Naam Peter Streefkerk
Functie: trainer en adviseur
Organisatie: Starck Business

Naam: Wim van Eck
Functie: trainer en adviseur
Organisatie: Starck Business
Ook: directeur CRICS contractmanagementsoftware

NEMEN NIEUWE TECHNOLOGIEËN HET OVER?

DE TOEKOMST VAN CONTRACT-MANAGEMENT

Contractmanagement zit in de lift, maar de waan van de dag regeert. Het is echter juist nu zaak nieuwe technologieën te omarmen. De contractmanager die dat doet, gaat volgens adviseurs Peter Streefkerk en Wim van Eck een grotere rol in het inkoopproces spelen.

Contractmanagers zijn terughoudend om zich technieken als kunstmatige intelligentie, blockchain en robotisering eigen te maken en die te integreren in de dagelijkse activiteiten. Waarschijnlijk is dat terug te voeren op de drukke dagelijkse werkzaamheden bij het op orde krijgen van de contractmanagementfunctie. Daarbij komt dat velen denken dat het niet zo'n vaart zal lopen met het veranderen dan wel verdwijnen van de functie en afdeling, omdat zij ervaren dat de organisatie waar zij deel van uitmaken contractmanagement belangrijker gaat vinden en daar ook meer tijd en geld in investeert.

Dat contractmanagement gaat veranderen door technologische ontwikkelingen, specifiek contractmanagement-intelligence, dat staat wel vast. Op welke termijn dat zal gebeuren, is nog niet duidelijk. Of de contractmanagementfunctie gaat verdwijnen? Wij wagen hier een poging om deze vraag te beantwoorden.

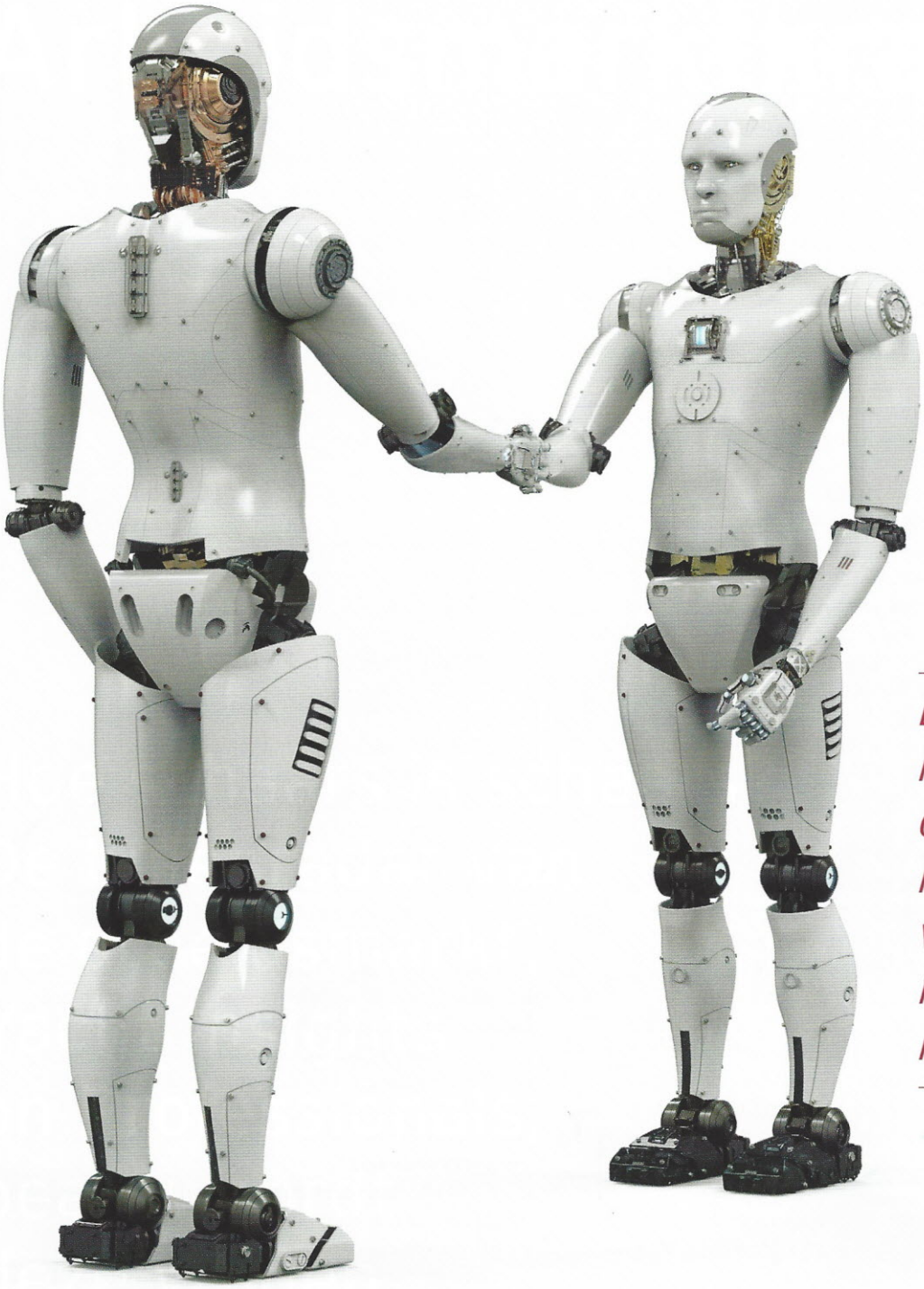
Twee scenario's

Onder contractmanagement verstaan wij de combinatie van contractbeheer en prestatiemanagement, waarbij je met behulp van prestatiemanagement de prestaties krijgt die je contractueel bent overeengekomen. Leveranciersmanagement gaat een stap verder dan contractmanagement en is gericht op groei, op meerwaarde uit de relatie halen.

Allereerst staan we kort stil bij de historische context en de ontwikkeling van contractmanagement als vakgebied. Vervolgens bespreken we de (nabije) toekomst van het vakgebied aan de hand van twee technologisch gedreven scenario's, namelijk robotisering en contractmanagement-intelligence op basis van big data.

Beperkte ontwikkeling

De ontwikkeling van de contractmanagementfunctie vertoont parallellen met die van de inkoopfunctie. Contractmanagement is een relatief jong vakgebied en ontstaan vanuit de inkoopfunctie. Het



De kans dat het beroep van contractmanager in de toekomst verdwijnt door robotisering is 3%

biedt een vergelijkbare ondersteuning als de primaire inkoopactiviteiten. Bij veel organisaties vinden we de activiteiten op het gebied van contractmanagement dan ook terug binnen inkoop. Het proces van contractmanagement maakt deel uit van dezelfde verwervingscyclus en kent terugkerende activiteiten. Beide vakgebieden kennen een hoog probleemoplossend vermogen, maar zijn van origine wel naar binnen gericht. Ten slotte kenmerken beide vakgebieden zich de laatste jaren door een beperkt aantal grote ontwikkelingen, wat wordt bevestigd door de weinige vakliteratuur die verschijnt.

Professionaliseringsslag

Feitelijk staat het vak contractmanagement nog aan het begin van zijn ontwikkeling. Startte de professionalisering van inkoop in de jaren 80, de eerste professionaliseringsslag op het gebied van contractmanagement dateert uit de beginjaren van deze eeuw. Startpunt was veelal het inrichten van contractbeheer als aanvullende activiteit binnen de inkoopfunctie. Door het jeugdige karakter ontbreekt het contractmanagement momenteel aan een solide (wetenschappelijk) fundament. Er is geen jarenlang onderzoek verricht en er zijn dus geen onderzoeksresultaten. Het vak heeft zich mede daardoor nog niet stevig kunnen vestigen in de bedrijfsvoering. Toch hindert dit contractmanagers niet bij hun ambities verder te groeien en daar ook al voorzichtig invulling aan te geven. Vanuit de traditionele en administratief georiënteerde taak om de afgesloten contracten te willen beheren, heeft het vak zich op een aantal plekken ontwikkeld tot modern contract- of zelfs leveranciersmanagement. We bespreken twee actuele ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie die invloed hebben op de toekomst van contractmanagement: robotisering en big-data-analyse.

Robotisering

Veel beroepen zullen naar verwachting in de (nabije) toekomst door robotisering, al dan niet grotendeels, overbodig worden. Door University of Oxford is hier met behulp van algoritmes onderzoek naar gedaan. Maar liefst 720 functies werden onder de

loep genomen (The Future of Employement: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?, 2013). Of een beroep bedreigd wordt door een robotapplicatie hangt vooral af van de werkzaamheden die bij een beroep horen. Steeds meer taken, ook die van hoogopgeleide mensen, zullen in de toekomst door robots uitgevoerd kunnen worden. Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de kans op verdwijning van het beroep van accountant (94%) en belastingadviseur (99%) vrij groot is. Wat de inkoopmanager betreft is de kans op verdwijning van het beroep 3%, voor de inkoper zou dat 29% zijn en voor de contractmanager 3%.

Realiteitsgehalte

De verwachting dat de contractmanager verdwijnt, is dus lager dan bij een inkoper. Dit zit met name in het relationele aspect van de functie van contractmanager. Is dit een realistisch scenario? In 2017 greep Facebook in bij een proef met de robots Alice en Bob die met elkaar in onderhandeling waren en een eigen taal begonnen te ontwikkelen. Dit voorbeeld illustreert dat een van de belangrijkste activiteiten van een inkoper, en waarvan hij altijd dacht dat dit exclusief aan hem was voorbehouden, op termijn overgenomen zou kunnen worden door een robotapplicatie. Het realiteitsgehalte van dit soort ontwikkelingen is best hoog te noemen, want er zijn al tal van taken die in het verleden door mensen werden uitgevoerd en nu al door robots worden verricht.

Big data

Naast robotisering is een tweede technologische driver voor het contractmanagementvak de hoeveelheid data die in toenemende mate beschikbaar komt in het inkoop- en contractmanagementproces. Met contractmanagement-intelligence, ook wel contractmanagement-analytics genoemd, kunnen contractmanagers gegevens omzetten naar waardevolle informatie. Informatie die de organisatie vervolgens vertaalt in concrete acties om de eigen prestaties en die van leveranciers te verbeteren. Enkele voorbeelden van activiteiten die binnen contractmanagement-intelligence als onderdeel van prestatiemanagement plaatsvinden zijn:

- definitie van prestatie-indicatoren;
- vastlegging van normwaarden (en mogelijk toegestane afwijkingen);
- verzameling van gegevens die als input dienen voor prestatiemeting;
- berekening via algoritmen van gerealiseerde prestaties.

Aanzienlijke voordelen

De resultaten van contractmanagement-intelligence bieden organisaties aanzienlijke voordelen. Allereerst omdat de informatie over concurrenten, toeleveranciers en klanten vollediger en sneller beschikbaar komt en daardoor kan leiden tot betere besluitvorming. Het verschaft organisaties ook een beter inzicht in de realisatie van doelstellingen (inkoop- en contractmanagement dashboard). Verder biedt het de mogelijkheid de kennis over prestaties van leveranciers en eigen medewerkers beter te managen. Ten slotte zorgt het voor een betere benutting van de beschikbare informatie door koppeling van commerciële marktgegevens en prestatiegegevens met financiële data van bedrijven als Gartner Group, Dun & Bradstreet en Forrester Research.

Concurrentievoordeel

Binnen de waardeketen ontbreekt contractmanagement op dit moment. Michael Porter beschrijft de primaire activiteiten die waarde toevoegen aan de keten om daarmee concurrentievoordeel te creëren. Binnen de waardeketen zijn er ook ondersteunende activiteiten, waaronder de inkoopfunctie, die het primaire proces en ook de realisatie van concurrentievoordeel mogelijk maken. Vanuit het aspect van concurrentievoordeel zou contractmanagement op basis van de activiteiten op het gebied van contractmanagement-intelligence een plek verdienen als ondersteunende activiteit binnen het model van Porter.

De contractmanager kan blijven bestaan als hij de regie over zijn eigen ontwikkeling neemt

Gaat het vak contractmanagement door de hierboven besproken technologische ontwikkelingen verdwijnen of juist groeien? Wij menen dat het kan groeien en behoefte zal blijven bestaan aan contractmanagementprofessionals, mits de contractmanager de regie over zijn ontwikkeling voortvarend(er) oppakt en de technische mogelijkheden zoals voor zich laat werken. In potentie is het dan zelfs mogelijk dat de contractmanagementfunctie de inkoopfunctie overvleugelt en de rol van inkoop binnen de bedrijfsvoering kleiner maakt. Dit omdat contractmanagement dan de beschikking en regie heeft over informatie die voor de bedrijfsvoering van essentieel belang is.

Veranderende rol

Door deze nieuwe technologieën wijzigt tegelijk ook de rol van de traditionele contractmanager. Die wordt procesmanager, informatiemanager en relatiemanager tegelijk, waarmee hij voor zichzelf een sleutelpositie binnen het bedrijf kan opeisen. Door de beschikbaarheid van waardevolle prestatie-informatie krijgt de contractmanager een steeds belangrijkere rol in het inkoopproces en is hij zelfs in staat om de regie over dat proces over te nemen.

Dit zie je nu al in de functieprofielen van contractmanagers waarin inkooptaken staan beschreven aan het begin van het proces, namelijk behoeften identificeren en specificeren. Contractmanagers zitten veel dichter op de business en kunnen die eerste twee inkooptaken dan ook beter uitvoeren.

Nieuwe set competenties

De veranderende rol van de contractmanager vereist een complexe, deels nieuwe, set van competenties zoals integraal kunnen denken, analytisch vermogen, planning- en organisatietalent, kunnen samenwerken, en juridisch inzicht. Contractmanagers moeten zich die competenties snel eigen maken voordat de toekomst ze inhaalt. ●