

Duorol e-procurement inkoop shared service center

Ondersteunende processen worden steeds vaker ondergebracht in een shared service center (ssc). Bij de inrichting van een ssc is het een belangrijke factor, zo ook e-procurement in de inkoopvariant. E-procurement kan in een ssc twee rollen vervullen.

TEKST: NAJIM EL MOURIDI EN REMCO SIEBELINK *

Het shared service center (ssc) concept wordt in Nederland toegepast in diverse sectoren van het bedrijfsleven en in mindere mate bij de publieke sector (zie ook het kader 'Shared service center in een notendop'). Binnen ondernemingen kunnen ssc's worden opgericht voor vele verschillende bedrijfsactiviteiten. De meest voorkomende zijn: financiën en administratie, personeelsmanagement, it, facilitaire zaken en (beperkt) ook inkoop.

Bij de totstandkoming van een shared service center spelen grosso modo twee zaken een grote rol: het proces van invoering en het inrichten van een ssc. Bij de laatstgenoemde zijn drie elementen onlosmakelijk verbonden: processen, mensen/medewerkers en systemen. Alleen over dit laatste element gaan we het in dit artikel hebben: welke rol(len) heeft e-procurement binnen een inkoop shared service center? Dit artikel beperkt zich dus tot de driehoek zoals weergegeven in figuur 1.

Alvorens de rol van het (e-procurement) binnen een inkoop-ssc onder de loep wordt genomen, bespreken we eerst nog even de uitgangssituatie: wat is de functie van e-procurement binnen de 'traditionele' inkoopfunctie? En hoe verlopen de processen tussen klant en ssc in een inkoop shared service center?

Traditionele situatie

Het blijkt in de praktijk dat veel organisaties (nog steeds) te maken hebben met problemen rondom operationele inkoop. Kenmerkende problemen zijn:

- » onbeheersbare en onbestuurbare bestelprocessen;
- » geen of beperkt inzicht in voortgang van bestellingen (orderstatus);
- » ontbreken van managementinformatie (bijvoorbeeld: door wie, bij wie, en wat wordt besteld?);
- » hoge mate van inefficiënt bestel- en factuurafhandelingproces;
- » afgesloten contracten worden niet of niet maximaal gebruikt, hoge mate van 'maverick buying';
- » hoge proceskosten, lange doorlooptijden, tijdrovende procedures.

E-procurement kan een belangrijke bijdrage leveren om deze problemen op te lossen. We praten hier over e-procurement als inkoopoplossing ter ondersteuning van het bestel- en factuuraf-

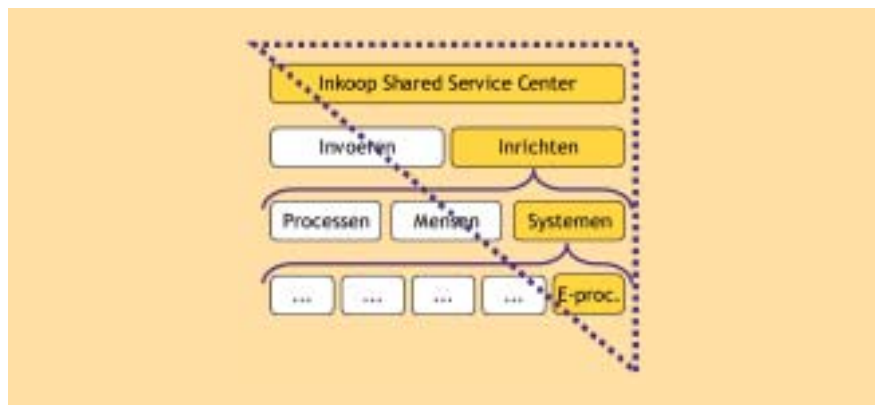
handelingsproces. De overige vormen van elektronische ondersteuning van inkoopfunctie (zoals e-auctioning, e-sourcing, spend management) worden hier niet meegenomen.

De voornaamste voordelen van een e-procurement oplossing zijn in te delen in drie categorieën:

- » service: eenvoudig bestellen vanaf de werkplek, inzicht in orderstatus, geen papieren rompslomp;
- » kosten: gestructureerd en gestroomlijnd inkoopproces resulterend in lagere indirecte proceskosten;
- » control: e-procurement geeft inzicht (managementinformatie) en daarmee betere besturing en beheersing.

Inkoop-ssc

Als structurele en integrale oplossing voor de eerder beschreven problemen rondom operationele inkoop kan het, naast het implementeren van een e-procurement systeem, wenselijk zijn om inkoop onder te brengen in een



Figuur 1. Scope van het artikel

binnen enter

shared service center. Voor een goed begrip van de rol van e-procurement binnen het geheel, gaan we eerst dieper in op het samenspel tussen het shared service center en haar klanten op procesniveau. Binnen het operationele inkoopproces zijn er een aantal activiteiten te identificeren. In figuur 2 staan deze activiteiten benoemd. Er is hierbij een onderverdeling gemaakt naar de stappen die de klant maakt en stappen die door het shared service center worden uitgevoerd.

Wanneer we e-procurement gaan plaatsen binnen het gehele inkoop-shared service center-concept, dan blijken er een tweetal rollen te zijn: e-procurement als (onderdeel van) aangeboden dienstverlening, ofwel 'shared service' (rol 1) en e-procurement als instrument voor 'control' (rol 2). Invoering van e-procurement binnen een inkoop-ssc levert daarmee direct op twee manieren voordeel op. De beide rollen worden hieronder verder toegelicht.

» Rol 1: 'shared service'

De eerste rol van e-procurement is de 'shared service'-rol. Daarbij wordt vanuit het inkoop-ssc een elektronische besteloplossing met volledig ingerichte catalogi aan de klanten als dienst aangeboden. Vooraf worden hierbij afspraken gemaakt omtrent gebruik van de softwareoplossing en bijbehorende inkoopactiviteiten (zoals bestel- en factuurafhandeling). E-procurement, in de vorm van volledige elektronische ondersteuning van de zes stappen zoals weergegeven in figuur 2, vormt zo min of meer het communicatiemiddel tussen de klant en het ssc.

Bij het aanbieden van e-procurement en aanvullende operationele inkoopactiviteiten als dienstverlening verdient het aspect prijs-kwaliteitverhouding veel aandacht. Aangezien het ssc resultaatverantwoordelijk is, zal zij de kos-

ten tussen klant worden van het ssc, alles zelf doen of gebruikmaken van externe dienstverlening. Het ssc moet competitief werken, klanten voor zich winnen en een zo aantrekkelijk mogelijk tarief neerleggen. Kortom, bij elkaar een interessant spanningsveld.

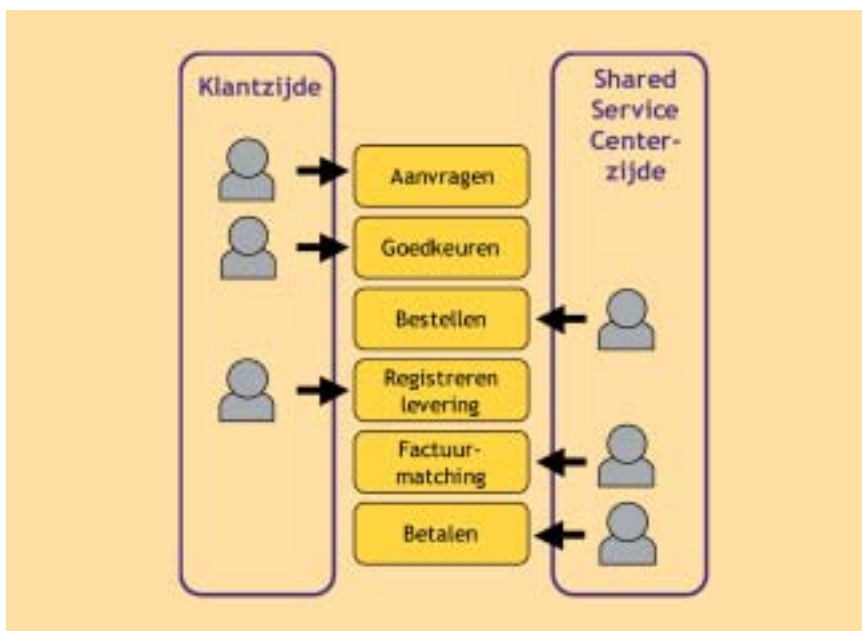
Naast prijs is ook kwaliteit een aspect dat bepalend is voor het wel of niet verkrijgen van klanten. Voorbeelden van kwaliteit zijn: eenvoudige en efficiënte tool, aantrekkelijke catalogi (breed aanbod tegen een goede prijs), korte doorloop- en levertijden en continue bereikbaarheid. Afspraken over prijs en kwaliteit worden schriftelijk vastgelegd in een overeenkomst tussen de klant en het ssc in een service level agreement (sla). Het is natuurlijk de taak van het shared service center om de gemaakte afspraken daadwerkelijk waar te maken.

'Wat is de functie van e-procurement binnen de traditionele inkoopfunctie?'

ten van haar dienstverlening doorberekenen aan haar klanten. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een bedrag per order, opslagpercentage van het inkoopvolume of een combinatie van beide. Op basis van de 'tarievenkaart' kan een business unit de afweging ma-

» Rol 2: instrument voor 'control'

Bij deze tweede rol is e-procurement het instrument om handen en voeten te geven aan de besturings- en beheersingsfunctie binnen een inkoop shared service center. Dat wil zeggen dat e-procurement te gebruiken is om de (overige) aangeboden diensten te verbeteren en/of processen binnen het inkoop-ssc te optimaliseren. Managementinformatie verdient hierbij veel aandacht. De gebruikte e-procurement oplossing moet in staat zijn om managementinformatie op te leveren waarmee de manager vervolgens het ssc kan besturen. Vooral informatie rondom de catalogi is waardevol. Welke producten worden besteld? Welke niet? Mocht bijvoorbeeld blijken dat, ondanks dat er veel kantoorartikelen in de centrale catalogus zitten, er toch geen gebruik van wordt gemaakt, dan zijn de producten wellicht te duur. Op basis van deze informatie is de manager van het inkoop-ssc in staat om een nieuw en beter contract af te sluiten en vervolgens het aanbod in de catalogus te vernieuwen. Een ander voorbeeld is informatie met betrekking tot



Figuur 2. Verdeling activiteiten operationeel inkoopproces



'...of die publicatie
al digitaal
beschikbaar is...?'



Kluwer

a Wolters Kluwer business

Alle kennis nu voor iedereen en altijd online beschikbaar

Een bureau vol losbladigen, cd-roms en nieuwe handboeken. Aan de telefoon collega's die op zoek zijn naar **actuele informatie**. In onze kenniseconomie zijn betrouwbare gegevens een essentiële voorwaarde voor professionals om hun werk goed te doen. Met de Kluwer Knowledge Portal hebben uw collega's met één druk op de knop **online toegang** tot alle belangrijke **juridische, fiscale en HRM-titels**. U heeft er geen omkijken naar.

Geïnteresseerd in wat de Kluwer Knowledge Portal voor uw organisatie kan betekenen? Kijk dan op www.kluwer.nl/portal. Wilt u met ons van gedachten wisselen over hoe u kennismangement binnen uw organisatie kunt optimaliseren? **Neem dan contact met ons op: (0570) 648770.**



De sleutel tot
parate kennis

PORTALPAS

De sleutel tot parate kennis

doorloop- en levertijden. Met deze informatie kan het proces verder geoptimaliseerd worden met als uiteindelijk resultaat: betere marges voor het ssc en/of lage kosten per transactie voor de klant.

Resultaatverantwoordelijk

E-procurement heeft binnen de 'traditionele' inkoopfunctie veel voordelen op het gebied van serviceverbetering, kostenreductie en verhoging van de mate van 'control'. Maar waarom heeft dan nog niet elke organisatie een dergelijke oplossing geïmplementeerd? Het antwoord op deze vraag kan worden gevonden in het feit dat veel organisaties nog werken met een centrale of decentrale inkoopafdeling. Zo'n afdeling is niet resultaatverantwoordelijk en wordt dus niet afgerekend op het geboden serviceniveau en/of kostenniveau. Een shared service center daarentegen is wel resultaatverantwoordelijk en zal er dus alles aan doen om daadwerkelijk servicegericht te werken tegen lage kosten. Een ssc wordt hier uiteindelijk ook (door de interne klanten) op afgerekend. Om die reden wordt de noodzaak van e-procurement door een ssc eerder ingezien dan door een 'standaard'-inkoopafdeling. Om de hogere kwaliteit tegen lage kosten te kunnen bieden, zal een ssc continu bezig zijn haar eigen processen te optimaliseren. E-procurement is daarbij zowel het hulpmiddel voor de interne optimalisatieslag, als de 'optimalisator' daar waar e-procurement als dienst aan klanten wordt aangeboden. De dubbelrol voor e-procurement; de voorwaarde voor succes van het inkoop shared service center! «

Shared service center in een notendop

Evolutie:

Een shared service center is een resultaatverantwoordelijke eenheid. Daarin verschilt zij van een centrale afdeling binnen een organisatie. Binnen een ssc kunnen één of meer ondersteunende afdelingen samenkomen. Een ssc hoeft niet per se binnen de organisatie aanwezig te zijn. Het is ook mogelijk om gebruik te maken van een extern ssc. Een dergelijk ssc levert diensten aan meerdere organisaties. Dat wordt business process outsourcing genoemd: het uitbesteden van (delen van) het proces aan een derde partij.

Doelen:

- » het reduceren van kosten;
- » het verhogen van de kwaliteit van de interne dienstverlening;
- » het optimaal gebruiken van beschikbare capaciteit;
- » het maximaal benutten van intern aanwezige kennis.

Kenmerken:

- » het werken voor meerdere opdrachtgevers, geen verplichte winkelnering;
- » het vooraf maken van afspraken over te leveren diensten, bijbehorende voorwaarden en prijs;
- » het zelfstandig bepalen hoe dat gerealiseerd wordt;
- » het verantwoordelijk zijn voor het eigen resultaat.

Business process outsourcing

Na het totstandkomen van een ssc kan business process outsourcing (bpo), waarbij bedrijfsprocessen worden uitbesteed aan een derde, een tweede stap zijn. Direct de stap zetten naar bpo is ook mogelijk, maar de 'omweg' via een shared service center zorgt ervoor, dat de organisatie eerst ervaring opdoet met het op afstand zetten van processen. Het is vervolgens een relatief kleine stap om de activiteiten buiten te organisatie te zetten. Uitbesteden kan schaalvoordelen opleveren; de externe partij handelt de inkoop af voor meerdere klantorganisaties en kan daardoor betere condities bedingen bij leveranciers. Ook voor bpo geldt, net zoals voor een ssc, dat e-procurement een belangrijke bijdrage kan leveren aan het succes!

* Najim el Mouridi en Remco Siebelink werken voor Emeritor, The Procurement Solutions Company (www.emeritor.com)

Advertentie

Wie wijst u de weg in
het Amphia Ziekenhuis?

www.REKLASPITS.nl

Bewegwijzering | Lichtreclame | Formulestyling