

Hoe presteert de Service Provider?

John de Croon

17 februari 2012

De afgelopen periode is er flink wat geklaverjast¹. De rollen zijn helder tussen de Asset Owner, Asset Manager en Service Provider. De Asset Manager begint zich nu af te vragen of de Service Provider het juiste prestatieniveau levert tegen marktconforme kosten. Maar ook Service Providers stellen zich de vraag hoe ze presteren. Maar hoe bepaal je dat dan? Er bestaan verschillende soorten methoden. U kunt denken aan benchmarks, 'market testing', een imago-onderzoek, een trendonderzoek en een audit.

Een benchmark is het vergelijken van een bedrijf met (vergelijkbare) bedrijven of afdelingen, processen of producten. Market testing is het periodiek aanbesteden van een deel van het werk, zodat vergelijkbare tarieven voor de werkzaamheden komen. Een audit is een doorlichting van (veelal processen van) een bedrijf, vaak met als doel vast te stellen of die processen aan een standaard voldoen (denk aan ISO9001 en 14001, PAS55 en NTA8120). Bij een imago-onderzoek wordt de externe perceptie gemeten van één of meer deelnemers en is daarmee voor asset management minder concreet dan de andere methoden. Een trendonderzoek is een herhalend onderzoek waarbij trends op een bepaald gebied worden gemeten. De andere methoden kunnen periodiek worden uitgevoerd en zijn daarmee een trendonderzoek. Nu wordt dieper ingegaan op de benchmark en market testing.

Methode	Voordelen	Nadelen
Benchmark	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft kwantitatieve informatie • Interne referentiedata vaak aanwezig • Veel te vergelijken: Producten en service (bijvoorbeeld prijs versus kwaliteit), levensduurkosten, primaire processen, ondersteunende processen 	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemers soms lastig te vinden: het voordeel is niet altijd helder en gevoel dat gegevens bij een concurrent komen • Veel inspanning om methodiek op te zetten • Verschil in interpretatie van KPI's • Marktconformiteit vaak wat moeilijker te meten dan bij market testing • Grotendeels op papier waardoor mogelijkheid tot doorvragen beperkt is • Aanvullende interviews nodig om kwaliteit aangeleverde data te valideren
Market testing	<ul style="list-style-type: none"> • Kost relatief weinig inspanning • Geeft heel concreet vergelijkingsmateriaal op basis van echte marktgegevens 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaak alleen voor deel van dienstverlening mogelijk. Geeft daarmee een beperkt beeld • Erg inspannend indien Europese aanbestedingsregels van toepassing zijn • Indien verplicht 100% intern moet worden ingekocht is methode niet toepasbaar (indien de methode wordt toegepast maar niets in opdracht wordt gegeven, werken commerciële dienstverleners al snel niet meer mee)

Ik ben bij vele asset management benchmarks betrokken geweest. Wanneer een benchmark goed wordt uitgevoerd, is het een mooie methode om inzicht te krijgen. Maar vergist u zich niet. De inspanning is groot en het vinden van geschikte deelnemers is niet eenvoudig!

¹ Zie column rollen in asset management, <http://www.assetresolutions.nl/nl/column/zin-en-onzin-van-asset-management-rolsplitting>

Wanneer gekozen wordt een benchmark uit te voeren, blijft de vraag over wat te benchmarken en met wie. Met bedrijven buiten de branche kunnen geen producten vergeleken worden en de levenscycluskosten zijn ook niet vergelijkbaar. Maar processen kunnen juist wel goed vergelijkbaar zijn en nieuwe inzichten kunnen verkregen worden². Wil een bedrijf kosten of tarieven vergelijken, dan is een vergelijk met branchegenoten nodig. Ervaring leert dat de deelnemers vragen weleens ‘in hun voordeel uitleggen’ (kijk eens hoe goed wij het doen!). Daarom is het vaak nodig de resultaten te toetsen bij de deelnemers. Benchmarks kunnen ook bedreigend zijn. Potentiële deelnemers hebben soms het idee dat gevoelige informatie bij een concurrent terecht komt of men ziet direct geen voordeel in deelname. Tip: beloon de deelnemer voor de inspanning (bijvoorbeeld een reële kans op een contract en een rapport met geanonimiseerde scores).

Stel niet teveel vragen: er moet een goede balans zijn in de inspanning versus de toegevoegde waarde voor betrokkenen. Aan half ingevulde vragenlijsten die voornamelijk minder relevante data bevat heeft u (bijna) niets. Ook is niet ieder bedrijf in staat (of om politieke redenen en concurrentieoverwegingen van plan) om bijvoorbeeld van bepaalde kosten een hoog detailniveau aan te leveren. De deelnemende bedrijven moeten het gevoel hebben dat ze met bedrijven vergeleken worden met vergelijkbare grootte en reikwijdte. Houd er ook rekening mee dat het invullen van vragenlijsten inspanning en doorlooptijd kost. Vaak is een autorisatie bij de deelnemer nodig en ook dat kost tijd.

Naast inhoudelijke kennis zijn ook analytisch vermogen, communicatieve vaardigheden, overtuigingskracht en soms de eigenschap bij een standpunt te blijven nodig. Deelnemers denken soms (onterecht) beter te scoren dan ze daadwerkelijk doen. Voor de kwaliteit van het resultaat is het nodig daar een vinger achter te krijgen.

Market testing kan een aantrekkelijke werkwijze zijn in geval van een interne service provider. Zelfs bij verplichte winkelnering is het vaak politiek haalbaar om bijvoorbeeld 5% van het werkvolume uit te besteden. De achterliggende gedachte van market testing is dat vanuit de markt op die manier van verschillende aanbieders concrete tarieven worden verkregen voor de werkzaamheden die aangevraagd worden. Die tarieven kunnen worden gebruikt als richtsnoer (‘benchmark’) voor de interne service provider. Het is van belang de werkzaamheden ook daadwerkelijk in opdracht te geven aan een dienstverlener. Dit is belangrijk omdat dienstverleners periodiek ‘beloond’ willen worden voor hun acquisitie-inspanning. Als ze telkens offertes moeten maken waaruit nooit een opdracht voortvloeit, stoppen de dienstverleners daar mee. Wanneer een opdracht wordt gegund, kan ook geleerd kan worden vanuit de markt in de manier waarop de dienstverlener haar werk uitvoert. Denk aan de manier waarop het werk wordt voorbereid, de hoeveelheid werkoverleg die nodig is en de mate waarin informatietechnologie wordt ingezet (denk aan mobiel werken). Dit geeft waardevolle input voor het verbeteren van de efficiëntie van de eigen interne dienstverlener.

Market testing kan ook de andere kant uit werken, namelijk dat de interne service provider opdrachten wint in de markt tegen dezelfde tarieven als intern gerekend worden. Ook daarvan kan geleerd worden.

Welke methode ook gekozen wordt: u heeft voor alle onderzoeken inhoudelijke kennis nodig om tot een goed resultaat te komen. En daarnaast kan het ook (veel) tijd kosten. Daarom krijgt u een suggestie van een andere mogelijkheid: ga door met kaarten. Nu de rollen helder zijn, is een volgende fase in het klaverjassen aangebroken en kunnen andere onderwerpen op tafel komen. De marktconformiteit is een belangrijk onderwerp. Tijdens een informele bijeenkomst zijn soms beter resultaten te halen dan via een formele toetsing. Zijn er meer analytische vaardigheden nodig, schakel dan eens over op bridgen. Ziet u dat niet zitten: doe dan een benchmark of market testing.

John de Croon is partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat hij samen met Ype Wijnia heeft opgericht. Beurtelings geven ze in deze wekelijkse column hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, www.assetresolutions.nl/nl/column

² Innovaties in een branche komen vaak van buiten die branche