

Slimmer operationeel inkopen

Beter samenwerken met
leveranciers, focus op
uitzonderingen



Hoe kunnen bedrijven, specifiek in de maakindustrie en groothandel, slimmer samenwerken met hun leveranciers, sneller reageren op marktveranderingen en minder tijd besteden aan handmatige operationele inkoop?

In deze whitepaper geven wij een aantal praktische tips over hoe u uw orderadministratie kunt verminderen en sneller producten naar de markt kunt brengen.

Ook vertellen we u hoe een goede business case eruit ziet en geven we een concreet voorbeeld wat supply chain integratie kan opleveren.

Veel leesplezier gewenst!

Team Tradecloud

Inhoud

De inkoper wordt een business strateeg	4
Op weg naar de digitale zelfsturende supply chain	6
Slimmer operationeel inkopen.....	7
De business case voor supply chain integratie.....	9
Aan de slag met een supply chain platform.....	11
Klant Case MOBA.....	12

De tijden dat de rol van inkoop gericht was op het zoeken naar de goedkoopste producten zijn voorbij. Directies weten maar al te goed dat er bij inkoop potentieel zit voor het verhogen van klantwaarde. Inkopers en supply chain professionals zijn altijd op zoek naar manieren om efficiënter te werken zodat ze toegevoegde waarde kunnen leveren voor de business. Daarbij heb je te maken met een complexer wordende supply chain waarin ketenpartners geacht worden om tijdig en correct informatie uit te wisselen zodat een voorspelbaar proces ontstaat. In de praktijk blijkt dat er sprake is van een gemis aan transparante informatie.

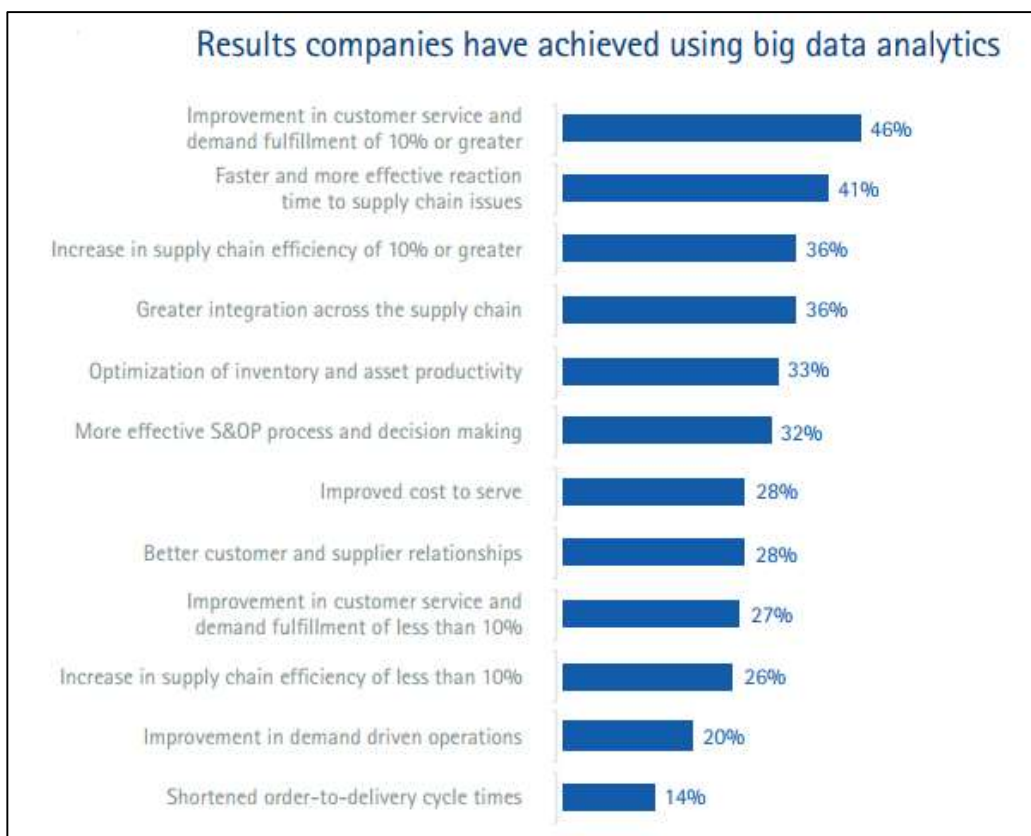
De inkoper wordt een business strategie

Bij de meeste inkoopafdelingen wordt veel tijd besteed aan administratieve activiteiten zoals het beheren van inkooporders en contracten, het najagen van orderbevestigingen en het afstemmen van facturen. De meeste organisaties hebben ten minste enkele van deze administratieve activiteiten geautomatiseerd.

Door nieuwe technologie te gebruiken kunnen inkooporganisaties hun administratieve activiteiten met veel grotere snelheid, lagere kosten en hogere nauwkeurigheid uitvoeren. Bovendien kunnen zij betere beslissingen nemen omdat er gerichte stuurinformatie voorhanden is. Zo'n manier van werken biedt op langere termijn meer waarde dan alleen kostenbesparingen. Aspecten waaraan inkoop direct haar bijdrage kan leveren zijn een grotere marge, snellere time-to-market en het opbouwen van een duurzaam concurrentievoordeel.

Een groot deel van de inkoopmanagers is ontevreden over de digitale tools die binnen bedrijven aanwezig zijn om de verlangde dienstverlening waar te maken. Traditionele enterprise ERP-systemen geven meestal een goed beeld van de interne processen maar ontberen mogelijkheden om de keten door te meten buiten de muren van het bedrijf. Zelfs moderne ERP-systemen zijn niet ontworpen om gegevens uit te wisselen met externe ketenpartijen. Als je businessmodel gebaseerd is op producten met een korte productlevenscyclus en snelheid vormen ERP-systemen juist een bottleneck. Dat komt omdat ze ontworpen zijn voor order-, verzend- en transactionele data. Dit soort systemen zijn niet in staat om te gaan met de uitdagingen van moderne supply chains. Als je ervoor kiest om te concurreren op nauwkeurigheid, snelheid en kwaliteit zul je het moeten zoeken in leveranciersnetwerken die contextuele intelligentie bieden die niet mogelijk is met legacy ERP-systemen.

Het is nou eenmaal zo dat het grootste gedeelte (80%) van de supply chain data buiten de vier muren van het eigen bedrijf wordt gegenereerd. Veel onbenutte waarde ligt nog besloten in het slimmer samenwerken met leveranciers. Netwerken van leveranciers, gericht op kennisuitwisseling en samenwerking, vormen dus een bron van toegevoegde waarde. Big data is een revolutie in de manier waarop leveranciersnetwerken zich vormen, groeien en zich uitbreiden naar nieuwe markten. Accenture deed onderzoek naar de resultaten van bedrijven die big data analytics inzetten (zie figuur). De resultaten die behaald worden zijn aanzienlijk.



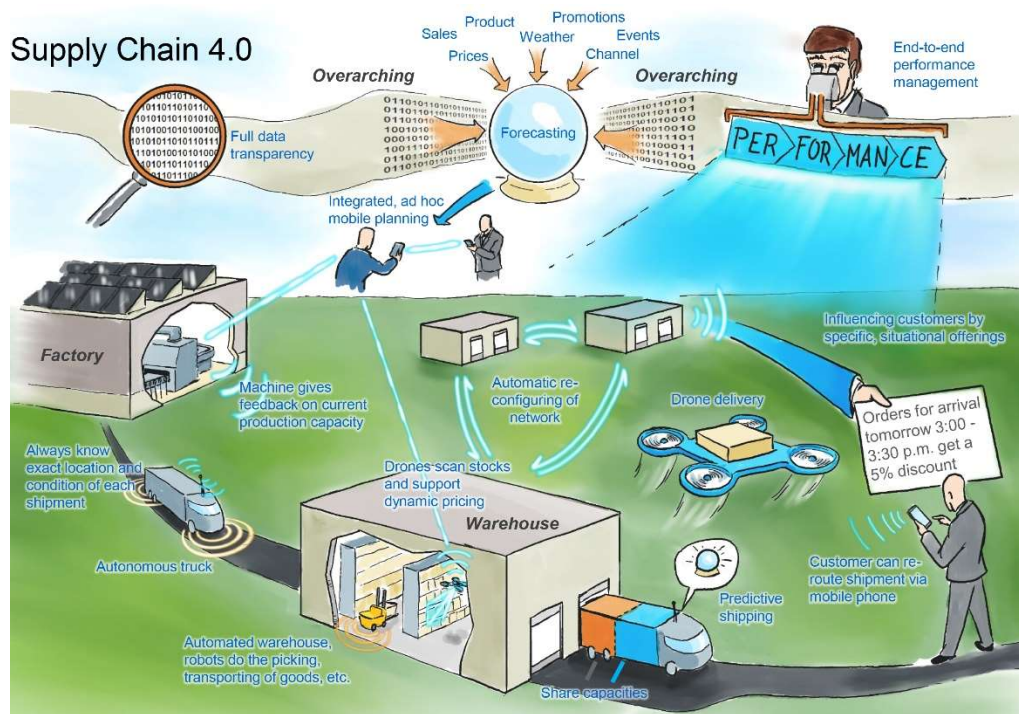
Bron: *Big Data Analytics in Supply Chain: Hype or Here to Stay?* (Accenture)

De digitalisering binnen inkoop komt maar moeizaam op gang. Vergeleken met menig Sales-, Marketing, HR- of IT-afdeling waar de inzet van de cloud inmiddels gemeengoed wordt, is dat nog niet van toepassing op inkoopssystemen. De lage adoptiegraad van de cloud binnen inkoop is opmerkelijk want juist op dit vlak liggen mogelijkheden op het gebied van snelheid, kostenefficiëntie en schaalbaarheid. Dit betekent niet dat inkoop op achterstand zal blijven. Als we de wet van de remmende voorsprong volgen, dan kan inkoop andere afdelingen net zo makkelijk weer inhalen. Zeker nu de rol van inkoop niet langer alleen maar gaat om het kopen van de goedkoopste producten bij de beste leveranciers. Het mag duidelijk zijn dat inkoop volop in transitie is. Mede door druk van directies om meer en beter inzicht te krijgen in de impact van inkoopresultaten op de business.

De inkoper die in staat is om de juiste informatie samen te brengen, te analyseren en patronen kan herkennen, gaat echte waarde toevoegen. Dat vraagt om nieuwe creativiteit en effectiviteit. Ook vraagt het om een betere samenwerking met andere business teams. Het werk zal sterk afhankelijk worden van analytische inzichten. Dit alles vereist nieuwe vaardigheden op het gebied van data science en analytics, risicomangement en samenwerking. Het goede nieuws is dat er slimme software beschikbaar is die veel operationele inkooptaken overneemt en inzichten levert op basis van data.

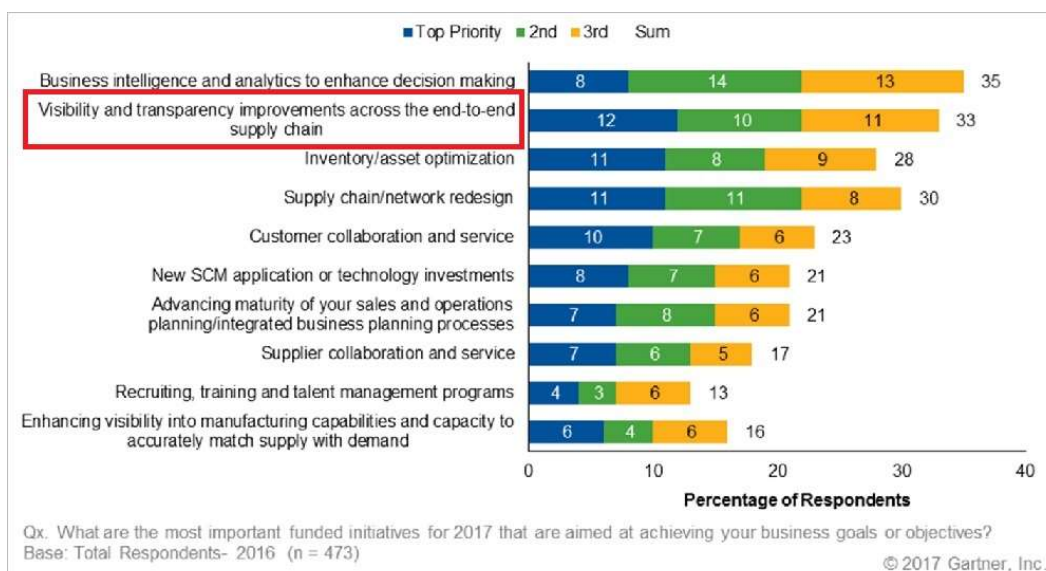
Op weg naar de digitale zelfsturende supply chain

Het ERP-systeem vormt op dit moment het hart van de meeste supply chains, inclusief een breed scala aan specifieke *add ons*. Over het algemeen is deze software, al dan niet na een ingrijpend implementatietraject, goed ingeregeld voor intern gebruik. Met bekende ERP-systemen van Exact, Ridder, MS Dynamics, SAP of vergelijkbaar zijn de interne inkoop-, verkoop- en financiële processen grotendeels geautomatiseerd. Maar naarmate ketenintegratie belangrijker wordt voor het behalen van toegevoegde waarde en het vergroten van de marge, wordt het delen van die informatie uit die afzonderlijke systemen steeds belangrijker. Bedrijven opereren niet standalone maar werken letterlijk als een schakel in de keten. Van bedrijven die het eindproduct aan de klant leveren, via toeleveranciers en groothandels van specifieke componenten, tot producenten van onderdelen. Ze voegen allemaal waarde toe aan het eindproduct en optimale communicatie is daarbij cruciaal. Toch is nog lang niet alle traditionele software geschikt voor gebruik in de cloud.



SOURCE: McKinsey

De inkoper heeft te maken met vele veranderingen. Denk aan globalisatie, snellere time-to-market, kortere product life cycles, economische condities, disruptieve concurrentie en snelle technologische vooruitgang. De supply chain wordt daardoor veel complexer en moeilijker te managen. Het nemen van de juiste beslissingen begint bij het beschikken over realtime inzichten in de keten. Traditionele een-op-een oplossingen zoals EDI zijn meestal niet meer toereikend. Ketenpartners hebben steeds meer behoefte aan *een-op-n* oplossingen waarmee supply chains van alle leveranciers tegelijkertijd inzichtelijk worden. Het is daarom niet verwonderlijk dat *supply chain visibility* prioriteit krijgt als het gaat om nieuwe initiatieven die rechtstreeks bijdragen aan de doelen van de organisatie.



Bron: Gartner

Slimmer operationeel inkopen

Bij de meeste inkoopafdelingen vindt communicatie tussen bedrijven plaats op papier, via e-mail, telefoon en het eindeloos uitwisselen van spreadsheets. Bestellingen worden bijvoorbeeld bij het ene bedrijf ingevoerd, afgedrukt en (per e-mail) verstuurd aan een ander bedrijf. Een leverancier voert de bestelling in als verkooporder in zijn ERP-systeem. Na controle kan de leverancier de afleverdatum en de aantallen al dan niet bevestigen. Deze bevestiging wordt dan weer (per e-mail) gecommuniceerd naar de klant. Deze samenwerking tussen afnemer en leverancier is verre van optimaal. Terwijl het uitwisselen van keteninformatie, zoals order-, planning en voortgangsgegevens cruciaal is voor een voorspelbare supply chain.

Deze manuele handelingen zijn feitelijk overbodig en kosten veel tijd. Tijd die niet gebruikt kan worden voor andere zaken die daadwerkelijk bijdragen aan de business. Daarnaast is er een risico op (type)fouten en vertragingen doordat medewerkers de orderinformatie nou eenmaal wel eens laten liggen vanwege de werkdruk. Daarbij zal het routinematig invoeren van orderinformatie niet bijdragen aan de ontwikkeling van competenties van medewerkers.

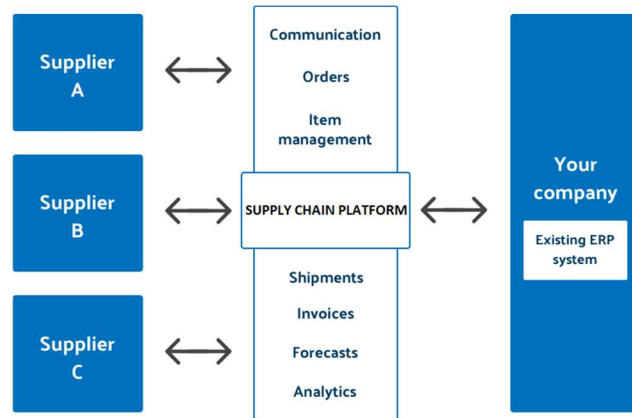
Een zakelijke gebruiker ontvangt en verstuurt wekelijks honderden e-mails. Door deze enorme hoeveelheid kunnen de gebruikers de stroom niet meer aan. Steeds meer worden e-mailberichten niet meer, te laat of door de verkeerde persoon gelezen. Deze overvloed is een 'killer' voor de productiviteit. Veel waardevolle bedrijfsgegevens zitten verstopt in e-mails en zijn niet toegankelijk voor andere medewerkers.

In tegenstelling tot e-mail waar data verstuurd wordt van verzender naar ontvanger, kunnen sociale platforms zorgen voor een centrale informatiebron die toegankelijk is voor meerdere personen. Samenwerken wordt een stuk makkelijker én leuker als informatie toegankelijk is en voorzien is van historie en een duidelijk 'context' zoals orders, bevestigingen, ontvangsten of facturen.

De adoptie van de 'cloud' zorgt ervoor dat er veel eenvoudiger geprobeerd kan worden wat werkt zonder grote investeringen in hardware of software. Alles waar we als consument inmiddels gewend aan zijn geraakt bij bijvoorbeeld Facebook en Zalando komt ook naar de business-to-business omgeving. Het gebruik van cloud oplossingen zorgt ervoor dat iedereen veel meer inzage heeft in elkaars processen en de time-to-market van de gehele keten verkort kan worden.

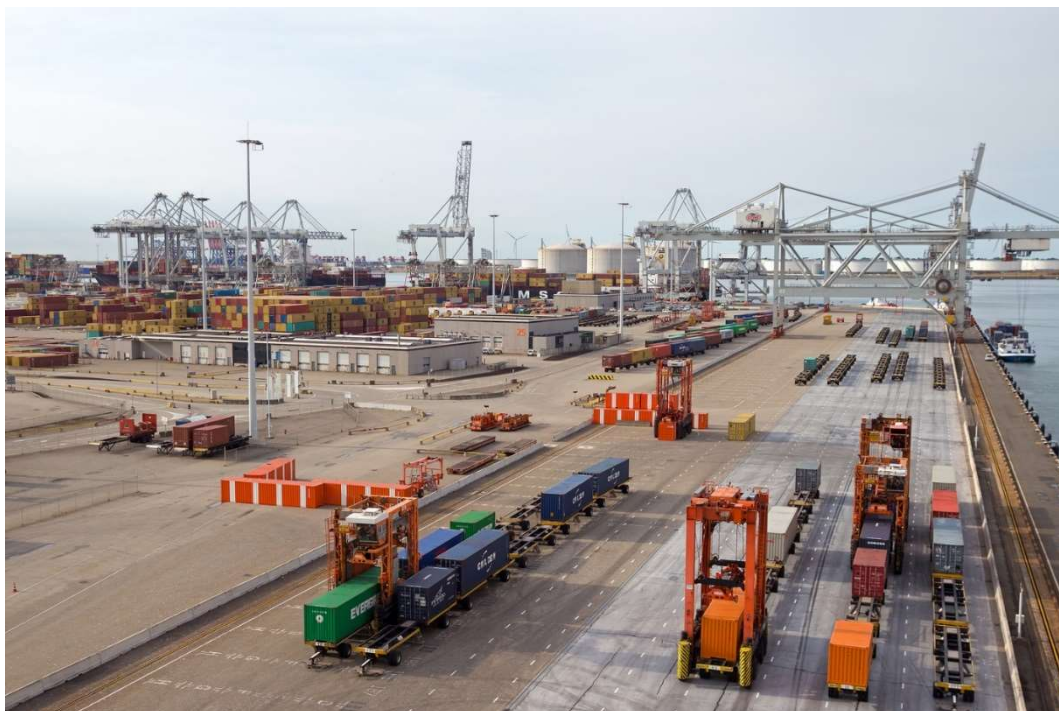
Een supply chain platform in de cloud

Door een bestaand ERP-systeem via API aan te sluiten op een cloudplatform kan realtime informatie uitgewisseld worden.



7 voordelen van supply chain integratie via de cloud

1. Eén versie van de waarheid: alle partners in een supply chain beschikken via een webportal over dezelfde informatie, op hetzelfde moment.
2. Samenwerken & inzage: met behulp van een supply chain portal heb je direct inzage in de processen bij klanten en/of leveranciers.
3. Voorspelbaarheid: een digitale supply chain kan gebruik maken van voorspellende en historische analyse. Gebruikers kunnen pro-actief sturen op uitzonderingen terwijl het normale inkoopproces min of meer automatisch verloopt.
4. Schaalbaarheid: cloudsoftware biedt onbeperkte mogelijkheden om de infrastructuur te faciliteren waarbinnen talloze partners kunnen worden aangesloten.
5. Snelheid: met cloud technologie kunnen bedrijven hun time-to-market verkorten, met meer flexibiliteit en minder orderadministratie.
6. Analyse: de cloud biedt veel grotere mogelijkheden om alle supply chain data te analyseren en om te zetten in *actionable insights*. Via traditionele rapportagemethoden is deze hoeveelheid data bijna niet meer te verwerken. De cloud maakt analyse van data uit verschillende bronnen mogelijk.
7. Minder kosten: een supply chain portal o.b.v. cloud technologie neemt de kosten weg van complexe integratieprojecten.



De business case voor supply chain integratie

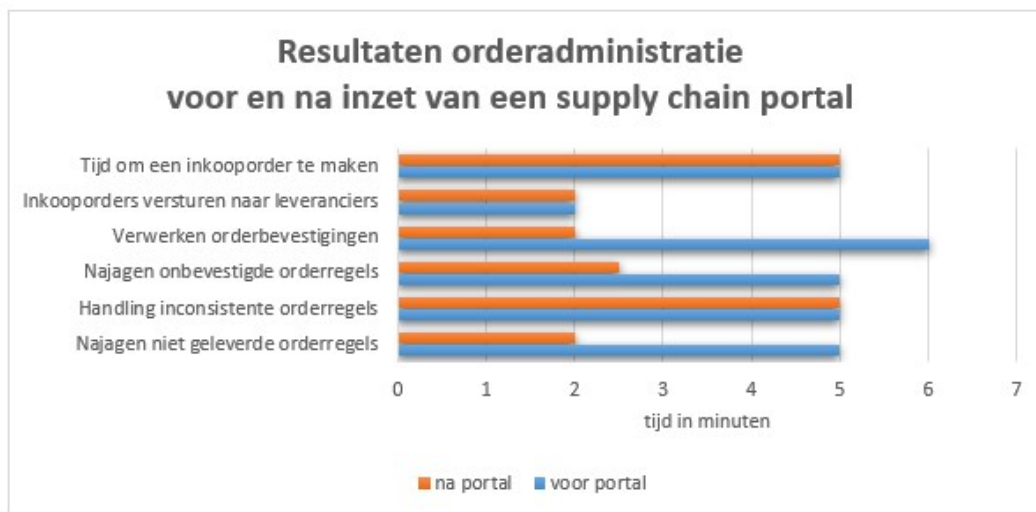
Dit soort projecten gaan over verandermanagement, samenwerking met partners en over technologie. Hoewel er binnen organisaties veel gesproken wordt over supply chain integratie blijkt het lastig om draagvlak te creëren bij IT-management en directie. Supply chain professionals vinden het soms lastig om hun leidinggevenden te overtuigen van de voordelen op lange termijn. Dit soort cases haken meestal onvoldoende aan bij de doelen van de organisatie. Daardoor ontstaat er geen draagvlak bij senior management en directie waardoor initiatieven de strategische kalender niet halen. De moeilijkheid zit hem vaak in het aantonen dat het hebben van een realtime inzicht in de keten positief bijdraagt aan harde voordelen zoals verbeterde klantenservice of verbeterde operationele efficiëntie. Hoe maak je een sterke business case waarbij je commitment krijgt omdat deze goed aansluit op de bedrijfsstrategie?

Krijg inzicht in de problemen, uitdagingen en/of *key drivers* die de organisatie moet oplossen of verbeteren. Ga ook na welke barrières voor succes moeten worden aangepakt en opgelost. De belangrijkste drijfveren om de supply chain integratie te verbeteren is het beperken van het risico van marktvolatiliteit (met de opkomst van de globalisering en steeds veranderende sourcingstrategieën), verbeteren van de klantervaring en het beheersen van de supply chain kosten met speciale aandacht voor leveranciersbetrouwbaarheid, voorraad optimalisatie en tijdige levering.

Grofweg zijn er 3 categorieën van voordelen te noemen die gerelateerd kunnen worden aan zichtbaarheid van de supply chain:

1. Toename van effectiviteit (toename van het marktaandeel, concurrentie onderscheid, toegenomen klantenservice)
2. Toename van efficiency (toename van productiviteit, minder voorraad, minder afval, meten van KPIs zoals leveranciersbetrouwbaarheid)
3. Risicoreductie (door sneller en pro-actief handelen eventuele conflicten voorkomen, geen typefouten meer door overtikwerk)

De grafiek hieronder geeft inzicht in de efficiencyresultaten van een bedrijf dat recent is overgeschakeld van een handmatig naar een geautomatiseerd orderproces. De totale leadtijd voor een inkooporder was 11 minuten. Door gebruik te maken van een supply chain platform was men in staat om dit te reduceren naar 5 minuten.



Efficiency resultaten bij een geautomatiseerd orderproces

Bepaal welke metric(s) het succes van het initiatief in jouw bedrijf het beste weer zal geven. Wat een goede metric is, verschilt per bedrijfstak, per bedrijf en per casus. Wat zijn realistische verbeteringen die behaald kunnen worden? En welke relatie bestaat er tussen business resultaten, visibility resultaten en informatie input?

In het maken van de business case moeten initiële kosten en eventuele support kosten gerechtvaardigd zijn afgezet tegen de verwachte *Return On Investment* (ROI). De verwachte ROI zal sterk afhangen van het punt waar de organisatie staat in haar 'supply chain volwassenheid'. Als er een volledig manueel proces wordt geautomatiseerd dan zal de ROI zich snel manifesteren. Hoe dan ook zal de business case positief, vooruitstrevend en toekomstgericht moeten zijn. Houd er rekening mee dat in de praktijk de effectiviteitsvoordelen voorrang krijgen boven die voor efficiëntie. Immers, efficiëntie staat voor het doen van zaken op de juiste manier, effectiviteit betekent dingen gedaan krijgen!

Dus wat levert supply chain integratie op?

- ✓ Tot 50% minder orderadministratie
- ✓ Hogere leverbetrouwbaarheid
- ✓ Minder fouten en 'spoedjes'
- ✓ Meer snelheid, één versie van de waarheid, hogere marges

Aan de slag met een supply chain platform

'Stoppen met operationeel inkopen' is dus geen loze kreet. Door efficiënter samenwerken in een digitale supply chain zullen handmatige taken snel verdwijnen. Inkoopers kunnen de aandacht dan richten op de uitzonderingen in het proces en op de data die voorhanden is binnen de gedigitaliseerde supply chain.

Klant Case MOBA

Hieronder een concreet voorbeeld hoe de inzet van een online supply chain portal van grote waarde kan zijn voor bedrijven in de maakindustrie.

Eiermachinegigant Moba structureert supply chain met online platform

De toenemende groei van de afgelopen jaren zette Moba – producent van eiersorteermachines – aan tot de implementatie van een online supply chain platform. Dit vereiste ook een versimpeling van het inkoopproces.

“We hebben nu binnen het platform inzicht in de gehele inkooporderstroom”, vertelt Jolien Tiën, Teamleader Operational Procurement bij Moba.

Moba wil graag het purchase-to-pay proces zo effectief en efficiënt mogelijk inrichten. Volgens Jolien is dat nodig om twee redenen. Enerzijds om het complexe IT-landschap te versimpelen, anderzijds om data eenvoudiger uitwisselbaar te maken met leveranciers. De onderneming in Barnveld heeft een naam hoog te houden als 's werelds grootste eiermachinefabrikant.

“Zeker nu we stevig investeren in het uitbreiden en verbeteren van onze supply chain willen we dit goed doen. Daar hoort overzicht bij. Het online supply chain platform geeft ons het vereiste inzicht in alles wat met inkooporders te maken heeft.”

Moba medewerkers leggen orders vast in het ERP systeem en vervolgens vindt het meeste werk plaats binnen het platform. Denk daarbij aan het bepalen van de workflow en alle order gerelateerde communicatie.

De leveranciers met de meeste orderregels zijn inmiddels overgezet naar het platform. *“We hebben ze gevraagd om zich aan te melden, zodat we orders via het platform kunnen sturen. Dat werkt goed. Deze overstap geeft niet alleen meer inzicht, het biedt ook aanvullende voordelen. De orderstroom is beter onder controle en wij, maar ook onze leveranciers, kunnen realtime KPIs over de leverbetrouwbaarheid inzien.*

Het overtypen van order gerelateerde data behoort na de implementatie van het platform grotendeels tot het verleden. *“De belangrijkste tijdsinstaat die we behalen, is dat we geen aparte administratie dienen bij te houden. Het hele traject van bestellen verloopt een stuk slimmer. Dat betekent ook dat we kunnen groeien zonder dat we daarvoor meer personeel op administratief gebied hoeven aan te nemen.”*

Het hele implementatieproces duurde ongeveer vijf maanden en hoewel Moba nog maar recent live ging, ziet Jolien al voldoende resultaat. *“Het platform maakt het leven makkelijker. Mijn tip naar andere bedrijven zou zijn om er vooral mee aan de slag te gaan. Leveranciers volgen dan vanzelf, bijvoorbeeld omdat ze minder tijd kwijt zijn aan het overtypen van gegevens. Wat mij betreft is het gebruik van een online supply chain platform voor de maakindustrie echt onmisbaar geworden.”*

Wil je meer weten over de wijze waarop je jouw supply chain kunt optimaliseren? Neem gerust eens contact met ons op. Wij kunnen je er alles over vertellen!

Meer weten?
Neem contact met ons op!

Tradecloud B.V.
Molengraaffsingel 12
2629 JD Delft
Tel. 085 401 9760

www.tradecloud1.com
sales@tradecloud1.com