



WHITEPAPER

Verbeter jouw Sourcing beslissingen - niet alleen in turbulente tijden

Abstract uit whitepaper van Prof. Ronald W. Bogaschewsky

Verbeter jouw Sourcing beslissingen - niet alleen in turbulente tijden

Prof. Ronald W. Bogaschewsky

De Corona-crisis vormt een kritieke bedreiging voor veel supply chains. Omdat we ons best moeten doen om de zaken weer op gang te krijgen, moeten we ook gaan nadenken over hoe we beslissingen nemen over onze sourcingstrategieën en hoe we nieuwe leveranciers gaan kiezen. Houd er rekening mee dat de Corona-pandemie een tijdje kan aanhouden en dat dit niet de laatste kritieke verstoring van onze toeleveringsketens zal zijn!

NB Het is heel duidelijk dat de meeste operationele inkoopprocessen kunnen worden gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Dit zijn ook niet de taken wat Inkoop & SCM tot een strategische functie maakt.

In deze whitepaper concentreren we ons op (1) kostenanalyse en (2) leveranciersscouting als strategische taken die essentieel zijn om te bewijzen dat Inkoop & SCM kerncompetenties en van toegevoegde waarde zijn voor het bedrijf. Wanneer correct uitgevoerd, dus op een professionele manier, zijn Inkoop & SCM essentieel om concurrentievoordeel te behalen.



Als je leverancier A met leverancier B vergelijkt, is het veel overtuigender wanneer je alleen met geldcijfers werkt.

1. Kostenanalyse: kostenberekening en "harde" risico-evaluatie

Veel inkoopexperts zullen het erover eens zijn dat min of meer vereenvoudigde kostenberekeningen prevaleren bij het kiezen van de "beste" leverancier. Het lijkt echter naïef om aan te nemen dat b.v. nieuwe en tamelijk onervaren leveranciers uit een goedkoop (arbeids)land net zo goed zullen presteren als een gevestigde leverancier uit een hoog ontwikkeld land. Het idee hier is vaak dat prestatiecriteria met betrekking tot kwaliteit en leveringen moeten worden verzekerd door adequaat leveranciersbeheer. Geen twijfel mogelijk, dit vergt meestal verschillende inspanningen voor de individuele leveranciers. De kosten voor deze maatregelen zullen dan ook verschillen. Hetzelfde geldt wanneer risico's worden opgenomen die verband houden met de alternatieve bronnen.

Een benadering om dit probleem aan te pakken, is het toepassen van een aanbodmarkt / landanalyse die de specifieke kwalitatieve aspecten van de omgeving van de leverancier evalueert met betrekking tot hoe hij zaken kan doen en kan gedijen in zijn land of geografische regio. Als je leverancier A echter met leverancier B vergelijkt, is het veel overtuigender wanneer je alleen met geldcijfers werkt. Dit betekent het kostencijfer vergelijken met het kostencijfer. Maar hoe zorgen we er dan voor dat we alle relevante kosten hebben meegerekend en dat we de juiste geldcijfers hebben gekozen?

Elke inkoopprofessional weet dat het berekenen van leveranciersbeheerkosten en risicokosten geen standaardprocedures zijn bij het kiezen van leveranciers. De redenen kunnen talrijk zijn. Maar de meeste experts zijn het erover eens dat de moeilijkheden bij het maken van goede schattingen voor deze twee kostencategorieën typisch de reden zijn waarom deze belangrijke kostenfactoren worden verwaarloosd bij het berekenen van de totale eigendoms-



Het is altijd erg handig om een goede schatting te hebben van de kosten van de leverancier voor een bepaald product dat hij / zij aanbiedt, voordat een onderhandeling wordt gestart.

kosten. Bovendien wordt de CO2-voetafdruk van het bedrijf een kritiek punt en moeten bedrijven ook duurzaamheids-criteria opnemen in hun beslissingsmatrix.

Kostenramingen vergelijken

Veel bedrijven hebben veel, soms zelfs honderden mensen in dienst om de productkosten exact te berekenen. Vooral complexe producten worden "bottom-up" geanalyseerd op basis van de stuklijst en door rekening te houden met elke stap in het productieproces. Dit kost veel tijd en geld. Steeds meer bedrijven gebruiken softwaretools die helpen bij het coördineren van deze complexe taken, b.v. door toegang te krijgen tot een hele reeks interne databases. Hoewel dit vaak logisch is wanneer er veel geld aan deze producten wordt uitgegeven - hetzij per onderdeel of vanwege enorme volumes per onderdeel - kan een andere aanpak slimmer zijn als het gaat om meer "eenvoudige" producten of materialen.

In veel gevallen worden productkosten niet echt berekend, maar slechts ruw geschat. Deze schattingen missen vaak een solide basis met betrekking tot de waarde van de materialen die zijn gebruikt voor de productie van het product, de impliciete machinekosten, arbeidskosten, overheadkosten, logistieke kosten, enz. Dit geldt vooral als het gaat om Global Sourcing, en waar het totale volume afkomstig is uit verschillende landen. Daarom is het onderhandelingsproces tussen inkopers en leveranciers vaak eenvoudigweg gebaseerd op de huidige marktsituatie, op marktmachtrelaties

en op onderhandelingsvaardigheden. Ongeacht de specifieke situatie van het kopende bedrijf, is het altijd erg handig om een goede schatting te hebben van de kosten van de leverancier voor een bepaald product dat hij / zij aanbiedt, voordat een onderhandeling wordt gestart.

Aangezien de basiskostencategorieën die van invloed zijn op de kosten van productie en verzending van een product vrij duidelijk zijn, waarom zou je dan niet zo'n berekening maken voor elk product dat je koopt? Nogmaals, het simpele antwoord kan zijn: te veel werk - niet genoeg tijd, of mensen om het werk te doen.

Het goede nieuws is dat ook deze taak bijna volledig geautomatiseerd kan worden door slimme softwareoplossingen toe te passen, zoals de NEVI WTP Tool (light-versie).

Whats the price tool

Een zeer eenvoudig te gebruiken, maar efficiënte tool hiervoor is WhatsThePrice (zie: <https://www.whatstheprice.com/>). Na het intypen van de belangrijkste kenmerken van een product dat moet worden ingekocht, berekent de software automatisch een schatting van de "should costs" door gebruik te maken van gemiddelde kostencijfers voor elke categorie, zoals materialen, arbeid, machinekosten - en dit voor elk land in kwestie.

Het geheim is simpelweg om up-to-date gegevens te verstrekken over de gemiddelde kostencijfers van bijna alle

landen ter wereld en dit toe te passen in een min of meer ruwe benadering van kostenstructurering. In veel praktische toepassingen komen deze schattingen dicht bij de exacte cijfers voor een specifieke leverancier. Een bereik van plus / min 5% van het exacte cijfer, biedt al een goede basis voor onderhandelingen, vooral als de inkoper anders alleen op zijn buikgevoel had moeten vertrouwen.

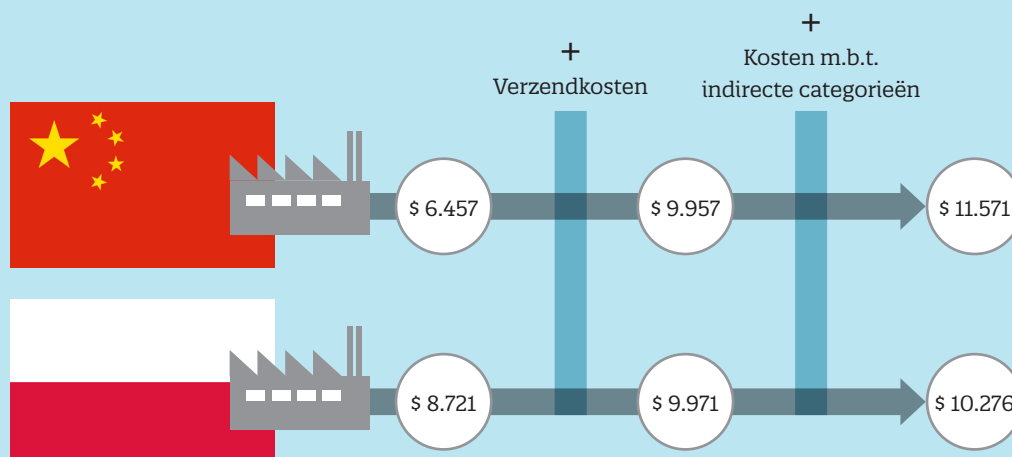
Afgezien van het feit dat ook “zachte” criteria moeten worden opgenomen bij het kiezen van de meest veelbelovende aanbodmarkten of landen, moeten er goede kostenbenaderingen worden gemaakt bij het evalueren van alternatieve leveranciers. In die zin zouden geaggregeerde gegevens over een leveringsmarkt of land waar mogelijk moeten

worden vertaald in geldcijfers. Bovendien moeten leverancier specifieke zachte factoren, die mogelijk resulteren in aanzienlijke kostenverschillen tussen leveranciers, ook worden omgezet in monetaire cijfers. Deze zijn onder te verdelen in categorieën zoals risicokosten en (leveranciers) beheerskosten.

Met de software van WhatsThePrice kan je elke kosten-categorie toevoegen die nodig is om de kostenniveaus van een product in verschillende landen te vergelijken. In ons voorbeeld brengen we aanvullende kosten in rekening voor het beheer van leveranciers, voor extra voorraad / voorraadbeheer, een boete voor ecologische voetafdruk en risicotoeslagen met betrekking tot wisselkoersen en algemene

Hieronder wordt een rekenvoorbeeld voor de kosten getoond voor een groeistoel, waarbij een leverancier uit PR China wordt vergeleken met een leverancier uit Polen.

In dit voorbeeld zou de leverancier uit PR China het product af fabriek kunnen aanbieden voor 6.457 USD, terwijl de leverancier uit Polen uitkomt op 8.721 USD. Het toevoegen van verzendkosten toont nog steeds een voordeel - ook al is het een vrij kleine - voor de Chinese leverancier (9.957 USD tegen 9.971). Bij het toevoegen van kosten met betrekking tot de indirecte categorieën, zouden we eindigen op 11.571 USD wanneer we inkopen bij PR China en alleen op 10.276 USD wanneer we kopen bij de leverancier in Polen. Door de toeslagen met betrekking tot de verschillende kostencategorieën te wijzigen, kunnen we gemakkelijk een gevoeligheidsanalyse uitvoeren die informatie geeft waar het omslagpunt ligt wanneer we een leverancier uit land A vergelijken met een leverancier uit land B.



Houd er nogmaals rekening mee dat we het hier niet hebben over het berekenen van de exacte kosten van een zeer complex en uiterst waardevol product. In de meeste industrieën is er echter een breed scala aan standaardproducten dat wordt gekocht bij leveranciers van over de hele wereld. Het simpele feit dat het totale volume van elk afzonderlijk onderdeel niet rechtvaardigt dat er te veel tijd wordt geïnvesteerd in het voorbereiden van onderhandelingen met de leveranciers, betekent niet dat het bedrijf niet veel geld wegspoelt als het naar de algehele situatie kijkt. De belangrijkste deugd bij onderhandeling is om voorbereid te zijn! Als een verkoper om een prijsverhoging van 5% vraagt vanwege hogere elektriciteitskosten in zijn productiefaciliteit, laat hem dan gewoon weten dat u weet dat dit slechts minder dan 1% van de huidige prijs waard is. Als u al uw tegenargumenten kunt onderbouwen met harde kostengegevens, staat het voordeel aan uw kant. Onderhandelen is immers geen spel en beide partijen zullen proberen het grootste deel van de koek te pakken. Zelfs in partnerschapsgerichte zakelijke relaties is het goed voor iedereen om de werkelijke kosten van zijn leverancier te kennen.

risico's. Door deze tarieven te variëren, kunnen verschillende 'risicoscenario's' en hun kosteneffecten worden gesimuleerd. Op deze manier krijg je een objectief beeld van het 'echte' nadeel / voordeel van een bepaalde leverancier uit een bepaald land, ten opzichte van zijn concurrenten. Dit is ook zeer nuttig als een leverancier vanwege prijswijzigingen naar prijsverhogingen vraagt. Op deze manier kunnen veel inkoopbeslissingen op een objectieve manier worden onderbouwd en is het bedrijf beter voorbereid op mogelijke onaangename verrassingen in de toekomst.

2. Slimme scouting van leveranciers

Het vinden en contracteren van de beste leveranciers ter wereld is een strategische noodzaak voor alle bedrijven, niet alleen voor bedrijven die onder zware economische druk staan. Dit geldt zeker als we kijken naar wereldwijde concurrentie en (min of meer) vrije markten. Naast het bekende prijsvraagstuk richten bedrijven zich steeds meer op het krijgen van toegang tot innovaties. Aangezien de meeste waardeketens inmiddels geglobaliseerd zijn en product- en procesinnovaties net zo vaak aan de kant van de leverancier te vinden zijn als in het bedrijf van de koper, wordt het een strategische kerncompetentie om deze innovaties tijdig te verkrijgen, bij voorkeur voordat concurrenten dat doen. Veel bedrijven beoordelen Innovation Scouting al als een van hun kernactiviteiten in inkoop.

Andere redenen om te achterhalen wat de beste leveranciers over de hele wereld zijn, zijn de potentiële flexibiliteit om toegang te krijgen tot nieuwe bronnen, risicobeperkende alternatieve bronnen te implementeren, de wereldwijde toeleveringsketens te herstructureren of gewoon om het

bestaande leveranciersbestand uit te dagen. Scouting van leveranciers kan worden gezien als een integraal onderdeel van de analyse van de aanbodmarkt, die ook de meer algemene evaluatie van de zakelijke aantrekkelijkheid van verschillende geografische regio's in de wereld omvat.

Het is geen geheim dat de meeste bedrijven niet over een hoge mate van transparantie beschikken als het gaat om scouting van leveranciers en analyse van de aanbodmarkt. De reden hiervoor is vrij eenvoudig: het komt door een gebrek aan middelen op inkoopafdelingen, zowel qua tijd als qua personeel. Meestal doen bedrijven deskresearch en zoeken ze op internet naar potentiële leveranciers. Het toepassen van een zoekmachine zoals Google kan duizenden of zelfs miljoenen hits opleveren als men zoekt naar vrij algemene termen of veelvoorkomende producten. Daar staat tegenover dat gedetailleerde of complexe beschrijvingen van producten niet zijn toegestaan als zoekreeks of tot nul resultaten leiden. Bovendien zijn de resultaten van zoekmachines vertekend door adwords en dergelijke.

Beschikbare leveranciersdatabases zijn vaak niet up-to-date of gefilterd door de uitgever, b.v. op een manier dat alleen leveranciers die betalen voor de databank zijn inbegrepen. Webgebaseerde marktplaatsen en soortgelijke platforms bestrijken doorgaans slechts een vrij klein percentage van de potentieel relevante producenten. Bovendien controleren veel bronnen en zeker zoekmachines niet of de bedrijven die beweren bepaalde producten aan te bieden, echt bestaan. Op de een of andere manier moet je zelf het grootste deel van de informatie over een bepaalde leverancier achterhalen. Dit betekent het bezoeken van alle websites, contact opnemen met elke interessante bron op een 1:1-basis, het hele communicatieproces beheren enzovoort. Er moet ook worden opgemerkt dat wanneer je een zoekmachine gebruikt, je doorgaans gebonden bent aan jouw specifieke geografisch gedefinieerde versie en aan de taal die je gebruikt. Mensen zijn verbaasd als ze ontdekken dat wereldwijd opererende leveranciers soms alleen hun moedertaal gebruiken, bijvoorbeeld Vietnamese, voor hun website. En trouwens, dit geldt helaas ook nog steeds voor veel Nederlands bedrijven.

Mensen vervangen door software

Gezien deze situatie bieden traditionele internetoplossingen niet de service die inkoopprofessionals nodig hebben bij het zoeken naar nieuwe leveranciers. Slimme scouting-softwareoplossing moet voldoen aan onderstaande 5 kritieke vereisten:

- Ontdekken van alle leveranciers van relevantie over de hele wereld, ongeacht de taal en / of structuur van hun website / online aanwezigheid,
- automatisch structureren van alle relevante informatie van de leverancierswebsite voor een eerste evaluatie;



- verstrekken van zoveel mogelijk betrouwbare informatie over de historische en huidige zakelijke relaties van de leverancier en zijn economische situatie door alle toegankelijke gegevensbronnen te analyseren,
- zorgen voor een zeer efficiënt proces voor het eerste contact met potentiële nieuwe leveranciers, zodat het grote aantal nieuwe contacten geen belemmering vormt voor het verdere aanbestedingsproces,
- zorgen voor een gestructureerd en sterk geautomatiseerd proces, inclusief leveranciersvoorselectie, totdat het tenderproces wordt gestart.

Gelukkig zijn er tegenwoordig slimme softwareoplossingen beschikbaar die helpen om in korte tijd en zonder grote inspanningen matchende leveranciers te vinden op wereldwijde schaal. Tijdrovend en duur bureauonderzoek door mensen wordt vervangen door software. Door een gestroomlijnd, door-software-ondersteund proces toe te passen, kunnen zowel de totale procestijd als de “hands-on” -tijd aanzienlijk worden verminderd.

Veel informatie is gewoon beschikbaar

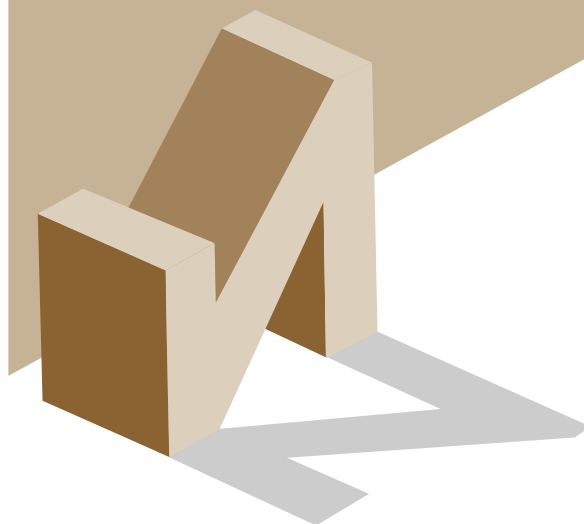
Hoe kan het dat zulke gevoelige informatie letterlijk voor iedereen beschikbaar is? Kan dit zelfs legaal zijn? Het is misschien verrassend, maar ja, dat is het – en dat is het eigenlijk altijd geweest. Al enkele decennia heeft iedereen toegang tot de import- / exportgegevens die zijn vastgelegd in de internationale havens van de Verenigde Staten. Hetzelfde geldt voor veel andere officiële logistieke knooppunten over de hele wereld. Hoewel het een buitengewoon saaie taak was om in te loggen op deze gegevensbronnen en handmatig naar bepaalde transporten te zoeken, is het nu mogelijk om toegang te krijgen tot deze gegevensbronnen via softwareroutines, de volledige set gegevens te downloaden en op je eigen servers op te slaan. Het slimme – en lastigedeel is om deze enorme datasets zo te structureren dat het waardevolle informatie biedt voor iemand die leveranciers voor bepaalde producten wil detecteren, voor nieuwe technologieën of innovaties, of die de concurrentieomgeving van zijn bedrijf wil analyseren.

Naast logistieke informatie zijn vrij vaak aanvullende gegevens uit andere bronnen met betrekking tot natuurrampen,

politieke onrust, oorlogsvoering, economische kengetallen, import- en exportbeperkingen, enz. nodig om de database verder te verrijken. Aan het einde moet de data-analyse een holistisch of 360 graden beeld van een leverancier kunnen geven, inclusief zijn belangrijkste zakenpartners en andere informatie die relevant is.

Het hebben van rijke data maakt het ook mogelijk om alternatieve scenario's te genereren voor mogelijke toekomstige ontwikkelingen. Bij Inkoop & SCM kan dit aspecten omvatten met betrekking tot de prijsstructuur van een product, technologische vooruitgang, algemene marktontwikkelingen, een mogelijke intrede van nieuwe leveranciers, enz.

Je moet zelf het grootste deel van de informatie over een bepaalde leverancier achterhalen.



De volledige (Engelstalige) whitepaper van prof Ronald W Bogaschewsky is te downloaden in het Nevi Kennislab

Over Nevi

Nevi geeft je een breed perspectief op jouw uitdagende vakgebied. Gevoed door visies en inzichten uit bedrijfsleven, publieke sector, onderwijs en wetenschap bundelen en duiden wij alle facetten van procurement. We delen onze diepgaande kennis in onze krachtige vereniging van 7000 inkoopprofessionals die elkaar inspireren en stimuleren. Daarnaast bieden we opleidingen, trainingen en evenementen die je verder helpen in je carrière. En praktische Tools als deze, die onmisbaar zijn in je dagelijkse werk.

Bezoekadres

Aïdaschouw 5
2726 JZ Zoetermeer

Postadres

Postbus 198
2700 AD Zoetermeer

Telefoon

+31 88 330 07 00

Email

info@nevi.nl
nevi.nl