

BEYOND REVERSED AUCTIONS

Wat koopt uw bedrijf allemaal in? Niet alleen kantoorartikelen, maar ook grootschaliger zaken: een reclamecampagne, een machinepark, bedrijfsauto's. Adviseurs moeten geraadpleegd worden en met leveranciers onderhandeld. Welke leveranciers? Lokaal, nationaal of internationaal? Binnen welk tijdsbestek wil uw bedrijf het project gerealiseerd hebben? En natuurlijk: de kosten?

Elektronische 'veilingen' behoren tegenwoordig bij inkoopprocessen. Met verrassende resultaten. E-auctions zijn echter niet altijd het ultieme prijsinstrument. Zeker niet wanneer de 'inkopers' in het voortraject hun huiswerk goed gedaan hebben. Maar hoe goed kunnen zij zijn?

De grote Franse bank *Groupe Caisse d'Épargne* wilde 4500 kantoorlocaties renoveren. De aanbestedingsprocedure van dit project kon in twee maanden tijd geschieden: één maand voor het opstellen van de vereiste kwalificaties en het selecteren van leveranciers en één maand om met de geselecteerde leverancier alle condities, scenario's en prijzen overeen te komen. In heel het land gelden nu dezelfde afspraken. Dit dankzij het gebruik van een online sourcing-systeem.

Inschrijvingen op tenders werken veel met veilingen. In de inkooptechnologie hanteert men namen als RFI's (request for information), RFP's (request for proposal) en RFQ's (request for quotations). De Franse spaarbank kan nu in korte tijd een rapport genereren voor elk grootschalig inkoopproces, waarin vergelijkingen overzichtelijk opgenomen zijn. Intersources begeleidde het inkooptraject.

Het effect van een 'sourcingtraject', eindigend in een inkoopveiling (e-auction), kan spectaculair zijn. Maar degene die denkt snel te scoren met een veiling als afsluiting van een sourcingtraject, kan ook bedrogen uitkomen. Bedrijven dienen vooraf de toegevoegde waarde van dit

JAN VERSCHUEREN

instrument te overwegen. Bij onzorgvuldig gebruik kun je zaken kapot maken: goede handelsbetrekkingen met trouwe partners bijvoorbeeld. Die hebben soms jarenlang meegedacht met de productontwikkeling of verkenning van markten. In RFQ's zijn leveranciers vaak al gedwongen om tot het uiterste te gaan.

Versnippering van data

Er zijn meer technieken om de inkoop te optimaliseren, zoals tools voor het analyseren en rangschikken van data. Informatie komt overal vandaan. Kennisversnippering vormt een risico en dus is databundeling geboden. Het totaal aantal variabelen, dat moet worden doorlopen om de belangrijkste beslissingsindicatoren te destilleren, is enorm. Inkoopafdelingen zullen dus veel aandacht moeten besteden aan het definiëren van deze variabelen.

In de automotive sector zijn er inkoopteams die tot in detail de kosten van in te kopen producten kunnen voorspellen. Men is permanent bezig na te gaan of onderdelen elders beter zijn in te kopen. Dit 'calculatorisch inkopen' veronderstelt veel kennis van alle achterliggende kosten. Door het spelen met de parameters kunnen de inkopers heel goed de verwachte prijs voorspellen en nagaan of verdergaande sourcing met het oog op de 'time to market' nog wel zin heeft. Veilingen zullen dan geen grote voordelen meer kunnen opleveren. Er zijn elektronische tools op de markt,



die op basis van 20 à 30 variabelen de kostprijs van een willekeurig product nauwkeurig kunnen schatten. Aan het begin van een sourcing-traject blijven dan nog maar een paar kandidaat-leveranciers over.

‘Spend analysis’ en ‘contract management’

Voorspellend inkopen is slechts weggelegd voor zeer grote organisaties met enorme investeringskracht en deskundigheid, waar in korte tijd beslissingen over de aanschaf van kritische onderdelen genomen moeten worden.

Een andere, veelbelovende invalshoek in het voortraject van e-sourcing is ‘spend analysis’. Dit biedt een gedetailleerd inzicht in de totale inkoopuitgaven binnen een organisatie. Vooral met inkopen buiten de eigen landsgrenzen moet men nagaan of de tools ook elders worden ondersteund. Inkopers binnen een organisatie vastpinnen op één bepaald sourcing-platform is aan te bevelen bij een start vanuit het niets. Echter, bij bedrijven waar al IT-voorzieningen voor inkoop zijn ingericht, vormt het integreren van deze applicaties een project op zich. Daarom is het

soms beter de autonome oplossingen te handhaven en alleen de data uit te wisselen.

Een sourcing-traject eindigt in principe bij de oplevering van het onderhandelde resultaat, gevolgd door het vastleggen van de afspraken in een contract of catalogus. Een projectmatige aanpak in kleine stappen is hier aan te bevelen. Pas wanneer een deel van het inkoopproces is afgedekt, volgt een nieuwe stap. Telkens wordt het resultaat van de vorige actie gebruikt om mensen binnen de organisatie te overtuigen van de toegevoegde waarde van het instrument. Een project moet de kans krijgen zichzelf te bewijzen. Begin dus nooit aan een risicovol avontuur, maar pak dié sourcing-projecten waar redelijk snel is te scoren. Een sourcing-beleid vereist een langetermijnvisie, een strategie die je opbouwt nadat alle specificaties goed zijn gedefinieerd, de markt in kaart is gebracht en het leveranciersbestand is opgeschoond. Wie dan alsnog tot een veiling besluit, doet er goed aan een neutrale partij dit proces te laten begeleiden. •

jan.verschueren@intersources.net