

Leven na de e-veiling?

Jan Verschueren



Jan Verschueren is werkzaam bij Intersources Nederland, e-mail jan.verschueren@intersources.net

Is er leven na de veiling? Die vraag kun je stellen nu de veiling wordt gezien als standaardonderdeel van het inkoopproces. E-auctions en de resultaten daarvan lijken inderdaad spectaculair. Toch zijn ze lang niet altijd het ultieme prijsinstrument, zeker niet wanneer de inkoopafdeling in het voortraject haar huiswerk goed heeft gedaan.

Inkoopveilingen zijn voor (grote) ondernemingen steeds vaker gesneden koek. Ook de leveranciers raken gewend aan deze elektronische offertetools. Bij inschrijvingen op *tenders* werken ze steeds vaker toe naar een veiling. Deze vormt het slotstuk van de variaties van inkooptechnologie, gevat onder de verzamelnaam RFX'en, ofwel RFI's (*request for information*), RFP's (*request for proposal*) en RFQ's (*request for quotations*). In de basis is de technologie niet nieuw, maar door het op brede schaal beschikbaar komen van breedbandinternetverbindingen en de acceptatie van standaardinternettechnologie is deze gemakkelijker inzetbaar. De vraag is niet meer óf er technische hulpmiddelen beschikbaar zijn, maar wélke en vooral hoe we deze gaan toepassen.

Degene die snel denkt te scoren met een veiling als afsluiting van een sourcingtraject, kan bedrogen uitkomen. Je kunt er meer mee kapot maken dan je lief is, goede handelsbetrekkingen met trouwe partners bijvoorbeeld. Die hebben soms jarenlang meegedacht bij de productontwikkeling. In RFQ's zijn leveranciers vaak al gedwongen om tot het uiterste te gaan. Mits goed voorbereid, dwingen ze maximale prestaties af. Is een veiling dan nog wel nodig? Hebben de leveranciers veel ervaring met een dergelijke tender, dan zullen ze altijd nog een paar procent achter de hand houden voor het geval er een veiling komt.

Welke technieken zijn nog meer voorhanden om de inkoop te optimaliseren? Tot de belangrijkste behoren ongetwijfeld tools voor het analyseren en rangschikken van data. De omvang ervan is exponentieel gegroeid. Ze komen steeds vaker uit uiteenlopende richting. Dikwijls geldt de stelregel: hoe groter de onderneming, hoe decentraler de verspreiding van data. Versnippering van informatie leidt tot verlies van kennis. En ook nadat data in één stroom de inkoopafdeling binnen vloeien, resteert er veel werk. Een groot aantal variabelen moet worden doorlopen, om uit de aangereikte gegevens de belangrijkste beslissingsindicatoren te destilleren. Inkoopafdelingen zullen dus veel meer aandacht moeten besteden aan het definiëren van deze variabelen.

In de automotivesector zien we de voorbeelden van inkoopteams die dankzij het gebruik van hedendaagse analysetools tot in details de kosten van in te kopen producten kunnen voorspellen. Dit calculatorisch inkopen veronderstelt veel ken-

nis van de door de toeleveranciers gemaakte kosten. Door het spelen met de parameters kunnen inkopers heel goed voorspellen welke prijs ze voorgeschoteld krijgen en of verdergaande sourcing nog wel zin heeft. Met veilingen zal men uiterst voorzichtig omgaan. Er wordt meer gewerkt vanuit een open calculatie met vooraf berekende prijzen, plus de toegestane marges. Inmiddels zijn er elektronische tools voorhanden die op basis van twintig à dertig variabelen de kostprijs van een willekeurig product nauwkeurig schatten.

Voorspellend inkopen is van een enorme invloed op het eindproduct. Dat is alleen voor zeer grote organisaties met enorme investeringskracht op te brengen. Alleen wanneer in korte tijd beslissingen over de aanschaf van zeer kritische onderdelen genomen moeten worden, is calculatorisch inkopen lonend.

Een andere, veelbelovende aanpak in het voortraject van e-sourcing is *spend-analysis*. Dit biedt een gedetailleerd inzicht in de totale uitgaven van inkoop binnen een organisatie. Een toenemend aantal ondernemingen opereert mondiaal, wat impliceert dat ook de inkoop buiten de eigen landsgrenzen geschiedt. Het is dus van belang om na te gaan of de tools die inkopers in bijvoorbeeld China hanteren, ook daar worden ondersteund. Een integrale aanpak, dat wil zeggen het vastpinnen van alle inkopers in een organisatie op één bepaald sourcingplatform, is zeker aan te bevelen bij een start vanuit het niets. Echter, bij veel bedrijven zijn her en der al IT-voorzieningen voor inkoop ingericht. Het integreren van deze applicaties vormt een project op zich. Om die reden is het soms beter de autonome oplossingen te handhaven en alleen de data uit te wisselen.

Een sourcingtraject eindigt in principe bij de oplevering van het onderhandelde resultaat. Het vervolgtraject is dan het vastleggen van de afspraken in een contract of catalogus, die vervolgens aan alle inkopers binnen de organisatie inzichtelijk wordt gemaakt. Een projectmatige aanpak in kleine stappen is ook 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 ook nooit aan een risicovol avontuur, maar pak die sourcingprojecten waar redelijk snel is te scoren. Het einddoel is om zo veel mogelijk gerealiseerd te krijgen vanuit één sourcingbeleid. Daarvoor is een langetermijnvisie nodig, een strategie die je opbouwt nadat alle specificaties goed zijn gedefinieerd, de markt in kaart is gebracht en het leveranciersbestand is opgeschoond.