



bewerkt en verwerkt in het uiteindelijke product. Velen hebben er een dagtaak aan om voor een juist bedrag bij de juiste leverancier tegen de juiste kwaliteit de juiste producten in te kopen.

Inkoop

Maar inkopers laten nu meer van zich horen. Dat komt niet alleen door het verslechterde economische klimaat. Managers zoeken immers allerlei manieren om hun doelen te halen. En als inkoop een belangrijk onderdeel van de kostprijs vormt, of juist het laatste proces is dat nog niet kritisch onder de loep is genomen, lijkt het onvermijdelijk om hier een frisse blik op te werpen. De inkopers hebben recent ook hernieuwde aandacht gekregen als gevolg van een andere ontwikkeling: e-business. Hun elektronisch inkopen, e-procurement, zou volgens vele zelf verklaarde goeroes leiden tot forse kostenbesparingen en het zoveel mogelijk automatisch verwerken van alle bestellingen, zelfs tot en met een volledig geautomatiseerde elektronische facturering. Liefst gestuurd vanuit de klant, want dan kon een dure factuurafhandeling helemaal achterwege blijven.

De inkoopafdelingen en hun verantwoordelijk management zouden daarmee zeer blij moeten zijn. Dat waren ze ook, totdat bleek dat het inkoopproces daarvoor niet was ingericht. De organisatie omver gooien was geen optie. De vaak centrale inkoopafdeling had zich een positie verworven binnen het bedrijf en vond alles wel goed zo. Hulpmiddelen waren aanwezig, al dan niet geautomatiseerd. Leveranciers waren dik tevreden en konden zelfs ieder jaar ruime kortingen geven. Dus waarom zou de inkoopafdeling overgaan op een andere werkwijze, die vaak gepaard gaat met een ander systeem, en niet in de laatste plaats, meer is gericht op het strategische inkopen? Inkopers verdienen toch al veel geld, of anders gezegd, bespaarden veel uitgaven voor de organisatie.

Commodities

Ingegeven door een clustering van inkoopactiviteiten in logische inkoopgroepen, commodities genaamd, werd geprobeerd de efficiëntie van het gehele inkoopproces bij een bedrijf te regelen. Commodities, inkoopgroepen, inkoopclusters of inkooppakketten geven allemaal hetzelfde aan: groepen van producten of diensten die binnen een organisatie worden ingekocht, zoals bijvoorbeeld reizen, kantoormiddelen, schoonmaakdiensten of ict-middelen. Soms werd zelfs een aparte organisatie, op corporate niveau of

als serviceafdeling, opgetuigd. Vaak werd de oude inkooporganisatie (met meestal dezelfde bemanning) belast om uitvoering te geven aan het commodity-denken, inclusief de werkwijzen en afspraken die dat mee zich mee bracht. Nu is zo'n verdeling in groepen niet zo'n probleem. Sterker, vaak werkte men al op zo'n manier. Inkopers zijn in wezen ook specialisten voor hun inkooppakket. Het inkopen van facility management services vereist immers een andere bekwaamheid dan het inhuren van tijdelijk personeel of ict-producten. Het probleem zit veel meer in het tactisch en strategisch benaderen van de markt. Want hoeveel leveranciers heb je eigenlijk nodig om zo'n commodity-groep te bedienen?

Wie kies je dan, en op grond waarvan? Prijs is zeker een criterium, maar ook kwaliteit van de producten en diensten, leverbetrouwbaarheid, het samenwerkingsverband, de

Als je niet weet wat je wilt weten, dan werkt geen enkel informatiesysteem

persoonlijke contacten, zelfs tot aan degene die uiteindelijk het product aflevert bij het goederenontvangststation. Gelukkig kwamen grote en kleine softwareleveranciers met de oplossing: e-procurement software. Helemaal toegespitst op het inkoopproces van de organisatie en zeer gemakkelijk in te voeren. Even de inkoopcategorieën definiëren, de software installeren en parameteriseren, de leveranciers op de hoogte brengen, en klaar zijn we. O ja, ook de inkopers leren hoe ze voortaan al hun gegevens kunnen bekijken via het e-procurement systeem. En ook niet vergeten de gebruikers te instrueren dat ze voortaan via de juiste website en de juiste catalogus hun producten moeten bestellen. Anders kunnen we de verwachte besparingen natuurlijk niet bereiken.

Systemen

Niets is in de praktijk moeilijker gebleken dan het invoeren van e-procurement software in een organisatie, elke organisatie, die daarvoor niet rijp is. Ervaringen geven aan dat

Inkopers verkocht door zorgvuldige invoering e-procurement

door: Guus Pijpers

Het is misschien niet leuk voor inkopers, maar de meeste werknemers zitten niet te wachten op een gedegen en goed uitonderhandeld inkoopcontract. Gek eigenlijk, want iedereen is toch dagelijks bezig met allerlei transacties met als doel een goede service of een goed product voor een redelijke prijs te verkrijgen. Als consument kopen we voor onszelf een heleboel in, maar in een zakelijke omgeving laten we het liever over aan enkele specialisten. Welke positie neemt het inkoopproces in een organisatie in, waar gaat het naartoe en wat merkt de gemiddelde werknemer ervan? Vragen die in dit artikel aan de hand van enkele theoretische beschouwingen en praktische voorbeelden worden behandeld.

Als bedrijfsproces is inkoop een vast onderdeel van de waardeketen in een bedrijf. Dat staat zelfs los van het type industrie, omdat elk bedrijf in meer of mindere mate inkoop. Voor sommige organisaties geldt dat inkoop een structureel deel van de kostprijs (financieel gezien) of het eindproduct (technisch bekeken) uitmaakt. Organisaties besteden gemiddeld dertig tot tachtig procent van hun omzet aan inkoop. Zelfs voor dienstverlenende organisaties (zoals financiële instellingen en overheidsinstellingen) zijn inkopen aan de orde van de dag. Voor dit type organisaties is echter het inkoopproces nauwelijks terug te vinden in afdelingsgerichte of persoonlijke budgetten. Immers, het is geen onderdeel van primaire proces. Bij een industriële organisatie worden vaak vele verschillende producten (grondstoffen, halffabrikaten, componenten) ingekocht,

Management samenvatting

Er was een tijd dat het inkoopproces als een noodzakelijk kwaad werd gezien. Toch is iedereen toch dagelijks bezig met allerlei transacties met als doel een goede service of een goed product voor een redelijke prijs te verkrijgen. Nu de economische situatie noopt aan alle bedrijfsprocessen aandacht te besteden, blijkt vooral het inkoopproces veel besparingen te kunnen realiseren voor een organisatie. Sterker, met het beschikbaar komen van geavanceerde systemen is gedetailleerd inzicht te verkrijgen wie wat wanneer besteld heeft. Die informatie is goud waard voor management, want zo kun je de inkoopactiviteiten bundelen en samen met enkele voorkeursleveranciers een beter strategisch inkopen regelen. Enkele voorbeelden laten zien dat ook de werknemer direct baat heeft bij deze inkoopontwikkeling.

dit niet in de eerste plaats aan de software zelf ligt. Immers, e-procurement software is eigenlijk eenvoudige programmatuur waarvoor geen nieuwe technologieën ingezet behoeven te worden. De meeste softwarecomponenten zijn eenvoudige databasetoepassingen zoals een catalogussysteem, een leveranciersbestand of een contractensysteem. Bovendien zijn de meeste ict-afdelingen samen met externe ondersteuning voldoende in staat om een werkend inkoopstelsel op te leveren, inclusief toegang en ontsluiting via webinterfaces.

De echte invoeringsproblematiek ontstaat pas bij de vele koppelingen die nodig zijn. Leveranciers die hun producten-catalogus niet in een acceptabel formaat kunnen aanleveren. Financiële gegevens die geen relatie naar het inkoopcontract of de inkooporder bevatten. Nieuwe technologieën als xml die moeten communiceren met software uit een ver verleden, vaak niet eenvoudig toegankelijk door allerlei archaïsche autorisatiemechanismen. En nog veel meer praktische, technische problemen. Eén aspect mag in dit verband beslist niet worden vergeten. E-procurement is een van de weinige, en vaak de eerste, applicatie die op groeps-, concern- of holdingniveau wordt ingevoerd. Bovendien is het geen technische architectuurcomponent zoals e-mail, maar een onderdeel van de applicatielaag. Daarmee bevindt e-procurement zich dus zeer dicht bij de eindgebruiker. Waar infrastructurele componenten vaak nog afgedwongen kunnen worden ingevoerd, mist e-procurement deze beleidsregel vanuit het hoofdkantoor. Juist geruime tijd na de invoering kan men pas aantonen dat het een nuttige zaak is geweest om centraal een aantal geautomatiseerde inkoopfaciliteiten ter beschikking te stellen.

Informatie

Niets is in de praktijk weerbarstiger gebleken dan e-procurement software te laten gebruiken door inkopers en andere organisatieleden, die daarvoor niet rijp zijn. 'Als we eens wisten wie allemaal bestellingen doet', verzuchtte een lid van de Raad van Bestuur recent toen bleek dat velen buiten de afgesloten contracten verplichtingen aangingen tegen hogere prijzen en op andere condities dan waarover met dezelfde leverancier uitgebreid was onderhandeld. Dat informatie hierover zeer gedetailleerd aanwezig was, gaf geen antwoord op zijn vraag. Hij bedoelde dat de organisatie de beheersing over het inkoopproces niet kreeg omdat men informatie niet naar de juiste personen wist te brengen.

Dat lijkt in eerste instantie vreemd als het gehele inkoopproces geautomatiseerd is. Maar als je niet weet wat je wilt weten of als de informatie toch niet in de juiste vorm aanwezig is en eerst nog verrijkt of geanalyseerd moet worden, of als de inkoopafdeling een onjuiste samenvoeging of aggregatie van de inkoopgegevens doet, dan werkt geen enkel informatiesysteem. Juist voor het inkoopproces zijn goede afspraken over het formaat en de inhoud van commoditygroepen, leveranciers, producten en diensten, bestellingen en betalingen een *conditio sine qua non*.

Nieuwe stijl

Inkopers hebben een kritische rol als het gaat om strategische en tactische inkoopinformatie. Het is hun vak en verantwoordelijkheid om het management te voorzien van de juiste besturingsinformatie om de door de organisatie gestelde inkoopdoelstellingen te verwezenlijken. Het inkoopbeleid, waarin het leveranciersbeleid is opgenomen, vormt met de inkoopplannen de kern om besparingen te realiseren en tegelijkertijd meer strategische verbanden aan te gaan met een beperkte groep van leveranciers. Uitgebreide informatie over de bestedingen, vaak 'spend' genoemd, vormt dikwijls de kapstok om in samenspraak met betrokkenen een analyse van het inkoopproces uit te voeren.

We mogen niet vergeten dat het inkoopproces, vanaf de inkoopbehoefte tot en met de contractrealisatie, vooral een menselijk proces is. Ervaren inkopers kennen hun klanten, leveranciers en hun producten of diensten zeer goed. Bovendien staan ze open voor allerlei informatie die hun werk kan veraangenamen. Wat ze niet graag doen is het verrichten van administratieve handelingen die puur tot doel hebben anderen in de organisatie hun werk beter te laten doen. Daarom moeten inkopers, en met hen ook hun gebruikers, zoveel mogelijk worden geholpen om het

**Niets is moeilijker gebleken
dan het invoeren van
e-procurement in een organisatie
die daarvoor niet rijp is**

saaie, eentonige werk te automatiseren. Geen enkele inkoper vindt het bezwaarlijk als hij dagelijks volledig inzicht krijgt in de bestellingen, de gerealiseerde besparingen ten opzichte van het budget, leveranciersanalyses, en alles wat hem helpt zijn werk beter en gestructureerder uit te voeren. Maar de veranderende rol van inkopers betekent ook dat ze in staat moeten zijn om inkoopinformatie te analyseren en op grond van de resultaten de juiste conclusies te trekken.

Voorbeelden

Eén van de verkregen inzichten uit de eerste fase invoering van e-procurement software bestaat uit het denken in diensten en oplossingen voor de klant. Zoals in de inleiding werd aangegeven is een gebruiker niet geïnteresseerd in een contract met een specifieke leverancier. Als hij een zakelijke reis onderneemt van A naar B (van huis of het zakenadres naar een vestiging ergens op de wereldbol), wil hij niet een aantal verschillende reisarrangementen moeten boeken. Een systeem of toepassing moet voor hem enkele optimale routes uitzoeken, waarbij hij zelf kan aangeven wat zijn voorkeur heeft. Misschien zitten daar vluchten bij, een hotelovernachting, een of meerdere ritten met een taxi, een huurauto (of juist niet). Het is om het even. Het systeem adviseert, gegeven de bestaande contracten en afspraken met de verschillende leveranciers, de meest optimale route. En als hij vervolgens op de plaats van bestemming een dag langer wil blijven, maakt hij dat bekend aan het systeem, dat vervolgens ter plekke de beste alternatieven voor de terugreis adviseert. Steeds met gebruikmaking van alle contracten en – op die plaatsen waar dat niet kan – met een gericht advies om maar gewoon ter plekke iets te regelen (een lokale taxi, bijvoorbeeld).

Een ander voorbeeld betreft een nieuwe medewerker. Hoe vaak gebeurt het niet dat deze persoon via allerlei intermediairs zaken moet regelen als hij nieuw binnenkomt. Zaken die eigenlijk keer op keer hetzelfde zijn. De inrichting van een complete werkplek (telefoon, laptop, kantoor-meubilair, enzovoort) kan heel goed eenmalig worden vastgesteld, met allerlei optiemogelijkheden. Dat hierachter een aantal corporate contracten schuil gaan, wekt geen verbazing. Maar dat is niet interessant voor de gebruiker. Hij mag er terecht van uit gaan dat een professionele organisatie dat goed heeft geregeld.

Hoe staat Nederland er nu voor, nadat e-procurement tot voor kort zoveel aandacht kreeg? Praktijkervaringen geven

aan dat grote en middelgrote bedrijven de boodschap goed hebben begrepen dat met goed inkopen veel geld is te verdienen. Soms worden bestaande inkoopafdelingen tot Shared Service Centers omgevormd, maar vaker krijgt de hoogste manager van de inkoopafdeling een duidelijke taakstelling mee om het inkoopproces beter te stroomlijnen voor de gehele organisatie. Direct daaraan gekoppeld zijn zeer duidelijke financiële en kwalitatieve doelstellingen. Besparingen van tien procent en meer op jaarbasis zijn zelfs in de huidige situatie eerder regel dan uitzondering.

Management

Het invoeren van e-procurement software begint – zoals hier aangegeven – met de inkooporganisatie. Denken in termen van inkoopgroepen, de vertaling naar strategisch en tactisch beleid en het gebruikmaken van de kracht en het volume van de gehele organisatie is een eerste stap. Daarna is elke organisatie gebaat bij een pragmatische benadering van de inkoopdiensten. Geen contract of leverancier moet worden aangeboden, maar een dienst of complex product, zoals bovenstaande voorbeelden over zakelijke reizen en de inrichting van een werkplek aantonen. Pas dan kunnen de gebruiker en zijn verantwoordelijke manager er werkelijk iets mee. De volgende stap is dan de vertaling van dit alles in systemen en koppelingen, die het geheel in de organisatie verankeren. Vooropgesteld tenminste dat flexibiliteit in vraag en aanbod voldoende is gewaarborgd.

Een leidende rol is hierbij weggelegd voor het topmanagement. Dat is immers de enige die het inkoopproces ten volle kan overzien. Het topmanagement heeft ook het gezag om naar alle afdelingen en legale entiteiten duidelijk te maken waarom het inkopen zo belangrijk vindt: elke verdiende gulden of verminderde uitgave werkt direct door in de winst. Er is namelijk geen hefboomfactor voor inkopen van toepassing.

Los van alle steun die inkopers krijgen, moeten ze wel nog zelf aan een activiteit werken. Inkopers moeten zichzelf en hun dienst verkopen. Het gaat niet meer vanzelf. Ook de inkoopwebsite wordt niet meer automatisch door de gebruikers bezocht. Maar de ervaring leert dat inkopers die het licht van deze nieuwe ontwikkelingen in hun vakgebied hebben gezien, meteen verkocht zijn. ■



Over de auteur

Dr. ir. Guus G.M. Pijpers is redacteur van TIEM en Managing Director van ePortals. ePortals richt zich op de strategische advisering van de inzet en het gebruik van portals om medewerkers effectiever te laten zijn in hun zakelijke en privé-leven.