

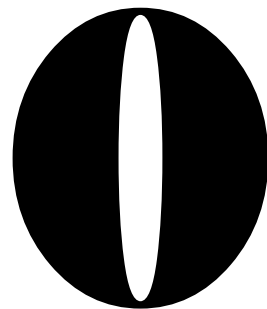


**Expert:** André Struber  
**Functie:** projectleider  
ontwikkeling tool e-procurement  
**Ook:** was lid kenniskring  
lectoraat Inkoopmanagement  
Hanzehogeschool Groningen



**Expert:** Gert Walhof  
**Functie:** lector  
Inkoopmanagement  
Hanzehogeschool Groningen  
**Ook:** werkte mee aan het project  
ontwikkeling tool e-procurement

# BUSINESSCASE VOOR E-PROCUREMENT IN HET MKB



Ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (mkb) zijn vooral met klanten bezig. Alle activiteiten zijn erop gericht. Zo moet inkoop ook direct bijdragen aan waarde voor de klanten. Ondernemers vinden rendement belangrijk als het gaat om investeringsbeslissingen en het is zaak dat op een simpele manier inzichtelijk te maken. De uitgangspunten voor het ontwikkelen van een tool zijn daarmee duidelijk: het rendement van

een investering in e-procurement moet duidelijk worden. Het moet leiden tot een professionelere inkoopfunctie en zo tot betere prestaties van het bedrijf voor klanten. Bovendien moet de tool door de ondernemer en zijn medewerkers zelf kunnen worden gehanteerd.

## Voordelen

De voordelen van de inzet van e-procurement komen in vele onderzoeken naar voren. Batenburg en Versendaal wijzen erop dat *e-procurement* een van de indicatoren is bij het bepalen van de inkoopvolwassenheid van een bedrijf. E-proQure geeft in het Vendor Landscape-onderzoek 2016 de volgende opsomming van de voordelen:

- lagere inkoopkosten (gemiddeld 5%)
- lagere proceskosten (tot 75%)
- betere stuurinformatie
- beter gebruikmaken van beschikbare contracten (voorkomen *maverick buying*)
- risicobeheersing (budgetbeheersing tot contracteren geaccordeerde leveranciers)

Op het gebied van software voor elektronische inkoop gebeurt ontzettend veel. Jaarlijks komen nieuwe softwareproducten op de markt, die

**Ondernemers in het mkb willen graag investeren in de inkoopfunctie. Maar wat kost het en wat levert het op? André Struber en Gert Walhof presenteren een tool waarmee je gemakkelijk zelf een businesscase voor e-procurement kunt maken.**

(delen) van het inkoopproces ondersteunen. Technische ontwikkelingen leiden tot meer gebruikersgemak en snellere implementatie. Bovendien dalen de kosten voor deze software, waardoor de kans op een rendabele investering alleen maar groter wordt.

Een businesscase is een model om een investeringsbeslissing mee te onderbouwen. De kern ervan is een

kosten-batenanalyse, maar naast kwantitatieve aspecten spelen ook kwalitatieve aspecten een rol. De verwachting was dat voor het mkb één of meerdere formats voor een businesscase al beschikbaar waren, waarvan er een als basis kon worden gebruikt voor onze tool. Dat bleek een misvatting. Een inventarisatie uit literatuur en gesprekken met financieel deskundigen werkzaam voor het mkb leerden dat verschillende methodes worden gebruikt om het rendement van een investering te bepalen en dat ieder een eigen aanpak heeft ontwikkeld.

## Vier elementen

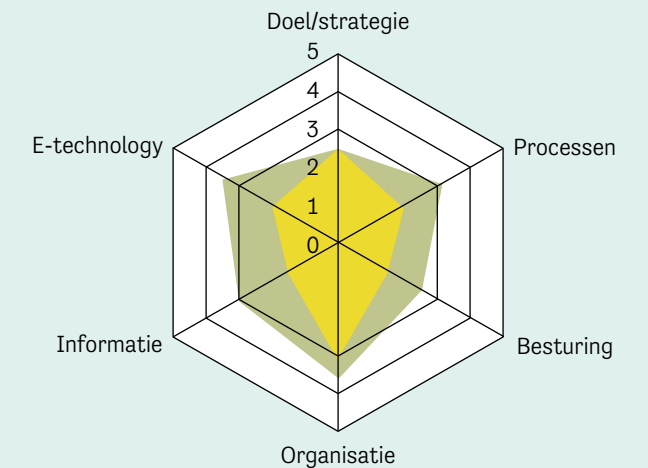
Daarom moesten we in feite helemaal vanaf nul beginnen. Van de tool hebben we twee versies gemaakt. De full-versie presenteren we in een latere uitgave van Deal!, de light-versie is gemaakt om de ondernemer snel en eenvoudig een eerste indruk te geven van een resultaat van een investering in e-procurement. De huidige versie van de tool is gemaakt in Excel en heeft een aantal tabbladen. Op het dashboard kunnen algemene bedrijfsgegevens worden ingevuld (zie volgende pagina). Ook zijn de knoppen te zien van de onderdelen van de businesscase: spend, analyse, maturity (volwassenheid) en rapport. We bespreken deze vier elementen.

## 1. SPEND

Hier wordt informatie verzameld over leveranciers. Eerst wordt bepaald wat de grootste leveranciers zijn op basis van omzet per jaar en op basis van het aantal facturen per jaar. In eerste instantie wordt uitgegaan van de top tien, maar de ondernemer kan besluiten er meerdere aan toe te voegen. Vervolgens moet worden bepaald of de betreffende leveranciers bereid zijn mee te werken aan het automatiseren van de order- en factuurafhandeling. Dit betekent dat zij elektronische orders kunnen ontvangen en verwerken. Maar ook dat ze facturen in algemeen gebruikte bestandsformaten kunnen aanleveren aan het bedrijf. Daarnaast wordt hier ook informatie vastgelegd over de loonkosten van medewerkers die bij de afhandeling van bestellingen en facturen zijn betrokken. Efficiënter werken is immers een van de opbrengsten die in de kosten-batenanalyse moet worden gewaardeerd.

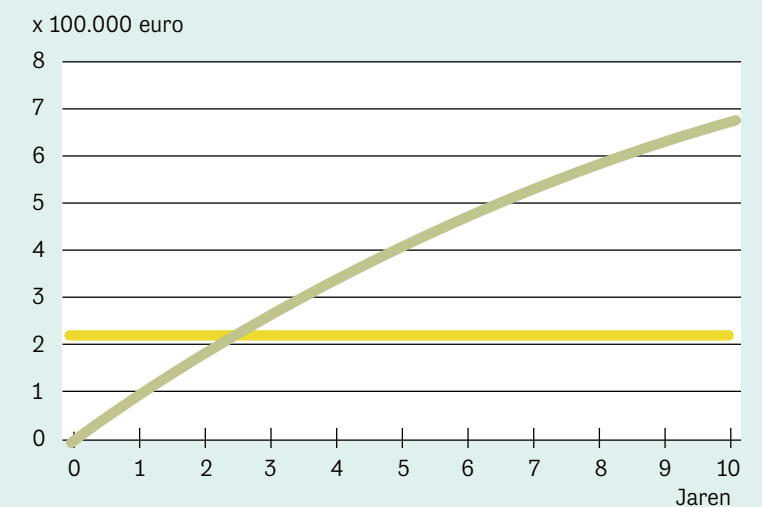
## FIG. 1 VOORBEELDRESULTAAT INKOOPVOLWASSENHEID IN RAPPORTAGE

Bron: Walhof, Struber, 2017.  
■ Niveau met e-procurement  
■ Niveau huidige situatie



## FIG. 2 VOORBEELDWEERGAVE TERUGVERDIENTIJD E-PROCUREMENT IN RAPPORTAGE

Bron: Walhof, Struber, 2017.  
■ Cumulatieve opbrengsten  
■ Investering





Het dashboard van het tool. Bron: Walhof, Struber, 2017.

## 2. ANALYSE

We geven een opsomming van de gegevens die hier worden verzameld:

*Het vertrekpunt* – in hoeverre is het operationele proces nu al gestandaardiseerd en ondersteund door software? Eerdere investeringen kunnen de rentabiliteit van een nieuwe investering beïnvloeden.

*Tijdbesteding* – een deel van het rendement door de inzet van e-procurement wordt behaald doordat medewerkers minder tijd besteden aan het plaatsen van bestellingen en het controleren en afhandelen van facturen. De huidige situatie wordt hier in kaart gebracht.

*Meer inzicht en beter gebruikmaken van contracten* – ook contractbeheer wordt effectiever door de inzet van e-procurement. Dit komt tot uitdrukking door meer kwaliteit in minder tijd. Maar ook door minder buiten het contract om in te kopen kunnen resultaten worden verbeterd. Welke besparing zou het hebben opgeleverd als van bestaande contracten gebruik was gemaakt? Het resultaat wordt hier opgenomen.

*Eenmalige kosten:* het automatiseren van processen die niet op orde zijn, leidt tot verspilling en ontevredenheid bij medewerkers en leveranciers. In Engeland hebben ze er een fraaie afkorting voor: GIGO (*garbage in, garbage out*). Dit betekent dat mogelijk eenmalige kosten moeten worden gemaakt om processen op orde te brengen. Dat geldt mogelijk ook voor de bestaande IT-omgeving. In het blok 'Eenmalige kosten' op de 'Analyse'-pagina kunnen verschillende kosten in kaart worden gebracht. Dit geldt ook voor kosten van training van medewerkers of het voor het tijdelijk werken met twee systemen in het kader van risicobeheersing bij de investeringsbeslissing.

## 3. VOLWASSENHEID

Op dit tabblad komen twee onderwerpen aan de orde: de ontwikkeling van inkoopvolwassenheid door e-procurement en de gewenste economische analyse. Bij het in kaart brengen van de inkoopvolwassenheid is gebruikgemaakt van de indicatoren uit het World Class Procurement-onderzoek (2007). Daarbij wordt de huidige situatie, voor de investering in e-procurement, vergeleken met de nieuwe situatie. Een voorbeeld staat in figuur 1. Bij de economische analyse zijn er verschillende mogelijkheden om het resultaat weer te geven. Wil de ondernemer dit zien in de vorm van de terugverdientijd, op basis van de netto contante waarde, de gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit of de interne rentabiliteit? Het kan allemaal. In figuur 2 is een voorbeeld gegeven van de terugverdientijd.

## 4. RAPPORT

Als de noodzakelijke gegevens zijn ingevuld kan automatisch een rapport worden gemaakt. Dit rapport geeft de kosten-batenanalyse in cijfers weer, de geselecteerde economische analyse(s) in de vorm van een diagram en de te verwachten ontwikkeling van de inkoopvolwassenheid in de vorm van een spinnenweb. In deze rapportage vindt de ondernemer alle ingrediënten om een gefundeerde beslissing over investeren in e-procurement te kunnen nemen.

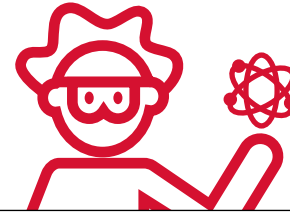
### Hoe nu verder?

De tool is bij drie bedrijven getest. Daarbij bleek dat kleine aanpassingen nodig waren, maar ook dat de medewerkers zonder hulp van buitenaf in staat waren om de benodigde informatie te verzamelen en in te voeren. Bovendien gaven de ondernemers aan een goed inzicht te krijgen op basis waarvan daadwerkelijk beslissingen kunnen worden genomen. De ambitie is om de tool nu bij meer bedrijven te testen. Nu nog is deze beschikbaar in Excel, maar een fraaiere vormgeving in een gebruiksvriendelijke app ligt in het verschiet. De tool is nu gratis beschikbaar via de website van het Lectoraat Inkoopmanagement van de Hanzehogeschool Groningen ([www.hanze.nl/inkoopmanagement](http://www.hanze.nl/inkoopmanagement)). Graag weten we wat je ervaringen zijn, zodat we de tool verder kunnen ontwikkelen. **!** Dit artikel is gebaseerd op het project 'businesscase e-procurement mkb' van de Hanzehogeschool Groningen, lectoraat inkoopmanagement, dat met financiële ondersteuning van de NEVI Research Stichting werd uitgevoerd.

*Ondernemers gaven aan een goed inzicht te krijgen in de basis waarop je beslissingen kunt gaan nemen*

# FROM SCIENCE

HOOGLERAREN/LECTOREN: ARJAN VAN WEELE → FINN WYNSTRA → BART VOS → FRANK ROZEMEIJER → GERT WALHOF → JAN TELGEN



## You ain't seen nothing yet

**O**mtrent technologiebedrijven konden we in december 2016 veel lezen over wat *artificial intelligence*, *virtual reality*, *machine-to-machine automation*, *machine-to-machine learning* en *chatbots* ons de komende jaren gaan brengen. Als in koper zou je kunnen wachten tot duidelijk wordt wat de blijvertjes zijn, maar dat zou ik niet doen. Het gebruik van informatie- en communicatietechnologie om de klant, de leverancier en andere partners uit de waardeketen met elkaar te verbinden en zo de prestaties van inkoopprocessen te verbeteren (de CIPS-definitie van *e-procurement*), is niet meer weg te denken uit de inkooppraktijk. De toepassing van e-procurement maakt processen efficiënter en effectiever. Onderzoeken laten zien dat veel organisaties de mogelijkheden nog lang niet hebben uit-

genut. Maar de volgende golf met nieuwe techniek is alweer aangespoeld en gaat de komende jaren invloed krijgen. Zo gaan veel grote bedrijven investeren in kunstmatige intelligentie (*artificial intelligence*) om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en zelf slimmer te opereren. Een van die nieuwe ontwikkelingen betreft IBM's supercomputer Watson. Ongeveer twee jaar geleden begon ik op een andere manier naar deze ontwikkelingen te kijken, toen ik het bedrijf IPsoft ging volgen. Mijn oog viel op de aankondiging dat de intruductie van Amelia de wereld zou gaan veranderen. Amelia, zo weet ik inmiddels, is *a cognitive agent*. Een digitale collega die informatie kan verzamelen, interpreteren en zo vragen kan beantwoorden. Bovendien leert Amelia steeds weer bij. Door continu op zoek te gaan naar nieuwe informatie, maar ook door de feedback op de antwoorden en oplossingen te gebruiken. Ik probeerde een voorstelling te maken van Amelia als operationeel in koper. Stel: ik ben aan het werk op de Hanzehogeschool Groningen en mijn laptop houdt ermee op. Ik vraag via de laptop van een collega aan Amelia of die mijn probleem kan oplossen. Amelia gaat aan de slag. Eerst wordt mijn laptop gecontroleerd. Helaas, reparatie is te kostbaar, maar Amelia heeft mijn instellingen en informatie op de lokale harde schijf al veiliggesteld. Vervolgens krijg ik in vijf vragen waaraan mijn nieuwe laptop moet voldoen. Tegelijkertijd haalt Amelia in de systemen van mijn collega's van ICT informatie op over waar een laptop aan moet voldoen, wil deze kunnen functioneren binnen de systemen van onze organisatie. Daarna gaat Amelia in de wereld op zoek, stelt drie laptops voor die aan de eisen voldoen met levertijd en kosten. Ik kies en

de volgende dag kan ik weer aan de slag. Amelia zou dit nu al zo kunnen organiseren! Amelia is maar een voorbeeld. Er zijn veel nieuwe technieken die van invloed (zullen) zijn op organisaties, de rol en positie van deze organisaties in de keten en op de inkoopfunctie. Deze ontwikkelingen hebben niet alleen effect binnen de eigen organisatie. Er ontstaan op basis hiervan ook nieuwe aanbieders van dienstverlening die het inkoopproces kunnen ondersteunen of gedeeltelijk kunnen overnemen. Kijk naar een organisatie als Tealbook, die techniek gebruikt om informatie over leveranciers en markten te verzamelen, kwalificeren en leveren binnen de IT-systemen van klantorganisaties. Ik denk dat het belangrijk is dat inkopers en inkoopmanagers deze ontwikkeling herkennen en erkennen. Inkoop kan niet solitair succesvol worden uitgeoefend, daar is iedereen wel van overtuigd. Maar nieuwe technologie vraagt om samenwerking en gebruikmaken van elkaars kennis en informatie. Bepaal de kern van de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie binnen de eigen organisatie, volg de ontwikkelingen van de techniek om deze kern te versterken en schroom niet om te experimenteren. **!** Gert Walhof is lector Inkoopmanagement aan de Hanzehogeschool Groningen.



*“Nieuwe technologie vraagt om samenwerking en gebruikmaken van elkaars kennis en informatie”*