

## Beheer bedrijfsmiddelen van wieg tot graf met e-procurement

# De macht aan de koper

*De aanschaf van goederen en diensten slokt binnen een gemiddelde organisatie al gauw zo'n 35 procent van de totale omzet op. De huidige economische teruggang dwingt organisaties echter om kosten te beperken en meer te doen met minder. Inkopers proberen daarom continu processen te stroomlijnen en overbodige schakels uit de keten te verwijderen. Ook zoeken ze naarstig naar mogelijkheden om meer uit de beschikbare middelen te halen en proberen ze in te schatten in welke mate men ongebruikte of niet volledig benutte producten en middelen kan inzetten. Meestal is de eerste stap het aanscherpen van het inkoopproces en het terugdringen van de kosten. E-procurement kan hierbij een essentieel instrument zijn.*

Aan de inkoopzijde zijn de traditionele probleemgebieden veelvoudig. Zo is het inkooporderproces kostbaar. Er blijkt namelijk veel tijd te zitten tussen het inkoopverzoek en de uiteindelijke ontvangst. Als dan ook nog iedereen in de organisatie spullen kan aanvragen, leidt dat maar al te vaak tot roekeloze aankopen. Men kiest niet langer uit de vastgestelde producten en koopt niet langer uitsluitend bij goedgekeurde leveranciers. Het resultaat: voordelen van volumeafspraken en prijscontracten worden niet langer benut.

Voor veel eindgebruikers is het inkoopproces bovendien een bron van frustraties. De tijd tussen het verzoek en de ontvangst is zoals gezegd meestal erg lang. Bovendien duurt het vaak ook nog een hele tijd voordat de ontvangen goederen ook daadwerkelijk

worden geïnstalleerd of afgeleverd bij de eindgebruiker. Dit laatste probleem is een interne kwestie die direct invloed heeft op de tevredenheid van de eigen medewerkers. Een aspect dat met de huidige krapte op de arbeidsmarkt uiterst serieus moet worden genomen.

De andere kant van het inkoopproces betreft de financiën. Inkoopbeslissingen zijn meestal gebaseerd op de inkoopprijs, niet op de total-cost-of-ownership (TCO). Veel indirecte (niet-productie-) middelen hebben binnen een bedrijf een levenscyclus van minimaal een jaar, waarbij ze verschillende stadia doorlopen, elk met eigen kosten. Om de juiste aankopen te doen, moeten inkopers dus kijken naar de TCO in plaats van alleen naar de aanschafprijs. En hier zit de crux. Mocht er binnen de organisatie al enig zicht zijn op de TCO van afzon-

derlijke middelen, dan nog hebben de inkopers daar nauwelijks informatie over. Het betreft immers informatie die buiten hun gezichtsveld valt.

### Het heft in eigen hand

Het feit dat e-procurement geen e-selling heet geeft aan hoe de krachtverhoudingen in de relatie liggen: kopers hebben het heft in handen in de business-to-business-wereld van e-procurement. Omdat internet gericht is op gratis beschikbare informatie, is het nuttig om inkoop via internet in een context van relaties te plaatsen. Relaties tussen kopers, leveranciers en tussenpersonen. In deze relaties spelen verschillende factoren een rol: een betrouwbare gegevensstroom, vertrouwen, een hiërarchische machtsverhouding in plaats van een gelijkwaardige, en de aanwezigheid van raakpunten tussen koper en leveranciers.

Het inkoopproces kent verschillende stadia. Grosso modo zijn dit: behoefte-identificatie, voorwaardenspecificatie, voorraadcontrole, bepaling toeleverancier, definitie van evaluatiecriteria, identificatie van potentiële leveranciers, benaderen leveranciers, prijsopgaven verzamelen en evalueren, levervoorwaarden en prijsonderhandelingen, opstellen contract, order plaatsen, levering accepteren en uiteindelijk de betaling. Procurementmanagers moeten niet alleen al deze procesonderdelen controleren, maar ook de kosten en tijd van alle procesdeelnemers. Bovendien moeten ze prioriteiten toekennen aan de verschillende activiteiten.

Doorgaans zijn er voor alle inkopen meerdere goedkeuringslagen binnen

een organisatie. Een e-procurement-systeem moet dus alle bestaande zakelijke processen en hiërarchieën spiegelen, zonder de voordelen te niet te doen van bijvoorbeeld het feit dat alle medewerkers toegang hebben tot de catalogus. Uiteraard is er een verschil tussen de inkoopprocessen en -activiteiten van directe (productie-) middelen en indirecte middelen. Voor beide is het essentieel te kunnen integreren met bestaande back-endsystemen en het kunnen koppelen van alle zakelijke partners zoals klanten, leveranciers, marktplaatsen en portals.

### End-to-end e-procurement

E-procurementsystemen kunnen e-procurement integreren met lifecycle asset-management. Dit biedt een aantal voordelen. Het aangekochte bedrijfsmiddel wordt automatisch opgenomen in de infrastructuur-repository en zo gedurende de gehele levenscyclus binnen het bedrijf beheerd. Het systeem verzorgt alle stadia in de inkoopfase (waaronder beslissing, inkoop en aflevering) en het beheert ook het bedrijfsmiddel bij de installatie, inzet, controle, onderhoud, veranderingsmanagement en uiteindelijk de afschrijving en recycling.

De inkoopprijs van een bedrijfsmiddel vormt vaak vier tot twintig procent van de totale kosten die het gedurende de levenscyclus maakt. E-procurementsystemen bieden om die reden de mogelijkheid om verder te kijken dan alleen de inkoopprijs bij het nemen van de inkoopbeslissing. Via de repository kunnen alle kosten (inkoop, installatie, gebruikerstraining, veranderingmanagement enzovoort) die aan het middel zijn gerelateerd, worden berekend. Hierdoor kan de total-cost-of-ownership van elk bedrijfsmiddel worden vastgesteld en aan gebeurtenissen gekoppeld, bijvoorbeeld de beschikbare contracten en verzekeringen. Bovendien kan het

## Voordelen e-procurement

Eén van de belangrijkste voordelen van e-procurement is kostenbesparing. Dit bereikt een organisatie vooral door het automatiseren en stroomlijnen van oude, inefficiënte papieren werkstromen, het werken met minder leveranciers en centraal overeengekomen contracten. Op termijn biedt op internet gebaseerde inkoop twee andere factoren voor kostenbesparing. Allereerst door het samenbrengen van bedrijven die elkaar via papieren processen nooit hadden gevonden. De keuze voor inkopers en leveranciers is door de komst van internet enorm toegenomen en zal automatisch leiden tot beslissingen op basis van een helder en compleet beeld van wie en wat actief is in de markt. De concurrentie voor leveranciers zal sterk toenemen, maar

aan de andere kant groeit de groep potentiële klanten ook enorm. Leveranciers zullen beter naar de behoeften van klanten moeten kijken en zich moeten concentreren op specifieke segmenten en een flexibel prijsmodel hanteren. Het tweede voordeel is de elektronische supply chain. Disciplines als catalogusbeheer en transactie- en vertaaldiensten versnellen het uitwisselingsproces en nemen een aantal kostbare onderdelen en technologische pakketten weg uit het systeem. Eén van de belangrijke succesfactoren van e-business is het kunnen samenbrengen van leveranciers, inclusief geavanceerde contentmanagement- en transformatietools voor de ondersteuning van de zakelijke processen binnen die gemeenschap.

beheer van alle fasen in de levenscyclus leiden tot een vermindering van de total-cost-of-ownership.

Wanneer de complete levenscyclus wordt beheerd en de repository alle portfoliodata over onderhoud en verzekeringscontracten bevat, kunnen managers eenvoudig de TCO berekenen en kosteneffectieve in plaats van goedkope bedrijfsmiddelen zoeken. Zo nemen ze beter gefundeerde zakelijke besluiten over de aanschaf of lease van nieuwe bedrijfsmiddelen.

### Procesonderdelen

E-procurementtoepassingen bestaan doorgaans uit vijf essentiële onderdelen:

1. *De buyer-interface.* Met deze webapplicatie kunnen geautoriseerde gebruikers met een gebruikersnaam vanaf verschillende locaties inloggen op het systeem. Hierna kunnen ze items selecteren uit de goedgekeurde catalogus en ver-

zoeken indienen voor de aanschaf. Vervolgens wordt in het goedkeuringstraject gevolgd en gecontroleerd of het item op voorraad is. De bestaande goedkeuringshiërarchie kan in het systeem worden geïntegreerd. Verder kunnen gebruikers de status controleren via de workflow en verzoeken indienen voor interne dienstverlening, die automatisch naar de juiste afdeling worden geleid.

2. *De catalogus.* De elektronische catalogus kan worden geactualiseerd door leveranciers en biedt toegang voor kopers. Om een 'consistent office environment' te creëren kan men een standaardcatalogus opzetten die ongecontroleerde inkopen voorkomt. De catalogus kan verschillende lagen bevatten voor verschillende gebruikersniveaus.
3. *B2B-transacties.* Op basis van deze component kunnen kopers en leveranciers gegevens uitwisselen. Dit

is de plaats waar de uiteindelijke orders bij de leveranciers worden geplaatst en waar leveranciers direct een terugkoppeling kunnen bieden.

4. *Infrastructuur-repository*. De repository wordt automatisch gevuld met alle bedrijfsaankopen en gevraagde diensten. Deze component biedt een platform voor monitoring en controle van de complete levenscyclus van alle bronnen die bedrijven inzetten om hun zakelijke missie te volbrengen.
5. *Finance/ERP-gateway*. Biedt een automatische update van de ERP-systemen met inkooporders en het vullen van het financiële systeem.

### Voordelen en waarde

Wat is nu de werkelijke waarde van e-procurement? De traditionele waarde van e-procurement is kostenbeperkingen voor het verwerken van inkooporders (van meer dan honderd dollar tot onder de dertig dollar). Ook bespaart het tijd in het proces van het verzoek tot aan de daadwerkelijke levering van de producten (van zeven tot twee dagen). Gewone e-procurement-systemen kunnen ook de uitgaven aan non-productiegoederen terugdringen omdat medewerkers alleen bestellen volgens bedrijfsstandaarden, bij goedgekeurde leveranciers en tegen aanbiedingsprijzen. Een ander voordeel van het stroomlijnen van het e-procurementproces is dat inkoopprofessionals veel tijd vrijmaken om zich te richten op strategische onderwerpen en het relatiebeheer met de leveranciers in plaats van het uitvoeren van orders.

E-procurementtoepassingen die de vijf eerder besproken essentiële onderdelen verzorgen, bieden verschillende voordelen. De mogelijkheid om de gehele levenscyclus van een bedrijfsmiddel te beheren door de infrastructuur-repository automatisch te vullen, kunnen de totale kosten van

een product drukken, en niet alleen de inkoopprijs. Ten tweede ondersteunt asset-management binnen de infrastructuur-repository de organisatie bij het nemen van betere zakelijke beslissingen, doordat de totale kosten van bedrijfsmiddelen te traceren zijn - het bedrijf baseert haar inkoopbeslissingen op kosteneffectiviteit in plaats van de inkoopprijs.

Een e-procurementsysteem biedt de mogelijkheid om niet alleen werkprocessen maar ook gebeurtenissen te beheren. Het systeem kan bijvoorbeeld

### *E-procurement kan de uitgave aan non-productiegoederen terugdringen*

een standaardprocedure, onder andere bij de start van een nieuwe werknemer, automatiseren. Zo worden de benodigde middelen als een laptop, mobiele telefoon, bureau en stoel en diensten als een netwerk ID en e-mailadres automatisch aangevraagd en geleverd. Ook kan zo'n systeem lease en services voor geïnstalleerde en gebruikte bedrijfsmiddelen verzorgen.

Service-management in de infrastructuur-repository faciliteert het proces van het eerste verzoek tot de daadwerkelijke ingebruikneming. De onderliggende repository ondersteunt de implementatie en toepassing van bedrijfsmiddelen en maakt het ook mogelijk om de beste toeleverancier te selecteren. Via het systeem kan men controleren of een product op voorraad is, nog voordat de order wordt geplaatst. Dit voorkomt overbodige aankopen en bedrijfsmiddelen. Het systeem ondersteunt ook multichannelprocurement, waardoor men de door de koper beheerde catalogus,

leverancierscatalogus en marktplaatzen van derde partijen kunnen beheren. De flexibiliteit van een open systeem garandeert groei en het vermogen om in te spelen op marktontwikkelingen.

### Beheren hele levenscyclus

De waarde van e-procurement is gebaseerd op vijf concrete parameters waardoor bedrijven een betere concurrentiepositie kunnen verwerven. Allereerst leidt e-procurement tot forse financiële besparingen en efficiencyverbeteringen binnen een organisatie. Verder biedt e-procurement een end-to-end geautomatiseerde inkooptoepassing die is gekoppeld aan het ERP-, legacy- of financieel systeem of vult deze systemen automatisch via deze processen. E-procurementsystemen stellen een bedrijf in staat om de gehele levenscyclus van de bedrijfsmiddelen beter te beheren en gefundeerde zakelijke besluiten te nemen. Bovendien automatiseert het systeem bedrijfsprocessen om operationele inspanningen en kosten terug te dringen. Tot slot faciliteert het systeem de aanvraag van aanvullende diensten via één webapplicatie.

**Anneleen Dekker**

Anneleen Dekker is Marketing Programmes Manager EMEA, Peregrine Systems Ltd.