

Elektronisch inkopen van Facilitaire producten en diensten?

Deze nieuwe uitdaging stelt hoge eisen aan de aanpak!

Dr. ing. J.A. Jurriëns, drs. E. Kaats en ir. J. F. Smits

1.	E-Procurement, een inleiding	C7460- 2
2.	Electronic Procurement: het begrip	C7460- 3
3.	E-Procurement vormen	C7460- 4
4.	Waarom te voldoen om elektronisch inkopen succesvol te maken?	C7460- 7
5.	Risico's verbonden met de invoering van E-Procurement	C7460- 9
6.	De vijf belangrijkste risico's	C7460-12
7.	De maatregelen c.q. de aanpak	C7460-13
8.	De benefits algemeen	C7460-15
9.	De benefits	C7460-17
10.	Tot slot	C7460-19

Elektronisch inkopen, (Electronic procurement) in algemene zin kent, ondanks de malaise in de internetindustrie (anno 2001/2002), momenteel grote belangstelling van bedrijven en non-profit instellingen. Het verbeteren van de inkoopprocessen en de relaties met leveranciers staat hoog op de agenda van inkoopdirecteuren. Er wordt veel verwacht van de besparingsmogelijkheden op de inkoop- en verwervingskosten door de toepassing van E-Procurement.

Of de te verwachten voordelen worden behaald, wordt met name bepaald door een gestructureerde afweging van een aantal factoren zoals: De te realiseren resultaten?, De verwachte voordelen voor organisaties en de inkoopprocessen?, De keuze voor het assortiment waarvoor E-Procurement wordt toegepast? Welke risicobeheersing wordt gekozen? en de organisatievorm waarin het gegoten wordt voor, tijdens en na de verandering?

Een stapsgewijze aanpak, een ontwikkelprogramma met experimentele „pilot“-projecten lijkt het meeste succesvol om ervaring op te doen met het beheersen van de risico's en het realiseren van de resultaten.

1. E-Procurement, een inleiding

Er is gebleken dat de grootste kortetermijn voordelen te halen zijn op het gebied van de inkoop van de niet-product gerelateerde producten en diensten (NPR). Dit zijn producten en/of diensten die geen deel uitmaken van de uiteindelijk te verkopen producten en diensten (bijvoorbeeld catering, olie voor machines, toiletpapier, energie, telecommunicatie, huisvesting, potloden en pennen etc.). Dit heeft tevens betrekking op Facilitair Management binnen ondernemingen want de inkoop van niet product gerelateerde goederen en diensten is doorgaans ondergebracht bij de facilitaire afdeling en kent een grote diversiteit aan leveranciers. Elke leverancier en vaak ook de verschillende producten van de leveranciers kennen weer een grote diversiteit met eigen kenmerken, eisen en datastructuur. De inkoop van deze producten en diensten maakt, afhankelijk van het type bedrijf, zo'n 30 tot 60% van het totale inkoopvolume uit.

Anderzijds is er de inkoop van product gerelateerde goederen. Dit zijn de grondstoffen die in een product of voor een dienst gebruikt worden, bijvoorbeeld meel voor de productie van brood en fietsbellen voor de productie van fietsen. Hiervoor hebben bedrijven doorgaans hun processen al onder de loep genomen.

In dit artikel behandelen we eerst wat elektronisch inkopen is. Daarna gaan we in op de uitkomsten van onderzoek over E-Procurement van facilitaire producten en diensten bij inkoopdirecteuren. Er wordt besproken of dit een nieuwe uitdaging is door te kijken naar de mogelijkheden en verwachtingen van inkoopdirecteuren. Daarbij staan vragen centraal als; Welke eisen stelt E-Procurement aan de business partners (de inkopende, de leverende en de eventuele intermediaire partij)? Wat zijn de risico's verbonden aan E-Procurement in een organisatie? Vervolgens wordt besproken welke eisen er worden gesteld aan een aanpak en welke maatregelen moeten worden genomen om de risico's van het implementeren van E-Procurement voor facilitair management het hoofd te bieden. Aan het einde komen we terug op de hamvraag: Wat zijn de opbrengsten die we mogen verwachten van E-Procurement in een organisatie?

In een onderzoek van de Aberdeen Group in 1999 werd geconcludeerd dat onder „early adopters”, de bedrijven die als één van de eerste E-Procurement toepasten, besparingen werden gerealiseerd van 5 a 10% op inkooptarieven en tot maar liefst 70% op de proceskosten verbonden met inkoop en verwerving.

In recent Amerikaans inkooponderzoek in de „food” bleek „electronic sourcing”, het op elektronische wijze uitvoeren van inkopen, sterk in opmars te zijn (van 38 % in 1999 naar 58% in 2000). Belangrijkste motieven waren het onafhankelijke kunnen vergelijken, de keuze om het werk in eigen tijd te doen en de tijdsbesparing. Het persoonlijke contact tussen leverancier en inkoper nam af van 88% in 1999 naar 69% in 2000. Het stimuleert samenwerking van partijen die veelal elkaars concurrent zijn. Het versterkt de concurrentiepositie van partijen die niet na elkaar in de keten komen maar naast elkaar in de keten opereren. De inkopende kant van een organisatie is het minst bedreigend voor de samenwerking.

Een verzekeraar wilde E-Procurement invoeren, te beginnen met drukwerk. In de praktijk werd dit decentraal ingekocht waarbij de kleuren, pms-tinten zoals dat in vaktermen heet, als richtlijn gegeven werden. Het drukwerk dat ingekocht werd bleek in de praktijk echter verschillend te tonen qua kleur. De kleurbeeldweergave wordt namelijk niet alleen door de pms-tint bepaald maar ook door het gebruik van het papier. Tevens hadden de verschillende „businesses” allemaal gesprekken met de leveranciers in het kader van deze kwaliteitsverschillen. Via E-Procurement werden de papersoorten gestandaardiseerd en één leverancier uitgekozen die bovendien nog sneller kon leveren dan voorheen.

2. Electronic Procurement: het begrip

E-Procurement zien we als een deel van elektronisch zakendoen. Een eenduidige geaccepteerde definitie van elektronisch zakendoen is nog niet voorhanden, onderstaande definitie blijkt hanteerbaar: *Elektronisch zakendoen is het inzetten van elektronische kanalen in één of meer fasen van het handelsproces.*

In de definitie wordt gesproken over elektronische kanalen. Dit zijn ICT-middelen die contact op afstand mogelijk maken zoals internet,

C7460-4 Elektronisch inkopen van facilitaire producten en diensten?

extranet en EDI. Als variant op de definitie van elektronisch zaken-
doen definiëren wij E-Procurement als volgt: *Inkoop en verwerving,
gebruik makend van elektronische kanalen.*

Onze definitie is voorlopig beperkt tot de inkoop van niet product
gerelateerde (NPR) goederen en diensten¹ in business to business (of
business-to-government) omgevingen.

Producten, bijv.:	Diensten, bijv.:
MRO (Maintenance, Repair, Operations)	Facilitair / Beveiliging
ICT	Reizen / hotels etc.
Kantoor artikelen	Consultancy
Drukwerk etc.	Koeriers etc.
Relatiegeschenken	Telecom diensten

Tabel 1. Niet product gerelateerde producten en diensten.

Het is met name dit gedeelte van inkoop en verwerving waar be-
langrijke besparingen worden verwacht. Aan de inkoop van product
gerelateerde goederen en diensten is het afgelopen decennium im-
mers veel gedaan om de processen efficiënter te laten verlopen.

NPR goederen en diensten betreffen in de industrie doorgaans tot
30% van het inkoopvolume en in de dienstverlening zelfs tot 80%.
De transactiekosten van deze goederen en diensten zijn hoog; ge-
middelden van € 75,— per transactie (van zoeken tot en met beta-
len) zijn geen uitzondering. Ook geldt de 20/80 regel; een klein deel
van het inkoopvolume veroorzaakt de meeste transacties.

3. E-Procurement vormen

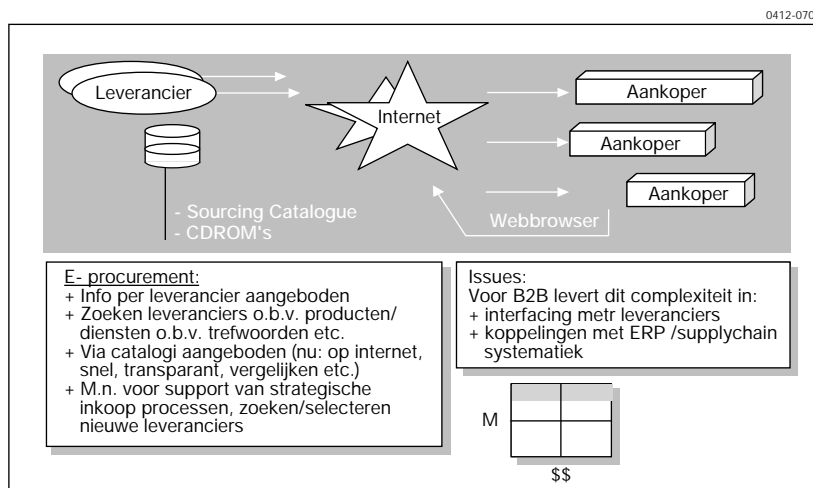
Het alles zelf maken en leveren geschiedt allang niet meer in ieder
bedrijf. Er wordt door organisaties intensief samengewerkt met an-
deren (in de keten) om tot de levering van het product of de dienst
te komen of om tot een gebundelde order te komen. Via deze sa-
menwerkingsverbanden en soms zelfs strategische partnerships wor-
den (tussen)producten en diensten bij anderen ingekocht.

1 Goederen en diensten die worden betrokken ter ondersteuning van de bedrijfs-
processen. NPR: Non-Product Related.

In toenemende mate is de ontwikkeling van geïntegreerde ICT-middelen en software de drijfveer geweest dat samenwerkingsrelaties meer en meer ondersteund worden door een (moderne) informatievoorziening en -uitwisseling tussen de partners. Het internet heeft deze ontwikkeling nog eens versneld, de vraag is alleen hoe de partners in een keten elkaar vinden.

Deze ontwikkeling vindt zijn weerslag in de wijze waarop organisaties „sourcen”. Bedrijven zoeken naar wegen om slim gebruik te maken van bijvoorbeeld het internet om hun procurement te faciliteren. Daarbij onderscheiden we drie wijzen van sourcen. Sourcen is dan de wijze waarop producten en diensten (strategisch/tactisch) ingekocht c.q. gefabriceerd worden. Dit wordt beschreven en grafisch weergegeven in de volgende modellen. De letter m in het model duiden op het relatieve risico dat het inkopen van een product bij een derde voor de eigen organisatie betekent en de dollartekens duiden op het (financiële) effect wat de ingekochte producten hebben op het eigen resultaat van een bedrijf.

Het „Sell based model”, waarbij leveranciers, al of niet in samenwerking, productcatalogi op internet beschikbaar stellen aan afnemers (figuur 1 geeft de karakteristieken).

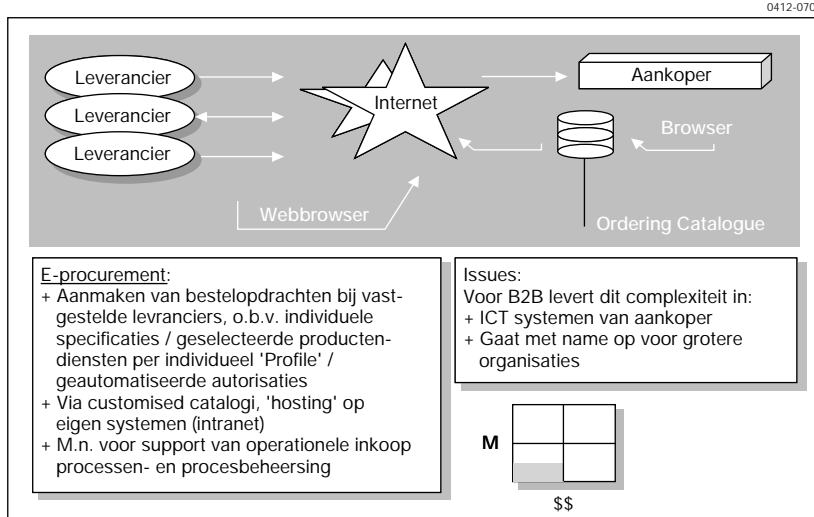


Figuur 1. Sell-based model.

Het „Buy based model”, waarbij de inkopende partij het initiatief neemt om een catalogus (intranet) te vormen waarin leverende par-

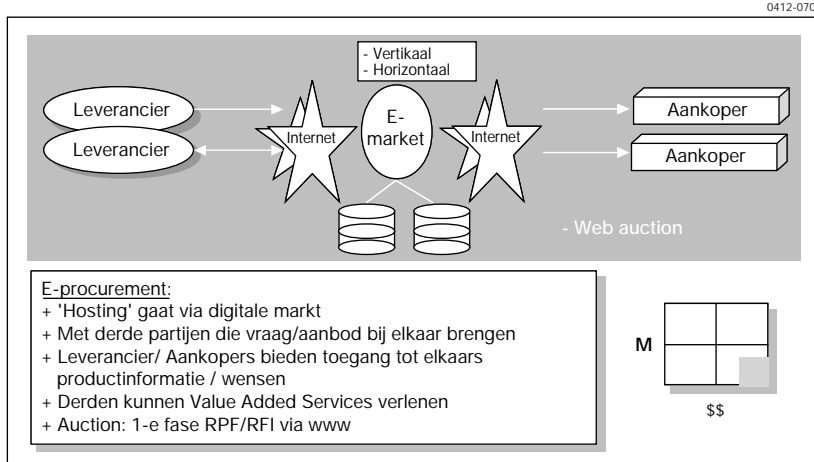
C7460-6 Elektronisch inkopen van facilitaire producten en diensten?

tijen hun productassortiment kunnen bijhouden op basis van contractuele afspraken (figuur 2 geeft de karakteristieken).



Figuur 2. Buy based model.

Het „E-market based model”, waarbij een onafhankelijke derde partij vraag en aanbod met elkaar in contact brengen en veelal de transactie regisseren (figuur 3 geeft de karakteristieken).



Figuur 3. E-market based model.

Elk van deze modellen kent haar eigen voor- en nadelen en past ook bij een bepaald deel van het inkoopassortiment. De verwachting is (en de eerste praktijkvoorbeelden onderbouwen dit), dat E-Procurement de inkoopfunctie meer ruimte biedt voor aandacht op strategische inkoop en zal leiden tot een verbetering van de operationele inkoopprocessen.

4. Waaraan te voldoen om elektronisch inkopen succesvol te maken?

E-Procurement moet voor alle partijen strategisch zijn en moet vanuit de gehele organisatie worden ondersteund. Anders kunnen alle eisen nooit doorgevoerd te worden. Niet alle organisaties beschikken echter over een expliciete inkoopstrategie. Dat geldt zeker voor de niet product gerelateerde goederen/diensten; deze worden vaak als onbelangrijk gezien. Toch vraagt ook deze inkoop om doelen en spelregels. Bijvoorbeeld over het aantal, de selectie van leveranciers en de bepaling van de juiste inkoopkanalen voor delen van het assortiment.

We hebben een aantal algemene vereisten geformuleerd voor de verschillende participerende partijen, met name de inkopende en de leverende partij. Het eisen van een profiel van de intermediaire organisatie vertoont grote overeenkomsten met die van de leverende partij. De rol van de intermediair is betrekkelijk nieuw en vraagt nog om nadere gewinning in de samenwerking met inkopende en leverende partijen.

Eerst de eisen aan de inkopende organisatie:

- Een sterke vereenvoudiging van processen. Voor de vereenvoudigde processen geldt evenwel dat deze snel effectief en foutloos moeten functioneren. De administratieve processen die de inkoop ondersteunen, en met name de match met ICT-middelen, moet kwalitatief goed zijn.
- Een verregaande mate van gestandaardiseerde informatie over producten. De informatie moet ook aansluiten bij de behoefte van de gebruiker van deze informatie.

Het vereist ook veranderingen van de leverende organisatie:

- Waar het in de geobjectiveerde transparante „webbased” markt op aan komt is de mogelijkheid voor inkopers om te vergelijken. Dit vraagt van leverende en intermediaire partijen dat zij

C7460-8 Elektronisch inkopen van facilitaire producten en diensten?

een breed assortiment kunnen aanbieden dat volop vergelijkingsmogelijkheden biedt.

- Snelle transacties leiden tot de behoefte aan snelle, foutloze en betrouwbare levering. Zeker in e-business omgevingen waarin een groot aantal partijen delen van de orderverwerkings- en distributie voor haar rekening neemt, vraagt dit om een effectieve centrale besturing/integratie (ketenintegratie).

Voor beide partijen gelden nog de volgende vereisten:

- De toepassing van ICT kent een zeer hoge intensiteit van electronic procurement omgevingen. Dit vraagt in de eerste plaats om een verregaande standaardisatie van de processen en daarnaast om een zorgvuldige en ook gestandaardiseerde match met de ICT-functionaliteit.
- Contract- en leveringafspraken vormen een belangrijk deel van electronic procurement. Deze „business rules” (de regels hoe je met elkaar omgaat) vormen het hart van het procurement systeem. Het is dus van belang dat deze afspraken zo eenvoudig en ondubbelzinnig worden gemaakt.

We hebben eisen geïnventariseerd die E-Procurement stelt aan organisaties die erin participeren en we hebben de mogelijke benefits geïnventariseerd. Om een gestructureerde aanpak te kunnen ontwerpen en te kunnen volgen is er vervolgens beoordeeld aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan voor een succesvolle toepassing van E-Procurement.

Wat opvalt in deze gegevens is het grote belang dat wordt toegekend aan een goede interne organisatie bij alle partijen. „Zelf de zaakjes op orde hebben” is een belangrijke voorwaarde voor E-Procurement.

Zoals te verwachten ligt het accent bij de inkoopende partij op de performance (het prestatieniveau) van de administratieve processen en worden de leverende en intermediaire partijen afgerekend op een goede performance van zowel de administratieve als logistieke processen.

Er is een aantal elementen naar voren gekomen die door de inkoopdirecteuren zijn gerangschikt naar „het belang” die deze randvoorwaarden hebben voor verschillende betrokkenen in hun organisatie en tussenorganisaties. In tabel 2 is het resultaat van de prioriteitstelling van deze randvoorwaarden per soort organisatie weergegeven.

Randvoorwaarden	Soort organisatie		
	Inkopende organisatie	Leverende organisatie	Intermed. organisatie
Betrouwbaarheid en performance van de administratieve processen	+++	+++	++++
Betrouwbaarheid en performance van de logistieke processen	+	++++	+++
Bereidheid tot openheid en wederkerigheid in de vormgeving van partnerships	+++	+++	++
Heldere inkoopstrategie	+++	n.v.t.	n.v.t.
Kwalitatief goede productinformatie	+/-	++	++
Betrouwbare sterke leverancier	+/-	++	++
De beschikbaarheid van een breed assortiment	+/-	+	++
Processtandaardisatie	++	+	+/-
Organisatiebreed gedragen	++	+/-	n.v.t.
Duidelijke contract- en leveringsafspraken	+/-	+	+/-

Tabel 2. Belang randvoorwaarden voor de betrokken organisaties.

Een aanpak voor E-Procurement ontwikkeling dient dus in hoge mate bij te dragen aan het scheppen van gunstige voorwaarden met betrekking tot de genoemde randvoorwaarden. Daartoe is voor de onderzochte organisaties een aantal belangrijke resultaten te boeken die hierna worden besproken.

Inkoopdirecteuren hebben aangegeven dat bovengenoemde randvoorwaarden cruciaal zijn voor het realiseren van een succesvolle E-Procurement ontwikkeling.

5. Risico's verbonden met de invoering van E-Procurement

De ontwikkeling op E-Procurement gebied voor niet-productgerelateerde goederen en diensten is nieuw en staat nog in de kinderschoenen. Zeker qua ICT. De ontwikkeling en de aanpak daarvan vraagt dus om een afweging van de bijbehorende risico's.

Welke risico's moeten vermeden worden bij de introductie van E-Procurement in een organisatie en welke maatregelen moeten in de aanpak „meegenomen” worden om de risico's het hoofd te bieden? Als risico's werden tijdens het onderzoek gesignaleerd:

- Overconcentratie op de „frontoffice” (de voorkant van de organisatie waar het contact met de klant plaatsvindt).

C7460-10 Elektronisch inkopen van facilitaire producten en diensten?

- Grote afhankelijkheid van ICT-middelen en gegevensbeveiliging.
- Te veel hooi op de vork en geen draagvlak in de organisatie.
- Projecten zijn technologie gedreven; weinig aandacht voor de business.
- Onderschatting van organisatorische impact.
- Ontbreken van standaards en geen optimalisatie van proces vooraf.
- Afwezigheid van „gezond” achterliggend business model.
- Onwennigheid met de rol van nieuwe spelers als de intermediair.
- Onvoldoende „fit” tussen productassortiment en inkoopkanalen.

Veel aandacht gaat in het kader van E- Procurement uit naar de contactpunten tussen organisaties, hun frontoffices, en naar de websites of intra/extranet sites. Daardoor wordt het belang van de backoffice processen en met name hun aansluiting op de frontoffice processen nog wel eens veronachtzaamd.

ICT is een regelrechte drijfveer voor de ontwikkeling van elektronisch zakendoen in het algemeen en dat geldt ook voor E- Procurement. Deze voordelen brengt ook met zich mee dat de afhankelijkheid van deze ICT-middelen wordt vergroot. Dit kan leiden tot een vergroting van de kwetsbaarheid van de organisatie.

Toename van communicatiemedia en het openstellen van elkaars organisatie legt een zware wissel op de beveiliging.

Mede onder invloed van de hoge verwachtingen die met E-Procurement in het vooruitzicht worden gesteld, kan in gevallen van overenthousiasme worden gestart met de ontwikkeling.

Een gebrek aan draagvlak kan ontstaan doordat de aandacht voor de inkoop van niet product gerelateerde goederen en diensten wordt beschouwd als „non core” en daarom niet van belang voor het aandacht van het management.

Projecten kunnen zich mede door de drijvende kracht die ICT uitoefent, een sterke focus krijgen op de ICT en kan veroorzaken dat onvoldoende aandacht wordt besteed aan de business criteria waarlangs het succes van een project moeten worden gemeten.

Bij de inventarisatie van eisen aan organisaties bij de invoering van E-Procurement, kwam een aantal eisen naar voren met een mogelijk stevige impact op de organisatie. Een risico is dat de mate van impact bij de voorbereiding van E-Procurement niet juist wordt ingeschat en dat dit kan leiden tot het mislukken van het project.

De aangeboden technologie voor E-Procurement (systemen) is nog volop in ontwikkeling. Echte standaards hebben zich nog niet ontwikkeld, ofschoon een aantal systemen momenteel een belangrijk aandeel in de markt lijken te hebben. Onzekerheid over de vraag welke technologie stand zal houden kan ertoe leiden dat nu keuzen worden gemaakt die later moeten worden herzien. Ook kan nog niet een volledige match worden gemaakt met de gangbare systemen op het volledige procurementproces. Dit brengt het risico met zich mee dat organisaties zelf aanvullende ontwikkelingen doen, die mogelijk later moeilijk migreerbaar zijn naar nieuwe platforms.

Er wordt wel gezegd: E-Procurement is 80% procesherstructurering en 20% ICT. Over de exacte verdeling valt te twisten, duidelijk is wel dat optimalisatie van de interne processen en de verbetering van de afstemming van processen met business partners een belangrijke voorwaarde is voor E-Procurement. Risico is dat in de organisatie onvoldoende wordt erkend en dat daarmee de kansen van E-Procurement onvoldoende kunnen worden benut.

Het blijkt dat scherp in beeld krijgen wat exact de waarde is die business partners elkaar bieden en wat nu eigenlijk maakt dat partijen er beter van worden, van groot belang is. Daarover moet vooraf worden nagedacht. Bij elektronisch zakendoen in het algemeen zien we dat soms onvoldoende wordt stil gestaan bij het uitwerken van het nieuwe business model. Voorbeelden geven aan dat zich ten opzichte van het bestaande business model wel degelijk wijzigingen zullen optreden. Voor een goede benutting van de benefits is dit veelal een voorwaarde.

De opkomst van nieuwe intermediairs is een geheel nieuwe dimensie bij E-Procurement. Het is voor organisaties wennen aan de nieuwe speler op de markt. Dat geldt niet alleen voor de inkopende organisatie (hoe ga ik met zo'n partij om?, hoe houd ik grip op mijn inkoop, wat kost mij dat?), maar ook voor de leverende partij (hoe houd ik de relatie met de eindgebruiker in stand?, wat win/verlies ik?, wat kost mij dat?) en zeker niet in het minst de intermediaire partij zelf (hoe positioneer ik mijn toegevoegde waarde?, hoe regel ik

C7460-12 Elektronisch inkopen van facilitaire producten en diensten?

de „fulfillment” (de logistieke afhandeling, zorgen dat het goed of de dienst bij de klant komt)?, etc.

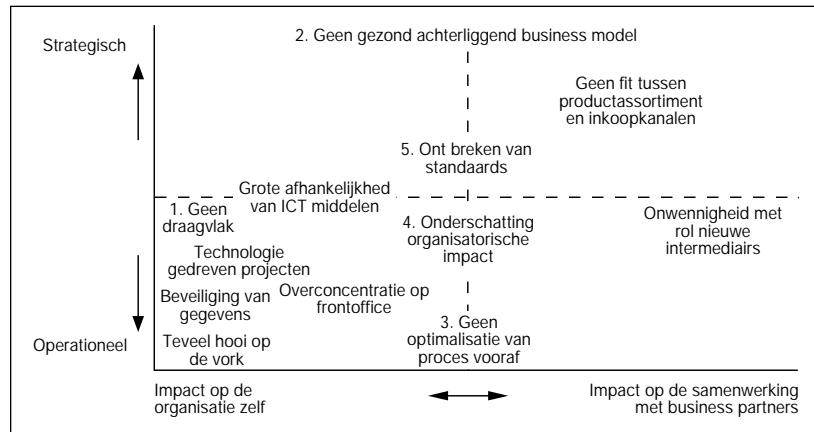
Het blijkt dat bepaalde onderdelen van het inkoopassortiment, afhankelijk van hun waarde en van belang voor de organisatie, vragen om andere contractafspraken met leveranciers en andere wijzen van communicatie. En dat betekent dat ook in de keuze van het E-Procurement model rekening gehouden moet worden met het inkoopassortiment. De inkoop van strategische producten laat zich bijvoorbeeld slecht lenen voor het gebruik van „auctions”; daarvoor is een intensiever vorm van interactie en zijn vastere afspraken tussen inkoper en leverancier nodig.

6. De vijf belangrijkste risico's

De belangrijkste risico's bij de implementatie van E-Procurement worden in de organisatie zelf onderkend, en minder in de vereiste samenwerking met business partners.

Eenzijds betreft het risico's die per definitie verbonden zijn met implementaties zoals draagvlak, ambitieniveau, onderschatting van de organisatorische impact. Anderzijds is er een aantal risico's dat nauw verbonden is met de aard van E-Procurement, zoals het belang van ICT-middelen bij de implementatie en het belang van een weloverwogen business model, dat in een aantal gevallen sterk afwijkt van de bestaande business modellen. Met name dit laatste aspect wordt als een risico met strategische consequenties ervaren. De top-5 risico's zoals we geconstateerd hebben, geven we in figuur 4 weer.

Verder constateerden we dat er overeenstemming was over het feit dat E-Procurement van NPR-producten een relatief nieuw begrip is. Zowel de kennis over het onderwerp als de spelers in de markt zijn in ontwikkeling en hebben vaak het rijpheidstadium nog niet bereikt.



Figuur 4. Risico's bij E-Procurement.

7. De maatregelen c.q. de aanpak

We hebben bij de top-5 risico's maatregelen geïnventariseerd. Naast deze maatregelen hebben we geconstateerd dat aan een aantal randvoorwaarden voldaan moest worden, welke vermeld zijn in tabel 3. Daaruit blijkt dat het betrokken zijn en functioneren van de gehele organisatie essentieel is voor een goed E-Procurement ontwikkelingstraject. Deze maatregelen hebben we geclusterd tot de volgende aanbevelingen voor ontwikkelprogramma's:

- Volg een gestructureerd traject, waarbij rekening gehouden wordt met de gesignaleerde risico's, dat betekent:
 - Begin met kleinere, overzichtelijke en experimentele stappen; denk daarbij aan een pilot, liefst met een „quick win”. Ontwikkel wel een beeld van het eindresultaat, maar accepteer dat dat beeld in de loop van het proces kan worden bijgesteld. Maak gebruik van ervaringen die ook in ander-soortige projecten zijn opgedaan.
 - Ontwikkel een oplossing als geheel van „ontplugbare” eenheden zodat technologisch de facto (open!) standaarden gevolgd kunnen worden wanneer ze beschikbaar komen.
- Hanteer duidelijke doelstellingen (bedrijfscriteria):
 - Zorg voor een heldere inkoop- en sourcing-strategie.
 - Gebruik gemeenschappelijke taal; er is nog te veel verwarring over de inhoud van het begrip E-Procurement.
 - „Benefit finding”: beschrijf de te verwachten „benefits” expliciet.

C7460-14 Elektronisch inkopen van facilitaire producten en diensten?

- Communiceer deze „benefits” en doelstellingen met de „stakeholders” van E-Procurement.
- Betrek in de ontwikkeling alle „stake-holders” (sleutelfiguren):
 - Zorg voor aanwezigheid van topmanagement in het project.
 - E-Procurement leidt in een aantal gevallen tot decentralisatie van de inkoop. Beperk daarom de deelnemers aan het project/proces niet tot de centrale inkoopafdeling.
 - Zorg ervoor dat binnen de werkgroep alle relevante IT kennis aanwezig is, inclusief productkennis die gebruikt gaat worden.
- Zorg voor een creatieve en innovatieve werksfeer:
 - Zorg voor de bereidheid bij deelnemers om open te staan voor nieuwe kansen en nieuwe werkvormen. Een goed business model in E-business is dikwijls een nieuw business model.

- Op strategisch, tactisch en operationeel niveau moeten voorwaarden worden gecreëerd om de benefits te kunnen oogsten. Commitment van het management is onvoldoende; een zware betrokkenheid op de werkvloer is randvoorwaarde.
- Groot belang wordt toegekend aan een goede interne organisatie bij alle partijen. Bij de inkopende partij ligt het accent op de performance van de administratieve processen en de leverende en intermediaire partijen worden afgerekend op een goede performance van de administratieve als logistieke processen.
- Voor allen is het van belang dat ze in staat én bereid zijn om partnerships vorm te geven, op basis van toegevoegde waarde en kennis van elkaars bedrijfsprocessen. De traditionele ongelijke relatie opdrachtgever-opdrachtnemer moet worden omgezet in een partnership. Ook de inkopende organisatie moet zorgen om de zaken intern goed op orde te hebben.

Tabel 3. Randvoorwaarden.

Als met deze aanpak gewerkt wordt en de maatregelen daarin geïncorporeerd worden dan kunnen geweldig veel benefits gerealiseerd worden met E-Procurement.

8. De benefits algemeen

We hebben een aantal algemene benefits bepaald. Deze te verwachten benefits (voordelen of opbrengsten) van E-Procurement zijn onder te verdelen in de volgende thema's:

- *Snelheid*. Door het gebruik van elektronische media voor de uitwisseling van gegevens, en de met E-Procurement verbonden vereenvoudiging van de inkoopprocessen kan een forse verkorting van de doorlooptijd worden bereikt tussen het moment van de bestelling en het moment van levering. Door de verhoging van de snelheid is het voor organisaties mogelijk om sneller in te spelen op klantvragen en zo de „responsiveness” te vergroten.
- *Ketenverkorting*. Ketenverkorting betekent dat de stappen van grondstof tot en met het afleveren van het product op de dienst bij de eindconsument een kortere doorlooptijd hebben dan voorheen. Bijvoorbeeld vroeger bestelde je toilet papier met een levertijd van 4 weken, nu wordt het, door een betere organisatie in de keten, binnen 2 dagen afgeleverd. Ketenverkorting hangt nauw samen met voorgaande benefit „snelheid”. Bij ketenverkorting als benefit treedt nog een aanvullend thema op, namelijk de mogelijkheid om tussen schakels in de keten een nauwere samenwerking te bewerkstelligen en zo de processen op elkaar af te stemmen en te optimaliseren. Belangrijk te behalen voordeel is ook dat het foutenpercentage in de inkoop naar beneden gebracht kan worden zodat tijdrovende retourstromen kunnen worden voorkomen.
- *Gemak en efficiency*. Veel benefits zijn te rangschikken onder de noemer gemak en efficiency. Daarbij moet we denken aan:
 - Kostenbesparing door eenvoudigere en kortere processen. Het aantal inkoophandelingen kan sterk worden teruggebracht.
 - Kostenbesparing door verlaging van transactiekosten.
 - Doorlooptijdverkorting.
 - Minimalisering van voorraden. E-Procurement kan bijdragen aan voorraadverlaging, bijvoorbeeld doordat inkomende en leverende organisaties hun voorraadbeheer op elkaar afstemmen, of in sommige gevallen, gezamenlijk uitvoeren.
- *Beheersing van en inzicht in inkoop- en verwervingsprocessen*. Dit wordt mogelijk gemaakt door:
 - De mogelijkheid om de operationele bestelling van goederen en diensten in verregaande mate te decentraliseren met

behoud van een centrale controle functie. Medewerkers kunnen worden geautoriseerd tot zelfstandige inkoop van gedefinieerde goederen bij vooraf gedefinieerde leveranciers tegen vooraf gedefinieerde leveringsafspraken onder vooraf afgesproken voorwaarden (maximale bestedingsruimte e.d.). Zo wordt voorkomen dat bestelbonnen voor geringe bedragen meerdere en de verkeerde bureaus aandoen en daarmee enorme kosten genereren, die niet meer in verhouding staan met het inkoopbedrag.

- *Doordat contract- en leveringsvoorwaarden eenduidig vast worden gelegd in de procurementsystematiek ontstaat een betere „compliance” met de contractvoorwaarden en wordt „maverick buying” verminderd.* Aankopen strijdig met de geselecteerde leveranciers, de afgesproken contractvoorwaarden, de persoonlijke autorisatievoorwaarden worden geblokkeerd. ICT voorziet inkoop op elk moment van inzicht in de processtatus, inclusief de logistieke „tracing” (waar zit een product, bijvoorbeeld een zending moet afgeleverd worden en de vraag is of het product nog gemaakt moet worden of dat de vervoerder al onderweg is om het af te leveren) tussen ondernemingen. Beter inzicht in de inkoopprocessen kan ook leiden tot een beeld van wat de organisatie zelf zou moeten doen en wat een derde zou moeten doen.
- *Operationele flexibiliteit van de inkoopprocessen.* Efficiënte inrichting van de inkoop- en verwervingsprocessen vergroot de kansen om de processen bij te sturen wanneer de dagelijkse vraag naar goederen en diensten vanuit de onderneming hier naar verlangt.
- *Standaardisatie van producten c.q. productinformatie en reductie van het aantal leveranciers.* De vraag is of standaardisatie een benefit is van E-Procurement of eerder moet worden gezien als een voorwaarde.
- *Transparantie van de markt.* Structureren van de inkoop- en leverprocessen gecombineerd met het gebruik van internet leidt tot een grotere transparantie van de markten. Het biedt betere en objectievere vergelijkingsmogelijkheden van zowel leveranciers als (van) goederen en diensten. Hier ligt de bron voor de verlaging van inkooprijzen van goederen en diensten. Eén van de ontwikkelingen die daar mede aan bijdraagt is de marktglobalisering.
- *Versterking van partnerhips.* E-Procurement leidt tot een nauwere samenwerking tussen inkoopende, leverende en recentelijk ook intermediaire organisaties. Er moet bijvoorbeeld afstem-

ming plaats vinden over contractvoorwaarden, de wijze van gegevensuitwisseling, e.d. Gevolg is dat bedrijven nieuwsgieriger worden ten aanzien van elkaar primaire processen.

- *Professionalisering van de inkoopfunctie.* Voortkomend uit de hierboven beschreven benefits wordt de inkoopfunctie nieuwe stijl, de mogelijkheid geboden om minder tijd te besteden aan operationele inkoopactiviteiten en zich te concentreren op meer strategische en tactische inkoopvraagstukken.
- *Leveranciersreductie.*

9. De benefits

Uit het onderzoek blijkt in de eerste plaats, dat er voordelen zijn te behalen met E-Procurement op uiteenlopende terreinen, zoals partnerships, procesbeheersing en productinformatie, maar ook in hoge mate voor organisaties zelf.

De benefits worden op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau geïdentificeerd. Een interessante conclusie is op voorhand dat de inkoopfunctie in bedrijven en instellingen, juist door op operationeel niveau ICT toepassingen slim in te zetten, zich kan concentreren op haar meer strategische rol en lange termijn ontwikkeling.

Benefits zijn niet alleen te vinden in de relatie tussen inkopende partij en leverende partij (reductie leveranciers, ketenverkorting, gezamenlijke snelheid in het reageren op klantvragen). Ook in de organisatie van de betrokken partijen zelf zijn benefits te identificeren (kwaliteit productinformatie, gemak en efficiency, etc.).

De genoemde benefits zijn in figuur 5 gerangschikt. Op de y-as is aangegeven in welke mate de benefit strategisch of operationeel zijn; op de x-as is aangegeven hoe de benefit vooral voor de eigen organisatie waarde heeft dan wel van belang is voor de samenwerking met business partners (leveranciers, afnemers).

Interessante algehele conclusie die we over de benefits kunnen trekken is dat E-Procurement kan bijdragen aan een algehele professionalisering en kwaliteitsverhoging van de inkoopfunctie.

Verder blijkt dat benefits nauw met elkaar samenhangen. In figuur 6 is een aantal van deze verbanden inzichtelijk gemaakt. Dit betekent dat de meeste voordelen niet op zich gerealiseerd kunnen worden.

10. Tot slot

Aan het eind van dit artikel constateren we een aantal algemene punten.

E-Procurement is nog volop in ontwikkeling; enerzijds leggen organisaties veel accent op het grip krijgen op het onderwerp en het voorbereiden van de organisatie, anderzijds ontbreekt het nog aan procesexpertise in de markt en volwassen ICT-middelen.

Er is bij de betrokkenen een duidelijk besef van het belang en de benefits van E-Procurement voor de inkoop van (facilitaire) diensten en niet-product gerelateerde goederen.

Er is bij betrokkenen nog te weinig besef c.q. inzicht in de ontwikkelingen en resultaten vanuit de Verenigde Staten op dit vlak. Het is nog vaak een ver van mijn bed show en afwachten maar...

Toch zetten veel organisaties E-Procurement programma's op, gericht op een aantal korte termijn doelstellingen en nieuw beleid. Vaak wil men eerste grip krijgen op de strategische overwegingen die zij moeten maken en de inschatting van de risico's voor het bedrijf, gegeven de markt en de aard van de in te kopen producten en diensten. Vervolgens worden op kleine schaal experimenten (pilots) opgezet om te leren van de benefits, de risico's en de eventuele kostenbesparingen, en bij succes wordt een implementatie op grotere schaal opgezet. Bijvoorbeeld om het effect, de rol en de benefits van „State- of the art” internettools te begrijpen en testen. Ten derde wil men de „quick wins” realiseren (met name met ICT) die moeten zorgen dat de gehele „Business case” voor uitrol van E-Procurement op grotere schaal valide is voor het topmanagement. Vaak zijn vaardigheden op het gebied van project- en programma management bepalend voor het succes en voortgang.

Het is voldoende om verder te investeren in E-Procurement, echter dan dient het wel op een effectieve wijze in- en uitgevoerd te worden. Een aantal inkoopdirecteuren ontlokte dit toch nog tot de uitspraak: „Wij wachten nog maar even af, laat anderen maar experimenteren en leergeld betalen”. Echter gezien het tempo waarmee vandaag de dag bedrijven (ook via partnerships) en ICT mogelijkheden zichzelf op dit terrein verbeteren is het de vraag is of en hoelang men zich dit kan permitteren!

