriminatie. Met vooroordelen bedoel ik de aannames die wij voor ons eigen gemak alvast hebben gedaan en op basis waarvan ons gedrag voor een groot deel wordt bepaald.

Aan slechts 15% van ons gedrag gaat bewust 'denken' vooraf. Die overige 85% gaat op automatische piloot. Daar hebben wij ooit al over nagedacht en door onze eigen ervaringen, en ervaringen van anderen, hebben wij daar een vooroordeel over gevormd.





Op het moment dat de situatie zich voordoet, hoeven wij daar dan niet over na te denken, maar zorgt het vooroordeel voor bij die situatie passend gedrag.

Dit ontlast onze hersenen en biedt ruimte om over die resterende 15% van ons gedrag wel bewust na te denken.



Iemand die de titels dr. ir. mr. voor zijn naam heeft staan, heeft er voor doorgeleerd. Wij verwachten dan ook dat die persoon ergens meer verstand van heeft dan iemand die die titels niet draagt. Het is dan beter om de titeldrager in te huren en niet die ander. Dat hoeft echter helemaal niet de beste keuze te zijn.

Wij nemen klakkeloos aan dat iemand met een zwemdiploma kan zwemmen en niet zal verdrinken als hij in het water valt. Het hebben van een zwemdiploma bewijst echter alleen dat iemand ooit heeft kunnen zwemmen. Of dat nu nog zo is, is niet zeker.

In de reclame wordt heel vaak gebruik van gemaakt van vooroordelen. Als die bekende filmster (George Clooney) het geëtaleerde product (Nespresso) gebruikt, dan zal het wel goed zijn.

Een anti-rimpel crème met daarin gemalen parels, zal wel werken. Immers, parels zijn ook glad en heel duur. Die ga je alleen maar vermalen en in een crème stoppen als het ook echt werkt. Als het dan ook nog eens uitsluitend bij de apotheek te koop is (maar niet op doktersvoorschrift), dan zal het zeker werken.



De beste kwaliteit is duur; iets wat goedkoop is kan nooit goed zijn.

“Iedere waar naar zijn geld” en *“Goedkoop is duurkoop”*; het wordt ons met de paplepel ingegoten.

Wanneer ons (klein-)kind op de kermis bij het touwtjetrokken een goedkoop prullerig speeltje heeft gewonnen, dan verwachten wij eigenlijk al dat het speeltje de reis naar huis niet gaat overleven. Wij zijn dan ook minder teleurgesteld als het daadwerkelijk stuk gaat en wij zijn voorbereid. Thuis hebben wij een extra cadeautje liggen om het wél teleurgestelde huilende kind weer vrolijk te krijgen.

Verwachtingenmanagement.

Wanneer onze organisatie beperkte financiële middelen heeft, kan het zijn dat er voor het schoonmaakcontract geld beschikbaar is voor een zes aan tevredenheid. Dat betekent dat wij onze collega's wel even moet wijzen op de beperkte prestatie die de leverancier gaat leveren. Zij verwachten in eerste instantie een 'goed' ingekocht contract. Maar als de leverancier iedere week alleen op dinsdag komt, is de kans groot dat de mensen die op maandag in de vergaderruimte zitten, van de vloer kunnen eten omdat er genoeg ligt.

Zij zullen dan zwaar teleurgesteld zijn in de leveranciersprestaties en hun onvrede uiten. Hadden wij hen echter uitgelegd dat de schoonmaker alleen op dinsdag komt, dan hadden zij die lunch op de grond al verwacht en zelf geen brood meegenomen.

Een leverancier die bij een ander heeft gefaald, zal het hier ook wel niet kunnen. Een leverancier die bij een ander succes heeft geboekt, zal hier ook succesvol zijn.



Een Duits product zit absoluut degelijker in elkaar dan een product uit Italië. Al ziet dat Italiaanse product er ongetwijfeld beter uit. En uit China komt alleen goedkope nagemaakte rommel.....

Kortom, contractmanagement gaat over veel meer dan het uitsluitend bewaken van de afspraken over wederzijdse prestaties. Het gaat ook over het managen van verwachtingen en het bieden van flexibiliteit.

Want **tevredenheid** over de geleverde prestaties vormt de basis voor contractgebruik. Die tevredenheid is gerelateerd aan de verwachtingen, die weer gekoppeld zijn aan een voortdurend veranderend referentiekader. Het is als schieten op een bewegend doel.



Professioneel contractmanagement zorgt dat jouw contracten kunnen meebewegen met dat verschuivende doel; met de veranderende behoefte van jouw collega's.

Starten.

De noodzaak om contractmanagement in te voeren is overduidelijk; wij moeten het reactieve 'bewaken' van de gemaakte afspraken omzetten in het pro-actieve 'managen' van prestaties in relatie tot behoefte en tevredenheid. Waar moet jij in jouw praktijk beginnen? Er zijn wellicht ruim honderden contracten binnen jouw organisatie.



Hoe kies je het '**beste**' contract om professioneel contractmanagement op los te laten?

Dit boek helpt door via een aantal filters uit die honderden verschillende contracten juist dat contract te kiezen waar succes mee te boeken is.





Starten

Contractmanagement invoeren is makkelijker geschreven dan gedaan. Waar(mee) moeten wij beginnen? Voor veel vers aangestelde contractmanagers vormt dit een groot probleem.

Om het echt managen van contracten dan maar even uit te stellen, beginnen wij met het invoeren van het relatief eenvoudige contractbeheer. Eerst even alle aanwezige contracten boven tafel krijgen en dan allemaal invoeren in het aangeschafte contractmanagementsysteem. Een behoorlijke investering in software toont aan dat wij contractmanagement serieus nemen (denkt men).

Zodra alle contracten er in staan, kunnen er, door allerhande analyses, van spend tot contractgebruik, eenvoudig de contracten uit worden gehaald waar men contractmanagement op los kan laten.

Vanuit onze optiek is dit niet de beste manier om met contractmanagement te beginnen. Tijd van contractmanagers is te kostbaar om te verspillen aan het zoeken, vinden en administreren contracten die het managen niet waard zijn.

Wij kunnen natuurlijk morgen een willekeurig contract uit de kast pakken en een afspraak met de desbetreffende leverancier inplannen om in gesprek te gaan over de geleverde prestaties. Maar hoe weten wij dan dat dit het 'beste' contract is om mee te beginnen?



Voordat we starten met het invoeren van contractmanagement, is het goed om wat voorbereidend werk te doen. In dit boek reiken wij een aantal **'filters'** aan op basis waarvan wij de contracten kunnen kiezen die het meest gaan bijdragen aan de succesvolle implementatie van contractmanagement (wanneer we het goed doen).



Een belangrijke misvatting rondom contractmanagement is dat wij alle contracten moeten managen. Om alle contracten te kunnen managen, moeten wij die eerst allemaal inzichtelijk hebben. Dit resulteert dan automatisch in het eerder genoemde invoeren van contractbeheer.

Sommige contracten managen zichzelf. Althans, in de operatie komen de betrokken collega's en de desbetreffende leveranciers er bij problemen samen wel uit. Daar is geen tussenkomst van een contractmanager voor nodig. Andere contracten rechtvaardigen gezien hun impact simpelweg geen tijd van een, als het goed is dure, contractmanager.

Er zijn contracten waar zich in zijn geheel geen problemen voordoen, dus valt er ook niets te managen. Iets wat niet stuk is, hoeven wij ook niet te repareren.

Een andere misvatting is dat wij eerst het contract inzichtelijk moeten hebben (dus boven tafel krijgen) alvorens wij het kunnen gaan managen.

Toegegeven, het praat een stuk makkelijker als wij weten wat er in het verleden met de leverancier is afgesproken, maar als er nu problemen in de praktijk zijn, gaat het vooral over wat er aan gedaan zou moeten worden. Daar kunnen wij ook in alle redelijkheid met een leverancier over in gesprek gaan zonder het contract in te zien.



In veel gevallen is de eerste trigger voor een contractmanager de **'spend'** die door een contract loopt.

Om goed bedoelde voornemens (contract) te vertalen naar de dagelijkse realiteit is de contractmanager echter volledig afhankelijk van de medewerking van de collega's. Het is dan de vraag in hoeverre 'spend' voor die collega's de meest effectieve trigger is om hen in beweging te krijgen.

Meestal niet. En het is al heel vaak geprobeerd.



Problemen

De beste **eerste filter** om te bepalen waar je met contractmanagement moet beginnen, is het identificeren van **problemen**. Daarbij gaat het niet zozeer over wat jij als probleem ziet, maar vooral wat jouw collega's als probleem **ervaren**.

Wij kunnen bijvoorbeeld vaststellen dat een leverancier op 95% leverbetrouwbaarheid zit, terwijl contractueel 98% afgesproken was. Het niet halen van de overeengekomen KPI kunnen wij als probleem zien. Als jouw collega's daar echter totaal geen last van hebben, ervaren zij het niet als probleem. Ze zullen dan ook niet bereid zijn om hier tijd en energie in te gaan steken.

Dit is een serieuze valkuil voor veel contractmanagers en het is in lijn met de in het vorige hoofdstuk geschetste voorliefde van contractmanagers voor feiten; **'Fact based'** contractmanagement.

Op basis van de analyse van de gemeten KPI's vaststellen waar er verschillen zitten tussen de gecontracteerde prestaties en de daadwerkelijk geleverde prestaties. Met name bij het achterblijven van de laatst genoemden, is er aanleiding voor actie.



Niets is minder waar. Want alleen als jouw collega's een probleem hebben met het niet realiseren van de gecontracteerde prestaties is het ook echt een probleem om aan te pakken. Een objectief geconstateerd probleem hoeft nog geen subjectief ervaren probleem te zijn. Vaak is het omgekeerde zelfs waar.



De leverancier levert keurig de overeengekomen prestatie, en toch is onze collega niet gelukkig met de leverancier. Bijvoorbeeld omdat de accountmanager niet snel genoeg terugbelt of slechts de halve vraag beantwoordt. Of simpelweg omdat de uitvoerende van het contract onze collega doet denken aan een andere leverancier waar eerder ook al grote problemen mee zijn geweest. Vooroordelen en verwachtingen.

Het vervelende met vooroordelen is dat de vooroordeler eerst een mening heeft en vervolgens de feiten gaat zoeken die passen bij dat vooroordeel. Daarbij negeert hij de feiten die het vooroordeel tegenspreken, en ziet alleen die zaken die het vooroordeel onderbouwen; dit noemen wij **'confirmation bias'** in psychologische vaktermen. Daarom is het essentieel om vast te stellen wat onze collega's echt als probleem zien, en wat er volgens hen de oorzaak van is.

Problemen vormen wel de ideale basis voor het toepassen van contractmanagement. Immers, wie wil er nu niet dat problemen worden opgelost. Niemand zit te wachten op hoofdpijn. En als ze het al hebben, is een paracetamolletje van harte welkom.



Als wij in de praktijk kunnen laten zien dat door het toepassen van contractmanagement de problemen verdwijnen, dan mogen wij blijven komen. Erger nog, wij worden bij meer contracten betrokken, wat de noodzaak tot prioriteiten stellen nog groter maakt.



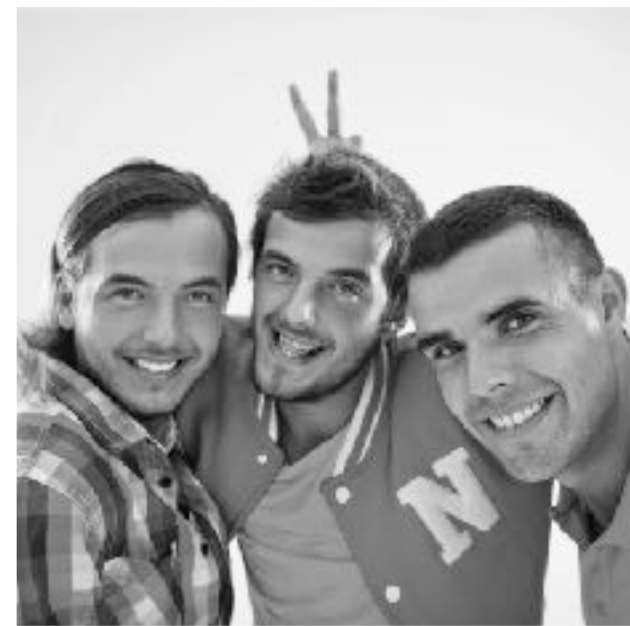
Dan is natuurlijk de volgende vraag: wiens probleem gaan wij dan als eerste behandelen? Veel van onze collega's zullen in de praktijk tegen problemen met leveranciersprestaties aanlopen. Zeker als er lekker traditioneel kostenbesparend is ingekocht. Wij kunnen ze niet allemaal tegelijk van hun probleem afhelfen.

Het is beter om één contract grondig aan te pakken dan tien contracten een beetje. De kans dat wij bij dat ene contract succesvol zijn, is groter dan dat onze focus versnipperd is over meerdere contracten. Want waar hierboven staat dat wij bij succes mogen blijven komen, geldt natuurlijk ook het omgekeerde voor falen.

Dat brengt ons bij het volgende filter.

Waar zijn problemen?

*Wat ervaren onze collega's als probleem? Waar hebben ze last van?
Help hen van de hoofdpijn af, dan mogen wij blijven.*



Vrienden

Als wij uit honderd problemen kunnen kiezen, welke kiezen wij dan?
Hiervoor is een rationeel antwoord en een pragmatisch antwoord.

Wanneer wij nog denken in termen van budgethouders en eindgebruikers, dan staat daarbij het belang van de budgethouder voorop en zal de eindgebruiker zich moeten schikken naar de budgethouder. Ook kunnen wij kijken welke budgethouder de grootste impact heeft op het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Dat is de rationele, zakelijke weg.

De vraag is of wij dan succesvol zullen zijn. Wat ons betreft is die zakelijke impact pas het volgende filter. Het is nu zaak om te bepalen wie wij het best van hoofdpijn af kunnen helpen.

Wij zijn net begonnen als contractmanagers en hebben nog geen klinkende successen achter onze naam staan. Om de uitrol van contractmanagement een kans van slagen te geven, moeten wij kunnen bogen op succes. Alléén kunnen wij niets;

Wij zijn contractmanagers en niet iemand die ook echt met de resultaten van ons gecontractmanagement moet werken.

Wij zijn dus afhankelijk van de medewerking van onze collega's om succesvol te zijn.



Al onze collega's zijn primair bezig met één belang; hun **eigen belang**.

Bij ieder willekeurig inkoopproject hebben meerdere collega's een specifiek belang. Die belangen verschillen vaak nogal van elkaar. De een wil het graag snel hebben, terwijl de ander vooral zo min mogelijk geld van zijn budget ziet verdwijnen. Weer een ander wil graag in de toekomst bij problemen terug kunnen vallen op de expertise van de leverancier, terwijl een andere collega graag zo min mogelijk facturen ontvangt. Allemaal belanghebbenden met hun eigen belang.

Wanneer wij kijken naar al die belanghebbenden met problemen, met wie van die belanghebbenden hebben wij al een goede verstandhouding; wie zijn onze vrienden?

Dit is om **twee redenen** van belang.

Ten eerste zullen onze vrienden, simpelweg omdat zij ons als vrienden graag willen helpen, meer tijd en energie in onze missie willen steken.

Als zij ons kunnen helpen doen zij dit uit eigen belang. Zij krijgen dan een goed gevoel van het helpen van vrienden.

Ten tweede geeft dit ons wat speelruimte. Als wij fouten maken, zullen vrienden eerder zeggen *“waar gehakt wordt, vallen spaanders”*, terwijl mensen waar wij geen relatie mee hebben vooral zullen roepen dat ze het toch al niet zo zagen zitten; *“had ik toch al gezegd”*.





Daarnaast geeft het ons ook weer een beter gevoel om een vriend van hoofdpijn af te helpen dan iemand te ontzorgen die wij verder niet kennen.

Nu hebben wij het aantal potentieel aan te pakken contracten teruggebracht tot dertig; contracten met problemen bij vrienden. Maar dat zijn er nog steeds teveel om echt mee aan de slag te gaan.

Tijd voor het volgende filter.

Wie zijn vrienden?

*Uit eigen belang helpen zij ons. Daar krijgen ze een goed gevoel van.
En ze bieden ons speelruimte bij fouten.*



Business impact

Nu pas komt het eerste ‘zakelijke’ filter aan de orde: welk contract met problemen bij vrienden heeft de grootste business impact?

Even een zijstapje. **Business impact**, wat is dat dan?

Een ontwikkeling in inkoopland is de ‘**business gedreven**’ inkoop. Op basis van het boek van Gerco Rietveld over inkoop en het nieuwe paradigma, hebben veel inkoopmanagers hun aandacht verlegd van de boardroom (boardroom alignment) naar de **lijnorganisatie** (business).

Daar waar in het verleden de inkoopmanager naar de directie toog met een mooi verhaal over maximale kostenbesparing door vroegtijdige betrokkenheid van de inkoopafdeling, gaat die manager nu bij de budgethouder aan tafel zitten met de vraag: “*wat kunnen wij voor je doen*”? Business gedreven inkoop is dus feitelijk niets anders dan een nieuw **verkoopkanaal** voor de inkoopafdeling.

Wat wij bedoelen met **business impact** (vertaald in de business focus van InkoopAcademie), is de impact van leveranciersprestaties op het **bestaansrecht** van de organisatie.



In de commerciële wereld gaat het dan over onderscheidend vermogen en verdien capaciteit. In de (semi-)overheids wereld gaat het over het beschikbaar krijgen van budget. Waarom geeft de regering ons geld? Wat is ons bestaansrecht?

Hier wordt in vaktermen vaak gesproken over de **Value chain** van de organisatie; welke ‘waarde’ brengt de organisatie naar de markt? Het is cruciaal dat wij hierbij niet denken in termen van ‘**toegevoegde** waarde’ (waarde die wij denken te hebben toegevoegd), maar in ‘**toegekende** waarde’ (waarde die klanten aan de prestaties, het leveren van goederen of diensten, toekennen).

Publiek.

Het toekennen van waarde heeft alles te maken met framing en positionering. Neem het ministerie van Defensie. Typisch een departement waar de afgelopen decennia aardig de kaasschaaf overheen is geweest. Of beter gezegd: met de botte bijl in budgetten is gehakt.

Defensie presenteerde zich vooral als handhaver van onze vrijheid. Zij verdedigen ons tegen kwade machten van buiten die onze vrijheid in gevaar zouden brengen. Daarom hadden wij de beschikking over tanks, helicopters, straaljagers en machinegeweren. De wervingsspot op TV lieten dit allemaal zien.

De publieke opinie was echter dat wij op een dergelijke traditionele manier nooit meer oorlog zullen voeren. Nee, dan





worden er wel wat raketten afgevuurd door onze bondgenoot Amerika en komt alles goed.

Een vrijbrief voor andere ministeries, op zoek naar geld, om het defensiebudget te kannibaliseren. De vraag of een kazerne nog open bleef hing vooral af van de lokale lobby in relatie tot werkgelegenheid.

Tot Defensie het licht zag. Hun bestaansrecht zit hem niet in bescherming en verdediging van onze vrijheid. Nee, het zit in **hulpverlening**.

De wervingspots lieten vervolgens een hulpverlenende defensiemacht zien die in gevaarlijke gebieden arme mensen helpt. Kinderen en ouden van dagen uit een door geweld geteisterd gebied redden door het op de rug mee te nemen. Omdat het in die gebieden gevaarlijk is, hebben ze pistolen, helicopters en gevechtsvliegtuigen nodig. Niet om te verdedigen, maar om te helpen. En welke geld zoekende minister van een ander ministerie is zo zelfzuchtig dat hij die arme bevolkingsgroepen aan hun lot over wil laten?

Uiteindelijk hebben ze bij het Defensie begrepen dat het gaat over de **gepercipieerde** rol die het leger heeft. Niet over de feitelijke rol.

Wie wil er nu bezuinigen op het verlenen van hulp in noodlijdende landen? Hoe asociaal is dat?

Neem een andere semi-overheidsorganisatie als het UWV. Is het bestaansrecht van het UWV het zo min mogelijk geld uitgeven? Het interesseert niemand hoeveel die organisatie de samenleving precies kost, tot het moment waarop de Telegraaf een vernietigend artikel schrijft.



Over bijvoorbeeld het tegenvallende aantal gereïntegreerde mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt in relatie tot de gestelde doelen. Of het ten onrechte niet aan mensen verstrekken van een uitkering waardoor zij in tranen trekkende moeilijkheden zijn gekomen.

Men schrijft liever *“UWV smijt 40 miljoen over de balk”* dan *“UWV trekt verstandig de plug uit een ICT project dat al 40 miljoen heeft gekost, maar minstens nog eens 100 miljoen zou kosten zonder garantie op succes”*.



Toegegeven, dan is er aan het begin van het project serieus iets fout gegaan, maar dóór blijven emmeren op een onzekere weg omdat het al veel geld heeft gekost, is ook geen verstandige keuze.

Pas als dit soort nieuws naar buiten komt, gaat het publiek zich afvragen waarom er geld beschikbaar wordt gesteld voor deze organisatie.

En hoeveel geld is dat dan eigenlijk?

Er verschijnen nog meer artikelen en voor je het weet worden er kamervragen gesteld. Dan moet de verantwoordelijke staatssecretaris of zelfs minister actie ondernemen; laten zien dat zij de problemen serieus nemen en daadkracht tonen.

Het kan dan zomaar gebeuren dat een aantal taken van het UWV worden overgedragen aan commerciële marktpartijen. Dan zal het wel goed komen.

Gek genoeg zie je weer de tegengestelde beweging wanneer er bij geprivatiseerde overheidsorganisaties problemen zijn.



De staatssecretaris ziet dan nog maar één mogelijkheid: weer terug brengen onder de hoede van de overheid (Prorail).

Het bestaansrecht van UWV zit hem vooral in het aan het werk helpen van zoveel mogelijk mensen. Met name de groepen die het zelf wat minder makkelijk voor elkaar kunnen krijgen. Leveranciers die daar een positieve bijdrage aan kunnen leveren hebben grote **business impact**. Leveranciers die een negatieve impact kunnen hebben op de publieke opinie en de daaropvolgende politieke maatregelen hebben dus ook een grote business impact.

Privaat

In de commerciële wereld is de business impact iets makkelijker vast te stellen: **waarom kopen** klanten?

Om hier een serieus antwoord op te kunnen bedenken, moeten wij ons eerst verdiepen in ons klantenbestand. Welke klanten zijn voor ons het belangrijkste? Waar verdienen wij het meeste aan?

Om echt iets over 'strategische inkoop' te kunnen zeggen, moeten wij dus geen 'spend analyse' uitvoeren (waar gaat het geld heen), maar een '**inkomsten analyse**' (waar komt het geld vandaan). Van die belangrijkste (strategische) klanten moeten wij vervolgens vaststellen wat hun reden voor koop is.





Is ons product technologisch vooraanstaand? Hoe komt dat dan? Welke leverancier geeft ons die voorsprong op onze concurrenten? Denk hierbij aan al die leveranciers van computers die vet op de doos afdrukken (en zelfs op het product zelf een sticker plakken) dat er 'Intel inside' zit. Intel is gewoon een leverancier van onze leverancier.

Blijkbaar stellen wij er enorm prijs op dat het onderdeel van die leverancier in het product van onze leverancier is verwerkt. En zijn wij best bereid om daar iets meer Euro's voor neer te tellen.

Staat onze klantgerichtheid centraal bij hun keuze? Wat bedoelen zij daar dan mee? Meedenkende accountmanagers?

Een snel bereikbare customer service desk met snelle en correcte antwoorden? Zijn het de persoonlijke kwaliteiten van onze medewerkers in bepaalde functies?



Dan worden facilitaire inkooppakketten die die medewerkers aan ons binden opeens van strategisch belang. Want als die medewerkers gaan lopen naar onze grootste concurrent, dan volgen de klanten waarschijnlijk ook snel.

Misschien toch een Barista in de koffiehoek in plaats van een koffiemachine tegen de laagste integrale kosten.



Wij moet dus begrijpen wat de **'core business'** van het bedrijf is.

Dat is dus niet persé wat het bedrijf doet, maar het is dat waar de klanten waarde aan toekennen; de reden waarom ze geld (blijven) geven.

Maar stel dat wij nu van dertig contracten terug zijn naar zes die een grote business impact hebben. Dat zijn er nog teveel om morgen mee te beginnen.

Het volgende filter

Grootste business impact?

Welk contract heeft de grootste impact op het bestaansrecht, de verdien capaciteit, het onderscheidend vermogen van de organisatie?



Leveranciers

Bij ieder contract zijn altijd minimaal twee contractpartijen betrokken: De klant en de leverancier. Daarbij gaat het om de afgesproken wederzijdse prestaties. Om succesvol iets met contractmanagement te gaan doen, zijn wij voor een belangrijk deel afhankelijk van de mate waarin onze leveranciers hieraan **oprecht** willen meewerken.

Met ‘oprecht’ bedoelen wij dat het geen gedwongen medewerking is; dat de leveranciers vanwege het financiële belang van het contract niets anders kunnen dan te zeggen dat ze er aan mee willen werken, maar er niet echt achter staan. Dit zal afhangen van een aantal factoren.

Vertrouwen zij ons?

Niet alleen ons als mens, maar vooral de organisatie die wij vertegenwoordigen. Hebben ze het idee dat wanneer zij openheid van zaken geven, wij deze gegevens meteen gaan delen met collega bedrijven (andere klanten van de leverancier)? Dit is met name in situaties waar diverse organisaties samenwerken in inkoopcombinaties een veel voorkomend euvel en vormt een mogelijke bedreiging voor de leverancier.

Een leverancier die in het verre of nabije verleden een brief heeft ontvangen van onze directie waarin stond dat ons bedrijf, gezien de een of andere crisis,



in het lopende contractjaar af zal moeten zien van de contractueel vastgelegde indexering, zal niet zo'n positieve houding hebben tegenover onze organisatie.

Hoe **aantrekkelijk** zijn wij voor onze leverancier?

Die aantrekkelijkheid kan betrekking hebben op de huidige opdracht (grote directe financiële impact), maar het kan ook de potentie zijn die in een relatie met onze organisatie schuilt. Zijn wij hun eerste klant in een bepaalde sector en opent onze klandizie wellicht deuren bij andere bedrijven in onze sector?

Of mogen zij nu nog alleen de suikerzakjes leveren en verwachten zij, bij succes, in de toekomst ook de melk, de bekers en de roerstaafjes te mogen leveren? Hopen ze bij ons ervaring te kunnen opdoen in zaken doen met bedrijven in onze sector en verwachten ze deze ervaring om te kunnen zetten in klinkende munt bij collega bedrijven?

Kortom: waarom wil de leverancier graag zaken met ons doen?



Hierbij moeten wij ons goed realiseren dat leveranciers maar om één reden echt met ons willen samenwerken: om geld te kunnen **verdiene**n. Dat kan verdienen aan ons zijn, of verdienen aan anderen, of het liefst allebei.

Een leverancier die tot het bot is gegaan om de opdracht binnen te halen, zal zeker minder gemotiveerd zijn.



Stel dat wij als contractmanager van een MKB-bedrijf voor fritsfratsmachines met tachtig FTE, samen met onze goede vriend van de ICT-afdeling hebben vastgesteld dat er problemen zijn met een ICT contract met een waarde € 200k en een grote impact op de business. Dan hoeven wij niet naar Siemens te rennen en te verwachten dat zij meteen in de houding springen om contractmanagement in te voeren.

Wij zijn voor Siemens gewoon niet aantrekkelijk genoeg als klant om serieus tijd in te stoppen.

De **persoonlijke relatie** die wij hebben met de vertegenwoordiger(s) van onze leverancier kan wel eens de doorslag geven. Want stel dat wij in het voorbeeld van Siemens een zeer goede relatie hebben met de accountmanager. Dan kan het toch zomaar zo zijn dat hij wel bereid is om hier tijd en energie in te steken.

Simpelweg omdat hij jou als persoon graag mag en hij je daarmee kan helpen. Het geeft een goed gevoel dus.

Reden te meer om **tijd en energie** in onze leveranciersrelaties te steken. Door deel te nemen aan door de leverancier georganiseerde events. Hun beursstand bezoeken om een kopje koffie te drinken. Meewerken aan een redactioneel artikel in een vakblad over de successen van de leverancier (als die er zijn natuurlijk). Hen eens spontaan een positieve review op LinkedIn geven.

Moeite doen!





Nu hebben wij het aantal contracten waar problemen zijn bij vrienden in onze organisatie met een grote impact op de business en waar wij een goede relatie hebben met een leverancier waarvoor wij een aantrekkelijke klant zijn, teruggebracht tot drie. Met welke van die drie moet je nu morgen met de invoering van contractmanagement beginnen?

Het laatste filter.....

Wil leverancier meewerken?

Welke leverancier wil graag meewerken? Wie vertrouwt ons? Voor wie zijn wij een aantrekkelijke klant? Met wie hebben wij een goede relatie?



Inzicht

Het uiteindelijke resultaat van een contract hangt af van het samenspel tussen de prestaties van de leverancier en die van de eigen organisatie. Die moeten goed op elkaar zijn afgestemd, en continu afgestemd blijven, om succes in de praktijk (tevredenheid bij de collega's) op te leveren. Daar gaat het ons per slot van rekening om. Want **succes in de praktijk** is het bewijs dat contractmanagement werkt. Niet de theoretische uitkomst van een business case.

Naast alle eerder genoemde filters, valt of staat het succes met de mate waarin wij daar als **contractmanager** invloed op uit kunnen oefenen. Daarbij speelt de mate waarin wij verstand hebben van en inzicht hebben in de bepalende factoren een grote rol. Wanneer wij totaal geen verstand hebben van de voortbrengingsprocessen in een specifieke sector, is de kans gewoon kleiner dat wij succesvol zijn dan wanneer wij daar veel verstand van en ervaring mee hebben.

Inzicht in de samenhang tussen de prestaties van verschillende leveranciers in samenhang met de prestaties van onze eigen organisatie kan ons helpen om niet per ongeluk aan de verkeerde knoppen te draaien.

Wij verbeteren dan de prestaties uit contract A, maar tegelijk wordt het bij contract B moeilijker om resultaten te bereiken.



Terwijl A en B samen leiden tot een eindresultaat. Dan kan het zomaar zijn dat contractmanagement voor contract A heel succesvol is, terwijl het uiteindelijke eindresultaat voor de totale organisatie er onder moet lijden. Vanuit directieperspectief is contractmanagement dan geen goed idee.

Soms leidt teveel inzicht en ervaring juist tot tunnelvisie en oogkleppengedrag *“dat werkt toch niet...al eerder geprobeerd”*.

Maar als je weinig tot niets weet van de materie, is het lastig om te starten. Een contractmanager zal enig inzicht en kennis van de materie moeten hebben.

Als wij al een idee hebben wat er beter zou kunnen, dan helpt dat om een begin te maken. Wij moeten dan alleen nog de juiste mensen op de juiste manier beïnvloeden om het juiste gedrag te gaan vertonen. Met ‘juist’ bedoelen wij al datgene wat gaat leiden tot een succesvol eindresultaat. Daarbij geldt dat het niet gaat over wat wij als succesvol bestempelen, maar over wat onze collega’s als een succes zien.

Begin dus morgen met contractmanagement door het oplossen van problemen bij een contract van vrienden met een grote business impact en een leverancier die mee wil werken op een gebied waar je zelf inzicht in en verstand van hebt.

1

Waar zijn problemen?

*Wat ervaren onze collega's als probleem? Waar hebben ze last van?
Help hen van de hoofdpijn af, dan mogen wij blijven.*

2

Wie zijn vrienden?

*Uit eigen belang helpen zij ons. Daar krijgen ze een goed gevoel van.
En ze bieden ons speelruimte bij fouten.*

3

Grootste business impact?

*Welk contract heeft de grootste impact op ons bestaansrecht, onze
verdiencapaciteit, ons onderscheidend vermogen?*

4

Wil leverancier meewerken?

*Welke leverancier wil graag meewerken? Wie vertrouwt ons? Voor wie
zijn wij een aantrekkelijke klant? Met wie hebben wij een goede relatie?*

5

Waar inzicht in?

*Waar hebben wij verstand van? Waar hebben we inzicht in? Waar
zijn wij gepassioneerd over?*