

Overbrug de kloof

Business en ICT- professionalisering van ICT- Klantmanagement met de ISDS[®]

Trekant Partners is onafhankelijk expert in advies en implementatie van ICT-Klant-Leveranciersmanagement.

De adviseurs van Trekant Partners werken aan opdrachten van organisaties voor wie de inzet van ICT van strategisch belang is. Zij overbruggen dagelijks op authentieke wijze de kloof tussen ICT-klantorganisaties en ICT-leveranciers. Trekant Partners heeft eind 2001 in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam een onderzoek uitgevoerd naar het professionaliseren van ICT-Klant-Leveranciersmanagement. Op basis van het onderzoek ontwikkelde Trekant Partners twee scans; één voor het meten van de mate van professionaliteit van ICT-Leveranciersmanagement (ISPS)[®] en één voor ICT-Klantmanagement (ISDS)[®].

drs. Ivar Davids en drs. Han Hendriks

In dit artikel staat de relatie tussen de leverancier van ICT-producten en -diensten en haar klantorganisatie centraal. Er wordt uiteengezet wat ICT-Klant-Leveranciersmanagement inhoudt en wat dit voor leveranciers van ICT-producten en diensten betekent, gezien vanuit de visie van interne en externe leveranciers. De bevindingen uit het onderzoek worden gepresenteerd met onderscheid naar interne en externe leveranciers en u wordt voorzien van praktische aanbevelingen om het ICT-Klant-Leveranciersmanagement in uw organisatie professioneel in te richten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de Information Services Delivery Scan (ISDS)[®].

Grillige relatie

ICT-klantorganisaties hebben te maken met interne en externe leveranciers van ICT-producten en -diensten. De klant wil ondersteuning of uitbreiding van haar 'business' bewerkstelligen door te investeren in ICT en zij wil een goede kwaliteit voor een gunstige prijs. De leverancier moet uitzoeken wat de klant precies wil en die wens omzetten in een concrete ICT-product/dienst-combinatie. De behoefte en de product/dienst-combinatie moeten op elkaar worden afgestemd.

De praktijk is grillig

De praktijk wijst uit dat het zoeken naar de juiste afstemming niet zelden met problemen gepaard gaat. ICT-leveranciers hebben belang bij een flexibele en stabiele relatie met tevreden klanten. Maar zij ervaren de klant vaak als grillig, terwijl deze bovendien het onmogelijke vraagt en vervolgens ontevreden is. De vraag van de leverancier is: "Hoe voorkom ik dat de klant onredelijke eisen stelt, waaraan ik niet kan voldoen?". Daarnaast hebben klantorganisaties vaak het idee dat zij niet geleverd krijgen wat ze hadden willen hebben. De vraag van veel klantorganisaties is dan ook: "Hoe verstevig ik mijn greep op mijn interne en externe ICT-leveranciers?".

Hoe krijg je grip op de relatie tussen ICT-leverancier en haar klantorganisaties?

Om voldoende grip te krijgen op de praktijk van de ICT-producten en -diensten en een goede relatie te ontwikkelen tussen klant en leverancier, is het noodzakelijk de 'werelden' van klantorganisaties en leveranciers continu op elkaar af te stemmen. Om te kunnen komen tot de gewenste afspraken is het noodzakelijk dat er een zakelijke cultuur met duidelijk vastgelegde communicatiekanalen ontstaat, waarbinnen effectieve communicatie mogelijk is. Effectieve communicatie is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, transparantie, eerlijkheid en betrouwbaarheid. Door effectieve communicatie kunnen eisen en wensen inzichtelijk worden gemaakt, kan er worden onderhandeld over prijs en kwaliteit en kunnen de noodzakelijke verdere afspraken worden gemaakt.

De antwoorden op vragen van zowel klant als leverancier liggen in heldere, zakelijke en controleerbare afspraken. Dan krijgt de klant zijn 'greep' en de leverancier zijn 'redelijke klant'. Dit geheel aan

*Het is noodzakelijk de 'werelden'
van klantorganisaties en
leveranciers continu op elkaar af
te stemmen*

processen en afspraken wordt ook wel *ICT Klant-Leveranciersmanagement* genoemd.

ICT-Klant-Leveranciersmanagement

ICT-Klant-Leveranciersmanagement is op te splitsen in twee gedeelten, te weten ICT-Leveranciersmanagement en ICT-Klantmanagement. Bij ICT-Klant-Leveranciersmanagement wordt een aantal processen onderkend dat concreet bijdraagt aan de afstemming van eisen en wensen van de klant en de invulling van deze eisen en wensen door de ICT-leverancier. Ieder gedeelte bestaat uit verschillende processen:

ICT-Leveranciersmanagement:

- selecteren en plannen van ICT-investeringen;
- selecteren en contracteren van leveranciers;
- monitoren en evalueren van cont(r)acten.

ICT-Klantmanagement:

- Service Level Management (bestaande diensten);
- Contract Management (nieuwe diensten en projecten).

De dagelijkse praktijk wijst uit dat ICT-Klantmanagement nog altijd ad hoc wordt opgepakt: de klant heeft een wens en de leverancier begint met hollen. Ook staat bij ICT-Klantmanagement meestal één deelgebied van de ISDS[®] centraal, bijvoorbeeld de inrichting van de delivery-organisatie (enkelvoudige benadering).

De kunst is om ICT-Klantmanagement in een meervoudige benadering te implementeren. Dit betekent het stap voor stap professionaliseren van ICT-Klantmanagement door bewust aandacht te schenken aan alle hoofd- en deelgebieden van de ISDS[®], om vervolgens ICT-Klantmanagement structureel te integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering van interne en externe leveranciers van ICT-producten en -diensten. Deze transformatie is in figuur 1 weergegeven.

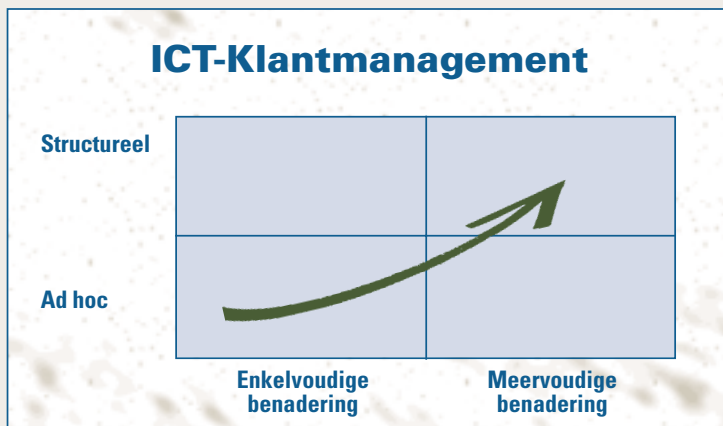
Onderzoek naar ICT-Klantmanagement

Aanleiding voor het onderzoek

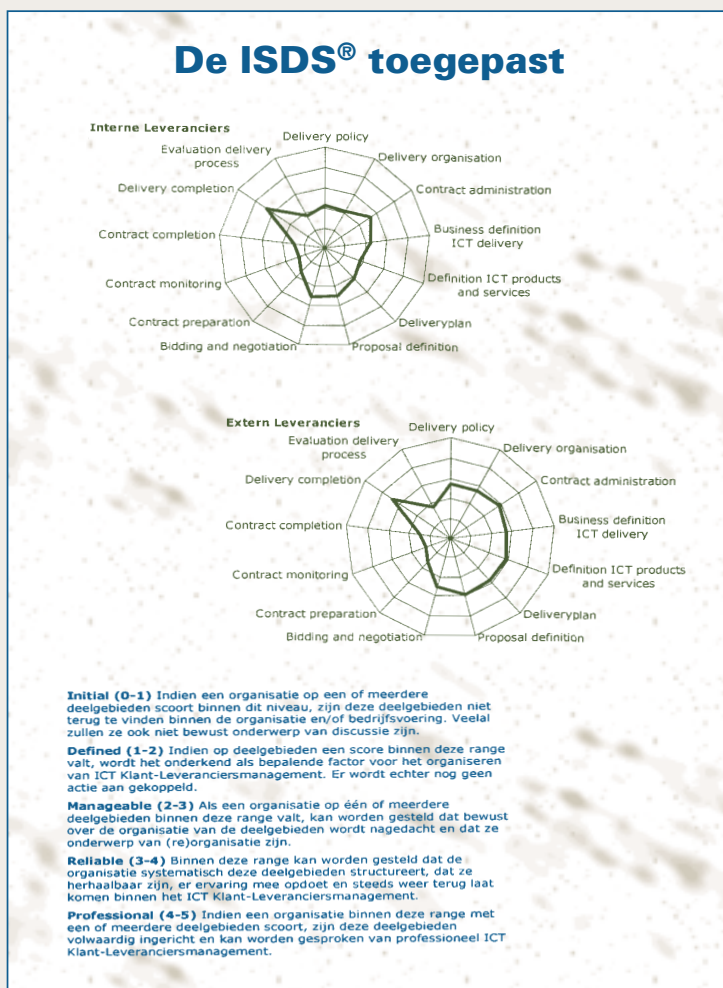
Klanten en leveranciers van ICT-producten en -diensten begrijpen elkaar vaak onvoldoende. Je zou kunnen zeggen dat ze elkaars taal niet spreken. Dit veroorzaakt spanningen en ruis. Zo verwijt de ICT-leverancier de klant vaak dat zij moeite heeft met het formuleren van eisen, dat zij gericht is op korte termijnresultaten en dat ze onvoldoende zicht heeft op de complexiteit van ICT. Terwijl de klant nogal eens het idee heeft dat er onvoldoende oog is voor het echte businessprobleem. ICT'ers richten zich volgens de business teveel op de introductie van nieuwe speeltjes, terwijl deze speeltjes nauwelijks tot geen (bedrijfs-)waarde toevoegen. Klanten storen zich verder aan een arrogante, dominante houding van sommige leveranciers. Een houding die zeker niet gepast is omdat leveranciers er in hun ogen nog steeds niet in slagen om standaarden en gangbare methodieken te introduceren, die kwaliteit kunnen garanderen.

Het onderzoek

De kernvraag van het onderzoek luidde: 'Hoe kan ICT-Klant-Leveranciersmanagement verder worden geprofessionaliseerd, om uiteindelijk de bedrijfswaarde van ICT te verhogen?'. Het onderzoek vond plaats onder grote kennisintensieve klantorganisaties bij wie ICT niet meer weg te denken is uit de organisatie. Daarnaast heeft een groot aantal leveranciers van ICT-producten en -diensten deelgenomen. Voor het onderzoek zijn de klantorganisaties onderverdeeld in drie sectoren; Handel & Industrie, Financiële & Zakelijke dienstver-



Figuur 1



Figuur 2

lening en Overheid & Not for profit. Voor de leveranciers is een onderverdeling gemaakt naar interne en externe leveranciers.

De Information Services Delivery Scan (ISDS)[®]

De Information Services Delivery Scan (ISDS)[®] geeft in- en externe leveranciers systematisch inzicht in hoe binnen hun organisatie op een bepaald moment de levering (delivery) van ICT-producten en -diensten is ingericht en wordt uitgevoerd. Dit inzicht biedt leveranciers de mogelijkheid kritisch te kijken naar hun situatie en ICT-Klantmanagement te professionaliseren. Dit inzicht biedt leveranciers ook de mogelijkheid kritisch te kijken naar hun situatie en verbeteringen door te voeren, toegesneden op hun specifieke situatie en behoeftstelling van klantorganisaties. De Information Services Delivery Scan (ISDS)[®] bestaat uit de volgende vijf hoofdgebieden voor de levering van ICT-producten en -diensten:

1. Organisation & Policy;
2. Initiation & Delivery;
3. Offering & Contracting;
4. Monitoring & Contract completion;
5. Completion & Evaluation.

Inzicht in hoe een leverancier scoort op de verscheidene hoofdgebieden – welke ieder weer zijn opgedeeld in deelgebieden – biedt deze leverancier de mogelijkheid kritisch te kijken naar haar situatie en op welke punten het ICT-Klantmanagement kan worden geprofessionaliseerd. Op basis hiervan kunnen verbeteringen worden doorgevoerd, toegesneden op de specifieke situatie en behoeften van de leverancier zelf.

Algemene Bevindingen ICT-Klantmanagement

Uit het onderzoek komt naar voren dat op meerdere vlakken grote verschillen bestaan tussen interne en externe leveranciers, vooral in de relatie tot betrokkenheid en tot klantorganisaties. De leveranciers wensen graag op een hoger niveau contact te hebben met de klant, alsmede inzage in en betrokkenheid bij de besluitvorming en de evaluatie van het ICT-beleid. Openheid over de interne structuren, besluitvaardigheid, standaardisatie en een betere planning en duidelijke betrokkenheid van eindgebruikers komen de klant ten goede, vinden de leveranciers. Meer strategische partnerships zijn gewenst. Het gaat echter nog niet zover dat er wordt toegewerkt naar resultaatverplichting in plaats van inspanningsverplichting, zoals door klantorganisaties wordt gewenst.

Bevindingen ICT-Klantmanagement naar interne en externe leveranciers

Als de bevindingen worden opgesplitst naar interne en externe leveranciers van ICT-producten en -diensten wordt het inzicht verkregen zoals in figuur 2 is weergegeven. De belangrijkste en meest opmerkelijke constatering voor interne en externe leveranciers worden als volgt samengevat:

Interne leveranciers:

De interne leverancier blijkt behoorlijk technisch gericht te zijn. Er ontbreken bovendien veelal duidelijke (contract)afspraken, terwijl in voorkomende gevallen de voorbereidingen van contracten dikwijls gepaard gaan met een behoorlijke mate van nonchalan-

De kunst is om ICT-Klantmanagement in een meervoudige benadering te implementeren

ce. Het offerteproses bij een offerteaanvraag is redelijk tot zeer doorzichtig. Ten slotte ontbreekt in veel gevallen systematische, periodieke evaluatie. De resultaten van de ISDS[®] geven aan dat de inrichting en uitvoering van het ICT-Klantmanagement bij interne leveranciers kan worden verbeterd. Op enkele punten wordt het niveau Defined niet eens gehaald.

Externe leveranciers:

Externe leveranciers richten zich te weinig op strategische samenwerking op lange termijn met klanten. Tevens ontbreekt het vaak aan heldere contracten en facturatie die overeenkomt met de offerte. Als de ISDS[®] wordt toegepast, blijken externe leveranciers over het algemeen zéér dicht tegen Reliable aan te zitten. Een negatieve uitzondering hierop is dat op vrijwel het gehele hoofdgebied Monitoring & Completion en op de evaluatie laag wordt gescoord.

Practische aanbevelingen voor effectief ICT-Klantmanagement

Op basis van de bevindingen kan een aantal generieke aanbevelingen worden gedaan:

- Zorg dat de dienstverlening minder techniekgericht en meer businessgericht wordt;
- Structureer het offerteproses en hanteer het systematisch;
- Maak duidelijke afspraken en stel transparante contracten op;
- Verantwoordelijkheden voor alle betrokken partijen dienen op elk moment volkomen helder te zijn en bij alle partijen bekend;
- Zet in op strategische samenwerking voor de lange termijn;
- Facturatie dient soepel te verlopen en in samenhang met goedgekeurde offertes;
- Blijf doorlopend communiceren met klanten en voer systematisch periodieke evaluaties uit.

Vanzelfsprekend zullen deze aanbevelingen niet voor iedere leverancier even wenselijk, urgent of zelfs te allen tijde toepasbaar zijn. Iedere situatie is uniek en om deze unieke uitgangssituatie te kunnen vaststellen, is het raadzaam voor iedere organisatie een ISDS[®] uit te voeren. Als dit wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering en op gezette tijden wordt gedaan, is het zelfs mogelijk meer structureel inzicht te verkrijgen in het groeipad en in de aandachtsgebieden.

De auteurs drs. Ivar Davids en drs. Han Hendriks zijn beiden managing partner bij Trekant Partners B.V., bureau voor advies en implementatie van ICT-Klant-Leveranciersmanagement (www.trekantpartners.com). De auteurs zijn per e-mail te benaderen: i.davids@trekantpartners.com en h.hendriks@trekantpartners.com. ■