

Door Bjorn Borghs, Paul Delesalle,  
Tom Van Cauwenberge en Serge Rozen  
in samenwerking met Luc Roesems

## Kostenbewust aankopen is geen kinderspel

Strategic sourcing vergemakkelijkt  
de keuze én drukt de kosten



**DE VOORDELEN VAN 'STRATEGIC SOURCING'**

Uiteraard moeten zowel aankopers als technici in hun eigen werkgebied de gepaste kennis en ervaring hebben. Wie als aankoper niet kan onderhandelen, kan ook geen goede prijsafspraken maken.

De tweede voorwaarde voor succesvolle samenwerking tussen technici en aankopers is een duidelijke rolverdeling. De aankoper zet zijn negotiatie- en contractkennis in, terwijl de budgeteigenaar zijn of haar technische knowhow aanbrengt.

De derde voorwaarde is het moeilijkste te realiseren: samenwerking op het terrein.

*Studies geven aan dat een kostenbesparing van 5% op de aankoop van directe en indirecte materialen, de winst met 20% en zelfs meer doet stijgen.*

De ervaring leert dat bedrijven die zich op aankoop concentreren zonder 'strategic sourcing', gemiddeld 2 tot 3% op de totale uitgaven besparen. Meestal door de contracten te heronderhandelen. Ondernemingen die de strategic sourcing methodologie succesvol implementeren, realiseren een kostenreductie van gemiddeld 5

tot 10% van hun totale uitgaven, met uitschieters tot 40% en meer.

**EEN PROFESSIONELE METHODOLOGIE ...**

De berekening van de TCO is een essentieel kenmerk van het professioneel en succesvol toepassen van de methodologie. Maar onderzoek door Deloitte (figuur 2) toont aan dat bijna de helft van de bedrijven die zeggen dat zij strategic sourcing toepassen, de TCO amper of niet berekenen.

Zelfs al geeft de literatuur verschillende definities voor 'strategic sourcing', toch hebben alle versies vier gemeenschappelijke hefbomen:

**1. Specificaties rationaliseren**

Het aankopen van technische producten gebeurt in de grote meerderheid van de gevallen door ingenieurs en technische specialisten. Onbewust zijn technisch gedreven specificaties vaak te gedetailleerd. Hoe technischer de specificaties, hoe duurder een product meestal is. Het loont dus om de complexiteit te reduceren naar marktconforme specificaties. Dan komen meer leveranciers in aanmerking dus kan de concurrentie beter spelen. Het vereenvoudigen is natuurlijk een opdracht voor de technici. Aankopers hebben zelden het inzicht en de techniciteit daarvoor. Dat zou trouwens ingaan tegen het basisprincipe van strategic sourcing, soms ook 'balanced buying' genoemd, dat net zijn kracht haalt uit een goede balans in de samenwerking en de rolverdeling. En een toemaatje: minder technische parameters leiden tot meer standaards binnen de eigen onderneming. Dat alleen al heeft kostenvoordelen.

**2. De markt optimaal gebruiken**

Wie aankoopt wil een zo groot mogelijke aankoopmacht. Dat rendeert maximaal op een markt met voldoende concurrenten, maar heeft ook zijn voordeel als relatief weinig leveranciers voorhanden zijn. Aankoopmacht is immers meer dan alleen prijsconcurrentie. Zelfs leidende, grote leveranciers hebben regelmatig 'wat over' om professionele, sterke referenties op de klantenlijst te hebben. Het bevordert hun verkoopkracht op andere markten (regionaal, aanliggende productsegmenten).

**3. Nieuwe leveranciersrelatie**

Strategic sourcing wil de relatie tussen klant en leverancier hertekenen:

- door gezamenlijk proces- en kwaliteitsverbeteringen te realiseren,
- door het maken van duidelijke, formele afspraken over wederzijdse verplichtingen,
- door de uitvoering van contracten en partnerships zorgvuldig en consequent op te volgen.

**4. Gebruik economische analyses**

Strategic sourcing steunt op een gedetailleerde kosten- en prijsanalyse. Een goed begrip van de kostendrijvers en het ontwikkelen van een TCO-model, richt het werk op kostenposten waarop relatief veel voordeel kan behaald worden. Soms komt dat inzicht pas na een reorganisatie van de rapportage of (een deel van) de data. Maar het inventariseren van alle facetten van een klant-leveranciersrelatie loont altijd, alleen al omdat de klant beter voorbereid aan de onderhandelingstafel verschijnt. In elk geval gaat 'strategic sourcing' als methode veel verder dan het louter heronderhandelen van bestaande contracten.

**ORGANISEREN VOLGENS PRODUCT OF DIENST**

Zowel de aankoopafdeling als de technici moeten zich organiseren en mentaal instellen op de samenwerking. De eerste stap is om heel duidelijk ieders rol en bijdrage te

■ FIGUUR 2: WORDT DE TOTAL COST OF OWNERSHIP BEREKEND?



Bron: Deloitte

definiëren. Daarna volgt het afspreken van de manier waarop de onderlinge wisselwerking zal verlopen. Derde en meest cruciale fase is om die afspraken in de praktijk toe te passen.

De afbakening van rol en wisselwerking steunt op twee principes.

Ten eerste: de rol van Aankoop bij specificaties en de uiteindelijke leverancierskeuze hangt af van het dosiertype en deels van de materiekennis. Voor standaardmateriaal ('commodity') zoals schrijfgierief, papier en reinigingsproducten beslist Aankoop. Voor technisch uiterst complexe en unieke producten en diensten ligt de verantwoordelijkheid en beslissingsmacht bij de budgeteigenaar. De toegevoegde waarde van Aankoop ligt dan in de contractopbouw en het formaliseren van de afspraken. Omdat het grootste deel van de aangekochte producten tussen beide uitersten ligt, moeten Aankoop en de budgeteigenaar in samenspraak hun kerncompetentie inzetten. Het is een evenwichtsoefening tussen (standaardiseren van) specificaties en het optimaliseren van de TCO waarbij zowel de technici als aankopers aan de onderhandelingstafel zitten.

Ten tweede: niemand, zelfs niet de grootste (technische) specialist, mag buiten Aankoop om prijs- en contractonderhandelingen met (would be) leveranciers voeren. Die regel garandeert dat een organisatie maximaal voordeel haalt uit de kernvaardigheden van de aankoopafdeling: onderhandelen, contractopbouw en latere contractopvolging.

In grote organisaties is er nog een extra besluitmoment: centraal op groepsniveau of decentraal per vestiging 'sourcen'. De meeste groepen opteren voor een combinatie: commodity zoals drukwerk loopt centraal vanwege standaards en schaalvoordeel. Aankopen die het niveau van fulfillment naar de klant bepalen, lopen dan weer decentraal.

Voor de pragmatische invoering op het terrein biedt de Deloitte "strategic

## Alleen tastbare resultaten overwinnen initiële scepsis

door Luc Roesems

Infrac, het netwerkbedrijf dat in 102 Vlaamse gemeenten actief is voor elektriciteit, aardgas, kabeltelevisie en riolering, heeft binnen een kostenreductieprogramma ervaren dat samenwerking tussen technici en aankopers geen automatisme is. Frank Vanbrabant, Directeur Klantendienst en Aankoop slaagde er toch in om samen met zijn medewerkers en collega's in de technische diensten 'strategic sourcing' in te voeren.

### Beseft je vóór het aankoopproject de verschillende aanpak van technici en aankopers?

"Je weet dat bij technische aankopen de ingenieurs en technici de belangrijkste selectiecriteria bepalen. Op basis van hun voorkeuze gingen wij als Aankoop dan naar de markt. Wij voelden wel dat die sequentiële aanpak onze slagkracht als klant beperkte, maar eerlijk? Wij, dat waren zowel de aankopers als de technici, wisten eigenlijk niet direct hoe het anders aan te pakken. Je bent zo betrokken, dat het referentiekader dat inzicht beperkt."

### Je kende het begrip 'total cost of ownership' al?

"Niet in de vorm en binnen het concept van het 'strategic sourcing' model. Deloitte gaf ons inzicht in de TCO van een dienst of product. Al volstond dat niet, want de jarenlang gegroeide, toch wat eigengereide aanpak verdwijnt daarmee niet vanzelf. Er was veel goede wil, maar samenwerken vereist ook een methode, en die hadden wij niet."

### Wat moeten wij ons daarbij voorstellen?

"Aankoop en budgethouders waren elk druk maar ver van mekaars leefwereld bezig. Zij deelden beiden de bezorgdheid en de wil om Infrac productiever en efficiënter te laten inkopen. Alleen lagen onze prioriteiten door ons referentiekader gewoon ver uit elkaar. Dan is het moeilijk om een systematiek van samenwerking op te zetten die maximaal rendeert."

### Was er wantrouwen?

"Eerder scepsis. Zeker omdat van bij het begin cijfermatige besparingsdoelen op tafel lagen. Als ervaren vakman denk je dan - zonder bijbedoelingen - dat je het allemaal al wel gezien hebt."

### Wat deed de houding omslaan?

"Toch wel de concrete ervaring hoe iedereen een eigen rol en een unieke bijdrage heeft. Wie daarover redeneert weet dat wel, alleen dringt het zelden in de praktijkbeleving door. De uitgewerkte, gedetailleerde berekende TCO van pilootaankopen maakte soms pijnlijk scherp duidelijk dat wij apart misschien wel goed werk leverden, maar dat een gezamenlijk optreden nog veel en veel productiever zou zijn."

### Was dat inzicht dan het begin van een vlot lopende samenwerking?

"Het is niet omdat je de kennis hebt, dat je die ook goed kan toepassen. Het beste middel tegen scepsis is resultaat. Deloitte had die les blijkbaar al lang geleerd. Zij De Deloitte specialisten brachten technici en aankopers rond de tafel en leerden hen rond een tiental aankoopdossiers concreet samen te werken."

### Tien, dus van kleine tot grote aankopen en op alle terreinen?

"Toch niet, want een aantal producten of diensten heeft geen enkel voordeel bij deze methodiek. Ik denk aan het kopen van kantoor materiaal. Dat zijn standaardproducten met een eenvoudige selectiebasis: de prijs! Onze core business is heel iets anders. De bulk van die bestellingen gaat naar infrastructuurelementen voor onze netwerken. Die bepalen zowel het 'fulfillment' niveau naar onze klanten, als een belangrijk deel van ons resultaat. Daar wordt het verschil gemaakt."

### Wie selecteerde de pilootprojecten?

“De projecten zijn niet opgedrongen, maar in overleg geselecteerd. Dat gebeurde in groep, en niet altijd direct met unanimititeit der stemmen hoor. De teams van ingenieurs, operationele installateurs en aankopers moesten eigenlijk nog leren om overleg te plegen. Maar het feit zelf dat iedereen een stem kreeg, heeft toch vertrouwen gewekt.”

### En eens het vertrouwen regeerde liep alles wel vlot?

“Zelfs dan moesten wij als deelnemers echt op het terrein leren om de specificaties, de kosten, de aanpak, kortom alles wat we vroeger wisten en deden, in vraag te stellen. Wij hebben de zes stappen van de methodologie en hun nut aan den lijve moeten ervaren, leren om van A tot Z in termen van de TCO in teamverband te denken.”

### Kregen de aankopers technische opleiding en de technici een commercieel-zakelijke training?

“Heel wat aankopers zijn van opleiding ingenieur, dus bijscholing was niet het knelpunt. Technici moesten in kosten meedenken en aankopers moesten een gezamenlijke systematiek ontwikkelen. Dát was de uitdaging.”

### Hoe reageerden leveranciers?

“Beter dan velen zouden denken. Leveranciers die op de langere termijn mikken, doen zelfs hun voordeel bij een dergelijk programma. Zij waarderen een duidelijk, maar bredere contractuele basis om zaken te doen. De betere leverancier kan zich in deze context uitstekend op resultaat onderscheiden. Veel leveranciers denken echt mee.”

### Besparen...dan vrezen technici dadelijk kwaliteitsverlies?

“De praktijk heeft bewezen dat de kwaliteit uitstekend blijft. De sector kent normen en leveranciers kwalificeren zich daarvoor. Die maturiteit van de sector en van Infrac heeft verzekerd dat de besparingsdoelen de kwaliteit niet aangetast hebben.”

### En de besparingen zijn gerealiseerd?

“Absoluut! De eerste vervolgbestellingen bewijzen dat ze zelfs structureel ingebouwd zijn.”

### Had je het achteraf beschouwd toch niet zonder externe hulp kunnen klaren?

“Volgens mij is dat onmogelijk. Zelfs erg gemotiveerde, goed menende technici, aankopers en personeelsleden van andere betrokken diensten zouden snel in hun eigen vertrouwde gewoonten vervallen, wat de gesprekken gegarandeerd zou polariseren. Neen, niet zelf doen. Zoek deskundige begeleiding met bewezen ‘hands on’ ervaring.”

### Zelfs een KMO?

“Zelfs een kleine KMO kan die begeleiding financieel dragen, want het gaat om direct bruikbare ervaring die heel snel belangrijke besparingen oplevert. Geen abstracte concepten of dure softwaresystemen.”

### En tenslotte, wat is de ‘procurement’ omgeving waarvoor Infrac vandaag ‘strategic sourcing’ toepast?

“Strategic sourcing slaat op zowat 200 belangrijke dossiers, samen goed voor een aankoopbedrag van ongeveer 140 miljoen euro. Niet al die aankopen gebeuren natuurlijk maandelijks, zelfs niet jaarlijks, maar zij komen wel allemaal regelmatig terug. In tegenstelling tot vroeger, grijpen wij nu naar goed gedocumenteerde dossiers met dezelfde structuur en stijl. Dat alleen al is een uitstekende basis om productiever te functioneren. En nog een voordeel (lacht), nu gaan aankopers spontaan bij technici op de koffie en vice versa.”



Frank Vanbrabant, Directeur Klantendienst en Aankoop, heeft ervaren dat een methodologie echt leidt naar samenwerking en structurele besparingen.

sourcing” methodologie een goed houvast. Hij bestaat uit zes stappen:

1. Creëer betrokkenheid,
2. Analyseer de interne supply chain,
3. Analyseer de externe supply chain,
4. Ontwikkel de strategie,
5. Implementeer de strategie,
6. Meet en institutionaliseer de resultaten.

De stappen verlopen niet rechtlijnig want in het strategisch aankooptraject worden activiteiten uit eerdere stappen vaak herhaald, verfijnd of vervolledigd.

*Onbewust zijn technisch gedreven specificaties vaak te gedetailleerd. Hoe technischer de specificaties, hoe duurder een product meestal is.*

### BETROKKENHEID CREËREN

Wie ‘strategic sourcing’ invoert zal bijna zeker merken dat zelfs de beste professionals het feit dat zij hun beweegredenen moeten uitleggen aan buitenstaanders, hier aankopers, als een aantasting van hun autoriteit zien. Zoals het vorige CFO Thema “Quick wins zijn goedkoop te oogsten” vermeldt, helpen goed gekozen pilootdossiers om die wreveld te neutraliseren. Deze fase start met:

- het selecteren van een of meerdere ‘quick win’ projecten,
- het zorgvuldig kiezen van teamspelers,
- het opstellen van een duidelijk ‘draaiboek’, een charter dat de werking van het team beschrijft en zo houvast biedt,
- het aanduiden van een erg ervaren, liefst externe – dus niet betrokken – projectleider,
- het intensief doelgericht werken zodat snel tastbaar resultaat volgt.

Infrac, de netbeheerder die als casus in dit CFO Thema aan bod komt, koos als een van de pilootprojecten de aankoop van verlichtingsarmaturen. Omdat de bestaande leveranciers volgens de ingenieurs én de installateurs voldeden, leefde het gevoel dat een aankoopproject verloren moeite zou zijn. Door een duidelijke opdracht vanuit de top dadelijk te combineren met een gemengd team - de gespecialiseerde ingenieur, de verantwoordelijken voor de installatie van de armaturen én de aankoper - werd de bezorgdheid gekanaliseerd en kon een objectieve analyse starten.

#### ANALYSE VAN DE SUPPLY CHAIN

Objectiveren gebeurt door het analyseren van de 'waardeketting' en concreet door het aan te kopen product/dienst in de supply chain te plaatsen.

De interne analyse stelt drie vragen:

### 1. Welk product en/of dienst met welke doel

Het gaat om cijfermatige antwoorden op de vragen:

- wat is de 'supply' functie, dus de bijdrage van het product en/of de dienst in de 'service cyclus' en de waarde ervaring van de klant (satisfactie)?
- hoe groot is de gepercipieerde vraag naar een product en/of dienst?
- wat zijn historische data over purchase orders, facturen en effectief verbruik?
- wat waren defecten en herstelkosten?
- hoe ziet de toekomstige vraag naar het product eruit, welke factoren beïnvloeden de vraag en wat leert extrapolatie van historische gegevens.

Deze analyse houdt rekening met externe factoren zoals wetgevende, milieu- en politieke factoren. Zo beïnvloeden subsidies en (de)regulering de vraag naar zonnepanelen en isolatiemateriaal.

### 2. Specificaties

Hoe bepalend zijn bestaande product- of dienstsificaties voor de waardebijdrage en wat zijn logistieke consequenties. Deze oefening kost tijd en discussievaardigheid binnen het team. Ga er nooit vanuit dat de behoeften van de interne klant bekend zijn. Durf ze expliciet te bevragen. Precies omdat in het multidisciplinaire team ook technische 'leken' zitten, is de bevraging leerrijk omdat zij vanzelf naar standaardisering leidt. Het resultaat van een goed gevoerde analyse zijn standardiserende en meer marktconforme specificaties. Die beiden naar producten en diensten die verschillende leveranciers in hun standaard productlijst aanbieden. Hoe minder specifiek de aankoopcriteria, hoe minder de afhankelijkheid van één leverancier nodeloos, zelfs gevaarlijk groot is.

### 3. Ondersteunende procesdiensten

De samenwerking tussen klant en leverancier is ruimer dan de for-

■ FIGUUR 3: VIJFKRACHTENMODEL VAN PORTER



meel gecontracteerde dienst of productlevering. Het bestel- en facturatieproces, het voorraadbeheer, de opvolging van de leveranciersprestatie en andere relatie onderdelen hebben elk hun kostprijs en service aspecten. Hoewel deze ondersteunende processen regelmatig frustraties en extra kosten veroorzaken, blijven zij in een klassieke aankoopconstellatie doorgaans (onterecht) onzichtbaar voor technici die orders plaatsen. Pas als ook deze aspecten in de analyse meespelen, ontstaat een beeld van alle realiseerbare winpunten.

#### ANALYSE VAN DE MARKT

De analyse van de marktomgeving leert welke leveranciers actief zijn op welke commerciële basis. De eerste analyselijijn brengt de markt en haar drijvende dynamiek in kaart. Het model van Porter (zie figuur 2) helpt om dat systematisch te doen. Het beantwoordt vragen zoals: wat zijn de marktmechanismen, welke zijn mogelijke substituten voor het product of de dienst, hoe liggen de machtsverhoudingen tussen leveranciers en klanten, vanwaar komen nieuwe marktspelers...

De tweede analyselijijn screent de markt in de breedte, verder dan de leveranciers, technologie of regio die een bedrijf op dat ogenblik 'gewoon' is. Het resultaat is een 'longlist' van potentiële leveranciers die in de volgende stappen van het strategisch aankooptraject uitgedund



Wie zonder shopping list aankoopt, riskeert zoals in het echte leven thuis te komen met wat hij eigenlijk niet nodig heeft, maar wel duur betaald heeft!

wordt. Deze analyses steunen zowel op deskresearch, actieve bevraging van bestaande leveranciers als het uitschrijven van informatierondes (Request For Information of RFI).

In het Infrac voorbeeld voor verlichtingsarmaturen bleek de Belgische markt goed gestandaardiseerd te zijn met een type-lastenboek van de sectorfederatie. Die publiceert een lijst van gevalideerde armaturen die voor netbeheerders geschikt/interessant zijn.

#### ONTWIKKEL EEN AANKOOPSTRATEGIE

Een aankoopstrategie omvat een aantal kernelementen:

##### 1. Criteria

Professioneel opgestelde en al voor de aankoopfase geformuleerde evaluatiecriteria vormen de startbasis voor elke leveranciersselectie. Zij zijn pas effectief als meetreferentie als zij formeel vastliggen, kenmerkend zijn en prioriteit kregen. Prioriteiten geven gebeurt aan de hand van wegingen die als het ware 'reliëf' in de evaluatie van een aanbod brengen. Zo weegt voor kantoor materiaal de aankoopprijs erg zwaar door, maar zijn het bij technisch materiaal de

installeerbaarheid en zuivere functionaliteit die het meeste gewicht krijgen. 'Kenmerkend' slaat op de mate waarin de combinatie van kwalitatieve parameters en commerciële voorwaarden het product of de dienst objectief en 'compleet' beschrijven. Vage criteria zoals 'goede kwaliteit' of "hoge flexibiliteit" passen niet in dat professionele plaatje. Stel meetbare grenzen aan 'kwaliteit' zoals bijvoorbeeld het aantal defecten per honderd gebruiksuren of het aantal dagen (uren) voor bulk- en voor expresslevering.

##### 2. Aantal leveranciers

Een onderneming moet een leveranciersbeleid ontwikkelen. Zal zij een product/dienst bij één zakenpartner kopen - single sourcing - bij twee of zelfs meer partijen (respectief 'dual sourcing' of 'multi-sourcing')? Dat besluit hangt af van de kwetsbaarheid voor onderbrekingen in bevoorrading, de mate van standaardisering van wat geleverd wordt en dus het gemak van gemengd verbruik.

##### 3. Aankoopmethodiek

Een professioneel aankoopbeleid hanteert procedures die bepalen wanneer formele offertevra-

gen (Request For Proposal of RFP) gebruikt worden, aankopen op basis van een beperkte onderhandelingsronde lopen, directe orderplaatsing na deskresearch kan of zelfs hernegotiatie met de bestaande leverancier volgt. De tactiek hangt samen met de kenmerken van een product/dienst en de marktsituatie voor dat product of die dienst.

De aankoop van de verlichtingsarmaturen steunde op het TCO-model per wegtype waarbij de laagste totale prijs de doorslag gaf. Leveranciers boden aan op basis van de koopprijs en het aantal armaturen per kilometer. De selectie hield rekening met lichtniveau's (fotometrisch), constructie aspecten (plaatsen/vervangen van lampen), de logistiek bij levering en de dienstverlening (inzicht in en hulp bij R&D).

*Prioriteiten geven gebeurt aan de hand van wegingen die als het ware 'reliëf' in de evaluatie van een aanbod brengen.*

#### BESPARINGEN INSTITUTIONALISEREN

Wat baat een 'goede' voorbereiding als geen resultaten volgen? Heel wat CFO's en medewerkers geraken gefrustreerd omdat geplande besparingen niet behaald worden. Het is alsof het potentieel aan voordelen 'weglekt' door onduidelijkheid, vergeten opties of verwaarloosde vormafspraken. Die frustratie kan vermeden worden door:

- vooraf zorgvuldig het besparingspotentieel in te schatten,
- de beoogde besparingen formeel als doel toe te wijzen en als meetpunt te gebruiken wat 'budgetschuiven' vermijdt (herbestemmen van bespaarde sommen naar

#### ■ TOTAL COST OF OWNERSHIP: TCO

Een goed uitgevoerde analyse van de interne supply chain resulteert in een duidelijk TCO-model, waarin TCO staat voor 'total Cost of ownership'. Dat model benoemt én kwantificeert alle kostenelementen verbonden aan een dienst of aan het gebruik van een product. Het omvat dus de aankoopprijs, de proces- en aankoopkosten (bijvoorbeeld kost van garanties en voorschotten, speciale orderprocedures ea), de kost van de exploitatie (zoals bewaarkost, onderhoudskost, gecumuleerde kosten van reparaties, mogelijks speciale kosten zoals verzekeringen) en tenslotte zelfs de kost van het uit dienst nemen. De TCO expliciteert dus het totale kostenplaatje.

De piloot voor verlichtingsarmaturen bij netbeheerder Infrac gaf aan dat verschillende verlichtingsarmaturen werden gedefinieerd naargelang de weg die moest verlicht worden (dorpskern, plattelandsweg, snelweg, ...). Het bleek dat per armatuur meer of minder eenheden nodig waren om evenveel kilometer weg te verlichten. Maar meer armaturen betekent ook meer palen, een kost die in dat besluit moest meespelen. Ook het verbruik én de levensduur van de lampen moest verdisconteerd worden bij de vergelijkingen. Dit en heel wat andere parameters leidden naar een 'configuratiekost' per armatuurtype, wat vergelijking op gelijke basis toeliet. Een configuratie bestaat dan onder andere uit:

- paal met aankoopprijs en plaatsing,
- een armatuur met aankoopkost en plaatsing,
- kost van lampen over de ganse levensduur dus afhankelijk van het aantal branduren en inclusief vervangingskost,
- het energieverbruik over de levensduur.

De TCO liet het team toe om een prijs per strekkende kilometer per type weg te berekenen en als vergelijkingsbasis te hanteren. De opbouw van dat TCO model zorgt vaak voor verrassingen en werkt als een 'eye opener' voor zowel technici als aankopers.

## ZELF TESTEN

Een organisatie kan zelf inschatten in welke mate haar programma voor kostenreductie doeltreffend en structureel is:

- Bestaat er een duidelijke, formele aankoopstrategie binnen de onderneming?
- Is aankoop daadwerkelijk strategisch: vallen bijvoorbeeld "make versus buy" beslissingen in de scope van aankoopprojecten?
- Sluiten de doelstellingen van de aankoopfunctie aan op de ondernemingsdoelen en ziet het topmanagement de aankoopfunctie als een element in de waardeketting?
- Heeft het aankoopdepartement voldoende middelen - zoals technologische ondersteuning en vaardigheden - om de afgesproken rol te vervullen en de afgestemde doelstellingen te halen?
- Kan de aankoopfunctie complexe aankoopprojecten leiden en tijdig, binnen budget opleveren? Is zij proactief in het identificeren van risico's en het inperken ervan?
- Krijgen grote uitgaveposten systematisch visibiliteit en aandacht?
- Zijn contracten voldoende formeel en specifiek en worden zij actief beheerd?
- Zijn er duidelijke maatstaven en richtlijnen over de performantie van het aankoopdepartement?
- Zijn bestaande contracten voldoende gekend binnen de organisatie en worden aanvragen tot aankopen maximaal binnen bestaande contracten geplaatst?

- andere uitgaveposten),
- vooraf afspraken in te bouwen over mogelijke scenario's zoals te late leveringen (vermijdt verrassingen achteraf),
- sleuteltermen, aannames en redeneringen te documenteren zodat die ex post kunnen geverifieerd worden bij de zoektocht naar onverhoopte 'lekken',
- veiligheden in te bouwen (hernegotiatiepunten),
- op gezette tijden de besparingen via controlling te berekenen en als prestatienorm te borgen.

De gemiddelde CFO begrijpt "besparing" als een strikt kwantitatief resultaat terwijl aankopers en budgeteigenaars veel kwalitatiever naar die term kijken. Finance professionals spreken van een besparing als

het voordeel in het resultaat van de onderneming wordt doorvertaald. Een aankoper of budgeteigenaar ziet ook "cost avoidance" zoals een verhoogde service voor dezelfde prijs als besparing, hoewel dat geen zichtbaar effect heeft op het financiële resultaat. Maak vooraf dus goede afspraken over termen zoals 'besparing'.

Kostenbesparingen mogen niet eenmalig blijven. Goede contracten en duidelijk geformaliseerde afspraken over procesafspraken en prijzen borgen de besparing en garanderen dat zij structureel is. Toch doe je er goed aan om als klant de werkrelatie met de leverancier actief te onderhouden onder andere door de afspraken op te volgen. Een strategisch aankoopproject is de start van een intense zake-

lijke relatie met leveranciers waarbij de klant – best in samenwerking met die leveranciers - voortdurend naar verbeteringen en besparingen zoekt. Het continu verbeteren kan zelfs gesystemiseerd worden in 'task forces': teams die voor specifieke diensten en/of producten actief zoeken naar verdere opportuniteiten voor bijkomende besparingen. Zo blijft kostenreductie geen éénmalige activiteit!

En de verlichtingsarmaturen? Die werden besteld in een contractkader dat 20% in aankoopkost zou besparen en 9% in andere jaarlijks weerkerende TCO-kostenposten!

### CONTACT

Voor verder info:

[becfothema@deloitte.com](mailto:becfothema@deloitte.com)

### Redactioneel contact

CFO MAGAZINE:

[Luc.roesems@fm.be](mailto:Luc.roesems@fm.be)

(+32 499 57 23 56)

DELOITTE:

[tvancouwenberge@deloitte.com](mailto:tvancouwenberge@deloitte.com)

(+ 32 2 800 22 79)

ADVERTENTIE

## Over Deloitte CFO Services

Deloitte CFO Services helpt de CFO en de financiële directie hun opdracht optimaal uit te voeren en biedt tevens advies en ondersteuning om de nieuwe uitdagingen waarmee wij worden geconfronteerd efficiënt aan te pakken. En in het huidige onzekere economische klimaat zijn deze groter dan ooit. Met de diepgang van onze kennis en onze jarenlange ervaring kunnen wij hiervoor gerichte oplossingen aanbieden. De reikwijdte van onze kennis en ervaring is uniek in de markt en omvat consulting, taks, risk management services, corporate finance, financial advisory en outsourcing. Onze internationale onderzoekscentra garanderen dat wij steeds op de hoogte zijn van de meest recente evoluties in de diverse financiële vakdomeinen. Wij helpen u bij het definiëren van de functionele strategie voor de financiële directie, het ontwerpen van de aangepaste organisatie en processen, en bij de invoering van de ondersteunende informatiesystemen. Wij begeleiden u bij de transformatie van de financiële functie, en dragen er tegelijkertijd zorg voor dat uw kernactiviteiten op ieder ogenblik efficiënt en betrouwbaar blijven.

Voor meer informatie over Deloitte CFO Services belt u Thierry Van Schoubroek, Deloitte CFO Services Leader op +0476 49 59 08 of stuurt u een e-mail aan [tvanschoubroek@deloitte.com](mailto:tvanschoubroek@deloitte.com)

**Deloitte.**

Audit • Accounting • Tax • Consulting • Corporate Finance •

We don't make the complex simple.

*we make it understandable*

[www.deloitte.be](http://www.deloitte.be)