



Begeleiding Klant / Leverancier Relatie

De relatie tussen de klant en de leverancier van bedrijfssoftware zou vergelijkbaar moeten zijn met de relatie die een klant onderhoudt met een wagenparkleverancier, een leverancier van computers (servers en werkstations) of een leverancier van kantoormaterialen. Bewust maken we hierbij niet de vergelijking met de accountant, het adviesbureau of het beveiligingsbedrijf. Bedrijfssoftware wordt immers doorgaans aangeschaft als product (ofwel een levering in termen van Europese aanbesteding), net zoals een bedrijfsauto, een server of een kopieermachine.

5 goede redenen voor een goede relatie.

Toch is de relatie met de leverancier(s) van uw bedrijfssoftwarepakket(ten) van groter belang dan genoemde relatie met de leverancier van bedrijfsauto's en kopieermachines omdat:



1. bedrijfssoftware aanzienlijk meer invloed heeft op de efficiency en effectiviteit van uw bedrijfsprocessen,
2. bedrijfssoftware voortdurend wordt geïnnoveerd (nieuwe releases) waarbij het van belang is dat die innovaties goed aansluiten bij de ontwikkeling die uw organisatie doormaakt,
3. dezelfde bedrijfssoftware op verschillende manieren kan worden ingericht en u wilt dat uw organisatie de mogelijkheden van de software optimaal benut,
4. het deskundig gebruik en de juiste inrichting door uw organisatie voorkomt dat teveel werkzaamheden op het gebied van applicatiebeheer moeten worden uitgevoerd door consultants van de leverancier of van derden,
5. bedrijfssoftware meestal vele jaren langer in gebruik is dan de termijn van bijvoorbeeld vijf jaar waarin deze boekhoudkundig wordt afgeschreven, of de duur van het eerste huurcontract, omdat vervanging een kostbare en vooral zeer arbeidsintensieve investering impliceert.



Vijf goede redenen voor een goede en intensieve relatie. Intensiever dan de relatie met de leverancier van uw bedrijfsauto's of kopieermachines en mogelijk zelfs intensiever dan de relatie met uw dienstverleners als accountants, advocaten en beveiligingsbedrijven. Met andere woorden een relatie waarbij het belang van goed functionerende bedrijfssoftware centraal staat vanwege het belang daarvan voor uw organisatie.

Die goede relatie is niet alleen belangrijk voor de klant, maar ook in het belang van de leverancier, want elke leverancier wil zoveel mogelijke tevreden klanten. Bij voorkeur zo tevreden dat de klant binnen zijn netwerk ongevraagd als ambassadeur gaat functioneren.



Ontevredenheid over de relatie.

Toch zijn er veel bedrijven en instellingen ontevreden over de relatie met hun bedrijfssoftwareleverancier(s). Veel gehoorde klachten zijn:



- Het gebrek aan flexibiliteit van de software belemmert onze organisatie in haar verdere ontwikkeling.
- De software sluit onvoldoende aan op onze bedrijfsprocessen waardoor we onnodig veel doorlooptijd en arbeid kwijtraken aan “workarounds”, het omzeilen van die softwaregebreken.
- De software vertoont regelmatig nieuwe gebreken als gevolg van fouten die de programmeurs van de leverancier niet hebben ontdekt voordat de nieuwe release werd geleverd.
- De software is onvoldoende intuïtief / gebruikersvriendelijk, waardoor onze medewerkers onnodig veel handelingen moeten verrichten bij het invoeren van gegevens.
- Het duurt meestal veel te lang alvorens een fout in de software is gevonden en hersteld, waardoor we de software soms dagen of zelfs weken niet kunnen gebruiken zoals bedoeld.
- De helpdesk van de leverancier reageert niet tijdig of niet adequaat op vragen of problemen die wij aan hen voorleggen.
- We betalen jaarlijks veel geld voor de software, zodat de leverancier kan investeren in innovatie, maar de meeste nieuwe releases bevatten verbeteringen en uitbreidingen waar wij niets aan hebben.
- Het onderhoudscontract vereist dat wij de laatste of voorlaatste release van de bedrijfssoftware gebruiken. Daardoor worden we telkens opnieuw genoodzaakt hoge kosten te maken voor een release-upgrade. Kosten die niet opwegen tegen de voordelen van verbeteringen in die release.
- De account manager van de leverancier hoort onze klachten aan maar doet er vervolgens niets of te weinig mee binnen de organisatie van de leverancier.

Escalatie met desinvestering als gevolg

Dergelijke klachten gaan bij het management “kleven” aan de naam van de leverancier die daardoor een steeds slechter imago krijgt bij de klant. Soms zo’n slecht imago dat de directie besluit dat de software vervangen moet worden, ook als dat een gigantische desinvestering betekent. Vaak begrijpelijk omdat de directie zich is gaan bemoeien met de klachten en daarom een juridisch adviseur inschakelt die de onvrede in een “gepeperde” brief aan de kaak stelt. Soms zelfs inclusief een schadeclaim.

De leverancier schakelt vervolgens ook een jurist in die zijn confrère van repliek dient op basis van de algemene voorwaarden. Het juridificeren van de relatie lost de problemen meestal niet op. Vaak brengt het zelfs onherstelbare schade toe aan de relatie, waardoor de directie niet anders kan dan het doorhakken van de knoop. De relatie wordt beëindigd en de leverancier wordt vervangen. Zonde van het geld en vooral ook raar omdat de bedrijfssoftware in kwestie enkele jaren eerder nog werd geselecteerd als het best passende pakket dat in de markt te koop was.



Waar gaat het meestal mis?

Wij vragen ons daarom af hoe het mogelijk is dat het als beste alternatief geselecteerde softwarepakket in de loop der jaren kan uitgroeien tot de grootste miskoop in de historie van de organisatie. Heeft de organisatie zich zand in de ogen laten strooien en zitten slapen tijdens de leverancierselectie? In de meeste gevallen moeten wij vaststellen dat dit niet het geval was.

Bij het begeleiden van een leverancierselectie hanteren wij twaalf selectiecriteria waarvan “fit to purpose”, user interface en integratie de eerste drie zijn. Wij zien dat de andere negen criteria te vaak worden veronachtzaamd, maar aan de eerste drie wordt nagenoeg altijd veel aandacht besteed. De selectiecommissie heeft uiterst zorgvuldig beoordeeld welk pakket het best paste qua:

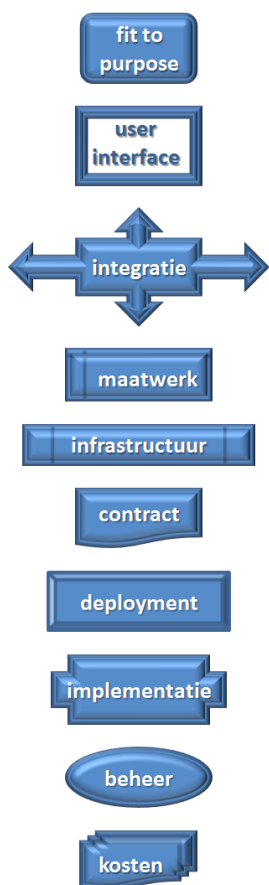
1. Toepasbaarheid in relatie tot bedrijfsfuncties en processen (fit to purpose).
2. Gebruiksgemak voor de medewerkers; de user interface.
3. Integratie met de andere bedrijfssoftware die de organisatie gebruikt.

Toch zijn het juist deze drie criteria die de aanleiding vormen tot ontevredenheid en het daarop volgende escalatieproces, dat uiteindelijk resulteert in desinvestering en vervanging. Dat lijkt althans het geval te zijn, maar is dat ook de echte reden?

In onze praktijk zien wij dat de echte reden een ogenschijnlijke “misfit” lijkt te zijn op de drie genoemde en meest zichtbare criteria. Nader onderzoek leert echter dat een aantal van de andere negen criteria veel belangrijkere redenen tot ontevredenheid leveren. Dan doelen we op criteria die iets verstellen over de service levels die zijn overeengekomen in het contract. Die zijn vaak eenzijdig leveranciergericht geformuleerd en dat is niet vreemd omdat ze van grote invloed zijn op de kosten. Die wil de leverancier binnen de concurrentiestrijd zo laag mogelijk houden. Dus worden die standaard service levels met lage kosten gecontracteerd, zonder dat uw organisatie zich tijdens de selectie heeft afgevraagd of uw medewerkers daarmee ut de voeten kunnen.

Die service levels worden pas belangrijk zodra uw organisatie ontevreden is over de drie belangrijkste en meest zichtbare criteria. Wat moet de leverancier daaraan doen? Contractueel gezien weinig vanwege de “magere” service levels in het contract. In de communicatie worden die vervolgens ook niet bespreekbaar gemaakt, want zowel uw medewerkers als de account manager weten dat daar kosten aan zijn verbonden. Uw juridisch adviseur kan die contracten niet veranderen, beseft dat ze niet in uw voordeel spreken en probeert uw gelijk te halen via strohalmen als gewoonterecht en marktconformiteit. Daar durft een rechter doorgaans zijn vingers echter niet aan te branden.

Het gaat dus mis met de contractueel overeengekomen service levels. Kunt u dat uw selectiecommissie verwijten? Nee, want hun referentiekader is gevormd door de gebruikelijke gang van zaken, zoals aan de orde bij een bedrijfsauto, een server of een kopieermachine. Dat verwachten ze ook bij een bedrijfssoftwarepakket. Daarom hebben ze de kleine lettertjes van de contracten niet in detail uitgeplozen. Als de service level misfit in de relatie tussen klant en leverancier niet bespreekbaar wordt gemaakt heeft dat uiteindelijk desastreuze gevolgen in de vorm van desinvestering, juridische kosten, hernieuwde selectie en de kostbare conversie en implementatie die is verbonden aan het vervangende bedrijfssoftwarepakket.



Hoe kan het anders en beter?

Gelukkig kan het ook anders, want het geselecteerde bedrijfssoftwarepakket en de leverancier blijken de gewekte hoge verwachtingen doorgaans wel degelijk waar te kunnen maken. Daarvoor is het nodig dat u “aan tafel gaat” met de leverancier zodra u constateert dat de ontevredenheid binnen de organisatie hardnekkig wordt.

Dat kunt u delegeren aan de bij u verantwoordelijke manager, die waarschijnlijk niet verder komt dan de voor u bij de leverancier verantwoordelijke account manager. Het is echter effectiever als uw directie de directie van de leverancier uitnodigt voor een gesprek over de ontevredenheid.



Het succes van dat gesprek wordt bepaald door uw voorbereiding. Uw directie dient op de hoogte te zijn van de aard van de klachten, maar ook van de contractuele service levels die bepalen op welke wijze die klachten worden afgehandeld. Met een dergelijke gedegen voorbereiding toont u empathie voor de leverancier. Daar mag u empathie in tegenovergestelde richting voor terugverwachten, oftewel begrip voor de problemen die uw medewerkers met de bedrijfssoftware ervaren binnen uw bedrijfsprocessen. Als die omgekeerde empathie uitblijft helpt de vraag: “Wat zou u van de softwareleverancier verlangen als u in onze positie verkeerde?”

Uw organisatie is zeker in staat om een dergelijk gesprek te voeren als opmaat naar een verbetering in de klant/leverancier relatie. Uw directeur is echter geen directeur van een bedrijfssoftware leverancier en dat maakt het voor hem lastig om de vinger voortdurend op de zere plek te leggen. Ook uw managers op ICT gebied zijn doorgaans niet marktdeskundig, omdat ervaring aan de leverancierskant ontbreekt.



ITEM-C beschikt wel over die deskundigheid en ervaring en kan u en uw directeur daarmee uitstekend van dienst zijn bij het op gang brengen en verder operationaliseren van een succesvolle relatie met de bedrijfssoftwareleverancier in kwestie. Wij beoordelen uw ontevredenheid in relatie tot onze twaalf criteria en vertellen daarbij eerlijk waar eventueel “de slechte schrijver ruzie heeft met de pen”. Vervolgens gaan wij samen met u aan de slag met oplossingsgerichte communicatie opdat de relatie met uw bedrijfssoftwareleverancier binnen slechts enkele weken al zichtbaar verbetert zonder dat de kosten aanzienlijk stijgen.

kosten

Het begeleiden van de klant/leverancierrelatie door ITEM-C kost veel minder dan de desinvestering, juridische kosten, selectie en implementatie van een vervanger. Na een vrijblijvend verkennende bijeenkomst met de directie en het management, dat uw bedrijfssoftware beheert, kunnen wij de kans op verbetering beoordelen en de begeleiding desgewenst voor een vaste prijs aanbieden.



ITEM-C

ITEM-C advies en interim management is gespecialiseerd in bedrijfssoftware. Wij combineren ruim dertig jaar management ervaring met bedrijfssoftware aan zowel de klant- als de leverancierskant.

Wij weten derhalve wat belangrijk, mogelijk en haalbaar is en projecteren die kennis vakkundig op de situatie bij onze klanten in de lokale overheid en het middelgrote bedrijfsleven.

