

BUSINESS AAN HET STUUR VAN DE IT-KOSTEN

Getronics
Consulting
a KPN company

ONBEGREPEN REKENINGEN EN
ONBESTUURBARE KOSTEN BEHOREN
TOT DE GROOTSTE ONGEMAKKEN
VAN MANAGERS

IN TIJDEN VAN ECONOMISCHE TERUGGANG
WORDT CONTROLE OVER DE KOSTEN STEEDS
BELANGRIJKER. UITERAARD GELDT DAT OOK
VOOR DE KOSTEN VAN IT-DIENSTEN.
GOED EN HELDER INZICHT IN DIE KOSTEN
IS DAARBIJ CRUCIAAL. EEN GEDEGEN
KOSTENVERREKENING VORMT DE EERSTE
STAP OM DIT TE BEREIKEN. MAAR GEVEN
DE HUIDIGE FACTUREN WEL VOLDOENDE
INZICHT OM DE KOSTEN ONDER CONTROLE
TE HOUDEN? EN ALS DAT INDERDAAD HET
GEVAL IS, IS DE ADMINISTRatieve BELASTING
ROND DE FACTURERING DAN NIET TE GROOT?

Om dit probleem op te lossen heeft Getronics Consulting Business Driven Pricing ontwikkeld. Business Driven Pricing stelt de klanten van IT-dienstverlening in staat daadwerkelijk te sturen op de kosten door de afgenomen IT-diensten en de bijbehorende kosten inzichtelijk te maken.

WAT MAAKT IT-KOSTEN TOT EEN ISSUE?

Binnen de organisaties van onze klanten speelt een aantal regelmatig terugkerende issues als het gaat om de kosten van IT-diensten.

Onduidelijk waar de klant voor betaalt

Zo is binnen organisaties de relatie tussen geleverde IT-diensten en de daarvoor verrekenende kosten vaak niet helder. Met andere woorden, de klant-/gebruikers-organisatie weet lang niet altijd waarvoor

hij betaalt. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn als de criteria voor de verdeelsleutels tussen verschillende afdelingen gebaseerd zijn op de personeelsomvang van die afdelingen of op historisch gegroeide afspraken. Dergelijke criteria kunnen leiden tot het gevoel dat de kostenverdeling onrechtvaardig is, zeker wanneer de ene afdeling aanzienlijk meer gebruikmaakt van IT-diensten dan de andere.

Onvoldoende sturing

Daarnaast bestaat er een aantal situaties waarbij de kostenverrekening niet gekoppeld is aan tastbare, voor de klant herkenbare producten of diensten:

- Wanneer doorbelasting plaatsvindt op basis van technische factoren zoals vloeroppervlak, CPU-cycles of aantallen servers.
- Wanneer randvoorwaardelijke en infra-structurele faciliteiten, zoals netwerken, als geheel worden verrekend, zonder directe relatie met het gebruik.

De klant kan dan niet op een heldere manier bepalen welke diensten hij precies afneemt en welke kosten daar tegenover staan. Daardoor is de klant niet in staat te sturen op die kosten en de afgenomen diensten. Het gebrek aan transparantie en mogelijkheden tot sturing zorgt vaak voor het gevoel dat IT-dienstverlening onnodig duur is. En terecht, want met een betere sturing kunnen de IT-middelen effectiever ingezet worden.

Budgettering is moeilijk

Wanneer er geen direct verband gelegd kan worden tussen IT-dienstverlening en kosten, is het zowel voor de klant als de IT-dienstverlener uitermate moeilijk om te budgetteren.

De klant kan niet inschatten wat de financiële gevolgen zijn van extra of minder vraag naar diensten. Hetzelfde geldt voor de IT, die waarschijnlijk geconfronteerd wordt met meer vraag in combinatie met een stagnerend budget. De IT kan weliswaar kosten besparen met behulp van efficiëntieslagen, maar dat kan ten koste gaan van de kwaliteit. Wanneer de klant zijn eigen organisatie reorganiseert kan vaak geen uitspraak worden gedaan over de gevolgen daarvan op de IT-kosten. Dat maakt niet alleen de budgettering moeilijk, maar vormt ook een risico voor de business case van de betreffende reorganisatie.

Bron van conflicten

Bij een aantal organisaties is er sprake van een klant-leverancier-relatie tussen de business en de IT-afdeling. De financiële sturing komt daarmee echter lang niet altijd overeen, bijvoorbeeld als het budget centraal wordt toegewezen aan de IT-afdeling. Met als gevolg dat de vraag om extra dienstverlening geen budgettaire consequenties heeft voor de klant. Daarbij zal de IT budgettair vaak niet in staat zijn om aan die vraag tegemoet te komen. Dit vormt regelmatig aanleiding tot wrijving tussen business en IT en/of tot complexe financieringsconstructies die op den duur onbestuurbaar blijken te zijn.

Doorbelasting kan leiden tot veel administratie

Bij de traditionele manier van doorbelasten is vaak sprake van een te gedetailleerde kostenadministratie. Dit is vaak het gevolg van een radicale interpretatie van Activity Based Costing. Daardoor gaat onnodig veel tijd zitten in het vastleggen van inspanningen en kosten. Een groot detailniveau bij het

schrijven van uren leidt dan ook tot gegevens die nauwkeuriger lijken dan ze in werkelijkheid zijn.

Kortom, de grootste problemen rond IT-kosten hebben te maken met de financiële sturing, de samenhang tussen IT en business en de wijze van het vastleggen van de kostenadministratie.

DE PRAKTIJK

In een industrieel bedrijf was de gebruikersorganisatie na een centralisatie van de IT-dienstverlening ontevreden over de IT-kosten. Klanten hadden geen inzicht in die kosten, vonden ze daardoor te hoog en konden er niet op sturen. Met als gevolg dat het draagvlak voor het IT-budget afnam. De gebruikte verrekeningsmethode was gebaseerd op kostensoorten, zoals software en hardware. Daardoor waren deze niet te herleiden tot voor de klanten herkenbare diensten. De controller had behoefte aan een verrekeningsmethode waarbij klanten precies weten waarvoor ze betalen en ze de kosten zelf kunnen beïnvloeden. Getronics Consulting paste daarop Business Driven Pricing toe. Daarbij werden alle kosten doorgelicht en vervolgens in samenspraak met de controllers en servicemanagers toegewezen aan de eenheden uit de dienstencatalogus, waaraan een prijs werd gekoppeld. Daardoor ontstond een directe koppeling tussen de vraag van de klant en de daardoor veroorzaakte kosten. Dat stelde klanten vervolgens in staat direct op die kosten te sturen.

ONTBREKEND INZICHT LEIDT TOT ONNODIG HOGE KOSTEN

Op basis van bovengenoemde issues ontstaan bij onze klanten regelmatig ernstige problemen.

Geen kostenbewustzijn

Wanneer er geen inzicht is in de IT-kosten, ontstaat er ook geen bewustzijn rond die kosten en is de klant niet in staat kostenbewust te handelen. Door het ontbreken van sturingsmogelijkheden, wordt kostenbewust handelen ook nooit beloond – de vraag naar meer of andere IT-diensten leidt dan bijna automatisch tot een stijging van de IT-kosten.

In dit soort gevallen blijkt volgens researchbureaus dat het invoeren van doorbelasting vaak meer dan 15% aan besparingen oplevert. Dat is alleen mogelijk bij een efficiënte wijze van administreren, waarbij de kosten per dienst helder gemaakt worden, zoals dat bij Business Driven Pricing het geval is.

Klant gaat IT-activiteiten zelf uitvoeren

Wanneer een afdeling zelf weinig mogelijkheden heeft om zijn kosten bij de IT-afdeling te beïnvloeden, zal hij steeds vaker overwegen een of meerdere IT-diensten zelf te gaan uitvoeren. Voor zo'n afdeling is dit een stuk efficiënter, want die voert namelijk alleen die IT-activiteiten uit die hij ook echt noodzakelijk acht. Daar staat echter tegenover dat er in dat geval voor de organisatie als geheel sprake is van suboptimalisatie.

BUSINESS DRIVEN PRICING: INZICHT EN STURING

Zoals al eerder gezegd, controle over de IT-kosten vereist transparant inzicht in die kosten en een goede aansluiting op de vraag vanuit de business.

Binnen Business Driven Pricing van Getronics Consulting staan diensten centraal die een direct verband leggen tussen de vraag van de klant en zijn businessprocessen. Die klant ervaart dan een herkenbare waarde van de IT-diensten: hij kan dat bestellen en is bereid er voor te betalen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een werkplek, een account of een businessapplicatie.

Grondige analyse én implementatie

Hoe gaan onze consultants te werk? Samen met vertegenwoordigers van de business en IT vindt een grondige analyse plaats van:

- de betrokken partijen (klanten, dienstverleners);
- de dienstenstructuur en de klantvraag;
- hoe de IT-kosten het beste gerelateerd kunnen worden aan de diensten.

Op basis daarvan wordt samen met de betrokkenen een verrekeningswijze gekozen die de klant in staat stelt zijn kosten te besturen aan de hand van de diensten die hij afneemt. Getronics Consulting biedt vervolgens ook ondersteuning bij de vertaling daarvan in diensten, processen en systemen.

Differentiatie van de dienstverlening

Business Driven Pricing kan daarnaast worden toegepast voor de differentiatie van IT-dienstverlening naar verschillende rollen of functies. Zo heeft een boekhouder andere toegang nodig tot databases dan een receptionist. Door het creëren van profielen per functie ontstaat duidelijkheid en voorspelbaarheid over de aard van de afgenomen IT-diensten. Met als positief

effect dat de gevolgen van een groei of afname van het personeelsbestand op de IT-kosten voorspelbaar worden.

Praktijk als basis

Getronics Consulting heeft Business Driven Pricing ontwikkeld op basis van praktijkervaringen bij een groot aantal klanten. Met behulp van Business Driven Pricing onderzoeken ervaren consultants hoe deze kennis het best toegepast kan worden binnen organisaties. Daarnaast bepalen zij de mate van diepgang van kostenberekening die gewenst is. En tot slot zorgen ze voor een goede balans tussen een businessgerichte kostenpresentatie en de administratieve belasting.

VOORDELEN

Het toepassen van de Business Driven Pricing zorgt binnen een organisatie voor grote voordelen, zowel voor de klant als voor de IT-organisatie.

Voor de klant worden de IT-kosten:

- beïnvloedbaar
- toerekenbaar
- herkenbaar
- voorspelbaar
- transparant

En voor de IT-afdeling zijn de IT-diensten:

- beperkt qua administratie;
- gerechtvaardigd in de kosten;
- nauw aangesloten op de doelstellingen van de organisatie.

Getronics Consulting

Met een historie van ruim 20 jaren is Getronics Consulting dé opinieleader op het gebied van besturing van IT-dienstverlening en vooruitstrevende informatie- en communicatietechnologie. Wij onderzoeken, adviseren en implementeren onder meer op het gebied van Governance & Compliance, Service Strategy & Transformation, Enterprise-architectuur en Technologie.

MEER INFORMATIE

Wilt u weten hoe Business Driven Pricing ook uw organisatie ondersteunt? Neem dan contact op met:

Julius Duijts

Principal Consultant

T: 06 - 2952 5531

E: julius.duijts@getronics.com

of kijk op www.getronicsconsulting.com