

AANBESTEDINGEN: EEN COMPLEXE MATERIE

HOE, WAT, WAAROM?

Een gezond bedrijf zal altijd proberen om ook andere opdrachtgevers te werven, naast alleen het werken voor het 'vaste klantenbestand'. Om nieuwe opdrachten binnen te krijgen, wordt veelal ingetekend op aanbestedingen, in de hoop de opdracht gegund te krijgen. Dit onderwerp stond deze keer ter discussie in ons traditionele 'Zwaardgesprek' in het Veranderhuis in Doorn.

Tineke Prins

TWEE PARTIJEN, ÉÉN PRIJS

Hoe kun je als servicemanager deelgenoot worden van het besluitvormingsproces, wanneer het om grote uitgaven gaat, vraagt Coen Jeukens zich af.

Want daar wringt nu net het schoentje. Die besluitvorming vindt meestal plaats door de financieel deskundigen, die nu niet bepaald de personen zijn die de meeste ervaring hebben in de – technische – praktijk.

Als verkoper heb je te maken met twee inkopende partijen, zegt hij. "Je hebt de grote inkoper en de gebruiker. Soms maak je verlies op de verkopen, maar haal je dat terug door de winst uit het onderhoud. Hierin moet je een balans vinden. Je moet denken volgens Opex (Operating Expenditures) en Capex (Capital Expenditures). Breng dus niet alleen de vaste kosten rekening, maar denk ook goed na over de variabele kosten die je in de contractperiode kunt verwachten."

De toegevoegde waarde

Volgens Peter Gerritsen is het belangrijk om 'partner te worden van je opdrachtgever'.

"Processen zijn in de praktijk niet altijd op elkaar uitgelijnd. Je moet zoeken naar de toegevoegde waarde in de keten, waarbij je de opdrachtgever met de juiste dienstverlening en serviceaspecten specifiek ontzorgt. In een aanbesteding kan de klant vragen naar responstijden, maar dat is niet altijd de beste deal", vindt hij.

"In een dialoog kan blijken dat de eindgebruiker soms meer gebaat is bij service-differentiatiekeuzes, zoals hersteltijd en/of beschikbaarheidsgaranties."

GOEDKOOP DEALEN

Eric Steffers meent dat het al dan niet aanbesteden van een klus afhankelijk is van de branche. Zo heb je de 'zekerheidszoekers', die gegarandeerd willen dat zij altijd – bijvoorbeeld – een lift kunnen gebruiken.

"Dan kun je een aanbieder hebben die je een product levert dat in beginsel een hoge uptime heeft, maar hoe is het over tien jaar?", vraagt Erwin Koster zich af. "Ben je na vijf jaar aan een vervanging toe of heb je regelmatig downtime, dan is een opdrachtgever daar niet gelukkig mee. Ziekenhuizen bijvoorbeeld kiezen voor zekerheid en beslissen dus niet alleen op basis van de prijs."

De overheid wordt als voorbeeld genoemd van een organisatie die meestal maar twee of drie jaar vooruit kijkt. Zij kunnen dan trots melden dat ze dit jaar 'goedkoop' hebben kunnen inkopen.

TOTAALPAKKET

In de periode dat Gerritsen bij Philips werkte, merkte hij dat het bedrijf de servicedienstverlening wilde clusteren en als een integraal totaalpakket wilde aanbesteden. Zoals tegenwoordig steeds meer contracten worden geoffreerd als een contract in de vorm van TFM (Total Facility Management) of IFM (Integrated Facility Management), waarbij er wordt gewerkt met SLA's (Service level agreement) op de aangeboden integrale diensten.

Hierbij zijn total cost of ownership (TCO-) en life cycle cost (LCC-) denken belangrijke pijlers. Als de aanbesteder denkt en handelt volgens TCO, kunnen servicemanagers de te behalen voordelen in Opex 'verrekenen' met de Capex.

Gaat de klant enkel voor de laagste Capex, dan komt de servicemanager met zijn Opex niet eens aan het woord.

De deelnemers

Deelnemers van het Zwaardgesprek in het theater van het Veranderhuis.

1 Eric Steffers: servicemanager professional bij Miele, fabrikant en leverancier van witgoedapparatuur en apparatuur voor reiniging, desinfectie en sterilisatie in de medische en laboratoriumomgeving.

2 Peter Gerritsen: directeur SUBS-Tec management, adviesbureau voor projectmatige ondersteuning bij de inrichting en optimalisatie van onder meer servicemanagement.

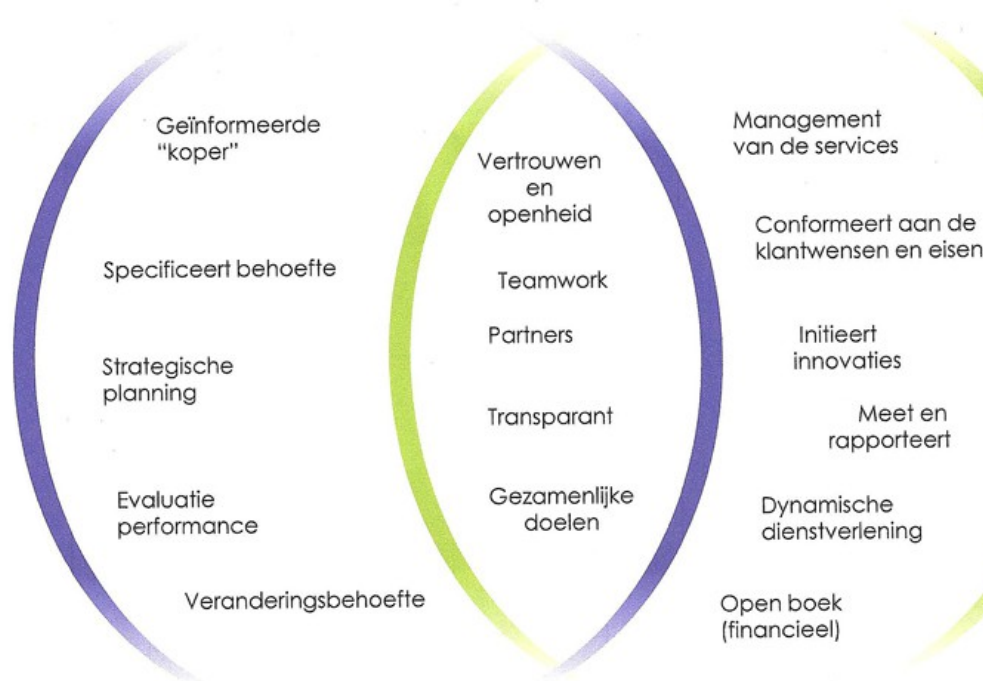
3 Erwin Koster: regiodirecteur bij Otis, fabrikant, installateur en serviceonderneming van liften, roltrappen en rolpaden.

4 Bob van den Heuvel: trainer bij DOOR Training & Coaching en gespreksleider van het Zwaardgesprek.

5 Coen Jeukens: servicecontractmanager bij Robert Bosch b.v., security projects, installatie en onderhoud van beveiligings-systemen.



Opdrachtgever Gezamenlijk Opdrachtnemer

**Nood aan een eenduidige interpretatie**

Soms is een dialoog, alvorens de aanbesteding wordt gedaan, helemaal niet mogelijk. Bedrijven kunnen lijsten invullen waaraan de opdrachtgever punten geeft.

Jeukens vindt dat je in zo'n geval moet zorgen dat je bovenaan de lijst komt met je puntentelling: "Als je bovenaan de lijst komt, kun je vervolgens in gesprek met de opdrachtgever. Dan kun je je profileren."

Gerritsen meent dat je in een aanbestedingstraject scherp moet kijken naar tegenstrijdigheden in terminologie en de duidelijkheid van de behoeftebepaling. "De interpretatie hiervan moet vooraf eenduidig worden gemaakt in een dialoog tussen opdrachtgever en potentiële opdrachtnemer. Het venijn zit 'm hierbij dus in de start. Veelal wordt hiervoor een kans-risicodossier opgesteld, mede met als doel de bid/no bid beslissing goed te kunnen onderbouwen."

Het is belangrijk om 'partner te worden van je opdrachtgever'.

Belangrijk daarbij is dat klanten te maken hebben met slechts één aanspreekpunt en dat je als bedrijf niet te maken hebt met honderden leveranciers.

"Bij Philips had je vroeger een veelvoud aan toeleveranciers. Dat hebben ze nu terug

weten te brengen naar een serviceprovider die een overzichtelijk aantal gekwalificeerde toeleveranciers aanstuurt. Dit bevordert de bestuurbaarheid en transparantie binnen de servicedienstverlening en scheelt aanzienlijk in de omvang van organisatie en contracten."

HOW, WHAT AND WHY

Jeukens kan daarin mee gaan. "Hoe, wat en waarom? Elk van deze vragen moet je doorgronden bij de klant. Daarbij moet je vooral focussen op het waarom!"

Koster: "Zit de klant op de hoe, benadruk dan het onderscheidend vermogen van je organisatie. Zit de klant op de why, werk dan aan het opbouwen van partnership en investeer in de relatie/toekomst. Een klant zoekt een partner voor een zekere toekomst vol innovatie en optimalisatie van dienstverlening en dat tegen een gunstige TCO. Een what-klant zit dan weer enkel op de Capex."

Jeukens: "De klant heeft vaak 'hoofdpijn' door de complexiteit van techniek. Heb je een why-relatie met de klant, dan kun je de klant op dat vlak ontzorgen. 'Technik fürs Leben', zeggen wij altijd."

KNIKKERS OF KPI'S

Over het algemeen wordt beoordeeld op de 'knikkers'. Hoe kun je daar met een aanbesteding verschil in maken, vraagt Bob van den Heuvel zich af.

Koster meent dat het verhaal begint vóór de aanbesteding. "Vraag je af wat je écht wilt en wat je KPI's (kritieke prestatie-indicatoren) zijn. Als een KPI zorgvuldig is gedefinieerd, kun je daarop sturen. Als er een onhaalbare of onwenselijke KPI opgenomen staat in een aanbesteding, dan krijgt de aanbesteder niet wat hij wenst. Juist door advies te geven vóór de aanbesteding, kun je ervoor zorgen dat de KPI's zijn afgestemd op de behoeftes van de opdrachtgever", stelt hij.

"Hierbij is het van groot belang de opdrachtgever volledig te informeren over de huidige en toekomstige mogelijkheden. Profileren als innovatieve en betrouwbare leverancier is van groot belang."



De kleurrijke kamer 'The 50's' wijst de bezoekers erop dat zij hun successen moeten vieren.



Sales en service moeten samenwerken en op één lijn liggen, vinden Coen Jeukens en Eric Steffers.



Bob van den Heuvel: "Wie ook eens wil deelnemen aan het Zwaardgesprek, kan een e-mail zenden naar info@doortraining.nl."

Gerritsen haakt hierop in: "Is een KPI onjuist gedefinieerd doordat bijvoorbeeld het effect van je handelen als opdrachtnemer pas na twee jaar is terug te meten, dan ligt een proactieve dialoog over dit onderwerp met je opdrachtgever voor de hand. Natuurlijk moet deze informatie dan ook aan de andere partijen in het aanbestedingstraject bekend worden gemaakt. Dit betreft ook het financiële aspect. Het is fijn om een opdracht te scoren, maar als blijkt dat het financieel niet juist uitkomt door bijvoorbeeld het verifiëren van de opgegeven conditiestatus van installaties middels de NEN 2767 en het bepalen van het meerjarenbudget, heb je als opdrachtnemer en opdrachtgever alsnog op termijn een gezamenlijk probleem. Veelal moet dit alles binnen drie maanden na ingaan van het contract onderling zijn bepaald en opgelost."

"NIET IN ALLES KUN JE DE BESTE ZIJN, MAAR JE KUNT WEL GEZAMENLIJK DE KLANT BEDIENEN."
(ERIC STEFFERS)

SAMENWERKEN

"Niet in alles kun je de beste zijn, maar je kunt wel gezamenlijk de klant bedienen. Sales en service moeten daarin samenwerken en op één lijn liggen. Als de service en beschikbaarheid niet toereikend zijn, kan sales wel punten willen scoren, maar dan gaat het niet goed", zegt Steffers.

Gerritsen wijst ook op het gevaar als je een klus samen met andere toeleveranciers wilt realiseren. "De bepaling van een 'make or buy'-strategie en de procentuele verdeling hiervan kan van cruciaal belang zijn voor een succesvol contract. Er hoeft maar één 'dissident leverancier' te zijn en alles kan tegenlopen bij het nakomen van je integrale contractuele afspraken." Toch menen de aanwezigen dat je wel moet

samenwerken en dat dat in de toekomst zeker een toegevoegde waarde heeft. Steffers noemt als voorbeeld de synergie tussen de liftmonteur, de copiermonteur en de koffieapparatenmonteur. "Alle drie moeten op locatie komen en het hele pand doorlopen. Voeg de klussen samen, en je hebt eenmaal voorrijdtijd en er loopt maar één persoon door het pand. Wellicht vindt de klant dit ook veel prettiger dan al die verschillende poppetjes over de vloer."

Let wel, meent Koster: "Bij clustering van services moet het belangrijkste uitgangspunt het optimaliseren van de dienstverlening zijn, en niet slechts het verlagen van de kosten. Het afbreukrisico van één aanspreekpunt is groot als er op bepaalde vlakken kennisgebrek is."

VERTROUWEN

Waar je als opdrachtnemer goed op moet letten, is dat je een realistische afspraak maakt met je klant. Het voorbeeld wordt genoemd van een toeleverancier die door het strak voorgeschreven KPI-regime niet meer aan zijn diensten kon verdienen. Het personeel mocht bijvoorbeeld niet meer pauzeren. "Dan heb je als hoofdaannemer een kritische ondergrens overschreden", vinden de managers.

AANDACHT VOOR INNOVATIE

In de wereld van de techniek is innovatie een must. Maar ziet de klant deze meerwaarde wel? Steffers en Koster noemen een mooi voorbeeld van innovatie. Zij weten dat spraakverbinding in een lift gewoon is, maar dat de techniek tegenwoordig meer mogelijkheden biedt.

"Mensen die in een lift vastzitten, hoeven niet meer te wachten tot de monteur komt. Zij kunnen via moderne apparatuur direct contact hebben met de 'monteur op afstand'. Die komt in beeld en kan mensen voorbereiden op wat er gaat gebeuren. Bijvoorbeeld door te zeggen: 'Schrik niet, de lift gaat nu een klein beetje omhoog.' Tevens kunnen op afstand aanpassingen aan de installatie worden gedaan en meldingen op een scherm worden getoond. Dit is van toegevoegde waarde voor opdrachtgevers en geeft veel vertrouwen." □



"Het verhaal begint vóór de aanbesteding", meent Erwin Koster (l).