

## Whitepaper

# Contract Lifecycle Management; wat zijn de uitdagingen en hoe creëert u de waarde die CLM uiteindelijk moet leveren? En waarom kan het ook misgaan?

In de kapitaalsintensieve industrie is samenwerking tussen partijen op het gebied van inkoop en procurement cruciaal om competitief te blijven in de business. Het gaat namelijk vaak mis bij de uitvoering, veel contracten leveren niet op wat men ervan had verwacht. Inkoop focussed vaak op lage kosten, waarde creatie en doelmatigheid, terwijl de speerpunten van de operatie gericht zijn op ownership, meedenken in efficiency, en kosten besparen op korte en lange termijn.

Modern contractmanagement biedt een goede basis om een passende dienstverlening en beheer van risico's daarbinnen goed vast te leggen. In deze Whitepaper wordt ook aangegeven hoe effectieve coproductie in een level playing field kan plaatsvinden.

## INHOUDSOPGAVE

Contract Lifecycle Management begrijpen	3
De voordelen van verreгаande samenwerking	3
Voorbeelden van succesvolle CLM-projecten	4
Hoe u CLM in uw bedrijf implementeert	4
Belangrijkste overwegingen in de samenwerking tussen partijen	4
Prestaties bepalen de kwaliteit van de relatie met je klant	5
CLM in het digitale tijdperk	5
Het succes van uw CLM-strategie meten	6
Effectieve coproductie in een level playing field	6
Conclusie	7
Over Selas & Partners	7
Reality Check en Consider & Decide workshop	7

## Contract Lifecycle Management begrijpen

CLM is een variant van het traditionele bedrijfsmodel, waar de rol van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer - toeleverancier / service provider - belangrijk veranderd. Het vastleggen van de spelregels en de contractuele afspraken tussen partijen wordt overeen gekomen met elkaar en vraagt in de basis een diep besef over taken en verantwoordelijkheden van beide partijen. Het doel van CLM is een langdurige samenwerking met klanten op te bouwen, waarbij de prestaties en leverbetrouwbaarheid voor beide partijen belangrijke performance indicators.



Een van de belangrijkste drijfveren van CLM is het invullen van en de verschuiving van verantwoordelijkheden in de service en dienstverlening tussen partijen. De contractgever zal focus hebben voor de scope van de service die hij wil uitbesteden en de contractnemer zal de service die hij aanbiedt met uitstekende cijfers en resultaten moeten kunnen onderbouwen. Het ontwikkelen van CLM is een verandering in denken en handelen voor het bedrijf (de contractgever), immers men legt de verantwoordelijkheid voor denken en doen van de service die men uitbesteed geheel bij de contractnemer. In een service model wordt door partijen een werkgarantie voor een aantal jaren overeengekomen, waarbij de diensten die worden uitbesteed in toenemende mate aan een bepaalde kwaliteit en performance level moeten voldoen. Dit proces wordt meetbaar gemaakt.

## De voordelen van verregaande samenwerking

Het inrichten van CLM ten opzichte van het traditioneel uitvoeren van de services door het bedrijf heeft verschillende voordelen. Deze voordelen zijn onder meer een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden, een hogere service graad en een meer kostenbewust bedrijfsmodel.



### Verantwoordelijkheden

Partijen zullen duidelijk moeten overeenkomen wat de scope van de services is die worden uitbesteed en welke performance hiervoor geleverd moet worden. Door afspraken overeen te komen worden verantwoordelijkheden gedefinieerd en benoemd en deze maken deel uit van de SLA. Aan de hand van de scope en achtergrond van de afspraken die partijen overeenkomen worden ook financiële en bindende afspraken gemaakt, zoals werkgarantie, performance en leverplicht van scope en service.



### Hogere Servicegraad

Door het overnemen van services wordt een grotere interactie met de klant gecreëerd. De service provider zal door de services die hij voor de klant (en vergelijkbare klanten) levert meer waarde kunnen leveren en zich als kennisleider (thought leadership) kunnen profileren. Hiermee wordt een hechtere band met de klanten gecreëerd. Klanten verbinden zich graag aan service providers die performance en waarde creatie in hun DNA dragen.



### Kostenbewust bedrijfsmodel

De klanten kunnen zich richten op hun primaire processen en hierin beter worden, of zelfs excelleren. Door de services in te kopen over een langere periode is een procesverandering en groei van maturiteit nodig, bij beide partijen. Het overeenkomen van deze contracten inclusief de werkgarantie maakt dat de klanten hun bedrijfsmodel zeer kostenbewust kunnen inrichten, immers is het volstrekt duidelijk op welke basis (scope, timing) en tegen welke (financiële, performance) condities de service wordt ingekocht en geleverd.

## Voorbeelden van succesvolle CLM-projecten

### ASML

ASML - Contractmanagement met leveranciers: ASML is een toonaangevende Nederlandse producent van geavanceerde lithografiesystemen voor de chipindustrie. Het bedrijf werkt nauw samen met verschillende leveranciers over de hele wereld om hoogwaardige componenten en materialen te verkrijgen die nodig zijn voor de productie van hun lithografiesystemen. ASML heeft een uitgebreid contractmanagementproces om ervoor te zorgen dat de leveranciers aan de gestelde eisen voldoen. Dit omvat het opstellen van gedetailleerde contracten die specificaties, kwaliteitsnormen, leveringsschema's en prijsafspraken bevatten. ASML monitort en evalueert regelmatig de prestaties van de leveranciers om ervoor te zorgen dat ze voldoen aan de SLA's en aan de verwachtingen van ASML. Op deze manier kan ASML hoogwaardige producten leveren aan hun klanten en de continuïteit van hun productieprocessen waarborgen.

### FUGRO

Fugro - SLA's voor geotechnische diensten: Fugro is een internationaal opererend bedrijf gespecialiseerd in geotechnische, geofysische en geodetische diensten voor de offshore en onshore industrieën. Het bedrijf levert een breed scala aan diensten, zoals bodemonderzoek, geotechnisch advies en monitoring van offshore-installaties. Fugro past contractmanagement toe met behulp van Service Level Agreements (SLA's) om de kwaliteit en prestaties van hun diensten te waarborgen. Bijvoorbeeld, voor offshore bodemonderzoek kan Fugro SLA's opstellen die de vereiste nauwkeurigheid van metingen, de leveringstermijnen van rapporten en de veiligheidsnormen specificeren. Door deze SLA's te hanteren, kan Fugro klanten in de olie- en gasindustrie betrouwbare geotechnische gegevens en diensten bieden, wat essentieel is voor hun besluitvorming bij het ontwerpen en bouwen van offshore-installaties.

## Hoe u CLM in uw bedrijf implementeert

Het implementeren van CLM in uw bedrijf vereist een strategische omslag in denken. Vijf pijlers om succesvol te kunnen implementeren zijn: organisatie, contract scoping, prestatie management, leveranciersmanagement en relatiemanagement.



### 1. Organisatie.

Bepaal de scope van de services, de value streams, die uitbesteed gaan worden en definieer de stappen die het uitbesteden succesvol maken.



### 2. Contract scoping.

Bepaal de contract opbouw van de overeenkomsten (SLA's) die men wil afsluiten. Stel de duur, prijsstructuur, werkgaranties met partijen af.



### 3. Prestatiemanagement.

Definieer de belangrijkste criteria die beoordeeld worden gedurende de looptijd van de samenwerking. Leg deze vast in een set van meet indicatoren en in een systeem.



### 4. Leveranciersmanagement.

Stel vast hoe je met je leverancier wil samenwerken, verdiep in zijn core competences en zorg dat dit over en weer gebeurt. Zorg dat de organisaties elkaar uitdagen.



### 5. Relatiemanagement.

Stakeholders en communicatie zijn hier de belangrijkste gebieden. Stakeholder management geeft inzicht in hoe partijen in het proces staan en waar de issues zitten. Overlegstructuur en governance meten maakt de relatie inzichtelijk.

## Belangrijkste overwegingen in de samenwerking tussen partijen

De outsourcing van services en dienstverlening vereist een zorgvuldige afweging. Hier zijn enkele belangrijke overwegingen om in gedachten te houden:

- Begrijp de behoeften van uw klanten. Zorg ervoor dat de services die u aanbiedt, voldoen aan de behoeften van uw klanten en de juiste waarde voor hen bieden.
- Ben uniek gepositioneerd in de markt en zorg dat de vooruitzichten worden ondersteund door gunstige onderliggende trends in de sector.
- Ontwikkel een duidelijke service model. Hoe werkt de dienstverlening en leg deze vast in processen en wat betekent dit voor de klant en wat wordt van de klant verwacht?
- Bepaal hoe u uw diensten in rekening brengt. Ontwikkel een duidelijk prijsmodel en communiceer dit prijsmodel naar uw klanten.
- Leg het model van de Customer Service Agreement vast en geef aan hoe de contracten tussen partijen worden ontwikkeld.
- Zorg ervoor dat het personeel over een weer in staat is de afspraken en prestaties na te komen. Leg vast in een management systeem hoe de prestaties van personeel kunnen verbeteren, zodat zaken als dienstverlening en het overeengekomen service level geborgd kunnen worden.
- Ontwikkel een communicatie structuur die de gemaakte afspraken in de tijd laat zien en communiceer op regelmatige basis hierover. Laat zien hoe de samenwerking verloopt.

## Prestaties bepalen de kwaliteit van de relatie met je klant

Nadat de samenwerking is overeengekomen in contracten en een governance model gaat de samenwerking van start. Partijen hebben de behoefte om direct prestaties te meten. Wat zijn de eerste indicaties en wat is het verbeterpotentieel is een van de belangrijke vragen.

- Het monitoren van prestaties en het bijsturen waar nodig is de kern van prestatie management. In het management systeem worden prestaties aan de hand van KPI's bijgehouden en periodiek worden acties ondernomen om deze waar mogelijk te verbeteren. Klanttevredenheid metingen kan objectivering in de geleverde prestaties brengen.
- Issue management, bijvoorbeeld bij claims en disputen, maakt ook deel uit van prestatie management. Hiervoor ligt idealiter een actieplan klaar voor escalaties.
- Contractrisico's worden gemanaged door deze te identificeren, te beoordelen en de juiste beheersmaatregelen te nemen.
- Bouw partnerschappen op met andere bedrijven in uw branche. Door samen te werken met andere bedrijven kunt u nieuwe klanten bereiken en uw serviceaanbod uitbreiden. Ook kunt u bij uw huidige klanten eventueel services uitbreiden.
- Gebruik casestudy's en testimonials om de voordelen van uw services aan te tonen. Laat zien hoe uw services andere klanten hebben geholpen hun doelen te bereiken.

## CLM in het digitale tijdperk

In 2021 is digitaal contractmanagement niet meer slechts een gespreksonderwerp in de backoffice: het is uitgegroeid tot een waar concurrentievoordeel. Wie zich wil aanpassen aan de steeds veranderende behoeften van consumenten en op de huidige digitale markt niet achterop wil raken, moet continu streven naar zaken als geautomatiseerde processen en digitale informatie. CLM neemt daarbij een centrale positie in. Best practices voor contractmanagement zijn daarom voortdurend aan (digitale) verandering onderhevig.

## Het succes van uw CLM-strategie meten

Het meten van het succes van uw contractmanagement-strategie is cruciaal voor de performance op middenlange en lange termijn.

Hier zijn enkele statistieken die u kunt gebruiken om het succes van uw strategie te meten.

- Werkprocessen, RASCI's en KPI informatie. Werkt het in de praktijk en hoe tevreden zijn partijen?
- Management systeem. Meet de ontwikkeling van de contractpartijen in het proces.
- Klanttevredenheid. Meet klanttevredenheid van uw serviceaanbod.
- Kostenbesparingen. Meet hoeveel geld uw klanten besparen en maak dit onderdeel van de reporting.
- Behoud van klanten. Meet hoeveel klanten uw services in de loop van de tijd blijven gebruiken en/of uitbreiden.

## Effectieve coproductie in een level playing field

Veel bedrijven en toeleveranciers hebben hun samenwerking vastgelegd in SLA's. De modus operandi van coproduceren verwijst naar een samenwerkingsmodel waarin twee of meer partijen gezamenlijk een product, project of dienst ontwikkelen en produceren. Hierbij delen ze de verantwoordelijkheid, middelen, risico's en beloningen. Enkele basistips om over te schakelen naar een modus van coproduceren.



### Potentiële partners

Identificeer potentiële partners bij uw toeleverancier en opdrachtgever: Identificeer complementaire vaardigheden, middelen en/of expertise die nuttig kunnen zijn voor het gewenste product of project.



### Rollen en verantwoordelijkheden

Definieer rollen en verantwoordelijkheden: Bepaal de specifieke rollen en verantwoordelijkheden van elke partij binnen het coproductieproces. Zorg ervoor dat elke partner een duidelijk begrip heeft van hun bijdrage en verplichtingen.



### Synergie

Werk aan synergie: Werk samen aan het combineren van de sterke punten en expertise van elke partner om optimale resultaten te behalen. Door gezamenlijk te brainstormen, problemen op te lossen en creatieve oplossingen te vinden, kan de coproductie waardevolle synergievoordelen opleveren.



### Meet de voortgang

Monitor en evalueer: Houd voortdurend toezicht op de voortgang van het coproductieproces en evalueer de resultaten. Pas waar nodig de samenwerkingsstrategie aan en identificeer mogelijkheden voor verbetering.

## Conclusie

Kortom, CLM kan bedrijven aanzienlijke voordelen bieden, waaronder ontwikkeling van waarde en kwaliteit als such, afnemende kosten vanwege de installatie bekendheid en een verbeterde samenwerking (concreet kunnen inspelen op behoefte - het voordenzen) met de klant. Het implementeren van contractmanagement vereist een strategische verschuiving in het denken & doen van beide partijen.

Een gedegen implementatie maakt ook ruimte voor de ontwikkeling van een level playing field waarbinnen beide partijen een meer op maat gesneden verantwoordelijkheid op zich kunnen nemen, met als gevolg waarde creatie en onderscheid in de markt.

## Over Selas & Partners

Selas helpt bedrijven in de Proces en Maakindustrie en haar Service Partners met het realiseren van duurzame omzet- en marge groei, door het gezamenlijk aanscherpen van de commerciële strategie en met het begeleiden van de implementatie daarvan. Bedrijven die contractmanagement en SLA's willen implementeren helpen we vanuit de Contract Lifecycle Management roadmap.

## Reality Check en Consider & Decide workshop

Middels een Selas Reality Check en een workshop Consider & Decide duiden we de verbetermogelijkheden op het gebied van contractmanagement in jouw organisatie.

Wilt u hier meer over weten: [info@selas-partners.com](mailto:info@selas-partners.com).



# Maak een praatje met ons!

Wil je een sales-gedreven organisatie bouwen? Of de sales prestaties van uw team verbeteren? Neem contact op!

## Nederland

+31 43 870 0660  
info@selas-partners.com  
Kruisdonk 66, 6222 PH Maastricht

## België

+32 89 714 566  
info@selas-partners.com  
Leon Hermanslaan 65, 3621 Lanaken