
**Leveranciers vroegtijdig
betrekken bij ICT
aanbestedingen binnen
het publieke domein**

Supply Value

WE MAKE STRATEGY WORK

INHOUD

Samenvatting	5
1. Introductie.....	5
1.1 Ondervraagde ICT inkopers	5
2. Waar worden leveranciers betrokken?	6
2.1 De publiek sectoren.....	6
2.2 De ICT categorieën	7
3. Wat zijn de voordelen van het betrekken van leveranciers?.....	8
3.1 Opnieuw de leveranciers betrekken	8
3.2 Effectiviteit	9
3.2 Efficiëntie	9
4. Welke factoren zijn van invloed op het betrekken van leveranciers?.....	9
4.1 De omgevingsfactoren.....	9
4.2 De relatie met de leveranciers	10
4.3 De ICT aanbesteding.....	11
4.4 De transactiekosten.....	11
5. Conclusie	12
5.1 Waar worden leveranciers betrokken?	12
5.2 Wat zijn de voordelen van het betrekken van leveranciers?	12
5.3 Welke factoren zijn van invloed op het betrekken van leveranciers?	12
6. Aanbevelingen	12
7. Over Supply Value.....	13
7.1 Onze missie.....	13
7.2 Onze visie.....	13
7.3 Onze werkwijze	13
7.4 Contactgegevens	13
8. Colofon	14
Bijlagen	15
Bijlage 1 Uitleg variabelen.....	15

SAMENVATTING

Supply Value heeft in samenwerking met Universiteit Twente onderzoek gedaan naar het vroegtijdig betrekken van leveranciers bij ICT aanbestedingen. Data verzameling heeft plaatsgevonden aan de hand van een vragenlijst gericht aan ICT inkopers in het publieke domein. Met de resultaten beantwoorden we drie vragen;

- 1. Waar worden leveranciers betrokken?*
- 2. Wat zijn de voordelen van het betrekken van leveranciers?*
- 3. Welke factoren zijn van invloed op het betrekken van leveranciers?*

De resultaten van het onderzoek laten zien dat leveranciers binnen het publieke domein vooral worden betrokken door middel van marktconsultaties. De publieke sectoren die met name gebruik maken van de marktconsultaties zijn de samenwerkingen tussen meerdere overheden, dus Gemeenschappelijke regelingen, Universiteiten en Waterschappen. Verder wordt de marktconsultatie vaak toegepast bij het inkopen van Cloudoplossingen en het inhuren van ICT personeel. Het betrekken van leveranciers leidt tot een effectievere ICT aanbesteding, daarnaast gaven ICT inkopers aan dat de kans groot is dat leveranciers opnieuw worden betrokken in de pre-tender fase van een volgende ICT aanbesteding. Leveranciers worden vooral betrokken bij technologische onzekerheid en bij aanbestedingen met een hoog leveringsrisico.

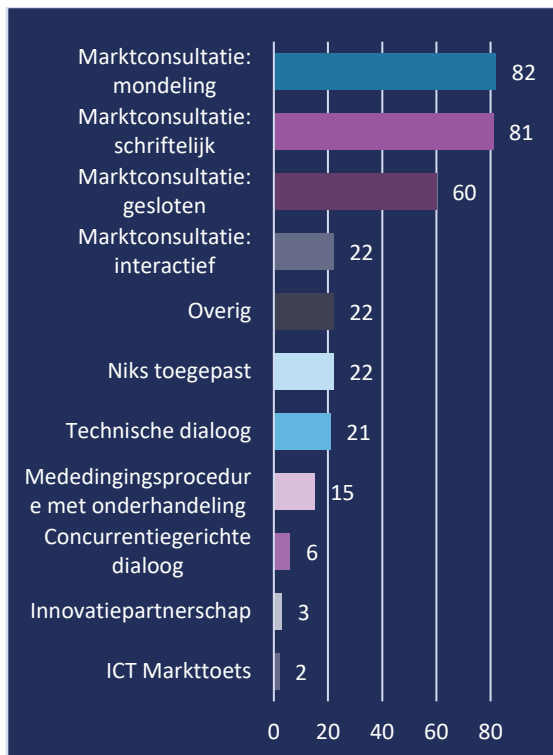
1. INTRODUCTIE

In het Supply Value [inkooptrends](#) onderzoek van 2019 wordt duidelijk dat co-creatie en innovatie met leveranciers de nummer één trend is voor de komende vijf jaar. Inkoopprofessionals benadrukken hiermee dat het in de toekomst steeds belangrijker wordt om samen te werken met leveranciers. Verder kent de ICT-branche vele technologische ontwikkelingen met een snel veranderende markt. Dit wordt ook weergegeven in het onlangs gepubliceerde [IT trends onderzoek](#) van Supply Value waarin duidelijk wordt dat de IT trends van 2019 en 2020 sterk van elkaar verschillen. Dit betekent dat de ICT sector mogelijk veel voordeel heeft bij het vroegtijdig betrekken van leveranciers tijdens het opstellen van een aanbesteding. Supply Value heeft daarom in samenwerking met Universiteit Twente onderzoek gedaan naar het vroegtijdig betrekken van leveranciers bij ICT aanbestedingen. Tijdens dit onderzoek is een vragenlijst uitgezet gericht aan ICT inkopers binnen het publieke domein.

1.1 Ondervraagde ICT inkopers

De vragenlijst heeft 152 respondenten opgeleverd, allen ICT inkopers uit het publieke domein. De ICT inkopers werden in de vragenlijst gevraagd naar hun ervaringen over het betrekken van leveranciers bij een ICT aanbesteding. Hierin werden zij onder andere gevraagd naar de aanbestedingsprocedures die zij hebben toegepast om de leveranciers te betrekken bij de ICT aanbestedingen. Figuur 1 laat zien dat er elf aanbestedingsprocedures zijn meegenomen in het onderzoek. Hierbij zijn vier typen marktconsultaties te onderscheiden zoals beschreven door PIANOo. Ten eerste worden bij de schriftelijke marktconsultatie leveranciers schriftelijk vragen gesteld zonder ruimte voor interactie. Bij de gesloten marktconsultatie worden de leveranciers vooraf gekozen door de aanbestedende partij. Bij de mondelinge marktconsultatie is er ruimte voor een dialoog met een leverancier. Tot slot

geeft de interactieve marktconsultatie de mogelijkheid om met meerdere leveranciers een dialoog aan te gaan (PIANOo, 2016). Figuur 1 laat zien dat er in 245 van de 336 (73%) van de gevallen een marktconsultatie werd toegepast om de leveranciers te betrekken. Daarnaast wordt duidelijk dat in 22 (6,5%) van de gevallen helemaal geen aanbestedingsprocedure werd toegepast om leveranciers te betrekken.



Figuur 1 Toegepaste aanbestedingsprocedures

Met deze whitepaper zoomen we verder in op de marktconsultaties en de situatie wanneer geen concept werd toegepast. Hiermee wordt duidelijk in welke situaties leveranciers juist wel of niet worden betrokken en wat de voordelen zijn. In deze whitepaper worden drie vragen beantwoord:

1. Waar worden leveranciers betrokken?
2. Wat zijn de voordelen van het betrekken van leveranciers?
3. Welke factoren zijn van invloed op het betrekken van leveranciers?

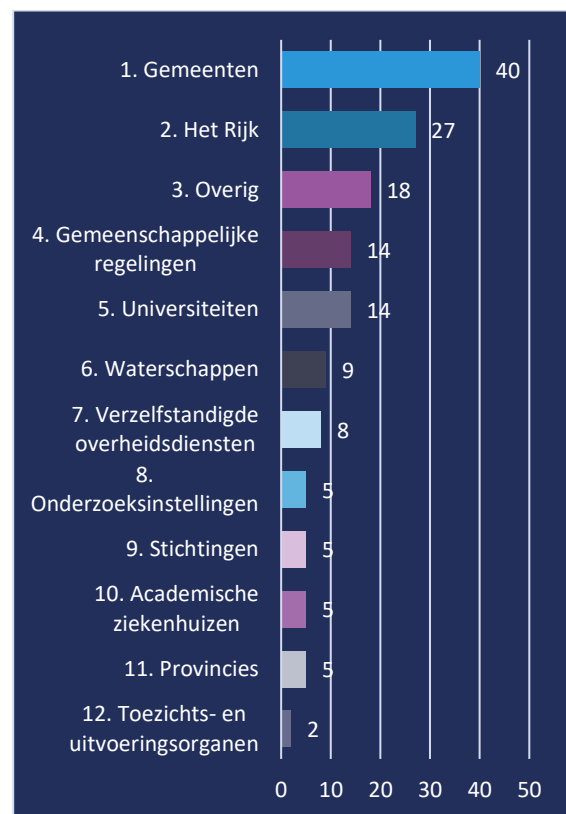
Deze vragen worden in drie hoofdstukken beantwoord aan de hand van de verkregen data uit de vragenlijst.

2. WAAR WORDEN LEVERANCIERS BETROKKEN?

Om de eerste vraag te beantwoorden kijken we naar de publieke sectoren en ICT categorieën waar de leveranciers werden betrokken.

2.1 De publieke sectoren

Figuur 2 laat zien dat de ICT inkopers werkzaam waren bij 12 verschillende publieke sectoren. De ICT inkopers waren het vaakst werkzaam bij gemeenten en het Rijk.



Figuur 2 Actief in publieke sector

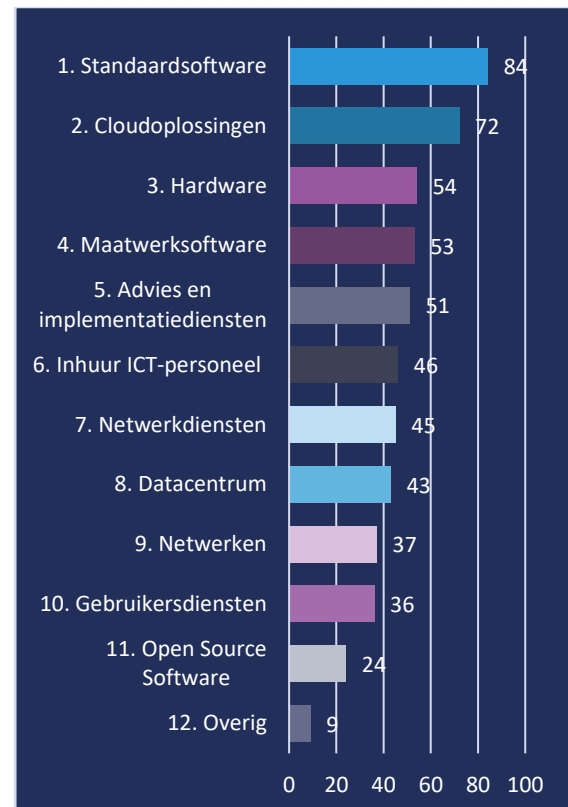
Om te kijken of leveranciers significant meer of minder worden betrokken door bepaalde publieke sectoren hebben statistische testen plaatsgevonden. Figuur 4 op de volgende pagina laat de statistische resultaten zien voor de publieke sectoren en het toepassen van een marktconsultatie. Uit figuur 4 wordt duidelijk dat waterschappen en gemeenschappelijke

regelingen significant meer gebruik maken van een schriftelijke marktconsultatie, dus leveranciers schriftelijk vragen stellen zonder ruimte voor interactie. Daarnaast is te zien dat universiteiten significant meer gebruik maken van een mondelinge marktconsultatie, dus een dialoog voeren met leveranciers.

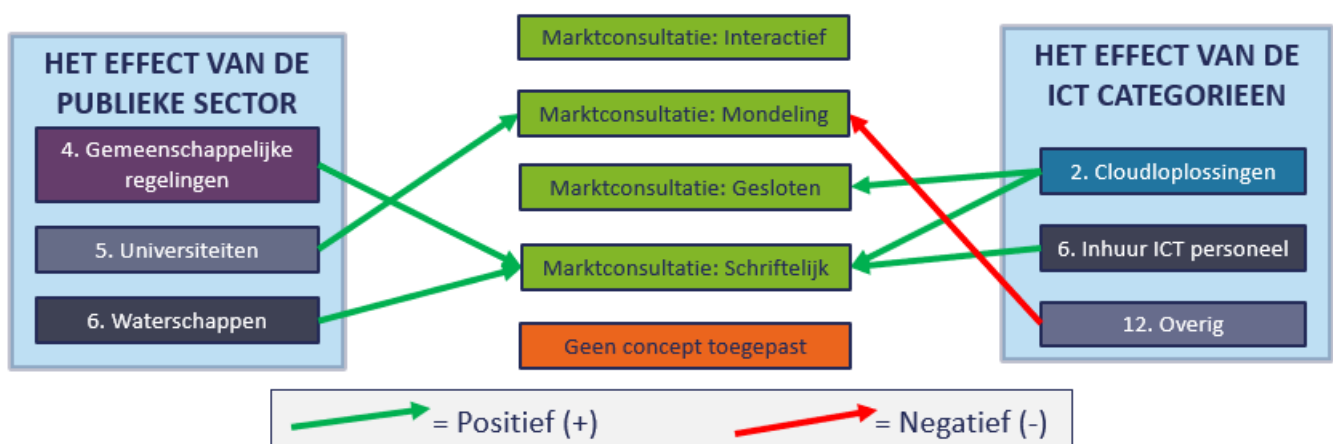
2.2 De ICT categorieën

Naast het publieke domein werden de ICT inkopers gevraagd naar de ICT categorie waar de leveranciers bij werden betrokken. Figuur 3 geeft een overzicht met de twaalf ICT categorieën die zijn meegenomen in het onderzoek. Het wordt duidelijk dat leveranciers het vaakst werden betrokken bij het inkopen van standaardsoftware, cloudoplossingen en hardware. Daarnaast worden leveranciers het minst betrokken bij het inkopen van gebruikersdiensten en open source software. Deze getallen zijn echter ook te verklaren doordat bepaalde ICT categorieën zoals standaardsoftware nou eenmaal vaker worden ingekocht. Daarom is er ook statistisch getest of leveranciers significant meer of minder worden betrokken bij bepaalde ICT categorieën. De statistische resultaten in figuur 1 laten zien dat leveranciers significant meer worden betrokken bij het inkopen van cloudoplossingen door het toepassen van een schriftelijke marktconsultatie. Hieruit valt te concluderen dat leveranciers vaker worden betrokken bij complexe en innovatieve ICT-categorieën zoals cloudoplossingen. Naast cloudoplossingen worden leveranciers

significant vaker betrokken door middel van een schriftelijke marktconsultatie bij het inhuren van ICT personeel. Tot slot worden leveranciers significant minder vaak betrokken bij een mondelinge marktconsultatie wanneer ICT wordt ingekocht die die niet in het onderzoek was gedefinieerd (dus, 12. Overig). Respondenten gaven hier suggesties als managed hosting, computer chips en meetinstrumenten.



Figuur 3 De ICT categorieën



Figuur 4 Significante relaties voor publieke sectoren en de ICT-categorieën ($P \leq 0.05$)

3. WAT ZIJN DE VOORDELEN VAN HET BETREKKEN VAN LEVERANCIERS?

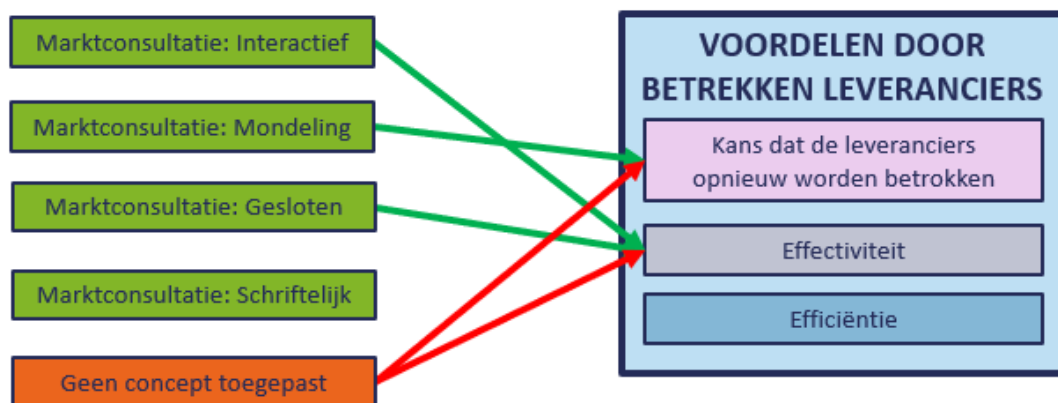
Voordelen van het betrekken van leveranciers vertalen zich naar effectiviteit, efficiëntie en de kans dat leveranciers opnieuw worden betrokken in de pre-tender fase bij een volgende vergelijkbare ICT aanbesteding.

1. Kans opnieuw betrekken leveranciers	
Marktconsultatie: Interactief	75,95%
Marktconsultatie: Mondeling	76,34%
Marktconsultatie: Gesloten	75,92%
Marktconsultatie: Schriftelijk	72,26%
Geen concept toegepast	54,91%
2. Voordelen effectiviteit (eindresultaat)	
Marktconsultatie: Interactief	79,55%
Marktconsultatie: Mondeling	71,54%
Marktconsultatie: Gesloten	71,67%
Marktconsultatie: Schriftelijk	70,27%
Geen concept toegepast	53,41%
3. Voordelen efficiëntie (procesverloop)	
Marktconsultatie: Interactief	52,27%
Marktconsultatie: Mondeling	49,19%
Marktconsultatie: Gesloten	47,22%
Marktconsultatie: Schriftelijk	50,10%
Geen concept toegepast	46,97%

Figuur 5 Voordelen door betrekken leveranciers

3.1 Opnieuw de leveranciers betrekken

Figuur 5 laat zien dat de kans dat leveranciers opnieuw worden betrokken in de pre-tender fase van een volgende vergelijkbare ICT aanbesteding een stuk hoger is na het toepassen van een marktconsultatie (gemiddeld 75%) ten opzichte van het niet toepassen van geen concept (47%). Dit laat zien dat het uitvoeren van een marktconsultatie wordt ervaren als voordelig doordat ICT inkopers sneller geneigd zijn om leveranciers opnieuw te betrekken. Dat leveranciers sneller opnieuw worden betrokken na het uitvoeren van een marktconsultatie wordt ook duidelijk met de significante relaties uit figuur 6. Hier is namelijk te zien dat er een positieve significante relatie is tussen de mondelinge marktconsultatie en de kans dat de leveranciers opnieuw worden betrokken. Dit betekent dat het toepassen van een mondelinge marktconsultatie ertoe leidt dat de kans significant hoger is dat de leveranciers opnieuw worden in de pre-tender fase van een volgende vergelijkbare ICT aanbesteding. Wat verder opvalt in figuur 6 is dat er een significante negatieve relatie is tussen het niet toepassen van een concept en de kans dat de leveranciers opnieuw worden betrokken. Wanneer er dus geen concept wordt toegepast om leveranciers te betrekken tijdens de pre-tender fase, is de kans significant lager dat leveranciers opnieuw worden betrokken bij een volgende vergelijkbare ICT aanbesteding.



Figuur 6 Significante relaties voordelen door betrekken leveranciers ($P \leq 0.05$)

3.2 Effectiviteit

Figuur 5 laat de voordelen gemeten in effectiviteit zien. Hier wordt duidelijk dat het toepassen van een marktconsultatie leidt tot een effectievere ICT aanbesteding. Vooral het toepassen van een interactieve marktconsultatie, dus het voeren van een dialoog met meerdere partijen, leidt hier tot een hoge effectiviteit. Dit wordt ook duidelijk in figuur 6 waar een positieve significante relatie is te zien tussen de interactieve marktconsultatie, de gesloten marktconsultatie en de voordelen gemeten in effectiviteit. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het toepassen van een marktconsultatie en specifiek een interactieve en gesloten marktconsultatie leidt tot een betere ICT aanbesteding. Wat verder opvalt is dat het niet toepassen van een concept een significante negatieve relatie heeft met effectiviteit. Wanneer er dus geen concept wordt toegepast om de leveranciers te betrekken worden er dus ook geen voordelen met betrekking tot effectiviteit ervaren.

3.2 Efficiëntie

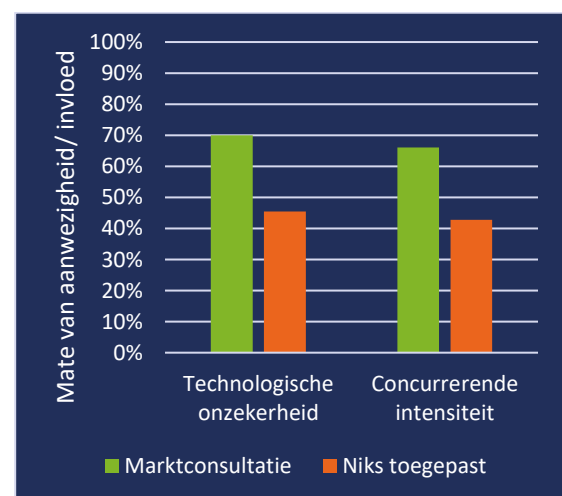
Figuur 5 laat tot slot zien dat het betrekken van leveranciers weinig voordelen biedt ten opzichte van een efficiënt procesverloop. Het toepassen van een marktconsultatie leidt daarmee niet tot een efficiënter aanbestedingsproces. Echter wat hierbij wel een belangrijke uitkomst is dat het toepassen van een marktconsultatie ook niet leidt tot een minder efficiënt proces terwijl dit wel zo ervaren zou kunnen worden. Dit wordt verder onderbouwd met de statistische relaties uit figuur 6 waarin duidelijk wordt dat er geen significante relaties zijn gevonden tussen de marktconsultaties, het niet toepassen van een concept en de voordelen gemeten in efficiëntie. Hiermee wordt duidelijk dat het efficiëntieverlies door het uitvoeren van een marktconsultatie in het begin van het proces wordt opgevangen met een efficiëntiewinst verderop in het tenderproces.

4. WELKE FACTOREN ZIJN VAN INVLOED OP HET BETREKKEN VAN LEVERANCIERS?

Nu de voordelen bij het betrekken van leveranciers duidelijk zijn is de volgende vraag welke factoren van invloed zijn op het betrekken van leveranciers. Deze invloedsfactoren zijn gegroepeerd naar 1) omgevingsfactoren, 2) de relatie met de leveranciers, 3) de ICT aanbesteding en 4) de transactiekosten. Een volledige uitwerking van de factoren wordt weergegeven in Bijlage 1. De groepen factoren zijn omgezet naar een gelijke schaal en daarbij is gekeken naar de verschillen tussen de gemiddelde scores van de marktconsultaties en het niet toepassen van een concept om leveranciers te betrekken. Verder is statistisch getest of bepaalde factoren significant van invloed zijn op het betrekken van leveranciers zoals weergegeven in figuur 8. Onderstaand worden de resultaten per groep factoren besproken.

4.1 De omgevingsfactoren

Omgevingsfactoren bestaan uit de technologische onzekerheid en concurrerende intensiteit zoals weergegeven in figuur 7.



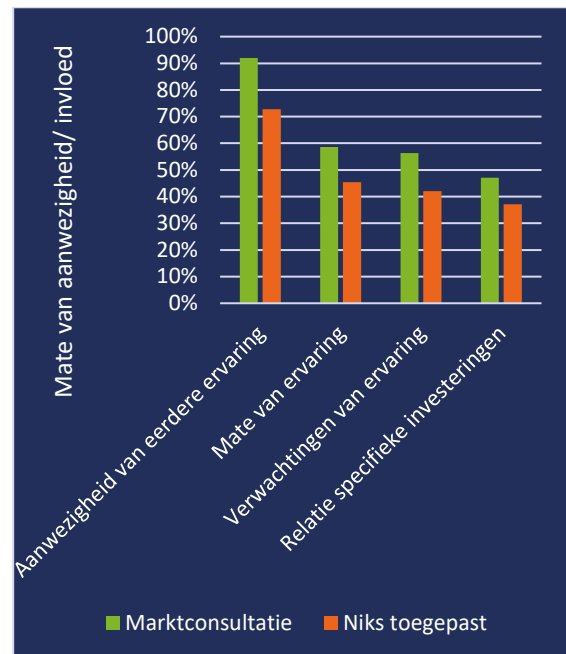
Figuur 7 De omgevingsfactoren

Figuur 7 laat zien dat beide omgevingsfactoren in hogere mate van invloed zijn bij het toepassen van een marktconsultatie in tegenstelling tot het niet toepassen van een concept. Dit betekent dat technologische onzekerheid en concurrerende intensiteit van invloed lijken te zijn op het betrekken van leveranciers. De statistische resultaten in figuur 8 laten inderdaad zien dat er positieve significante relaties zijn tussen beide factoren en de mondelinge marktconsultatie. Dit betekent dat technologische onzekerheid en concurrerende intensiteit belangrijke drijvers zijn voor het toepassen van een marktconsultatie. Figuur 8 laat verder een significante negatieve relatie zien tussen technologische onzekerheid en het niet toepassen van een concept, dus wanneer er geen technologische onzekerheid wordt ervaren door de ICT inkoper, wordt er geen concept toegepast om leveranciers te betrekken.

4.2 De relatie met de leveranciers

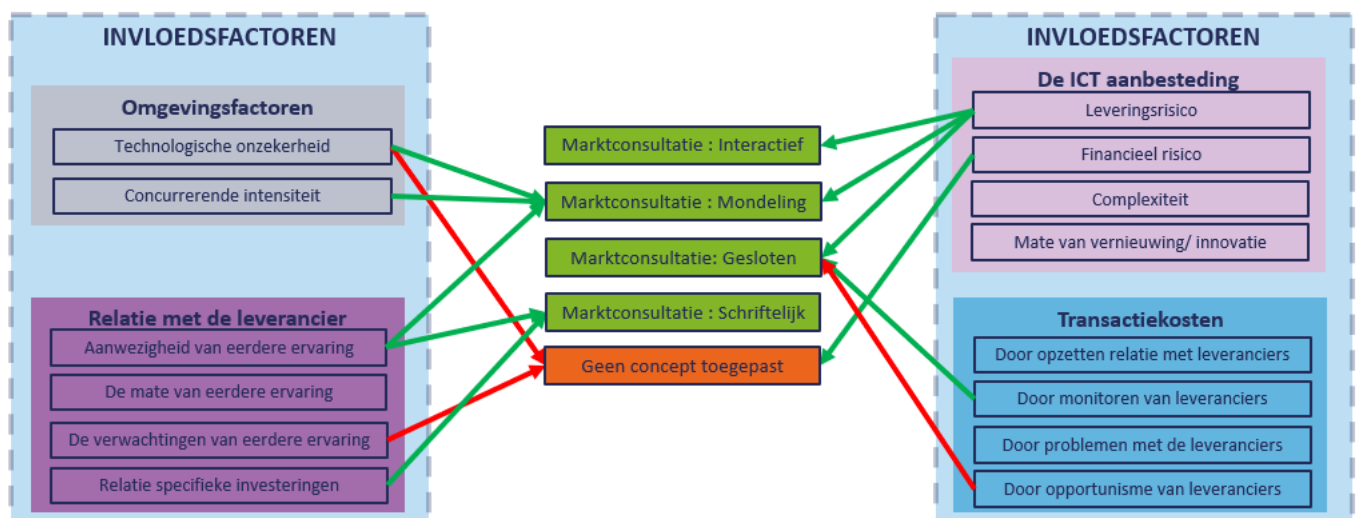
De relatie met de leveranciers bestaat uit meerdere factoren zoals wordt weergegeven in figuur 9. Hier wordt duidelijk dat in 92% van de gevallen leveranciers worden betrokken door middel van een marktconsultatie waar al eerdere ervaring mee is. Dit laat zien dat ICT inkopers vaak kiezen om leveranciers te betrekken waar ze al ervaring mee hebben opgedaan, dus die bekend zijn voor ze. Dit

wordt verder onderbouwd met de significante relaties in figuur 8 waar positieve relaties zijn gevonden tussen de schriftelijke en mondelinge marktconsultatie en de aanwezigheid van eerdere ervaring met leveranciers.



Figuur 9 De relatie met de leveranciers

Figuur 8 laat verder zien dat de verwachtingen van eerdere ervaring een negatief effect heeft op het niet toepassen van een concept om leveranciers te betrekken. Dit betekent dat wanneer er geen verwachtingen zijn van eerdere ervaringen, dus wanneer niet duidelijk is wat de voordelen zijn om leveranciers met

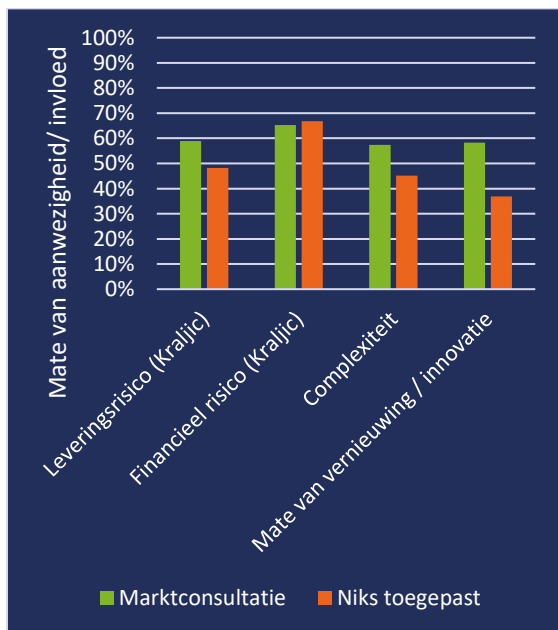


Figuur 8 Statistische relaties invloedsfactoren ($P \leq 0.05$)

eerdere ervaring te betrekken, er geen concept wordt toegepast om leveranciers te betrekken. Verder laten de resultaten van figuur 4 een positieve significante relatie zien tussen de relatie specifieke investeringen en de schriftelijke marktconsultatie. Dit betekent dat een meer eenvoudige vorm van een marktconsultatie wordt toegepast zodat er minder geïnvesteerd hoeft te worden in de relatie met de leverancier.

4.3 De ICT aanbesteding

De ICT aanbesteding bestaat uit meerdere factoren zoals weergegeven in figuur 10. Uit figuur 10 wordt duidelijk dat de factoren weinig verschillen tussen de marktconsultatie het niet toepassen van een concept, alleen voor de mate van vernieuwing is een verschil te zien.



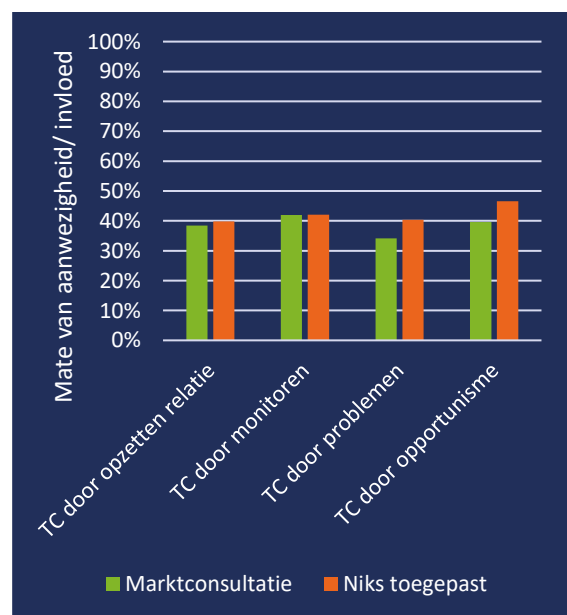
Figuur 10 De ICT aanbesteding

De statistische relaties uit figuur 8 laten zien dat marktconsultaties worden toegepast bij een hoog leveringsrisico. Hierbij zijn significante resultaten gevonden voor de gesloten, mondelinge en interactieve marktconsultatie. Dit betekent dat in situaties met een hoog leveringsrisico, een marktconsultatie wordt toegepast om leveranciers te betrekken. De reden hiervoor is dat weinig leveranciers vaak een hoge mate van complexiteit betekend, waardoor een

marktconsultatie dus mogelijk gewenst is. Figuur 8 laat verder zien dat bij ICT aanbestedingen met een hoog financieel risico, geen concept wordt toegepast om de leveranciers te betrekken.

4.4 De transactiekosten

Figuur 11 geeft de verschillende factoren van transactiekosten weer met kleine verschillen tussen het toepassen van een marktconsultatie en het niet toepassen van een concept om leveranciers te betrekken. Transactiekosten lijken daarmee weinig invloed te hebben. De statistische relaties in figuur 8 laten echter wel relaties zien. Hier is als eerste een positieve relatie zichtbaar tussen transactiekosten door het monitoren van de leveranciers en de gesloten marktconsultatie. Dit betekent dat wanneer ICT inkopers verwachten dat het veel moeite kost om een leverancier te controleren, een gesloten marktconsultatie wordt toegepast. Verder is er een significante negatieve relatie vastgesteld tussen marktconsultatie gesloten en transactiekosten door leveranciers opportunisme. Dit betekent dat wanneer ICT inkopers verwachten dat het veel moeite kost om te voorkomen dat een leverancier eenzijdig voordeel haalt uit de relatie, er minder snel een marktconsultatie wordt toegepast.



Figuur 11 De transactiekosten (TC= Transactiekosten)

5. CONCLUSIE

Met dit onderzoek naar het vroegtijdig betrekken van leveranciers bij ICT aanbestedingen zijn drie vragen beantwoord die hieronder worden besproken.

5.1 Waar worden leveranciers betrokken?

Om te bepalen waar leveranciers worden betrokken is er gekeken naar de publieke sectoren en de ICT categorieën. Het onderzoek laat zien dat ICT inkopers voornamelijk werkzaam waren voor het rijk en gemeenten maar dat leveranciers significant meer worden betrokken met marktconsultaties door gemeenschappelijke regelingen, waterschappen en universiteiten. Naast publieke sectoren is ook onderzocht bij welke ICT categorieën leveranciers worden betrokken. De resultaten laten zien dat leveranciers het meest werden betrokken bij standaardsoftware, cloudoplossingen en hardware. Hierbij worden leveranciers significant meer betrokken met een marktconsultatie bij het inkopen van cloudoplossingen en inhuur van ICT personeel.

5.2 Wat zijn de voordelen van het betrekken van leveranciers?

Het belangrijkste voordeel van het betrekken van leveranciers door middel van een marktconsultatie is dat er effectiviteit wordt behaald. Daarnaast wordt duidelijk dat ICT inkopers ervoor kiezen om leveranciers opnieuw te betrekken in de pre-tender fase van een volgende vergelijkbare ICT aanbesteding na het toepassen van een marktconsultatie. De ICT inkopers ervaren dus het succes van de marktconsultatie.

5.3 Welke factoren zijn van invloed op het betrekken van leveranciers?

Factoren die van invloed zijn op het betrekken van leveranciers zijn gegroepeerd naar 1) omgevingsfactoren, 2) de relatie met de leveranciers, 3) de ICT aanbesteding en 4) de transactiekosten. Het wordt duidelijk dat

technologische ontwikkelingen en de mate van concurrentie in de ICT markt belangrijke drijvers zijn voor het toepassen van een marktconsultatie. Daarnaast worden vaak leveranciers betrokken waar al ervaring mee is opgedaan. Verder wordt een marktconsultatie toegepast wanneer er sprake is van een hoog toeleveringsrisico bij de ICT aanbesteding. Tot slot zijn verwachte transactiekosten door het monitoren van de leveranciers een drijver voor het toepassen van een marktconsultatie terwijl transactiekosten doordat de leverancier mogelijk eenzijdig voordeel haalt een negatief effect heeft op de marktconsultatie.

6. AANBEVELINGEN

Op basis van het uitgevoerde onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

- Pas bij het publiek inkopen van ICT een marktconsultatie toe omdat dit voordelen oplevert. Doe dit in ieder geval bij het inkopen van cloudoplossingen en het inhuren van ICT personeel. Doe dit in situaties waarbij er weinig inzicht is in technologische ontwikkelingen en de partijen op de ICT markt. Betrek in ieder geval leveranciers waar al ervaring mee is opgedaan en doe dit sowieso voor aankopen met een hoog leveringsrisico.
- Pas bij voorkeur een interactieve marktconsultatie toe omdat dit leidt tot het meeste voordeel gemeten in effectiviteit.
- Maak naast de marktconsultaties ook gebruik van andere manieren om de markt te betrekken. Geen concept toepassen leidt namelijk tot geen enkel voordeel zelfs niet op het gebied van efficiëntie. Daarnaast blijkt dat er geen negatief effect is op efficiëntie, dus de tijd die wordt geïnvesteerd in het betrekken van leveranciers tijdens de pre-tender fase wordt later ingelopen.

7. OVER SUPPLY VALUE

Supply Value is specialist op het gebied van netwerk optimalisatie, vanuit een commercieel, operationeel en digitaal perspectief. Wij leveren advies en implementatiekracht en vertalen uw strategie naar een concreet en duurzaam resultaat.

7.1 Onze missie

Wij helpen leiders slimmer samenwerken waardoor zij duurzame waarde creëren tegen lagere kosten en minder risico. Wij geloven dat resultaten die voor een individu onhaalbaar zijn overtroffen worden als je samen werkt. Ieder vanuit zijn eigen kracht, met focus op een gezamenlijk doel en minimale transactiekosten.

7.2 Onze visie

Wij zijn een leidend adviesbureau. Wij creëren positieve impact, innoveren en verbeteren de manier waarop organisaties samenwerken. Supply Value bepaalt gezamenlijk met u, uw klanten, partners en leveranciers hoe u risico en kosten kunt reduceren en meerwaarde kunt creëren. Dit doen wij op basis van uw positie in de markt, de positie van uw leveranciers, de karakteristieken van uw producten en diensten en de karakteristieken van uw organisatie, medewerkers en processen. Wij zijn ervan overtuigd dat het leveren van duurzame resultaten zal leiden tot groei van onze klanten, medewerkers en partners en daarmee een gezonde groei van Supply Value als onderneming.

7.3 Onze werkwijze

Wij geloven er in dat de juiste aanpak in combinatie met de juiste mensen en middelen leidt tot een duurzaam resultaat. Onze aanpak gaat uit van: denken, doen en draagvlak en drive.



Drive

Wij zijn gedreven, enthousiast en doen ons werk met passie voor het vak.



Denken

Wij verzamelen, analyseren en presenteren de juiste gegevens om daadkrachtige besluiten voor te bereiden. Een goede voorbereiding is het halve werk!



Draagvlak

Wij nemen de klant en haar ketenpartners mee in ons verbetervoorstel. We luisteren en vragen door om zo te ontdekken wat er beter kan. Door het potentieel van alle relevante partijen te benutten zorgen we voor versnelling in het verbeterproces.



Doen

Ons advies houdt niet op bij een mooi rapport. Wij brengen uw medewerkers en partners in beweging en helpen met het realiseren van concreet resultaat. Dit doen wij tot aan het moment dat u zelf het stokje weer over kunt en wilt nemen.

7.4 Contactgegevens

Heeft u vragen over deze whitepaper? Wilt u nog eens napraten? Of wilt u een maatwerk-rapport voor uw organisatie ontvangen? Neem dan contact op met ons:



Jeroen Arentsen

Consultant

j.arentsen@supplyvalue.nl

+31 6 15 10 10 62



Ramon Abbenhuis

Managing Consultant

r.abbenhuis@supplyvalue.nl

+31 6 55 83 31 80



Vincent Bilderbeek

Consultant

v.bilderbeek@supplyvalue.nl

+31 6 29 15 70 54

8. COLOFON



Jeroen Arentsen

Jeroen Arentsen heeft dit onderzoek uitgevoerd ter afronding van zijn master Business Administration met een specialisatie in Purchasing and Supply Management aan Universiteit Twente. Sinds 1 oktober is Jeroen gestart als Procurement Consultant bij Supply Value. Jeroen hoopt in de toekomst veel kennis en ervaring op te doen in het inkoopvak.



Dr. Frederik Vos

Frederik Vos studeerde bedrijfskunde, psychologie en communicatiewetenschappen aan de Universiteit Twente en promoveerde in 2017. Frederik Vos was betrokken als eerste begeleider vanuit Universiteit Twente en hoopt in de toekomst meer onderzoek te doen naar publieke inkooporganisaties.



Vincent Bilderbeek

Vincent Bilderbeek is Procurement Consultant bij Supply Value waarin hij vooral actief is bij publieke organisaties om aanbestedingen te begeleiden. Hierbij heeft hij ervaring met meerdere ICT aanbestedingen. Vincent was in dit onderzoek betrokken als de eerste begeleider vanuit Supply Value.



Ramon Abbenhuis

Ramon Abbenhuis is Managing Consultant bij Supply Value op het gebied van procurement. Hij is zeer ervaren met het begeleiden van aanbestedingen bij publieke inkooporganisaties. Hierbij is het aanbesteden van ICT zijn specialiteit. Met zijn specifieke kennis en kunde was Ramon een belangrijke sparringpartner in het onderzoek.



Gert van Beek

Gert van Beek is Managing Consultant op het gebied van procurement met meer dan 30 jaar ervaring in zowel de private- als publieke sector. Hij is expert in het toepassen en het succesvol maken van inkoopmethodieken in de praktijk. Met zijn kennis en ervaring was Gert een belangrijke sparringpartner in het onderzoek.

BIJLAGEN

Bijlage 1 Uitleg variabelen

Soorten marktconsultaties	
Marktconsultatie: interactief	Consultatie met meerdere partijen tegelijk zodat er ruimte is voor interactie tussen de partijen en de aanbestedende dienst.
Marktconsultatie: Mondeling	1 op 1 consultatie tussen de partijen en de aanbestedende dienst waarbij de consultatie gesproken plaatsvindt.
Marktconsultatie: Gesloten	Bij het consulteren worden de partijen voorafgaand geselecteerd door de aanbestedende dienst.
Marktconsultatie: schriftelijk	De aanbestedende dienst stelt schriftelijk vragen op die door de partijen vervolgens ook schriftelijk worden beantwoord.
Voordelen bij het betrekken van leveranciers	
Voordelen m.b.t. effectiviteit	Voordelen m.b.t. effectiviteit gaat erover of het betrekken van de leveranciers ook daadwerkelijk heeft geleid tot een effectievere ICT aanbesteding. Een effectievere ICT aanbesteding gaat over de waarde, kwaliteit en totale kosten. Respondenten werden gevraagd in hoeverre zij vonden dat het betrekken van een leverancier heeft geleid tot deze punten.
Voordelen m.b.t. efficiëntie	Voordelen m.b.t. het procesverloop gaat erover of het betrekken van de leveranciers ook daadwerkelijk heeft geleid tot een efficiënter proces. Een efficiënter proces kan worden vertaald naar doorlooptijd, proceskosten en de complexiteit van het proces. Respondenten werden gevraagd in hoeverre zij vonden dat het betrekken van leveranciers heeft geleid tot deze punten.
Kans dat de leveranciers opnieuw worden betrokken	De kans dat de leveranciers opnieuw worden betrokken gaat over de kans dat de leveranciers bij een volgende vergelijkbare ICT aanbesteding opnieuw worden betrokken in de pre-tender fase. Respondenten werden gevraagd om op een schaal van 0 tot 100 aan te geven hoe hoog de kans is dat leveranciers opnieuw worden betrokken.
Omgevingsfactoren	
Technologische onzekerheid	Technologische onzekerheid ontstaat door snelle technologische ontwikkelingen. Respondenten werden gevraagd of de leveranciers werden betrokken om inzicht te verkrijgen in de technologische ontwikkelingen van de ICT markt.
Concurrerende intensiteit	Concurrerende intensiteit gaat over de situatie op de markt, dus of er sprake is van een concurrentiestrijd tussen leveranciers. Respondenten werden gevraagd of de leveranciers werden betrokken om zicht te verkrijgen in de partijen op de ICT markt.
De relatie met de leverancier(s)	
Aanwezigheid van eerdere ervaring	Met de aanwezigheid van eerdere ervaring wordt bedoeld dat de koper al eerder heeft samengewerkt met de leverancier en dus ervaring heeft opgedaan met een leverancier die was betrokken bij de aanbesteding. Respondenten werden gevraagd of er sprake was van eerdere ervaring met tenminste een van de leveranciers.

Mate van ervaring	De mate van ervaring beschrijft hoeveel ervaring er was tussen de koper en leveranciers. Wanneer slechts een enkele keer is samengewerkt met de leverancier is de mate van ervaring waarschijnlijk laag terwijl bij meerdere samenwerkingen de mate van ervaring waarschijnlijk hoog is. Respondenten werden gevraagd in hoeverre er sprake was van ervaring met de leveranciers die werden betrokken.
Verwachtingen van ervaring	Verwachtingen van ervaring meet of leveranciers met eerdere ervaring beter betrokken kunnen worden dan leveranciers zonder eerdere ervaring. Respondenten werden gevraagd in hoeverre de eerdere ervaring voordelig was ten opzichte van leveranciers zonder eerdere ervaring.
De ICT aanbesteding	
Leveringsrisico (Kraljic)	Toeleveringsrisico refereert naar de kwetsbaarheid van de aanvoer, dus bijvoorbeeld het aantal leveranciers die de beoogde ICT aankoop konden leveren. Respondenten werden gevraagd om op een schaal van 1 tot 10 aan te duiden in hoeverre er sprake was van een toeleveringsrisico.
Financieel risico (Kraljic)	Financieel risico beschrijft het belang van de aankoop voor de organisatie, dus bijvoorbeeld de toegevoegde waarde van de beoogde ICT aankoop voor de doelen van de organisatie. Respondenten werden gevraagd om op een schaal van 1 tot 10 aan te duiden in hoeverre er sprake was van een financieel risico.
Complexiteit	Complexiteit gaat over hoe complex de aankoop is, was er bijvoorbeeld veel expertise nodig of bestond de aankoop uit veel verschillende onderdelen/ componenten. Respondenten werden gevraagd om aan te duiden in hoeverre er sprake was van complexiteit.
Mate van vernieuwing/ innovatie	Mate van vernieuwing gaat over hoe vernieuwend de aankoop is. Respondenten werden gevraagd of de hoge mate van (technologische) vernieuwing een reden was om de leveranciers te betrekken.
Relatie specifieke investeringen	Relatie specifieke investeringen zijn wederzijdse investeringen tussen de koper en leverancier die buiten de relatie om hun waarde verliezen. Respondenten werden gevraagd in hoeverre de verwachting was dat er relatie specifieke investeringen zouden ontstaan bij het betrekken van de leveranciers.
De transactiekosten	
Transactiekosten door opzetten relatie	Transactiekosten ontstaan door het opzetten van een relatie met de leveranciers. Respondenten werden gevraagd in hoeverre werd verwacht dat het moeite zou kosten om een relatie met de leveranciers op te zetten.
Transactiekosten door monitoren	Transactiekosten ontstaan door het monitoren van de leveranciers. Respondenten werden gevraagd hoeveel moeite het zou kosten om de leveranciers te monitoren.
Transactiekosten door problemen	Transactiekosten ontstaan door het managen of voorkomen van problemen in een relatie met de leveranciers. Respondenten werden gevraagd of het veel moeite zou kosten om eventuele problemen te managen.
Transactiekosten door opportunisme	Transactiekosten door opportunisme ontstaat doordat de leverancier eenzijdig voordeel probeert te halen uit de relatie. Respondenten werden gevraagd hoeveel moeite het zou kosten om te voorkomen dat leveranciers eenzijdig voordeel halen.

WE MAKE STRATEGY WORK



Supply Value

088 – 0555 999

info@supplyvalue.nl

www.supplyvalue.nl