

Softwarepakketten voor equipment en automotive leasing: een inventarisatie

Drs. E.J. Wolters RE RA en drs. E.M. Peeters RE

Internationalisatie, concentratie, teruglopende marges en portefeuilles in de volwassen markten maar ook kansen en 'ouderwetse' groeicijfers in nieuwe markten, en natuurlijk ook de introductie van nieuwe wet- en regelgeving: de leasemarkt is de laatste decennia niet zo sterk in beweging geweest als vandaag de dag.

De verschillende ontwikkelingen vragen om gestandaardiseerde, internationaal inzetbare, flexibele, schaalbare en technisch geavanceerde leasepakketten. Dit geldt voor alle leasemaatschappijen, in zowel de automotive- als de equipment-leasebranche.

Inleiding

De tijd van 'eenvoudig' geld verdienen is voorbij. In volwassen markten bestaat er een hoge mate van prijsconcurrentie en zijn tarieven nagenoeg transparant voor lessees. Daarnaast eisen lessees meer en meer informatie over het kostenverloop van de geleaste objecten. In zowel volwassen als 'emerging markets' bestaat de grote uitdaging om nieuwe producten en diensten snel te ontwikkelen en te marketen. Daarbij komt nog de internationalisering van lessees – die een internationale werkwijze van hun lessors verwachten. Dit alles bepaalt het speelveld van de lessors.

Dit artikel beschrijft een aantal ervaringen van de auteurs bij de selectie en implementatie van leasystemen bij zowel equipment- als autoleasemaatschappijen in een aantal Europese landen. Tevens worden de uitkomsten van een korte enquête onder een aantal prominente softwareleveranciers besproken. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- marktontwikkelingen in en kenmerken van de equipment- en autoleasebranche;
- een overzicht van het pakketaanbod en de pakketleveranciers binnen Europa;
- sleutelcriteria die voor leasepakketten van belang zijn;
- een aantal aandachtspunten voor pakketselectie, in het bijzonder het opstellen van een Request for Information en het voorbereiden van pakketdemonstraties.



Drs. E.J. Wolters RE RA is werkzaam als manager bij KPMG Information Risk Management. Hij is gespecialiseerd in de leasebranche en heeft ervaring met internationale implementaties van leaseapplicaties en de beoordeling van conversietrajecten bij leasemaatschappijen. Tevens treedt hij op als opdrachtmanager voor diverse jaarrekeningcontroles.

wolters.eelco@kpmg.nl



Drs. E.M. Peeters RE is senior manager bij KPMG Information Risk Management. Hij is gespecialiseerd in de leasebranche en betrokken bij de selectie van brancheapplicaties, de implementatie hiervan, conversietrajecten, veranderingsmanagement, bedrijfsprocesanalyses en het opzetten van risicomanagementmodellen.

peeters.marc@kpmg.nl

Equipment versus automotive leasing

Marktontwikkelingen

Zowel de equipment- als automotive-leasebranche is momenteel volop in ontwikkeling. Beide segmenten worden dan ook geconfronteerd met een aantal parallelle marktontwikkelingen, zoals:

- beperkte mogelijkheden tot autonome groei in volwassen leasemarkten. Mede als gevolg van economische stagnatie is er een sterke focus op 'overall cost leadership';
- toenemende consolidatie in volwassen markten en een snel verlopende internationale expansie naar nieuwe markten;
- sterk prijsbewustzijn bij lessees en toenemende eisen aan de informatievoorziening. Lessees eisen meer en meer een continu inzicht in het verloop van de kosten gerelateerd aan zowel de financiering als het gebruik van het leaseobject;
- behoefte aan internationale raamcontracten en prijsafspraken bij grote internationale lessees;
- veranderingen in wet- en regelgeving (IFRS, Sarbanes-Oxley, Basel II en meer specifiek voor de auto-leasebranche de Wet-Monti en veranderingen ten aanzien van de fiscale behandeling van de zakenauto);

- de noodzaak tot introductie van nieuwe producten en diensten inspelend op de rechtstreekse behoefte van de lessee, maar ook voortvloeiend uit bovengenoemde nieuwe wet- en regelgeving;
- expliciete aandacht voor risicomanagement, niet alleen voortvloeiend uit de vereisten van nieuwe internationale wet- en regelgeving, maar ook als gevolg van het streven naar kostenreductie en ontwikkelingen op de tweedehandsmarkt voor een aantal objectsoorten.

Kenmerken equipment en autolease

Zowel de equipment-leasebranche als de autoleasemarkt heeft te maken met gelijksoortige ontwikkelingen. Echter, er blijven natuurlijk specifieke kenmerken die beide markten onderscheiden. In tabel 1 wordt een aantal van de eigenschappen van autoleasing en equipment leasing naast elkaar gezet. De meest wezenlijke verschillen tussen beide markten zijn:

- *De specificiteit van het geleaste object.* Equipment-leaseobjecten zijn doorgaans afgestemd op en geschikt gemaakt voor de lessee. Als gevolg van de specificiteit is verkoop na afloop van het leasecontract aan een derde meestal niet mogelijk zonder een aantal modificaties. Leaseauto's zijn daarentegen als het ware commodities:

	Autolease	Equipment lease
Leaseproduct	Leaseproducten zijn veelal gestandaardiseerd met een sterke focus op het gebruik van het voertuig.	Leaseproducten zijn veelal toegespitst op de financiering van het object of de specifieke gebruikseigenschappen van het geleaste object. De contractvorm kan hierbij aanzienlijk complexer zijn ten opzichte van autoleasecontracten.
Configuratie leaseobject	Leaseauto's worden door middel van opties en accessoires geïndividualiseerd, maar zijn in principe standaard.	Er is veelal sprake van een individuele configuratie van het geleaste object. De specifieke eisen en wensen van de lessee maken integraal onderdeel uit van het contract.
Relatie met dealernetwerk	Noodzaak tot het behouden van een nauwe relatie met zowel de lessee als het dealernetwerk (in verband met commissies, kortingen, garanties en onderhoud).	In geval van equipment lease is de relatie met het dealernetwerk of de importeur van minder belang, met uitzondering van vendor leasing.
Kredietlimiet	De kredietlimiet is gebaseerd op het aantal voertuigen en/of het investeringsbedrag/de boekwaarde.	De kredietlimiet kent een meer complex karakter en heeft meer overeenkomsten met de kredietlijnen, zoals gebruikelijk binnen de banksector.
(Deel)contracten	Elk leasecontract heeft over het algemeen betrekking op één leaseobject (het voertuig). Afspraken met grote klanten liggen veelal vast in mantelovereenkomsten.	Een leasecontract kan zijn opgebouwd uit meerdere deelcontracten met eventueel verschillen in levensduur en onderhoudsschema's.
Contractduur	Autoleases hebben over het algemeen een contractduur van 36-48 maanden. Daarnaast vindt kortetermijnverhuur plaats met een periode van enkele dagen tot maanden.	Equipment-leasecontracten hebben veelal meer uiteenlopende contracttermijnen. Langere contractduur, waarbij contractperioden van boven de tien jaar geen uitzondering zijn voor specifieke objecten.
Restwaarderisico	De lessor neemt over het algemeen een actieve positie in ten aanzien van het restwaarderisico.	De lessor wil over het algemeen restwaarderisico's afdekken. Dit kan onder meer door het aangaan van terugkoopovereenkomsten met derden of het afsluiten van restwaardeverzekeringen.
Classificatie lease	Leaseobjecten onder operationele lease worden in beginsel door de lessee niet in de balans opgenomen.	Leaseobjecten onder equipment lease dienen doorgaans door lessees als materiële vaste activa te worden opgenomen in de balans.

Tabel 1. Karakteristieke verschillen autolease versus equipment lease.

weinig gespecialiseerd en na afloop van het contract relatief eenvoudig aan derden te verkopen.

- *Het relatieve belang van financiering.* Bij equipment lease staat de financiering van de leaseobjecten centraal; bij de autoleasing gaat het daarnaast ook om het uitbesteden van wagenparkbeheer en het gebruiksgemak voor de berijders.

Ondanks dat er sprake is van gelijksoortige ontwikkelingen moet worden opgemerkt dat in de equipment-leasebranche de geleaste objecten qua aard sterk uiteenlopen: van bijvoorbeeld graafmachines, heftrucks en vliegtuigen tot kopieermachines, telefooncentrales en laptops.

Pakketaanbod binnen Europa

Overzicht pakketten en leveranciers

Binnen Europa is er een aantal softwareleveranciers dat zich richt op equipment en/of automotive lease. Opvallend is dat de meeste leveranciers relatief kleine niche-spelers zijn afkomstig uit verschillende Europese landen. Het marktaandeel van internationale leveranciers zoals Oracle en SAP is in Europa binnen de leasebranche nog betrekkelijk klein. Vanwege de toenemende internationalisering van lessors neemt ook de vraag naar internationaal te implementeren pakketten toe. Vanuit dit oogpunt lijkt het dan ook een kwestie van tijd voordat spelers als Oracle en SAP zich nadrukkelijker op de Europese leasemarkt gaan melden.

Gezien het gespecialiseerde karakter van beide branches richten de meeste leveranciers zich op één van de twee sectoren. Slechts een beperkt aantal leveranciers heeft één of meer systemen voorhanden die voor beide sectoren geschikt zijn. Equipment-leasesystemen zijn in de regel minder goed inzetbaar voor de full service autoleasing. Met name ten aanzien van het schade- en reparatieproces en het afhandelen van schadeclaims schieten equipment-leasesystemen tekort. Hetzelfde geldt andersom: autoleasesystemen zijn veelal te specifiek toegesneden op de (personen)auto en kunnen de specifieke kenmerken van bijvoorbeeld vliegtuigen, containers, grafische apparatuur of agrarische machines niet vastleggen. Bovendien bevatten equipment-leasesystemen uitgebreide functionaliteiten op het gebied van financiering – zoals onder andere voorfinanciering tijdens de constructie van het leaseobject, financiële instrumenten (swaps), het omgaan met variabele interestpercentages en daarnaast registratiemogelijkheden voor zekerheidsstellingen (hypothecaire leningen, letters of credit, e.d.). Ook kennen equipment-leasepakketten doorgaans meer mogelijkheden voor het opzetten van vendorprogramma's.

In tabel 2 staat een aantal van de leveranciers van autoleasesystemen opgesomd en hun internationale ervaring. Tabel 3 geeft een soortgelijk overzicht van leveranciers van equipment-leasesystemen. Leveranciers die geen informatie hebben verstrekt, zijn niet in deze tabellen opgenomen. CHP Consulting en CQ Systems bieden hetzelfde pakket aan voor zowel de automotive als de equipment lease en zijn derhalve in beide tabellen opgenomen.

Leverancier autoleasesysteem	Herkomst	Pakket	# Live sites	B	D	F	NL	GB	Overige landen
Bynx Europe	GB	Bynx Fleet 6.8	26	✓	✓	✓	✓	✓	Australië, Cyprus, Italië, Polen, Spanje, VS, Zuid-Afrika
Car Systems ¹	F	Car Systems	25	✓	✓				Marokko, Portugal, Spanje
CHP Consulting ²	GB	ALFA 4.1	5					✓	Ierland
Co-Maker	NL	LeaseOffice 2.5a01	32	✓			✓		Spanje
CQ Systems ³	GB	Enterprise Solutions & CAAP Release III	Zie tabel 3	✓	✓	✓	✓	✓	Zie tabel 3
Drive Software Solutions	GB	Drive 7.2.4	33	✓				✓	Australië, Canada, Ierland, Japan, Spanje, Tunesië, VS
Sofico ⁴	B	Miles 1.4/Leasebase	30	✓	✓	✓	✓	✓	Australië, Israël, Italië, Nieuw-Zeeland, Zwitserland

1. Het betreft 15 implementaties voor automotive leasing en 10 voor truckleasing.

2. Waaronder twee implementaties bij full service autoleasemaatschappijen.

3. Er is bij de opgave door de leverancier geen onderscheid gemaakt naar autoleasing en equipment leasing.

Derhalve zijn de opgegeven antwoorden vermeld bij tabel 3.

4. Het nieuwe systeem Miles is recentelijk geïmplementeerd bij een tweetal leasemaatschappijen in respectievelijk Nederland en Zwitserland.

De overige implementaties van Sofico hebben betrekking op het product Leasebase.

Tabel 2. Enkele aanbieders van autoleasesystemen met Europese ervaring.

Leverancier equipment-leasesysteem	Herkomst	Pakket	# Live sites	B	D	F	NL	GB	Overige landen
CHP Consulting	GB	ALFA 4.1	30					✓	Australië, Zweden
CQ Systems	GB	Enterprise Solutions & CAAP Release III	>60	✓	✓	✓	✓	✓	Barbados, Denemarken, Ghana, Ierland, Mauritius, Singapore, Sri Lanka, Zambia
Linedata	F	EKIP 5.3	73	✓	✓	✓	✓	✓	Andorra, Hongarije, Italië, Marokko, Oostenrijk, Polen, Portugal, Spanje, Tsjechië, Tunesië, Zwitserland
Northern Arch	GB	42™	?					✓	Australië, Israël, VS, Zweden
Oracle	VS	Oracle eBusiness Suite ¹	12					✓	Denemarken, VS
Orfi	F	CASSIOPEE	20	✓		✓	✓	✓	Algerije, Gabon, Hongarije, Ierland, Italië, Luxemburg, Marokko, Polen, Spanje, Tsjechië, Tunesië, VS
SAP ²	D	SAP Leasing 4.0	1						Mexico

1. Het betreft hier de module Oracle Lease Management binnen de productrange Oracle eBusiness Suite.
 2. SAP heeft aangegeven een zevental lopende implementaties te hebben in vijf verschillende landen.

Tabel 3. Enkele aanbieders van equipment-lease-systemen met Europese ervaring.

Strategie leveranciers

Niettegenstaande de verschillen tussen autoleasing en equipment leasing is er een tendens waar te nemen dat beide markten dichterbij elkaar toegeroeien. De tijd dat equipment-leasemaatschappijen relatief eenvoudig geld konden verdienen met de financiering van objecten ligt achter ons. Equipment lessors leggen zich derhalve meer en meer toe op diensten gerelateerd aan het managen van het object gedurende de levenscyclus van het object. Een aantal leveranciers speelt nadrukkelijk op deze tendens in: zo heeft de Engelse leverancier CHP Consulting mede vanuit de ervaringen opgedaan in de equipment lease een systeem ontwikkeld voor autoleasing. En ook de Franse leverancier Orfi geeft aan op basis van haar ervaringen met de financiering van voertuigen bij hun bestaande cliëntèle het CASSIOPEE-systeem verder te willen ontwikkelen voor full service automotive lease.

Andere leveranciers richten zich momenteel minder op het maken van een cross-over van equipment lease naar automotive lease of vice versa. Ook hun doelstellingen sluiten echter nauw aan op de eerder in dit artikel gesignaleerde marktontwikkelingen. Vooral het aspect internationalisering staat hoog op de agenda. Elk van de leveranciers is gevraagd of zij hun belangrijkste doelstellingen voor de periode 2005-2006 wilden definiëren. In tabel 4 wordt een samenvatting gegeven van de ontvangen reacties.

Sleutelcriteria van pakketten

Belang van IT en sleutelcriteria

Als gevolg van de karakteristieken van de leasebranche en de eerder beschreven marktontwikkelingen is IT van groot belang voor leasemaatschappijen. Allereerst maken de grote volumes en het routinematige karakter van de meeste leaseprocessen deze bij uitstek geschikt voor automatisering. Systemen met workflowfunctionaliteiten kunnen doorstroming van processen versnellen of optimaliseren. Ook technische aspecten van een pakket – zoals koppelbaarheid en schaalbaarheid – kunnen een belangrijke rol spelen bij de integratie en automatisering van bedrijfsprocessen met die van externe partijen. Hierbij kan worden gedacht aan interfaces met dealernetwerken, intermediaire tussenpersonen, verzekeringsmaatschappijen, externe financiers en reparatiebedrijven. Deze aspecten kunnen ook een belangrijke rol spelen bij het opzetten van nieuwe verkoopkanalen (bijvoorbeeld ‘vendor lease’ of ‘private lease’). Ook voor het werken met één centrale back-office en meerdere front-offices zijn de technische mogelijkheden van het pakket van belang.

Verder kan de flexibiliteit – de mate waarin het systeem met behulp van parameters kan worden ingericht – een belangrijke rol spelen bij internationale expansie. Voor de verschillende wet- en regelgeving is flexibiliteit een onmisbare eigenschap.

Welke systeemeigenschappen voor een leasemaatschappij van doorslaggevend belang zullen zijn, hangt af van de gekozen strategie. Maar niet alleen de functionaliteit of onderliggende techniek is van belang. De positie van de leverancier in de markt, zijn financiële stabiliteit en internationale ervaring zijn aspecten die van doorslaggevende keuze kunnen zijn in elk selectietraject.

De eerste stap bij de selectie van een leasepakket betreft het formuleren van een aantal sleutelcriteria. Op basis hiervan wordt een longlist aan pakketten samengesteld die aan de sleutelcriteria lijken te kunnen voldoen. In tabel 5 zijn enkele van de belangrijkste sleutelcriteria samengevat die bij het selecteren van een leasepakket moeten worden geëvalueerd. Hierbij is tevens aangegeven wat het mogelijke strategische dan wel tactische/ operationele belang is van deze sleutelcriteria. In het resterende deel van deze paragraaf worden de sleutelcriteria nader uiteengezet.

Functionaliteit

Het huidige aanbod van leasepakketten is vanuit verschillende invalshoeken ontworpen en ontwikkeld. ALFA van CHP Consulting is van oorsprong een systeem voor financial lease. Hierdoor kan het vele verschillende aspecten van financiering aan. Tevens heeft ALFA – evenals de systemen van Northern Arch en Oracle overigens – een koppeling met een treasury module, waarmee de financieringsrelaties op objectniveau kunnen worden vastgelegd. Voor bankgelieerde leasemaatschappijen met complexe financieringsconstructies kan dit onmisbaar zijn. Het systeem Drive van Drive Software Solutions heeft zijn oorsprong in het wagenparkbeheer (fleet management) en pas later zijn hier financieringselementen aan toegevoegd. Dit is nog steeds terug te vinden in de standaardfunctionaliteit van het pakket, dat het leasen van specifieke voertuigen zoals trucks en bussen ondersteunt. LeaseOffice van de Nederlandse leverancier Co-Maker is oorspronkelijk ontwikkeld voor de Nederlandse automotive leasemarkt en heeft hierdoor uitgebreidere functionaliteit op het gebied van schadeafhandeling en brandstofmanagement dan de meeste leasepakketten uit andere Europese landen. Kortom, de oorsprong van het pakket blijft in de regel een stempel drukken op de aangeboden standaardfunctionaliteit.

Een ander belangrijk sleutelcriterium is de mate van flexibiliteit die het systeem biedt om het door middel van parameters in te richten. Dit is ten eerste een voordeel indien pakketten internationaal worden geïmplementeerd. Verschillen in de wet- en regelgeving kunnen dan relatief eenvoudig worden opgenomen in het systeem. Denk hierbij aan bijvoorbeeld verschillende BTW-tarieven en aan servicecomponenten die wel of niet met BTW belast dienen te worden. Ten tweede biedt een parametrizebaar systeem voordelen bij het invoeren

Leverancier	Doelstelling 2005-2006
Bynx Europe	Verder ontwikkelen van het systeem voor markten in Europa, Australië en de Verenigde Staten; integratie nieuwe technologische ontwikkelingen en het ontwikkelen van een model voor kleinere leasemaatschappijen.
Car Systems	Het ontwikkelen van een grafische versie van het systeem op basis van Java- en Linux-technologie; verdere ontwikkeling van het ASP-model en het doorvoeren van wijzigingen in het gehele systeem voortvloeiend uit de IFRS-regelgeving.
CHP Consulting	Het verder ontwikkelen van de workflowmanagement-functionaliteiten en functionaliteiten ter ondersteuning van diverse verkoopkanalen.
Co-Maker	Het ontwikkelen van een 'point-of-sale'-module voor kortetermijnverhuur; het ontwikkelen van dealer-financieringsfunctionaliteiten en ondersteuning voor een aantal nieuwe landen zoals het Verenigd Koninkrijk, Italië en Oost-Europese landen.
CQ Systems	Het verder uitbouwen van de huidige klantenportefeuille met de bestaande productlijn.
Drive Software Solutions	Het verder versterken van de internationale positie van Drive en Drive Software Solutions.
Linedata Services	Het laten meegroeien van het systeem met de snel veranderende leasemarkt en het aanbieden van een 'leading'-oplossing.
Northern Arch	Het verder uitbouwen van het huidige systeem en het vergroten van de bestaande klantenportefeuille.
Oracle	Vertrouwelijk (niet beschikbaar voor publicatie).
Orfi	Het verder ontwikkelen van hypotheekfunctionaliteiten en het opzetten van een volledig Java-gebaseerd systeem.
SAP	Een aantal uitbreidingen van het systeem, waaronder dealerfinancieringen, elektronische facturatie (controle inkomende facturen), aanpassingen voor landspecifieke aspecten (voortvloeiend uit de lopende implementaties), kredietacceptatieprocedures en interfaces met andere SAP-modules, zoals ICM en FI-CA.
Sofico	Het doorontwikkelen van Miles voor internationaal opererende leasemaatschappijen en het verder professionaliseren van Sofico als leverancier.

Tabel 4. Doelstellingen van pakketleveranciers voor 2005-2006.

van nieuwe producten of prijsstructuren daarvan. Miles, het nieuwe systeem van de Belgische leverancier Sofico, heeft zelfs een flexibele databasestructuur, wat voordelen biedt bij het opzetten van diverse producten en prijsstructuren in een multinationale omgeving. Ten derde kan flexibiliteit van parameterinstellingen zijn vruchten afwerpen in geval van het invoeren van overgenomen portefeuilles. Teneinde de overgenomen portefeuilles – inclusief de gehele contract- en klanthistorie – adequaat te kunnen opnemen in het systeem, kan het noodzakelijk zijn de prijsstructuren en calculatiemethoden in het nieuwe systeem in te regelen. Anders bestaat het risico dat de geconverteerde data niet dynamisch is te gebruiken. Dit laatste maakt allerlei manuele procedures ('work arounds') onvermijdelijk.

Andere belangrijke functionele selectiecriteria hebben betrekking op de mate waarin het systeem de routinematige processen actief ondersteunt. Zeker bij grote volumes is workflowmanagement onontbeerlijk. Echter, door het inbouwen van geautomatiseerde goedkeuringsprocedures draagt workflow ook bij aan een adequate autorisatie van bijzondere kortingen, prijsafwij-

Criteria	Nadere omschrijving	Strategisch belang	Tactisch/operationeel belang
Functionaliteit	Initieel systeemontwerp	Cross-overmogelijkheden van equipment lease naar autolease of vice versa	Mate van procesondersteuning
	Flexibiliteit ten aanzien van aanpassingen en het parametriseren of configureren van het systeem	Internationale implementaties	Flexibiliteit bij introductie nieuwe producten, prijsstructuren of business-processen
	Workflowmanagement: mate waarin het systeem bedrijfsprocessen actief ondersteunt		1. Efficiëntie van routinematige processen 2. Afgedwongen autorisatie van bijzondere transacties 3. Compliance met wet- en regelgeving
	Mogelijkheden voor bulk-aanpassingen		Efficiëntie van routinematige processen
	Mogelijkheden voor geprogrammeerde controles en 'sanity checks'		1. Betrouwbaarheid en integriteit dataverwerking 2. Efficiënte inzet van monitoring controls 3. Compliance met wet- en regelgeving
Techniek	Open technologie (programmeertaal en database)	Koppelbaarheid met andere systemen en standaardtools zoals data-analyse en rapportagesoftware	Kosten IT-beheer, -licenties en -ontwikkeling
	Schaalbaarheid, bijvoorbeeld door modulaire opbouw functionaliteit	1. Internationale implementaties 2. Cross-overmogelijkheden van equipment lease naar autolease of vice versa	Kosteneffectief inzetbaar bij zowel grote als kleine vestigingen
	Mogelijkheden en snelheid datacommunicatie (o.a. via internet)	Introductie nieuwe verkoopkanalen ('vendor lease' of 'private lease')	1. Werken op meerdere sites met één centrale back-office 2. Kosten datacommunicatie (benodigde lijncapaciteit)
Leverancier	Track record: 1. aantal succesvolle implementaties; 2. doorlooptijd implementaties (in relatie tot geboden functionaliteit).	1. 'Proof of concept' 2. Slagvaardigheid en snelheid van (internationale) implementaties	Kostenbeheersing implementaties
	Klantbenadering leverancier voornamelijk in after-saletraject		Kwaliteit functioneel onderhoud en beheer
	Release- en versiebeheer	Intellectueel eigendom maatwerk	1. Beheersing regressierisico 2. Kostenbeheersing ontwikkeling en beheer
	Financiële positie en omvang leverancier		Continuïteit functioneel onderhoud en beheer

Tabel 5. Sleutelcriteria bij selectie van leasepakketten.

kingen of contractvoorwaarden. Ook de wijze waarop het systeem aanpassingen voor substantiële gedeelten van de leaseportefeuille ('bulkaanpassingen') ondersteunt, kan van belang zijn. Omdat het in Scandinavië gebruikelijk is leasecontracten met variabele interestpercentages af te sluiten, is het in die landen zelfs een onontbeerlijke functionaliteit. Dit geldt ook voor langlopende leasecontracten met een periode van meer dan zes of zeven jaar, waarin bijvoorbeeld de onderhoudscomponent van de leasetermijn jaarlijks wordt geïndexeerd. Bulkaanpassingen kunnen ook noodzakelijk zijn in verband met het op objectniveau verwerken van afwaarderingen ('impairments') van de boekwaarde van (groepen van) activa – een mogelijk gevolg van de toepassing van IFRS ([Hoff03]).

Een functioneel aspect dat vaak over het hoofd wordt gezien, is de mogelijkheid die het systeem biedt tot het implementeren van geprogrammeerde controles en 'sanity checks'. Het zou te ver gaan om te beargumenteren dat dergelijke functionaliteit een strategisch voordeel zou kunnen opleveren, echter bedacht dient te worden dat preventieve beheersingsmaatregelen in de regel effectiever en efficiënter zijn dan repressieve maatregelen (bijvoorbeeld rapportages). Om te waarborgen dat rapportagesoftware gericht kan worden ingezet, zijn adequate geprogrammeerde preventieve beheersingsmaatregelen onontbeerlijk.

Naast het feit dat geprogrammeerde controlemaatregelen een bijdrage leveren aan de betrouwbaarheid en inte-

griteit van data, kan dergelijke functionaliteit ook van belang zijn bij de naleving van de Sarbanes-Oxley-regelgeving. Ook de al even genoemde geautomatiseerde goedkeuringsprocedures bij workflowfunctionaliteit kunnen de internecontrolestructuur versterken. Inherent is zo'n geautomatiseerde controle zelfs sterker dan een 'papieren' procedure. Dit omdat de voorafgaande goedkeuring wordt afgedwongen door het systeem en het proces niet zonder de goedkeuring kan worden voortgezet.

Techniek

Het belangrijkste technische strategische criterium is de koppelbaarheid van de applicatie met andere systemen. Dit kan een front-office-applicatie zijn – bijvoorbeeld voor een nieuw verkoopkanaal van 'private leasing' of 'vendor leasing'. Maar het is ook van belang bij integratie en automatisering van bedrijfsprocessen met die van externe partijen. Ook het gemak waarmee het systeem kan worden gekoppeld met geautomatiseerde tools voor rapportage of data-analyse moet in ogenschouw worden genomen.

Een ander belangrijk criterium is de modulariteit of schaalbaarheid van het systeem. Maatschappijen met 'green fields' in Europese landen waar leasing nog in ontwikkeling is, kunnen baat hebben bij een modulaire opbouw van het pakket. In dat geval zou het pakket in uitgekledede vorm in de nieuwe dochter kunnen worden ingezet. Ook vanuit kosten oogpunt is het onaantrekkelijk om een 'te zwaar' pakket te implementeren bij een kleine organisatie. De terugverdientijd van de implementatie wordt dan onacceptabel lang.

Leasemaatschappijen met een gecentraliseerd computercentrum moeten zich afvragen hoeveel lijncapaciteit nodig is voor datacommunicatie. Dit geldt ook voor leasemaatschappijen die werken met verschillende front-offices en één centrale back-office. De kosten van het huren van internationale lijnen met een hoge capaciteit kunnen aanzienlijk zijn. In een dergelijk geval moet vanuit kosten oogpunt worden overwogen om te kiezen voor een 'character-based' systeem zoals Leasebase van Sofico, Car Systems of CASSIOPEE van Orfi. Ondanks de technische veroudering van deze pakketten, hebben ze in bepaalde omstandigheden nog wel degelijk voordelen.

Bij de opzet en het gebruik van web-based applicaties is het daarnaast van belang dat niet alleen de functionaliteit van de applicaties wordt beoordeeld, maar ook de technische kwaliteit van de software. Vanuit beveiligingsoogpunt gelden er voor web-based applicaties andere eisen als voor applicaties die uitsluitend intern worden gebruikt. In hoeverre heeft de leverancier 'veilig' geprogrammeerd? Heeft de leverancier zich geconformeed aan bijvoorbeeld de standaarden van het Open Web Application Security Project (OWASP)? Is het voor

een hacker eenvoudig SQL-injecties uit te voeren en data te manipuleren? Welke beveiligingsmaatregelen worden opgezet bij de omgang van 'vergeten' wachtwoorden bij on-linegebruikers? Hoe zijn de firewalls technisch vormgegeven? Het ontsluiten van de back-office-applicatie aan derden via het internet vraagt om een zorgvuldige aanpak van de beveiliging.

Leverancier

Bij het overwegen van een keuze tussen de verschillende beschikbare systemen moet ook aandacht worden besteed aan de leverancier. In het bijzonder de 'track record' van de pakketleverancier in voorgaande implementaties is van groot belang. Dit verschaft niet alleen inzicht in de gemiddelde doorlooptijd van implementaties, maar kan ook de internationale bruikbaarheid van het pakket aantonen. Een interessant criterium is ook de leveranciersperformance ná implementatie: hoeveel ondersteuning is er dan nog?

Het belang van de kwaliteit van release- en versie-management ligt niet alleen in de beheersing van het regressierisico. Hiermee wordt bedoeld het risico dat 'bugs' en andere tekortkomingen die in een eerdere release waren opgelost, bij de introductie van een nieuwe release opnieuw de kop opsteken. In dit kader kunnen discussies ontstaan over implementatiekosten en intellectuele eigendom van klantspecifieke modificaties. Wil de leverancier ook alle kosten van een wijziging doorbelasten als de functionaliteit van zijn pakket sterk wordt uitgebreid? Immers, de leverancier krijgt tegelijkertijd

Het ontsluiten van de back-office-applicatie aan derden via het internet vraagt een zorgvuldige aanpak van de beveiliging

de kans zijn product te verbeteren en dit als standaard-functionaliteit aan andere klanten aan te bieden.

Pakketselectie

Business case

De aanschaf, de implementatie en het onderhoud van een leasepakket vergen doorgaans een aanzienlijke investering. Net als voor iedere andere substantiële investering zal allereerst een kosten-batenanalyse moeten worden doorgerekend, waarbij verschillende alternatieven met elkaar worden vergeleken.

Additionele functionaliteit maakt doorgaans pakketten zelf niet alleen duurder, ook de implementatie ervan wordt complexer. De kosten van functionaliteit en implementatie moeten worden afgezet tegen de potentiële opbrengsten ervan – hoe moeilijk dit soms ook te kwantificeren valt. Bij implementaties voor meerdere vestigingen en/of landen moet een fundamentele keuze worden gemaakt voor het uitrollen van één systeem voor alle vestigingen, of juist een combinatie van verschillende systemen voor grote en kleine(re) dochtermaatschappijen. Ook hier is het van belang het kostenaspect

Soms moet worden gekozen tussen het uitrollen van één systeem of het toepassen van een combinatie van systemen

niet uit het oog te verliezen. Zo heeft een internationale leasemaatschappij gekozen voor het implementeren van Car Systems voor haar kleine en middelgrote onderdelen, terwijl de grote vestigingen gebruikmaken van een zwaarder systeem.

Toetsen van sleutelcriteria

In de vorige paragraaf is uitgebreid stilgestaan bij sleutelcriteria voor leasepakketten. Zoals aangegeven moeten de sleutelcriteria worden toegenomen op de strategie van de leasemaatschappij. De uitdaging bij een pakketselectie ligt echter niet bij het formuleren van sleutelcriteria, maar bij het toetsen ervan. Er is een diepgaand onderzoek nodig om de voor- en nadelen van de verschillende systemen in kaart te brengen. De meest gebruikelijke methoden hiervoor zijn een Request for Information (RFI), aangevuld met één of meer pakketdemonstraties.

Request for Information

In een selectietraject is het gebruikelijk leveranciers te vragen een RFI in te vullen en te retourneren. RFI's bestaan doorgaans uit een uitgebreide lijst met hoofdzakelijk gesloten vragen. Ze nodigen leveranciers dan ook uit de vragen snel en bevestigend te beantwoorden, met als gevolg dat er gelijksoortige antwoorden van heel verschillende leveranciers worden ontvangen.

Het uitsturen van RFI's is daarmee zeker niet zinloos. Het is alleen van belang de vragenlijst zo kort mogelijk te houden – en alleen vragen te selecteren die rechtstreeks afgeleid zijn van de sleutelcriteria. Door het aantal vragen te beperken, kunnen ook open vragen gesteld

worden of kan een verzoek tot het uitwerken van een aantal specifieke casussen in de RFI worden opgenomen. Een voorbeeld van dit laatste is pakketleveranciers te voorzien van de details van het BTW-regime in een land waar het pakket moet worden uitgerold en te vragen naar de mogelijkheden om deze regelgeving in het systeem in te bedden. Een ander voorbeeld is het verzoek de mogelijkheden ten aanzien van registratiebelastingen – zoals in Nederland, Portugal, Denemarken of Zweden – uiteen te zetten. Deze informatie levert ook gelijk een eerste indruk van de hoeveelheid maatwerk die noodzakelijk zal zijn ([Wolt04]).

Daarnaast dient de leasemaatschappij de vragen vooraf een relatief belang mee te geven. Uiteraard moet de relatieve belangrijkheid van de vragen niet aan de pakketleveranciers kenbaar worden gemaakt. Overigens is het toekennen van wegingsfactoren niet van doorslaggevend belang voor het maken van de uiteindelijke keuze. Met andere woorden, de leverancier met de hoogste score heeft niet noodzakelijkerwijs het beste pakket. Het is echter wel een belangrijk handvat om de verschillende getourneerde RFI's met elkaar te vergelijken.

Pakketdemonstraties

Pakketdemonstraties zijn een nuttige manier om inzicht te verkrijgen in de werking van het pakket. Echter, in de praktijk komt het maar al te vaak voor dat het blijft bij een presentatie over de offertemodule en de contractadministratie. De potentiële klant krijgt hierbij zelden inzicht in een aantal kritieke sleutelcriteria, zoals de efficiëntie van data-input, -verwerking en -raadpleging of bijvoorbeeld bulkaanpassingen.

Wanneer pakketdemonstraties goed worden voorbereid, kunnen ze in het selectietraject wel degelijk een belangrijke toegevoegde waarde hebben. Een goede suggestie is de leveranciers te verzoeken om de in de RFI opgenomen casussen in de pakketdemonstratie uit te werken. Een andere suggestie is om leveranciers in de pakketdemonstratie een tenderofferte te laten aanmaken met verschillende objectsoorten of -types. De ervaring leert dat de benodigde tijd hiervoor substantieel uiteen kan lopen: van achttien minuten tot meer dan tweeënhalf uur (!). Een ander interessant onderwerp om tijdens een pakketdemonstratie aan bod te laten komen is de hercalculatie van een substantieel deel van een portefeuille – bijvoorbeeld indexering van de onderhoudscomponent of periodieke aanpassing van contracten met variabele interest. Het moge duidelijk zijn dat voor het uitwerken van dergelijke casussen grondige en uitgebreide informatie aan de leveranciers moet worden verstrekt. Het is dus zeker niet de gemakkelijkste weg, maar wel een die bijdraagt aan een goed onderbouwde besluitvorming.

Conclusie

Er bestaat een divers en internationaal gezelschap aan pakketleveranciers voor de leasebranche. Zij zijn druk bezig om hun producten af te stemmen op de marktontwikkelingen in de branche. Met name internationalisering en het technisch up-to-date brengen van de pakketten staan hoog op de agenda van menige leverancier. Ook is duidelijk dat verschillende pakketleveranciers de kloof tussen equipment leasing en automotive leasing proberen te slechten.

In dit proces wachten de huidige pakketleveranciers de nodige uitdagingen. De voortgaande consolidatie en internationalisatie in de leasebranche doet de behoefte aan veel verschillende leaseapplicaties afnemen. Tegelijkertijd biedt dit perspectieven voor grote partijen als Oracle en SAP, die met hun internationale licentieovereenkomsten en servicenetwerk nauwer aansluiten bij de behoeften van grote internationale ondernemingen.

Daartegenover staat dat de verschillen in wet- en regelgeving binnen Europa momenteel nog groot zijn. Ook de mate van marktvolwassenheid – en daarmee de marktpenetratie van leasing – verschilt sterk tussen de verschillende Europese landen. Mede hierdoor bestaan er nog leaseproducten in allerlei soorten en maten en staan de nichespelers nog lang niet buitenspel.

Literatuur

- [Hoff03] C.F.J. Hoffman RE RA en drs. E.J. Wolters RE RA, *IFRS en leasing: de impact op business en systemen*, Compact 2003/2.
- [Wolt04] Drs. E.J. Wolters RE RA en drs. E.M. Peeters RE, *Can one size fit all?*, Leasing Life, december 2004.