

Gerco Rietveld van Compendium:

‘Inkooptornado treft iedere organisatie’

E-procurement wordt wel de hottest spot binnen e-commerce genoemd. Gerco Rietveld - directeur van Nederlands grootste inkoopadviesorganisatie - spreekt van een ‘inkooptornado’ die met een verwoestende kracht iedere organisatie, inkoopend dan wel toeleverend zal treffen.

drs. F.G. Andriessse

Zo'n tien, twaalf uur per week besteedt *Gerco Rietveld* aan het tot zich nemen van de onvoorstelbaar grote hoeveelheid informatie over e-commerce en e-procurement. *‘Niet zelden eindigen de leessessies in een forse hoofdpijn’*, zegt de chief executive officer van Compendium. Een gevolg van de ronduit stormachtige ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie en het vaak sterk visionaire karakter van de mogelijkheden die de nieuwe technologie biedt. Rietveld was Hoofd Concern Inkoopbedrijf van ING Bank en waagde begin 1995 de stap naar het vrije ondernemerschap. In dat jaar richtte hij het inkoopadviesbureau Compendium op. Bij het bureau werken inmiddels circa tachtig mensen en daarmee is het de grootste dedicated inkoopconsultancy-organisatie in Nederland en waarschijnlijk ook in Europa. Compendium heeft vestigingen in Bussum en Antwerpen en opent binnenkort ook de deuren in Duitsland. Een van de drie divisies richt zich geheel op electronic procurement en werkt daarbij binnen een netwerkstructuur samen met toonaangevende ict-bedrijven als Cisco en Netscape. Na een oriënterende reis naar de mogelijkheden van e-commerce in de Verenigde Staten in 1997 stond voor Rietveld vast dat internet ook het inkoopvakgebied sterk zou gaan beïnvloeden. Zo sterk, dat de ceo van Compendium spreekt van een ‘inkooptornado’. Is dat weer zo'n lekker bekkend woord dat past binnen de internet-hype, of staat ons inderdaad een inkoop tornado te wachten?

Rietveld zegt sceptisch te zijn over de hype als zodanig: ‘De verwachtingen met betrekking tot de nieuwe economie en alles wat daar bij hoort worden in de media overtrokken. Maar waar het in de kern om draait is zeker geen hype, maar een keiharde realiteit. We hebben het dan over een proces dat zich volgens de wetten der logica voltrekt.’

In de nieuwe economie ontstaan door het gebruik van baanbrekende technologie op grote schaal transparante markten en dat gaat alles op zijn kop zetten. Daar is de directeur van Compendium heilig van overtuigd. ‘Men moet bij nieuwe economie niet teveel denken aan de World On Lines van deze wereld. In die hoek zit de hype en zullen onvermijdelijk klappen gaan vallen. Het gaat veeleer om initiatieven als die van General Motors en Ford. Het bouwen van enorme netwerken om niet alleen te gaan inkopen maar ook de banden met de eindgebruiker te versterken’, aldus Rietveld.

Leergeld

Informatie- en communicatietechnologie leiden tot prijstransparantie. Wat zijn de gevolgen?

“Mijn indruk is dat de gevolgen worden onderschat. Prijstransparantie is enorm bedreigend. IBM heeft simulaties uitgevoerd met volledig transparante markten. Conclusie: er is maar een winnaar en dat is de kostenleider. De inkoper krijgt per inkoopsegment inzicht in de gehele inkoopmarkt. Als toeleverancier zou ik dus mijn hart maar vast houden.”

Uitbesteding is een van de krachtigste trends bij profit en non profit organisaties. Deze trend beïnvloedt de inkoopprofessie in hoge mate. Heeft e-procurement gevolgen voor het al dan niet uitbesteden?

“E-procurement zal leiden tot meer uitbesteding. De early adapters van e-procurement systemen hebben het zelf langs elektronische weg inkopen zwaar onderschat. Ze betalen nu dik hun leergeld. Het probleem is de ‘content’ van het systeem, dat wil zeggen de data. De complexiteit neemt kwadratisch toe met het inbrengen van inkoopsegmenten in je systeem. Een goed voorbeeld is de facilitaire inkoop. Wil je een database van honderdduizenden facilitaire producten up to date houden, dan heb je een klein leger mensen nodig. Organisaties die een systeem voor e-procurement willen aanschaffen moeten zich eens goed achter de oren krabben of dat wel verstandig is. Eigenlijk is zo iets alleen weggelegd voor de heel grootten. Verreweg de meeste organisaties zijn beter uit door uitbesteding van het werk aan een third party, een application service provider. Zo’n ASP stelt niet alleen de applicatie beschikbaar maar verzorgt ook het content management. Economies of scale liggen ten grondslag aan de kracht van deze toeleveranciers in de nieuwe economie.”

De Verenigde Staten lopen niet alleen voor op het gebied van Internet, maar ook waar het e-procurement betreft. Nu is er ook nog zo iets als de Wet van de Remmende Voorsprong. Kortweg: wie echt helemaal voorop loopt met nieuwe technologie, wordt later aan alle klanten ingehaald omdat hij vastzit aan zijn aanvankelijke investeringen. Gaat deze wetmatigheid ook voor e-procurement op en kunnen we daarom de VS nog inhalen?

“De ontwikkelingen in de VS gaan veel sneller dan wij ons in Europa kunnen voorstellen. Men zit helemaal niet zo vast in aanvangsinvesteringen. Er is heel veel geld beschikbaar voor e-commerce initiatieven. Voor een goed initiatief is altijd funding te vinden in de VS. Dat betekent ook dat het tempo van innovatie enorm hoog ligt. Daarbij onderschatten wij dat men in de VS een autocratische aanpak heeft. Investeerders zijn bereid enorme bedragen in nieuwe technologie te steken, maar ze eisen ook een zeer korte time to market. Van idee tot marktrijp product duurt vaak niet langer dan zes tot negen maanden! Vergelijk dat eens met Nederland. We zijn trots op het Nederlandse consensusmodel, maar dat zou ons nog wel eens behoorlijk de das om kunnen doen. Consensusvorming werkt enorm vertragend en in de tussentijd lopen de Amerikanen over ons heen. Wij moeten in Europa, en zeker in Nederland, zeer op onze hoede zijn. Een belangrijk nadeel dat wij ook hebben, is dat wij minder digitaal zijn georiënteerd. In het bijzonder geldt dat voor onze toeleveranciers.”

Lastige positie

Als internet en e-procurement inderdaad markten zeer transparant gaan maken, hoe kan de toeleverancier daar dan op reageren?

“De toeleveranciers komen in een zeer lastig positie. Zeggen zij ‘ja’ op het deelnemen aan virtual markets, dan moet men ernstig rekening houden met margedruk. Zegt men ‘nee’, dan zal dat tot gevolg hebben dat men er uit ligt. Gaan wij er van uit dat men dat laatste niet wenst, dan is het zaak nu een strategie te formuleren.”

Welke strategische opties heeft de toeleverancier?

“Omdat internet inkoopmarkten veel doorzichtiger gaat maken is de keuze voor kostenleiderschap een goede. Maar let wel, dit is door de transparantie alleen weggelegd voor één partij. Een tweede strategische optie is het bieden van meerwaarde. Maar dan wel echte meerwaarde, geen dubbel gebakken lucht!”

U spreekt van een inkoop tornado die door de VS raast. Wanneer komt hij onze kant op?

“Hij is er al, maar op bescheiden schaal. In de VS zijn organisaties al doordrenkt van e-procurement, in Europa praten we voorlopig alleen over de raden van bestuur van de leading companies.”

In Nederland wordt langzaam maar zeker toch al steeds meer via Internet ingekocht?

“Dat mag waar zijn, maar het gaat niet alleen te langzaam maar men denkt ook weinig creatief. Het gaat niet alleen om e-commerce, maar vooral om c-commerce. Dat wil zeggen collaborative commerce. Denken en werken in netwerken waarin je niet alleen toeleveranciers betreft, maar ook de eindgebruikers.”

Als wij over tien jaar de balans opmaken zal dan gewoon niet blijken dat e-procurement nog maar in de kinderschoenen staat?

“Vergeet u dat maar. Op dit moment zijn er al vele uitstekende en goed werkende virtuele markten en succesvolle market makers. Denk aan Chemdex, een zogenaemde ‘vertal’, dat wil zeggen een ‘vertical portal’. Vertals zijn gespecialiseerde verticale markten en relatief eenvoudig van opzet door het relatief geringe aantal producten. De vertals schieten als paddestoelen uit de grond. Het ontwikkelen van horizontale portals - ‘hortals’ - is lastiger. Denkt u maar aan een inkoopcategorie als facilitaire producten, die enorm groot en productgroep doorsnijdend is. Maar ook bij de hortals voltrekken de ontwikkelingen zich veel sneller dan je denkt. Over een jaar of twee kan de inkoper een keuze maken uit market makers voor gestandaardiseerde producten.”

Hottest spot

E-procurement wordt wel de ‘hottest spot’ binnen e-commerce genoemd. Inkoop heeft de wind al stevig in de zeilen. Wordt de inkoper nu helemaal koning binnen zijn organisatie?

“De inkoper die internet goed weet te benutten om lagere inkooprijzen te realiseren draagt bij aan de kracht van zijn organisatie. Het punt is echter dat internet geen ‘eigenaar’ heeft. Het raakt alle functies binnen de organisatie. De inkoper zal nooit solistisch succesvol kunnen inkopen langs elektronische weg omdat hij daarbij zijn ict-collega’s nodig heeft. Er liggen echter nog veel grotere baten in het verschieft als hij buiten de gebaande dekkpaden treedt. De inkoper zou zichzelf de vraag moeten stellen hoe zijn organisatie omgaat met een klant die elektronisch wil inkopen. Inkoopvoordelen moeten worden vertaald naar verkoopvoordelen. Denk je op die manier, dan praat je over samenwerking met marketing, sales, business development en de ict-mensen. Als je als inkoper zo denkt, dan blijken de inkoopbesparingen misschien wel peanuts te zijn.”

Het ligt dus in de lijn dat multidisciplinaire samenwerking belangrijker wordt in de inkoopprofession. Liggen er nog meer veranderingen in het verschieft?

“Veel van de inkoop zal worden uitbesteed aan market makers. Deze maken voorselecties voor hun klanten op basis van aangereikte criteria. De eindgebruiker beslist en koopt in met behulp van een procurement card. Een belangrijke nieuwe taak van de inkoper wordt het automatiseren van bulkinkoopstromen en het managen van de informatie over deze stromen. Dat laatste kunnen we bestempelen als inkoop control. De inkoper zal een deel van zijn functionele expertise ook moeten inwisselen voor expertise over de keten. Hierbij zal hij expliciet moeten redeneren vanuit de toekomstige concurrentiepositie van zijn bedrijf. Dat betekent netwerken en netwerkpartners zoeken en de mogelijkheden die de nieuwe economie biedt aanreiken aan zijn organisatie. Inkoopmarktonderzoek zal zich uitbreiden naar het vinden van de juiste market makers en auctions.”

Wordt het inkoopvak nog aantrekkelijker?

“Beslist. De echte initiële inkoop zal door de nieuwe ict-mogelijkheden het minst worden beïnvloed. Er zal meer tijd zijn voor deze belangrijke inkooptaak en het formuleren van de inkoopstrategie, waardoor het vak nog leuker wordt dan het al is. Het lijkt mij een reden temeer om hard aan de slag te gaan met e-procurement.”

quote

“We zijn trots op het Nederlandse consensusmodel, maar dat zou ons nog wel eens behoorlijk de das om kunnen doen. Consensusvorming werkt enorm vertragend en in de tussentijd lopen de Amerikanen over ons heen.”

quote

“Veel van de inkoop zal worden uitbesteed aan market makers. Deze maken voorselecties voor hun klanten op basis van aangereikte criteria. De eindgebruiker beslist en koopt in met behulp van een procurement card.”

quote

“De echte initiële inkoop zal door de nieuwe ict-mogelijkheden het minst worden beïnvloed. Er zal meer tijd zijn voor deze belangrijke inkooptaak en het formuleren van de inkoopstrategie, waardoor het vak nog leuker wordt dan het al is.”