



# **E-SOURCING IN DE PRIVATE SECTOR**

**EEN ONDERZOEK NAAR HET GEBRUIK VAN E-SOURCING IN DE PRIVATE SECTOR**

**ROOS VERSCHURE  
14061120**

**Student:** Roos Verschure  
**Studentnummer:** 14061120  
**Emailadres:** 14061120@student.hhs.nl

**Instelling:** De Haagse Hogeschool  
Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EN Den Haag

Faculteit Management en Organisatie  
Opleiding Facility Management-VT (2014-2018)

**Opdrachtgever:** CTM Solution  
Van Baerlestraat 13B  
1071 AM Amsterdam

**Bedrijfsbegeleider:** Dhr. M. de Leeuw  
Directeur/partner  
mdl@ctmsolution.nl

**Docentbegeleider:** Dhr. P. Stolk  
Docent Facility Management en coördinator minor FM & Procurement  
p.a.stolk@hhs.nl

**Externe beoordelaar:** Dhr. C. Rutgers

**Afstudeerperiode:** Februari 2018 – mei 2018

**Plaats en datum:** Amsterdam, 29-05-2018

## Referaat

### Auteursreferaat

Deze afstudeerscriptie betreft een onderzoek naar het succesvol gebruiken van e-Sourcing in de private sector. Het onderzoek is enkel gericht op de private sector. De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt:

*‘Op welke wijze kunnen private organisaties succesvol e-Sourcing toepassen?’*

### Indexreferaat

e-Sourcing, e-Sourcing to contract, e-Procurement, private sector, inkoop, inkoopbeleid, tactische inkoopproces, Facility Management, HBO, scriptie, afstudeeronderzoek.

## Managementsamenvatting

Het besef groeit onder organisaties dat internet-technologie een krachtig middel is dat kan worden gebruikt om hun doelstellingen te realiseren. In verschillende processen wordt internet-technologie al ingezet. Het is dan ook slechts een kwestie van tijd voordat het in het tactische inkoopproces wordt toegepast bij organisaties met een volwassen inkoopfunctie. Bij de meeste inkopers en inkoopadviseurs bestaat er enige huiver om toe te treden tot de wereld van internet-technologie. De voornaamste reden hiervoor is terug te brengen tot de oude zegswijze 'onbekend maakt onbemind'.

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek, luidt:

*'Op welke wijze kunnen private organisaties succesvol e-Sourcing toepassen?'*

Om gestructureerd antwoord op deze centrale vraag te kunnen geven, is het onderzoek opgesplitst in twee hoofdthema's: inkoopbeleid en e-Sourcing.

In het onderzoek is theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek uitgevoerd. Door middel van literatuuronderzoek, half gestructureerde interviews en een enquête is er informatie verzameld om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Door middel van de theorieën van de Kraljic-matrix, het Vijfkrachtenmodel van Porter en het inkoopontwikkelingsmodel van Keough is tevens onderzoek verricht om tot een antwoord op de probleemstelling te komen. Aan de hand van de uitkomsten van de interviews en enquête zijn acht gaps naar voren gekomen. De gaps geven de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie weer.

Uit de resultaten blijkt dat private organisaties vanwege verschillende redenen geen e-Sourcing gebruiken. De belangrijkste redenen waarom private organisaties geen gebruik maken van de software zijn de lage inkoopprofessionaliteit in de branche waarin zij werkzaam zijn, het moeilijk verkrijgen van draagvlak binnen de organisatie en de onbekendheid van e-Sourcing en de voordelen.

De digitalisering van inkoop blijft achter omdat de inkoopfunctie zelf binnen organisaties niet strategisch of hoog vertegenwoordigd is. De inkoopvolwassenheid binnen private organisaties heeft invloed op het al dan niet gebruik maken van e-Sourcing. Uit het onderzoek is gebleken dat professionele inkoop en tactische inkoop van groot belang zijn voor het succesvol toepassen van e-Sourcing. Dit komt overeen met fase drie van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough. Vanaf fase drie is inkoop zodanig professioneel dat e-Sourcing van toegevoegde waarde is. In deze fase kunnen kernvaardigheden van inkoop, zoals het opzetten van databases, worden gefaciliteerd door e-Sourcing. Vanaf fase drie is het samenwerken van groot belang. E-Sourcing draagt hieraan bij door online plaatsonafhankelijk samenwerken en verschaffen van actuele informatie met de juiste versies.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat e-Sourcing een beperkte inzetbaarheid kent. Private organisaties kunnen afhankelijk van een aantal voorwaarden succesvol e-Sourcing toepassen. De grootte van de organisatie en haar inkoopafdeling zijn onder andere van invloed op het gebruik van e-Sourcing. E-Sourcing is voornamelijk succesvol in het middenbedrijf, grootbedrijf en multinationals met een bovengemiddeld inkooptaandeel en bij het inkopen van hefboom- of routineproducten. Hefboomproducten zijn interessant door het creëren van concurrentiestelling en de hoge impact op de winst: besparingen hierop zijn dus al snel succesvol. Routineproducten zijn ook interessant, enerzijds voor de besparingen door concurrentiestelling, anderzijds voor een snellere doorlooptijd van het inkooptraject.

Om de private sector te stimuleren succesvol gebruik te laten maken van e-Sourcing zijn er een vijftal externe aanbevelingen gedaan:

- De private organisatie dient het volwassenheidsniveau van de inkoopafdeling vast te stellen. Op deze manier kunnen verbeteringstrajecten gedefinieerd worden en wordt inzicht verkregen of de organisatie in staat is e-Sourcing succesvol te implementeren.
- Naast de inkoopafdeling zullen andere organisatieonderdelen en het bestuur van private organisaties de voordelen van e-Sourcing moeten erkennen waardoor er meer draagvlak ontstaat en budget beschikbaar komt voor e-Sourcing.
- Het is verstandig om lange termijn inkoopdoelstellingen op te stellen die bijdragen aan het professionaliseren van de inkoopafdeling.
- Bij de inrichting van het inkoopproces dient inkoop vroegtijdig in het proces te worden betrokken om de professionaliteit van de inkoopfunctie te verhogen.
- De productgroepen van de private organisatie dienen te worden gesegmenteerd om vast te stellen voor welke productgroepen e-Sourcing tools succesvol worden ingezet.

Daarnaast zijn er een aantal interne aanbevelingen gedaan naar de opdrachtgever CTM Solution, waar het afstudeeronderzoek heeft plaats gevonden:

- Om het benaderen van potentiële klanten te vergemakkelijken kan micro targeting worden toegepast waarbij een specifieke klantenbase wordt benaderd.
- De website dient gericht te zijn op de private sector (naast de publieke sector) door voordelen en vakjargon te hanteren waar private organisaties zich aan refereren.
- Knelpunten van private organisaties bij het toepassen van e-Sourcing dienen geïdentificeerd en weggenomen te worden.
- Private organisaties die geïnteresseerd zijn in e-Sourcing maar nog niet over een volwassen inkoopfunctie beschikken, kunnen geadviseerd worden op welke manier men zich verder kan professionaliseren.
- Om private organisaties de voordelen van e-Sourcing te laten inzien, wordt de mogelijkheid geboden voor het uitvoeren van een eenmalige proef tender.

De aanbevelingen worden verwerkt in concrete vervolgstappen in het implementatieplan voor de private sector en CTM Solution. In het implementatieplan voor de private sector wordt e-Sourcing geïmplementeerd bij een fictieve private organisatie. Op deze wijze wordt een indicatie aan de private sector gegeven wat het betekent om succesvol e-Sourcing toe te passen. De externe aanbevelingen zullen geïmplementeerd worden tijdens de initiatiefase. Daarnaast zijn de drie opvolgende fasen: de voorbereidingsfase, concretiseringsfase en nazorg beschreven om zo een compleet beeld van een implementatie weer te geven.

Aan de implementatie van de aanbevelingen zijn consequenties verbonden. De consequenties worden beschreven voor de fictieve private organisatie en CTM Solution. De consequenties worden op organisatorisch, personeel en financieel gebied weergegeven.

## Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie die tot stand is gekomen naar aanleiding van het afstudeeronderzoek ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan De Haagse Hogeschool. De scriptie betreft een onderzoek naar het succesvol toepassen van e-Sourcing in de private sector. Van februari 2018 tot en met mei 2018 heb ik het afstudeeronderzoek uitgevoerd en de scriptie geschreven.

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd in opdracht van CTM Solution, distributeur van de CTM (Complete Tender Management) software gevestigd in Amsterdam. Ik wil graag van de gelegenheid gebruik maken om enkele personen te bedanken voor de hulp en begeleiding tijdens mijn afstudeerperiode. Allereerst wil ik Marijn de Leeuw en Fabian Trevisan bedanken voor de begeleiding, feedback en kans die ik heb gekregen om mijn afstudeeronderzoek bij CTM Solution uit te voeren. Daarnaast wil ik mijn collega's van CTM Solution bedanken voor de hulp en feedback.

Tevens gaat mijn dank uit naar Peter Stolk als begeleider vanuit De Haagse Hogeschool. Ik wil hem bedanken voor zijn betrokkenheid, tijd en adviezen die hij mij gegeven heeft gedurende het afstuderen. Afsluitend wil ik alle personen bedanken die ik heb mogen interviewen en de tijd hebben genomen om mij uitgebreid te woord te staan.

Ik heb met veel plezier deze scriptie tot stand gebracht en ik hoop dat u deze ook met veel plezier zult lezen.

Roos Verschure  
Amsterdam, 29 mei 2018

## Inhoudsopgave

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Verklarende woordenlijst .....                             | 1  |
| Inleiding.....                                             | 2  |
| 1. Onderzoeksverantwoording .....                          | 3  |
| 1.1 Aanleiding.....                                        | 3  |
| 1.2 Doelstellingen .....                                   | 3  |
| 1.3 Hoofd- en deelvragen .....                             | 3  |
| 1.4 Onderzoekstypering .....                               | 4  |
| 1.5 Methoden van onderzoek .....                           | 5  |
| 1.6 Doelgroep .....                                        | 6  |
| 1.7 Verantwoording onderzoekspopulatie.....                | 6  |
| 1.8 Verwacht eindproduct.....                              | 7  |
| 1.9 Betrouwbaarheid, onafhankelijkheid en validiteit ..... | 7  |
| 2. Organisatieanalyse.....                                 | 8  |
| 2.1 CTM Solution .....                                     | 8  |
| 2.2 De private sector .....                                | 8  |
| 2.2.1 Trends en ontwikkelingen.....                        | 9  |
| 2.2.2 Inkoop in de private sector.....                     | 10 |
| 3. Theoretisch kader .....                                 | 11 |
| 3.1 Inkoopbeleid .....                                     | 11 |
| 3.2 E-Sourcing.....                                        | 12 |
| 3.2.1 Voordelen e-Sourcing .....                           | 13 |
| 4. Huidige situatie .....                                  | 15 |
| 4.1 Inkoopbeleid .....                                     | 15 |
| 4.2 E-Sourcing.....                                        | 17 |
| 4.2.1 Voordelen e-Sourcing .....                           | 19 |
| 4.2.2 Nadelen e-Sourcing.....                              | 19 |
| 5. Gewenste situatie .....                                 | 20 |
| 5.1 Inkoopbeleid .....                                     | 20 |
| 5.2 E-Sourcing.....                                        | 21 |
| 6. Analyse en conclusie .....                              | 23 |
| 6.1 Analyse.....                                           | 23 |
| 6.2 Conclusie.....                                         | 26 |
| 7. Aanbevelingen.....                                      | 28 |
| 7.1 Externe aanbevelingen .....                            | 28 |
| 7.2 Interne aanbevelingen.....                             | 30 |
| 8. Implementatieplan.....                                  | 32 |
| 8.1 Fictieve private organisatie.....                      | 32 |
| 8.1.1 Initieerfase .....                                   | 32 |
| 8.1.2 Voorbereidingsfase .....                             | 33 |
| 8.1.3 Concretiseringsfase.....                             | 34 |
| 8.1.4 Nazorg .....                                         | 35 |
| 8.2 CTM Solution .....                                     | 35 |
| 9. Consequenties.....                                      | 37 |

|       |                                     |    |
|-------|-------------------------------------|----|
| 9.1   | Fictieve private organisatie.....   | 37 |
| 9.1.1 | Organisatorische consequenties..... | 37 |
| 9.1.2 | Personele consequenties.....        | 37 |
| 9.1.3 | Financiële consequenties.....       | 37 |
| 9.2   | CTM Solution .....                  | 39 |
| 9.2.1 | Organisatorische consequenties..... | 39 |
| 9.2.2 | Personele consequenties.....        | 39 |
| 9.2.3 | Financiële consequenties.....       | 40 |
|       | Bibliografie .....                  | 41 |
|       | Figurenlijst.....                   | 45 |

## Verklarende woordenlijst

| Begrip | Toelichting                                  |
|--------|----------------------------------------------|
| B2B    | Business-to-Business                         |
| CBS    | Centraal Bureau voor de Statistiek           |
| CPO    | Chief Procurement Officer                    |
| eRF    | Electronic Request For                       |
| EU     | Europese Unie                                |
| ICT    | Informatie- en Communicatietechnologie       |
| KPI    | Kritische Prestatie Indicator                |
| MKB    | Midden- en Kleinbedrijf                      |
| NEVI   | Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement |
| NPR    | Non Product Related                          |
| RFI    | Request For Information                      |
| RFP    | Request For Proposal                         |
| RFQ    | Request For Quotation                        |
| TCO    | Total Cost of Ownership                      |

## Inleiding

In de jaren 1997 en 1998 werd steeds vaker gesproken over de belofte van het internet. Door verschillende organisaties werd voorzien dat het internet de wereld drastisch zou veranderen. Ook de inkoopwereld zou door het internet binnen afzienbare tijd op zijn kop worden gezet. In 1999 werd het woord e-Procurement aan de Nederlandse taal toegevoegd. Een internetrevolutie was gaande. Vanaf 2000 volgden de ontwikkelingen elkaar snel op, zo ontstond een specifiek deel van e-Procurement: e-Sourcing. E-Sourcing betreft het elektronisch identificeren van inkoopspecificaties, selecteren en evalueren van de in te kopen producten en diensten en het opstellen van contracten. Hiervan uitgaand wordt e-Sourcing in het tactische inkoopproces toepast.

De huidige trend in inkoop is om zwaar te investeren in digitale technologieën zoals e-Sourcing en contract management. Aberdeen (2015) beschrijft dat er een groot verschil is tussen de Best-in-Class en overige organisaties op gebied van e-Sourcing, waarbij de Best-in-Class ver voorlopen op gebied van e-Sourcing. De meeste inkooptechnologieën komen oorspronkelijk uit de jaren negentig maar hebben zich de afgelopen jaren aanzienlijk ontwikkeld waardoor ze gemakkelijker te implementeren, gebruiken en van te profiteren zijn. (Deloitte, 2016)

Het onderzoek wordt uitgevoerd om te achterhalen op welke wijze private organisaties succesvol e-Sourcing kunnen toepassen. Om succesvol e-Sourcing te gebruiken, zullen private organisaties aan een aantal voorwaarden moeten voldoen. Onderzoek wordt verricht wat deze voorwaarden zijn. Tevens wordt de vraag beantwoord waarom het kleinbedrijf, middenbedrijf en het grootbedrijf in de private sector nauwelijks gebruik maken van e-Sourcing, ondanks de voordelen die het hen kan bieden volgens verschillende onderzoeken. Wetenschappelijke artikelen en onderzoeken beschrijven de voordelen van e-Sourcing voor het bedrijfsleven. Dit onderzoek is enkel gericht op private organisaties en het tactische inkoopproces.

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek luidt:

*‘Op welke wijze kunnen private organisaties succesvol e-Sourcing toepassen?’*

Omdat de hoofdvraag niet in een keer beantwoord kan worden, is deze opgedeeld in deelvragen. De deelvragen worden in hoofdstuk 1.2 toegelicht. Er is kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Dit heeft geleid tot voorliggende scriptie met daarin conclusies en maatregelen die getroffen moeten worden om e-Sourcing succesvol te implementeren binnen private organisaties.

De doelstelling van het onderzoek is om de private sector te adviseren op welke wijze e-Sourcing succesvol geïmplementeerd kan worden binnen de organisatie. Dit onderzoek kan dienen als een opstap voor private organisaties om met e-Sourcing te starten.

### *Leeswijzer*

Het eerste hoofdstuk betreft de onderzoeksverantwoording. In het volgende hoofdstuk is de organisatieanalyse opgenomen van CTM Solution en wordt ingegaan op de private sector in Nederland. Het derde hoofdstuk bevat het theoretisch kader van het onderzoek. In het vierde hoofdstuk wordt de huidige situatie geschetst en in het vijfde hoofdstuk de gewenste situatie. Op basis van de huidige en gewenste situatie wordt in hoofdstuk zes een gap analyse gemaakt en wordt de conclusie getrokken. Hoofdstuk zeven geeft aanbevelingen voor de private sector en CTM Solution weer. Vervolgens geeft hoofdstuk acht het implementatieplan weer voor de private sector en CTM Solution. Hierna zijn in hoofdstuk negen de consequenties opgenomen.

## 1. Onderzoeksverantwoording

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de methode en werkwijze van het onderzoek. De onderzoekkeuzes worden beschreven en onderbouwd. Aan de orde komen de aanleiding, doelstellingen, hoofd- en deelvragen, onderzoekstypering, methoden van onderzoek, doelgroep, verantwoording onderzoekspopulatie, het verwachte eindproduct en de verantwoording. In bijlage 2 is een toelichting van de onderzoeksverantwoording opgenomen.

### 1.1 Aanleiding

Verscheidende wetenschappelijke artikelen en onderzoeken tonen aan dat e-Sourcing voordelen biedt voor de private sector. Onder andere het onderzoeksbureau Aberdeen Group (2015, p. 11), Accenture (2001, p. 74), BuyIT Best Practice Network (2004, p. 16) en Bartezzaghi & Ronchi (2005) benadrukken de voordelen van e-Sourcing voor de private sector. In de praktijk maken voornamelijk multinationals gebruik van e-Sourcing. Het midden- en kleinbedrijf (MKB) en het grootbedrijf maken niet, of in beperkte mate gebruik van e-Sourcing en missen daarmee belangrijke voordelen.

Het onderzoek wordt uitgevoerd om te achterhalen aan welke voorwaarden private organisaties moeten voldoen, om e-Sourcing succesvol te kunnen toepassen. Tevens wordt de vraag beantwoord waarom het kleinbedrijf, middenbedrijf en het grootbedrijf in de private sector nauwelijks gebruik maken van e-Sourcing, ondanks de voordelen die het hen kan bieden volgens verschillende onderzoeken. De uitkomsten van dit onderzoek bieden een houvast voor de private sector in de doorontwikkeling op vlak van e-Sourcing. Tevens geeft het CTM Solution inzicht waarom de private sector achter blijft met het gebruik van e-Sourcing en op welke wijze private organisaties succesvol van e-Sourcing gebruik kunnen maken.

In de publieke sector is e-Sourcing, ofwel e-Tendering of e-Aanbesteden, in Europa sinds 2017 wettelijk verplicht voor alle opdrachten boven de Europese aanbestedingsdrempel. De publieke sector heeft vanwege de voordelen van elektronisch aanbesteden gekozen om dit verplicht te stellen in de Europese Unie. (PIANOo, 2017) Eenzelfde ontwikkeling waarbij de private sector de voordelen ziet van e-Sourcing blijft achterwege. De publieke sector is uitgezonderd van dit onderzoek gezien de wet hen verplicht stelt om elektronisch aan te besteden. Hiernaast is dit onderzoek beperkt tot het tactische inkoopproces.

### 1.2 Doelstellingen

1. Het gefundeerd kunnen adviseren aan welke voorwaarden private organisaties moeten voldoen om e-Sourcing succesvol toe te passen.
2. Inzicht verkrijgen waarom e-Sourcing in de private sector in geringe mate wordt toegepast.
3. Het gefundeerd kunnen adviseren over welke private deelmarkten succesvol e-Sourcing kunnen toepassen en op welke wijze deze benaderd dienen te worden.

### 1.3 Hoofd- en deelvragen

Op basis van bovenstaande aanleiding is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

*‘Op welke wijze kunnen private organisaties succesvol e-Sourcing toepassen?’*

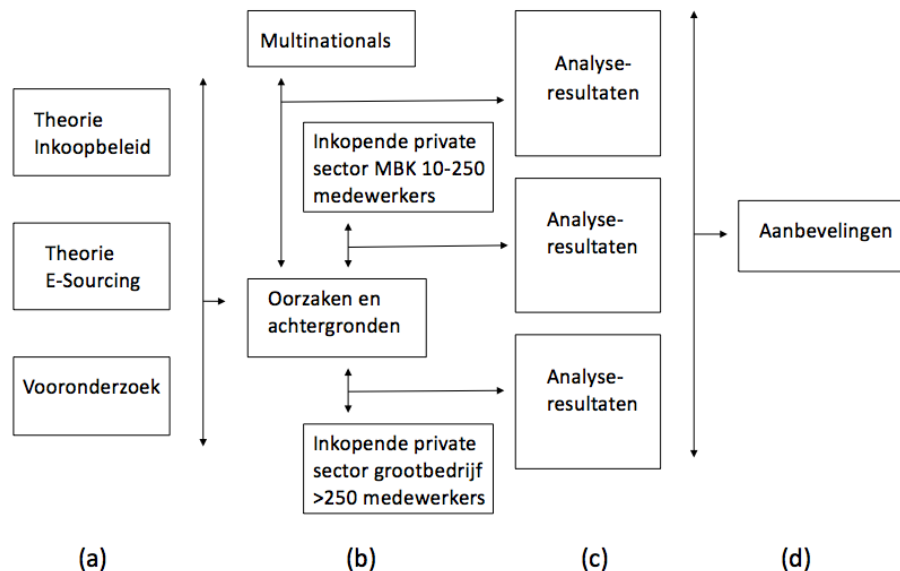
Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er vijf deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn de karakteristieken van de private sector?
2. Wat wordt verstaan onder e-Sourcing?
3. Wat zijn de voordelen van e-Sourcing voor de private sector?
4. Waarom wordt er weinig gebruik gemaakt van e-Sourcing in de private sector?
5. Welke private deelmarkten kunnen het meeste voordeel uit e-Sourcing behalen?

## 1.4 Onderzoekstypering

De typering van het onderzoek is een diagnostisch onderzoek. Dat betekent dat het theoretisch kader beschrijft wat de oorzaken en achtergronden van e-Sourcing in de private sector zijn.

Onderstaand figuur geeft het onderzoek schematisch weer volgens het onderzoeksmodel van Dhr. Doorewaard (Doorewaard & Verschuren, 2007). Dit instrument is gebruikt gedurende het afstudeeronderzoek.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Het onderzoek is opgesplitst in twee kernthema's: inkoopbeleid en e-Sourcing (zie kolom a). Deze thema's vormen de backbone van het onderzoek. De bestudering van verschillende theorieën over inkoopbeleid, e-Sourcing en enig vooronderzoek, levert een lijst met oorzaken en achtergronden. Met deze lijst worden de meningen van betrokken groeperingen, multinationals, inkoopende private sector midden- en kleinbedrijf en grootbedrijf verkregen. Van de betrokken groeperingen geldt dat men werkzaam is in een inkoop gerelateerde functie binnen de organisatie. De resultaten van deze analyses worden met elkaar vergeleken. Dit zal resulteren in aanbevelingen naar de private sector op welke wijze e-Sourcing succesvol toegepast kan worden binnen de organisatie. Bovendien worden er aanbevelingen naar de opdrachtgever gedaan op welke wijze de private sector gestimuleerd kan worden om succesvol gebruik te maken van e-Sourcing.

### Kwalitatief versus kwantitatief

Bij kwalitatief onderzoek gaat het om het verkrijgen van diepgaande en gedetailleerde informatie, meestal betrekking hebbend op een relatief kleine groep ondervraagden. (Olsthoorn, 1996, p. 295) Bij kwantitatief onderzoek gaat het onderzoek over een relatief groot aantal personen. Dit onderzoek is oppervlakkiger, maar daar staat tegenover dat de uitkomsten generaliseerbaar zijn. (Olsthoorn, 1996, p. 295)

Op basis van bovenstaande kan gesteld worden dat het onderzoek zowel kwalitatief als kwantitatief van aard is. In dit onderzoek gaat het ten eerste om de 'waarom-vraag' om de beweegredenen te achterhalen waarom organisaties niet, of in beperkte mate gebruik maken van e-Sourcing. Om vervolgens te analyseren aan welke voorwaarden private organisaties moeten voldoen, om e-Sourcing succesvol te kunnen toepassen. Deze vraagstelling wordt getoetst door middel van kwantitatief onderzoek om uitspraken te kunnen doen over een relatief groot aantal personen, of in dit geval private deelmarkten.

## 1.5 Methoden van onderzoek

Door onderzoeksresultaten komen door middel van theoretisch en empirisch onderzoek tot stand.

### Theoretisch onderzoek

In het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. De informatie voor het theoretisch onderzoek wordt verkregen via literatuuronderzoek. Bestaande informatie en gegevens die al zijn verzameld door anderen worden hierbij gebruikt. Deelvragen 1 tot en met 3 worden beantwoord met deze methode van onderzoek. Bronnen die zijn geraadpleegd zijn: boeken, internetbronnen zoals de website van PIANOo, rapporten en onderzoeken, statistische gegevens van het CBS en artikelen uit (vak)tijdschriften. Daarnaast zijn er wetenschappelijke artikelen via de databanken van Aberdeen Group, Emerald Publishing, ScienceDirect, Google Scholar en de bibliotheek van De Haagse Hogeschool geraadpleegd.

### Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek bevat het onderzoek in de markt, de interviews en enquêtes die na het theoretisch onderzoek volgen. Deelvragen 3 tot en met 5 worden beantwoord met deze methode. Met behulp van de half gestructureerd interviews en de enquêtes wordt kwalitatief onderzoek uitgevoerd. De opzet van de enquête is bijgevoegd in bijlage 5 en van het interview in bijlage 7.

In totaal zijn er met 11 inkoopprofessionals uit de private sector interviews afgenomen. De interviews zijn face-to-face afgenomen en vervolgens getranscribeerd. Wegens vertrouwelijkheid van de gegevens die zijn verkregen gedurende de interviews, worden in dit onderzoek geen namen van personen of bedrijven genoemd. Naast de interviews is de onderzoeker in gesprek gegaan met Antoinette Vriend, kennispartner en oprichter van E-ProQure, het kenniscentrum voor E-Procurement. Hiernaast is de onderzoeker in gesprek gegaan met Erik van Assen, werkzaam bij NEVI en Fred Wittmaekers, directeur van InkoopAcademie.

Vervolgens is een enquête uitgezet onder inkoopprofessionals in de private sector. Een enquête is een manier van onderzoek doen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een standaard vragenlijst die aan meerdere personen wordt voorgelegd. De resultaten uit de interviews (kwalitatief onderzoek) worden door middel van de enquête (kwantitatief onderzoek) getoetst. De enquête is uitgezet door gebruik te maken van het social media kanaal LinkedIn. Daarnaast is de enquête op de website InkoopJobs gepubliceerd. Dit is een nieuwssite voor inkopers in de Benelux. De wijze van enquêteren is digitaal via het programma SurveyMonkey.com. De enquête is 72 keer ingevuld, waarvan 64 keer volledig. Alleen de volledige enquêtes zijn meegenomen in dit onderzoek. De uitwerkingen van de enquête zijn terug te vinden in bijlage 6.

In tabel 1 wordt per deelvraag weergegeven welke dataverzamelingsmethode is gebruikt.

| Deelvraag                                                                       | Literatuur-onderzoek | Interviews | Enquête |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|---------|
| 1. Wat zijn de karakteristieken van de private sector?                          | X                    |            |         |
| 2. Wat wordt verstaan onder e-Sourcing?                                         | X                    |            |         |
| 3. Wat zijn de voordelen van e-Sourcing voor de private sector?                 | X                    | X          | X       |
| 4. Waarom wordt er weinig gebruik gemaakt van e-Sourcing in de private sector?  |                      | X          | X       |
| 5. Welke private deelmarkten kunnen het meeste voordeel uit e-Sourcing behalen? | X                    |            | X       |

Tabel 1: Dataverzamelingsmethode per deelvraag

## 1.6 Doelgroep

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van CTM Solution te Amsterdam. De onderzoeksresultaten zijn hiernaast relevant voor alle inkopende private organisaties die e-Sourcing succesvol willen toepassen. Het onderzoek geeft immers inzicht op welke wijze private organisaties e-Sourcing succesvol kunnen toepassen.

## 1.7 Verantwoording onderzoekspopulatie

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de private sector in Nederland. Figuur 2 geeft de vier bedrijfsklassen weer die zijn vastgesteld door de Europese Unie. Om de bedrijfsklasse van een organisatie te bepalen, hanteert de EU drie maatstaven: de activa, de netto-omzet en het aantal medewerkers dat werkzaam is binnen de organisatie.

|               | Activa              | Netto-omzet          | Aantal werknemers |
|---------------|---------------------|----------------------|-------------------|
| <b>Micro</b>  | < € 350.000         | < € 700.000          | < 10 personen     |
| <b>Klein</b>  | € 350.000 - € 6 mln | € 700.000 - € 12 mln | 10-50 personen    |
| <b>Middel</b> | € 6 - € 20 mln      | € 12 - € 40 mln      | 50 - 250 personen |
| <b>Groot</b>  | > € 20 mln          | > € 40 mln           | > 250 personen    |

*Figuur 2: Maatstaven voor het bepalen van de bedrijfsklasse (Kamer van Koophandel, 2018)*

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek is het klein-, middel- en grootbedrijf gevestigd in Nederland met minimaal één inkoper werkzaam binnen de organisatie. Daarnaast worden multinationals meegenomen in dit onderzoek omdat multinationals al gedurende een langere periode van e-Sourcing gebruik maken. De onderzoeker kan op basis van de ervaringen van gebruikers van e-Sourcing te weten komen waarom de organisatie e-Sourcing in eerste instantie heeft geïmplementeerd. Micro bedrijven zijn niet meegenomen in dit onderzoek omdat normaliter nog geen (professionele) inkoopfunctie in deze organisaties bestaat. Het klein-, middel- en grootbedrijf zijn meegenomen in dit onderzoek om onderscheidt tussen de bedrijfsklassen te maken.

Bij de afbakening van het onderzoek is tevens gekozen om het klein-, middel-, grootbedrijf en multinationals mee te nemen omdat op voorhand nog niet duidelijk is in welke specifieke bedrijfsklassen de voordelen van e-Sourcing tot zijn recht komen. Hiernaar zijn geen onderzoeken verricht. Dit geldt eveneens voor de branches, daarom zijn in beginsel geen private branches in het onderzoek uitgesloten.

Voor verdere afbakening van het onderzoek worden binnen de private organisaties de Chief Procurement Officers' (CPO), inkoopmanagers en inkopers benaderd. Er wordt hierbij zoveel mogelijk gestreefd naar een management functie binnen inkoop. De gedachte hierachter is dat wanneer men een hogere functie binnen inkoop heeft, de onderzoeker beter in staat is om te onderzoeken waarom de organisatie al dan niet van e-Sourcing gebruik maakt. Tevens worden in dit onderzoek zowel organisaties die al gebruik maken van e-Sourcing als organisaties die geen gebruik maken van e-Sourcing benaderd.

Een andere belangrijke beperking is dat dit onderzoek zich richt op de inkopende kant en dus niet op het standpunt van leveranciers. De reden hiervoor is dat leveranciers niet bepalen om van e-Sourcing gebruik te maken, gezien de inkopende organisatie dit bepaalt. Het gebruik van e-Sourcing door leveranciers valt dus buiten de scope van dit onderzoek. Wel wordt nagegaan bij private organisaties wat de ervaringen van leveranciers zijn met e-Sourcing en of organisaties minder succesvol gebruik maken van e-Sourcing vanwege de negatieve ervaringen van leveranciers.

## **1.8 Verwacht eindproduct**

Het verwachte eindproduct is een adviesrapport gericht op de private sector en CTM Solution. Uit het advies moet naar voren komen op welke wijze de private sector succesvol e-Sourcing kan toepassen. Uit het advies naar CTM Solution moet blijken welke private deelmarkten bij voorkeur kunnen worden benaderd en op welke wijze dit dient te gebeuren.

## **1.9 Betrouwbaarheid, onafhankelijkheid en validiteit**

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gewaarborgd door de volgende methoden:

- Om interpretatiefouten of subjectiviteit te voorkomen zijn alle interviews opgenomen en gecontroleerd door de geïnterviewde. De data is vervolgens geanonimiseerd.
- Respondenten uit verschillende private branches worden geïnterviewd en geënuquêteerd.
- Zowel respondenten die geen e-Sourcing gebruiken als respondenten die wel e-Sourcing gebruiken worden benaderd. Respondenten die wel e-Sourcing gebruiken, hanteren verschillende e-Sourcing platforms.
- In het onderzoek wordt gebruikgemaakt van meerdere onderzoeksmethoden, zoals desk- en fieldresearch. Het interview zorgt voor de verdieping (validiteit) en de enquête voor de statistiek (betrouwbaarheid).

Om de onafhankelijkheid van de onderzoeker te vergroten zijn de respondenten benaderd door de onderzoeker zonder rekening wordt gehouden met voorkeuren van de opdrachtgever. Tevens is als uitgangspunt een e-Sourcing platform in het algemeen genomen en niet de specifieke tools van de opdrachtgever.

Validiteit is de mate waarin onderzoek vrij is van systematische fouten. (Verhoeven, 2014, p. 48) Om de systematische fouten zoveel mogelijk te beperken zijn de volgende maatregelen genomen:

- Alle interviews zijn opgenomen waarna transcripten zijn gemaakt die door de geïnterviewde gecontroleerd zijn. Hierdoor kan met zekerheid worden gezegd dat de opgehaalde informatie is zoals deze bedoeld is door de geïnterviewde. Eventuele foutieve informatie, foutieve constatering en aannamen zijn hiermee weggenomen.
- De interview- en enquêtevragen worden door de opdrachtgever en externen gecontroleerd om onjuistheden te voorkomen en eventueel vragen toe te voegen of weg te laten.

In bijlage 1 is de planning voor de onderzoeksperiode opgenomen.

## 2. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt de organisatie CTM Solution en de private markt geanalyseerd. Hierbij ligt de aandacht meer op de externe omgevingsanalyse dan op de interne omgevingsanalyse, omdat het onderzoeksverslag is gericht op de private markt. Na een korte beschrijving van de organisatie, wordt er ingegaan op de ontwikkelingen in de private markt en private inkoop.

### 2.1 CTM Solution

CTM Solution is distributeur van de CTM (Complete Tender Management) software. CTM is een elektronisch platform voor eTender- en Contractmanagement services. Het online platform wordt in acht landen binnen de Europese Unie gebruikt. De CTM software is ontwikkeld door het Zweedse internetbedrijf EU-supply in 1999. De Zweed Thomas Beergrehn ontwikkelde het platform CTM Solution, hij is nog altijd CEO. Circa veertig ontwikkelaars in Stockholm zorgen jaarlijks voor vijf releases met verbeteringen in bestaande functionaliteiten en voor uitbreiding van het platform.

CTM Solution is gevestigd in Amsterdam en verzorgt als distributeur van de CTM software de implementaties, trainingen, klantspecifieke configuraties, lokaal beheer en support. CTM Solution werkt met een divers kernteam van 7 medewerkers. Daarnaast beschikt CTM Solution over een netwerk van circa 50 consultants die het CTM platform in de markt promoten en implementeren.

Het team van CTM Solution bestaat uit twee directieleden waarvan één directielid verantwoordelijk is voor techniek en klanten en de ander voor sales. Hiernaast beschikt CTM Solution over accountmanagers die verantwoordelijk zijn voor het begeleiden van implementaties en het verzorgen van trainingen bij klanten. Een informatiebeheerder is werkzaam bij CTM Solution en tevens technisch contactpersoon en supportmanager. De supportafdeling bestaat uit twee werknemers. De support werknemers bieden ondersteuning via de helpdesk aan alle gebruikers van het platform en beantwoorden hierbij voornamelijk technische vragen over het platform.

De besloten vennootschap CTM Solution B.V. is actief in de branche 'Groothandel in computers, randapparatuur en software'. Wereldwijd bestaan er tientallen bedrijven die e-Tender en Contractmanagementservices aanbieden. Echter bieden er maar enkele bedrijven deze ook in het Nederlands aan. De grootste concurrenten van CTM Solution zijn Negometrix en SAP Ariba.

CTM Solution heeft voornamelijk klanten in de publieke sector zoals het Ministerie van Buitenlandse Zaken, Ministerie van Justitie en veiligheid, Gemeente Delft, Centraal Bureau voor Statistiek en provincie Zuid-Holland. Enkele (semi)private klanten van CTM Solution zijn Achmea, Ymere en HVC.

CTM Solution heeft op korte termijn behoefte aan kennis en informatie op welke wijze de private sector e-Sourcing met succes kan toepassen omdat dit effect kan hebben op hun strategisch beleid. Op basis van de resultaten uit het onderzoek kan CTM Solution namelijk beter beslissingen nemen op welke marktsectoren zij zich op lange termijn wel of niet zullen focussen.

### 2.2 De private sector

In deze paragraaf wordt de private sector in Nederland geanalyseerd. De paragraaf is een samenvatting van bijlage 3.

De private sector kan worden gedefinieerd als: *'The private sector is the part of a country's economic system that is run by individuals and companies, rather than the government'*. (Rouse, 2013) De private sector bestaat uit die organisaties wiens kernmissie en strategie gericht is het realiseren van winstmakende activiteiten zoals de productie van goederen, het verlenen van diensten of

commercialiseren. (Vaes & Huib Huyse, 2014, p. 3) Het maken van winst is noodzakelijk voor het voortbestaan van een privaat bedrijf.

Private organisaties worden aangestuurd door een directie en raad van commissarissen die verantwoording afleggen aan de aandeelhouders en financiers. In de private sector worden er risico's gelopen die voor zover niet verzekerd kunnen worden. Daarnaast bevinden private organisaties zich in de positie dat zij zich, weer ter wille van hun continuïteit, moeten aanpassen aan hun omgeving. Volgens het onderzoek *'Leiders in de Private en Publieke sector vergeleken'* zijn leiders in de publieke sector eerder gericht op het creëren van een lange termijn strategie dan op het 'winnen' op korte termijn. Leiders in de private sector focussen zich vooral op de korte termijn en op snelle resultaten. (Keer & Bogaert, 2009, p. 10)

Het CBS hanteert een hiërarchische indeling van economische activiteiten die wordt gebruikt om bedrijven in te delen naar hun hoofdactiviteit: De Standaard Bedrijfsindeling 2008 (SBI2008). (Centraal Bureau voor de Statistiek) Het doel van de SBI2008 is een uniforme indeling van de economie te bieden ten behoeve van gedetailleerde economische analyses en statistieken. Met de Standaard Bedrijfsindeling wordt de economie onderverdeeld in 21 hoofdcategorieën, zoals de chemische industrie, de bouwnijverheid en de industrie. Deze hoofdcategorieën worden gehanteerd in dit onderzoek om onderscheid te maken tussen de verschillende private deelmarkten.

### **2.2.1 Trends en ontwikkelingen**

In deze paragraaf volgen de belangrijkste trends en ontwikkelingen binnen de private sector.

#### **Arbeidsschaarste**

In steeds meer branches ontstaat krapte op de arbeidsmarkt. De vraag naar arbeid stijgt in bijna alle private deelmarkten. Omdat er tegelijkertijd nog sprake is van een flink onbenut arbeidspotentieel is er nu nog geen algehele krapte op de arbeidsmarkt. Dit kan echter in de nabije toekomst omslaan, verwacht wordt dat de werkloosheid de komende jaren blijft dalen. (Treur, 2017) Er ligt een uitdaging voor het bedrijfsleven om het niet-benutte arbeidspotentieel inzetbaar te maken voor sectoren waar de arbeidsmarkt krap is. (Kort, 2018, p. 13)

#### **Positieve ondernemingsverwachting**

Nederlandse ondernemers verwachten voor 2018 een verdere groei van de omzet, de werkgelegenheid en de investeringen. De ondernemers in het middenbedrijf antwoorden vaker dan andere ondernemers positief over de verwachtingen voor 2018. Op het gebied van investeringen voorzien ondernemers in het grootbedrijf juist iets vaker groei in 2018. (CBS, 2017)

#### **Verantwoording wordt belangrijker**

In de private sector wordt de roep om verantwoording al jarenlang geleidelijk sterker. Grote private bedrijven zijn gewend geraakt dat in- en externe toezichthouders meer informatie over de bedrijfsvoering eisen. Als klanten, partners en toezichthouders er aan gewend zijn dat organisaties veel informatie over zichzelf beschikbaar stellen, zal openheid een onmisbaar element worden voor de private organisaties. Nu is ook nieuwe wetgeving in de maak die grote bedrijven verplicht om niet-financiële prestaties openbaar te maken. (Lonkhuyzen, 2016)

#### **Heroriëntatie**

In de afgelopen decennia is in de private sector een stijgende tendens naar decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Organisaties in de private sector verliezen hiërarchische lagen. Netwerkachtige en projectmatige structuren ontstaan. Dit verbreekt het langs elkaar heen werken binnen de eigen organisatie en overschrijdt waar nodig de grenzen van de organisatie. Hierdoor neemt de interdependentie tussen de verschillende interne organisatie-eenheden en

tussen internen en externen (zoals leveranciers en concurrenten) sterk toe. Het is onduidelijk waar de organisatie ophoudt en de omgeving begint. (Nuys, 2010, p. 38)

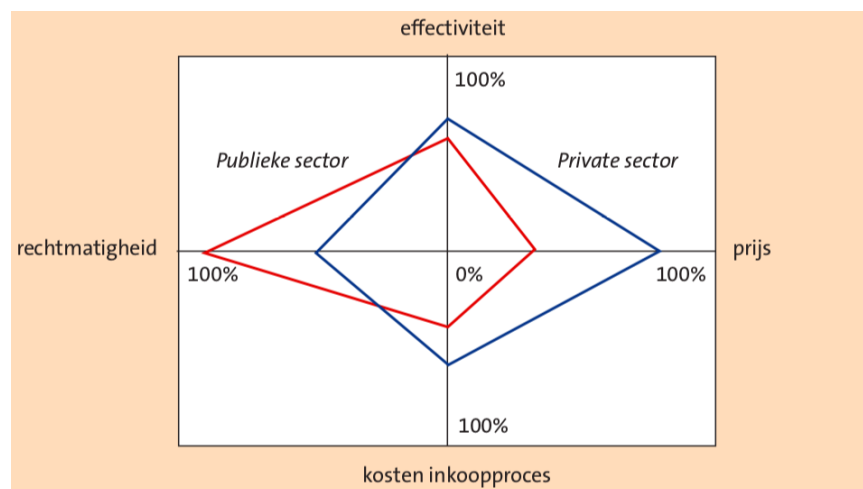
### 2.2.2 Inkoop in de private sector

Lange tijd heeft de private sector inkoop gezien als een relatief onbelangrijke administratieve functie. Met het groeiende belang dat aan inkoop wordt gehecht is ook het bewustzijn ontstaan dat leveranciersmanagement uiterst belangrijk is. Inmiddels is de rol van inkoop veranderd van een puur administratieve functie naar een strategische functie. (Gelderman C. , 2003)

Een van de belangrijkste verschillen tussen de private en publieke sector betreft het verschil in de organisatiedoelstellingen. In de publieke sector spelen vaak ook andere factoren dan financieel rendement een rol, doelstellingen zoals bijvoorbeeld het stimuleren van de lokale economie of het verbeteren van het milieu. De private sector is zich van nature meer bewust van de potentiële rendementsverbeteringen op de inkoopkosten en is daardoor sneller bereid te investeren haar inkoop. (Gelderman & Albronda, 2013, p. 71)

Private inkopers zijn aanzienlijk flexibeler dan de overheidsinkoper. De overheidsinkoper zit in een glazen kast, van waaruit hij zich moet verantwoorden. Dit leidt in de praktijk tot trage processen en besluitvorming, een zekere mate van risicomijdend gedrag en een drang om alles volgens de regels te doen. (P.F. Johson, M.R. Leenders, & C.P. McCue, 2002) Inkopers in de private sector vertonen in veel mindere mate risicomijdend gedrag.

Figuur 3 toont de focus op grotere inkooptrajecten door het management van de publieke en private sector. (Brugman & De Rouw, 2007, p. 34) Het uitgangspunt is dat effectiviteit tegenover de kosten van het inkoopproces moet worden gezet en rechtmatigheid tegenover prijs.



Figuur 3: Factoren van belang in de private en publieke sector (Brugman & De Rouw, 2007)

Bovenstaande informatie geeft antwoord op deelvraag 1.

### 3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk betreft het literatuuronderzoek. De theorie omtrent het begrip inkoopbeleid wordt beschreven. Tevens worden de definities rondom het begrip e-Sourcing en de voordelen van e-Sourcing toegelicht. Het hoofdstuk is een samenvatting van bijlage 4.

#### 3.1 Inkoopbeleid

De meeste inkopende organisaties beschikken over een inkoopbeleid met economische, sociale en maatschappelijke uitgangspunten. Het zijn algemene uitgangspunten voor inkoop die door de organisatie worden vastgesteld en die door de inkopers in alle beslissingen met betrekking tot het inkoopproces worden meegenomen. (PIANOO) Inkoopbeleid kan gedefinieerd worden als:

*‘Het inkoopbeleid is een programma van algemene uitgangspunten met betrekking tot inkoop die door de organisatie zijn vastgesteld. Het geeft een programma van maatregelen en keuzes weer met betrekking tot de inkoopfunctie. Het bepaalt de ontwikkelrichting van de plaats en activiteiten van de inkoopfunctie binnen een organisatie.’ (NEVI)*

Een optimaal inkoopbeleid gaat uit van de wensen en verlangens van de interne afnemer. Voorts dient het inkoopbeleid zoveel mogelijk op deelbeleid van andere functionele gebieden (zoals voorraadbeheer, kwaliteitsbeheer, productieplanning) aan te sluiten. En tenslotte zal het inkoopbeleid gericht moeten zijn op verbetering van het ondernemingsresultaat. (Weele, 2005)

#### Kraljic-matrix

Om de in te kopen producten en diensten te classificeren kan gekeken worden het belang van de inkoopcategorie. Dit kan aan de hand van de Kraljic-matrix. Deze inkoopportfoliobenadering geeft een aantrekkelijke visuele weergave, een inzichtelijke indeling van categorieën en logische strategische aanbevelingen. (Gelderman & Albronda, 2013) Wanneer een inkoper weet in welke categorie de in te kopen product vallen, kan de inkoopstrategie daarop afgestemd worden.

#### Inkoopontwikkelingsmodel van Keough

Inkoop is geen statische functie. De inkoopfunctie kan worden ontwikkeld. Het groeipad dat organisaties doorgaans doorlopen in deze ontwikkeling is goed weer te geven aan de hand van de vijf fasen van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough. (Berenschot) De verschillende fasen van het model zijn toegelicht in bijlage vier. Uit onderzoek van Supply Value blijkt dat de meeste organisaties zich in fase twee of drie bevinden. (2014)

Gekozen is om het model van Keough als uitgangspunt te nemen in dit onderzoek. Het model is eenvoudig toepasbaar voor inkopende organisaties bij het vaststellen van het huidige niveau van inkoopvolwassenheid. Daarnaast heeft iedere fase in het model haar eigen prestatie-indicatoren. Indien organisaties een veranderingsproces opstarten om in hogere fase te belanden, maken deze prestatie indicatoren het mogelijk om de uitkomsten tussentijds te monitoren. (NEVI, 2014)

#### Vijfkrachtenmodel van Porter

Bij het maken van een externe analyse voor private organisaties wordt onderzocht welke factoren van invloed zijn op de markt waarin het desbetreffende bedrijf actief is. Voor het analyseren van de mate van concurrentie en machtsverhoudingen biedt het vijfkrachtenmodel van Porter houvast. Het model heeft als doel het winstpotentieel van een markt, ofwel bedrijfstak, te bepalen. In elke bedrijfstak wordt volgens Porter dit potentieel beïnvloed door vijf factoren die hij ‘krachten’ noemt. De gezamenlijke kracht van deze vijf krachten bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel van de bedrijfstak. (Schlepers, 2008) Wanneer de private organisatie haar markt heeft geanalyseerd kan worden gekeken of e-Sourcing tools van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de organisatie.

### 3.2 E-Sourcing

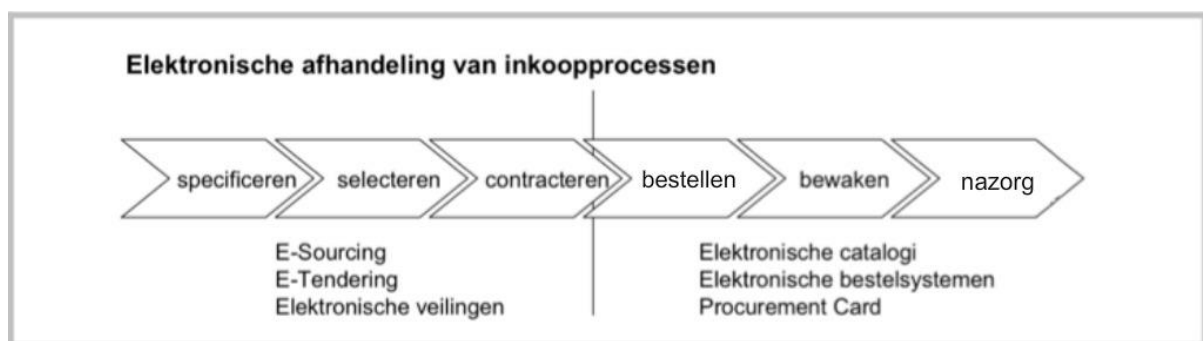
Het Kenniscentrum voor E-Procurement geeft de volgende definitie van e-Sourcing: *'Het elektronisch identificeren van inkoopspecificaties, marktonderzoek op micro niveau (vraag en aanbod), selecteren en evalueren van in te kopen producten en diensten en het ondersteunen van de onderhandelingen en het opstellen van contracten'*. (E-ProQure, 2016, p. 304) De definitie van e-Sourcing volgens BuyIT luidt: *'The Sourcing process enabled with the appropriate web-enabled, collaborative technology to facilitate the full life-cycle of the procurement process for both buyers and suppliers'*. (BuyIT Best Practice Network, 2004, p. 5) Een geheel andere definitie van e-Sourcing luidt als volgt:

*'Onder e-Sourcing wordt een vorm van e-procurement verstaan, die organisaties helpt bij het identificeren van nieuwe leveranciers, producten en/of diensten, met gebruikmaking van internet-technologie. Met e-Sourcing kan wereldwijd worden gezocht naar leveranciers, producten en/of diensten, die tot dat moment onbekend waren bij de inkopende organisatie.'* (Harink P. D., 2006)

Er kan worden geconcludeerd dat de definities van e-Sourcing sterk uiteenlopen. Uit de bovenstaande definitie van Harink blijkt, dat e-Sourcing enkel het *sourcen*<sup>1</sup> betreft. Echter blijkt uit de definitie van E-ProQure dat e-Sourcing het gehele tactische inkoopproces omvat. Dit is naast het vinden van een geschikte leverancier ook de specificatiefase en contractfase volgens het inkoopproces van Weele. (Inkoopproces van Weele) Daarentegen beschrijft The BuyIT Best Practice Network e-Sourcing als het faciliteren van de volledige levenscyclus van het inkoopproces. Dit onderzoek richt zich op het tactische inkoopproces. Om deze reden wordt de definitie van e-Sourcing van E-proQure gehanteerd.

In de praktijk wordt e-Sourcing herhaaldelijk een andere betekenis toegekend, namelijk de betekenis van enkel het zoeken naar nieuwe leveranciers, producten of diensten op het internet. Deze betekenis wordt in dit onderzoek dus niet gehanteerd.

In figuur 4 is de relatie aangegeven tussen de verschillende elektronische mogelijkheden die organisaties inmiddels op het gebied van inkoop ten dienste staan en de diverse stappen in het inkoopproces. (Veth & van Weele & T., 2001, p. 7) Uit het figuur blijkt dat e-Sourcing die delen van het inkoopproces dekt, die behoren tot het tactische (initiële) inkoopproces.



Figuur 4: Verschillende elektronisch oplossingen voor verschillende inkoopprocessen (Veth & van Weele & T., 2001, p. 7)

De definitie van e-Sourcing wordt vaak in verwarring gebracht met de definities van e-Procurement, e-Tendering en e-Auctioning (elektronische veilingen volgens figuur 4).

<sup>1</sup> Het vinden van een goede leverancier voor een bepaald product. (Encyclo)

E-Procurement is een technologische oplossing die de inkopen van een organisatie faciliteert waarbij gebruik gemaakt wordt van het internet (Presutti, 2003, p. 219). Uitgaande van de definitie van e-Procurement wordt duidelijk dat internettechnologie op vele wijzen in het inkoopproces kan worden gebruikt, waarbij sommige wijzen zijn uitgegroeid tot vormen van e-Procurement. E-Procurement is daarmee een paraplu-begrip waar verschillende vormen onder hangen die worden gebruikt in het inkoopproces. (Harink J. , 2004, p. 31) E-Sourcing kan als een van de vormen van e-Procurement worden gezien, even als e-Tendering en e-Auctioning. E-Tendering omvat het zelfde inkoopproces als e-Sourcing, maar het begrip e-Tendering wordt voornamelijk in de publieke sector gehanteerd. E-Auctioning valt ook onder het begrip e-Sourcing. De definitie van e-Auctioning luidt:

*‘E-Auctioning is het proces waarbij een inkopende organisatie een bepaalde behoefte aan producten of diensten kenbaar maakt aan verschillende leveranciers, waarbij deze leveranciers tijdens een veiling (en dus met interactieve competitie) een bod kunnen uitbrengen om deze behoefte in te vullen.’ (Harink J. , 2004, p. 75)*

Bovenstaande informatie geeft antwoord op deelvraag 2.

### **3.2.1 Voordelen e-Sourcing**

Private organisaties kunnen e-Sourcing tools om verschillende redenen gebruiken. Vaak is het uiteindelijke doel dat het bijdraagt aan de verbetering van de algehele prestaties en een vergroting van het concurrentievoordeel van de organisatie. (Walker & Harland, 2008, p. 837) Organisaties stroomlijnen hun inkoopactiviteiten met een elektronisch platform omdat gedurende het gehele tactische inkoopproces gebruik gemaakt wordt van hetzelfde systeem. Informatie hoeft niet overgetypt of overgeschreven te worden, maar het ene document (RFI/RFP) kan na invulling leiden tot het andere document (offerte).

Elektronische inkoopplatforms en -toepassingen stellen inkoopprofessionals in staat zich te concentreren op hun kerntaken, zoals het meten van leveranciersprestaties. (Kalakota & Robinson, 2001, p. 307) Inkopers hoeven immers minder tijd te spenderen aan administratieve taken, omdat leveranciers worden geïdentificeerd en geselecteerd door middel van e-Sourcing.

Volgens Kalakota en Robinson (2001, p. 315) zijn de belangrijkste voordelen van e-Sourcing efficiëntie en effectiviteit. Voorbeelden van efficiëntie voordelen zijn de lagere inkoopkosten, snellere doorlooptijden, minder maverick buying en goed georganiseerde rapportage van informatie. Effectiviteitsvoordelen van e-Sourcing omvatten proactief gegevensbeheer en kwalitatief betere inkoopbeslissingen door organisaties. (Kalakota & Robinson, 2001, p. 315) Bovendien kan e-Sourcing in een verhoging van de efficiëntie resulteren door het gebruiken van standaarden zoals template brieven, berichten, criteria en documenten. Door het hergebruiken van templates kan tevens tijdswinst worden geboekt.

De voordelen van elektronisch inkopen volgens Gunasekaran zijn kostenbesparing en verhoging van de efficiëntie. (2009, p. 161) Naast deze voordelen worden ook de vermindering van het onnodig papierwerk en menselijke fouten als belangrijke voordelen gezien. Door middel van e-Sourcing wordt gebruik gemaakt van hetzelfde systeem door alle betrokkenen. Daar waar in het verleden het proces van behoefte tot contracteren werd ondersteund met media als papier, telefoon en e-mail, wordt dit proces nu elektronisch met één systeem ondersteund. Dit reduceert de kans op fouten. Dit leidt vervolgens tot verhoogde efficiëntie, omdat de tijd die gestoken moet worden in het herstellen van fouten afneemt.

E-Sourcing verlaagt het aantal e-mails en het delen van Excel bestanden, documenten en contracten tussen inkopers en leveranciers. Gezien het makkelijker is om informatie te delen binnen en buiten

de organisatie via een platform, is kennisdeling mogelijk. Tevens is sprake van Single Source of Truth<sup>2</sup> wat betekent dat alle betrokkenen over dezelfde gegevens beschikken. Inkopers en leveranciers kunnen online plaatsonafhankelijk samenwerken, met informatie die altijd actueel in juiste versies beschikbaar is.

E-Sourcing biedt de mogelijkheid om activiteiten in te plannen en signalen te versturen indien bepaalde mijlpalen naderen. Hierdoor worden doorlooptijden verkort. Bovendien vermindert e-Sourcing directe kosten zoals distributiekosten, papier- en koerierskosten en de noodzaak om te reizen en face-to-face vergaderingen te houden. (BuyIT Best Practice Network, 2004, p. 8)

E-Sourcing maakt het sourcing proces transparanter. Vanwege de elektronische opslag van gegevens op dezelfde plaats in het elektronische platform, is het mogelijk voor inkopers en leveranciers om een audit trail<sup>3</sup> te creëren die helpt bij het verantwoorden en bij het intern delen van gegevens binnen de organisatie. (BuyIT Best Practice Network, 2004, p. 25)

Een verhoging van de objectiviteit kan worden bereikt door het gebruik van e-Sourcing. Doordat de interactie grotendeels elektronisch geschiedt en alle leveranciers gelijktijdig over dezelfde informatie beschikken, worden leveranciers gelijkwaardiger behandeld. De kans dat de ene leverancier wat te horen krijgt wat de andere leverancier niet hoort, wordt aanzienlijk kleiner. Ook de beoordeling geschiedt voor alle leveranciers hetzelfde en -per fase- in dezelfde mate. (Harink P. D., 2006, p. 69)

Volgens Van Weele (2002, p. 178) variëren de potentiële besparingen bij e-Sourcing tussen directe en indirecte sourcing. Voor directe goederen wordt de besparing geschat tussen 1% en 15% en de indirecte goederen tussen 15% en 30%. Uit onderzoeken en benchmarks blijkt dat de doorlooptijd van het aanbestedingsproces met 33% kan worden vermindert. (BuyIT Best Practice Network, 2004, p. 21) Samengevat zijn in figuur 5 de overkoepelende voordelen van e-Sourcing weergegeven.

E-Sourcing stimuleert een uniforme werkwijze, wat risico's zoals het tijdig versturen van documenten beperkt, wat tot lagere herstellkosten leidt. Via de software worden inkooptrajecten volgens dezelfde stappen doorlopen en worden berichten en brieven uniform verstuurd.



*Figuur 5: De voordelen van e-Sourcing samengevat*

De literatuur noemt vele potentiële voordelen. Deze voordelen kunnen alleen worden behaald als de eindgebruikers (interne klanten) de tool 'adopter' en het op de juiste manier gebruiken in hun dagelijkse praktijk. (Reunis, E.M. Raaij, & S.C. Santema, 2004) Zonder de steun en compliance van de eindgebruikers het systeem ineffectief of wordt het zelfs helemaal niet gebruikt. Met als gevolg dat het potentieel aan voordelen dat men kan behalen beperkt zal blijven. (Brandon-Jones, 2005)

Bovenstaande informatie geeft antwoord op deelvraag 3.

<sup>2</sup> Single Source of Truth refers to the concept where certain data has only one official source be used by data consumers (i.e. humans and software) for the true current version of that data. (Dragon1)

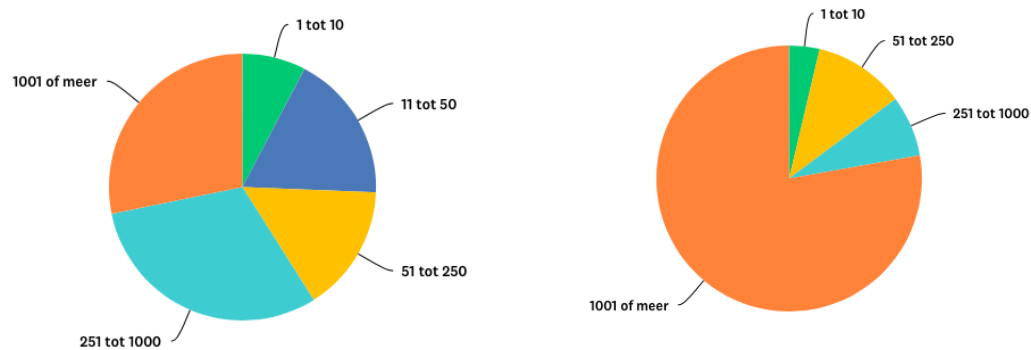
<sup>3</sup> De wijzigingen gedurende het inkoopproces worden in een logboekbestand geregistreerd.

## 4. Huidige situatie

Dit hoofdstuk betreft de huidige situatie van het gebruik van e-Sourcing in de private sector door het klein-, midden-, grootbedrijf en de multinationals. Al tientallen jaren zijn digitale hulpmiddelen beschikbaar om inkoopprocessen en beslissingen gemakkelijker te maken. De digitalisering van inkoop blijft echter achter bij de bredere digitalisering van het bedrijfsleven. Het lijkt een weerspiegeling van het belang dat aan de inkoopfunctie wordt toegekend. Aan de hand van de 11 afgenomen interviews en de 64 afgenomen enquêtes wordt de huidige situatie beschreven. De percentages zijn naar voren gekomen tijdens het analyseren van de resultaten uit de enquête. De enquêteresultaten zijn in bijlage 6 opgenomen en de interviewuitwerkingen in bijlage 8.

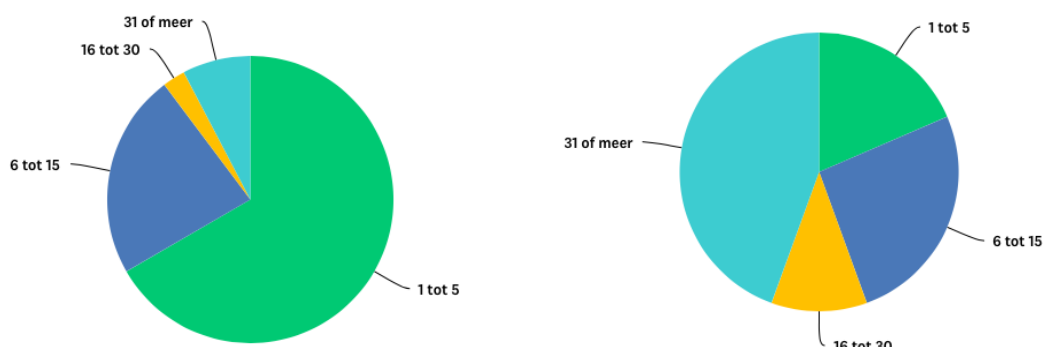
### 4.1 Inkoopbeleid

Uit de interviews en enquête blijkt dat hoe groter de organisatie, hoe eerder men gebruik maakt van e-Sourcing. Uit de enquête komt een zichtbaar verschil qua omvang van private organisaties die wel en niet e-Sourcing gebruiken. Private organisaties die geen e-Sourcing gebruiken zijn te vinden in alle bedrijfsklassen. Private organisaties die wel e-Sourcing gebruiken zijn vooral het grootbedrijf en multinationals. 78% van de private organisaties die e-Sourcing gebruiken hebben 1001 werknemers of meer. Bij private organisaties die geen e-Sourcing gebruiken heeft slechts 28% 1001 werknemers. De theorie klopt dus dat hoe groter de organisatie, hoe eerder men gebruik maakt van e-Sourcing.



Figuur 6: Omvang van organisaties die geen e-Sourcing gebruiken vs. organisaties die wel e-Sourcing gebruiken

Naast de omvang van de organisatie kan ook worden gekeken naar de omvang van de inkoopafdeling. Uit de enquête blijkt dat organisaties die geen e-Sourcing gebruiken een relatief kleine inkoopafdeling hebben van 1 tot 5 werknemers (67%) of 6 tot 15 werknemers (23%). Terwijl 44% van de private organisaties die wel e-Sourcing gebruiken een inkoopafdeling hebben met 31 of meer werknemers.



Figuur 7: Aantal werknemers inkoopafdeling. Links gebruikt geen e-Sourcing gebruiken en rechts gebruikt wel e-Sourcing

De cultuur binnen én buiten de private organisatie kan een rol spelen in het gebruik van e-Sourcing blijkt uit de interviews. Bij internationale organisaties, voornamelijk multinationals maar zeker ook het grootbedrijf en middenbedrijf, werkt men samen met andere landen en culturen. In sommige culturen is het heel ongebruikelijk en onpersoonlijk (bijvoorbeeld in China of Italië) om een tender via een e-Sourcing platform te laten verlopen. Leveranciers kunnen of willen niet mee doen omdat de inkopende organisatie het inkoopproces digitaal laat verlopen. Men ervaart contact met leveranciers via de telefoon of email persoonlijker. Terwijl in andere culturen (zoals in Duitsland) dit heel normaal is en onpersoonlijkheid hier totaal niet speelt.

Leiders in de private sector zijn eerder gericht op het ‘winnen’ op korte termijn. Leiders in de private sector focussen zich op het behalen van snelle resultaten blijkt uit het literatuuronderzoek en de interviews. De cultuur kan op dit gebied ook een rol spelen binnen private organisaties om al dan niet gebruik te maken van e-Sourcing. Gezien leiders op korte termijn niet de voordelen van e-Sourcing zien omdat deze vaak pas op lange termijn zichtbaar worden. Volgens een interview met een multinational: *“Elke twee á drie jaar wisselen mensen van plek binnen de organisatie, dus je hebt weinig de tijd en moet snel resultaten behalen, iedereen is heel erg carrière gericht.”*

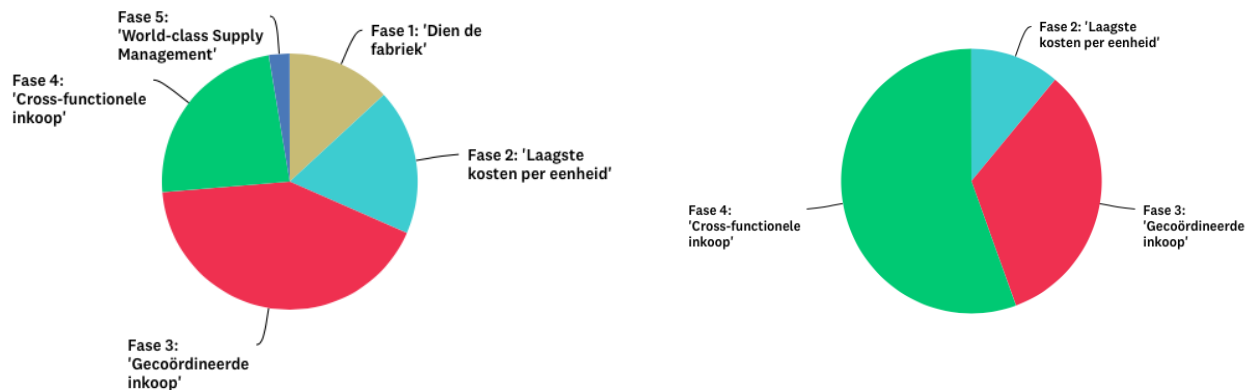
Uit de interviews is naar voren gekomen dat de inkoopafdeling voornamelijk korte termijn inkoopdoelstellingen heeft opgesteld en een enkele keer zelfs geen inkoopdoelstellingen heeft. Inkopers worden vaak afgerekend op hun korte termijn doelstellingen wat in bijna alle gevallen besparen van de inkoopkosten is.

Uit de interviews blijkt dat private organisaties tijdens de selectiefase vaak nog niet alle specificaties volledig hebben opgesteld. Meerdere multinationals verklaren dat naar aanleiding van opmerkingen van leveranciers de specificaties worden aanpast. De input van leveranciers wordt gebruikt voor het specificeren van het product of dienst. De RFI wordt gebruikt om de specificaties helder te krijgen en pas daarna wordt een RFP of RFQ gestart. Grote private organisaties verklaren geen tijd te hebben om voor duizenden producten de specificaties te documenteren om de meest geschikte leverancier(s) te vinden. Daarnaast geven enkele private organisaties aan veel tussenstappen te hebben die ongeschreven zijn en bijna niet kunnen worden gedefinieerd. Daarom heeft men (langdurige) contracten met dezelfde leveranciers. Deze leveranciers weten na verloop van tijd wat gewenst is door de inkopende organisatie.

Uit de interviews blijkt dat private organisaties over slechts enkele leveranciers beschikken en daarmee afhankelijk zijn van een gering aantal leveranciers. Met het oog op efficiëntie worden grote pakketten ondergebracht bij een enkele main contractor. Dat geldt voor ieder bedrijf, van kleinbedrijf tot multinational. Men ‘kent de markt’ en gaat nauwelijks opzoek naar nieuwe leveranciers. Onderstaande uitspraken van inkoopprofessionals geven dit aan:

- *“Op het moment dat ik meerder orders krijg weet ik op het moment al bijna bij welke twee of drie leveranciers ik dit naar toe stuur”* – middenbedrijf
- *“Leveranciers bieden zich ook wel aan maar daar zijn wij niet zo van gecharmeerd. We doen meer op basis van ervaringen, mensen bij leveranciers die van baan veranderen nemen vaak ons als klant mee”* – middenbedrijf
- *“Wij selecteren vooraf een shortlist, dat betekent dat wij vooraf bepalen welke partijen inschrijven, dat is het voordeel als je geen publieke organisatie bent”* – multinational
- *“Mijn mailbox stroomt over met leveranciers die mailen met de producten die ze in de aanbidding hebben, hier doe ik meestal niks mee, ik zet dit in mappen weg, wanneer ik dit nodig heb kan ik dit wel terugvinden in Outlook”* – kleinbedrijf

Uit de enquête blijkt dat de inkoopfunctie van private organisaties die e-Sourcing gebruiken verder geprofessionaliseerd is in vergelijking met private organisaties die geen gebruik maken van e-Sourcing. Respondenten die geen e-Sourcing gebruiken, bevinden zich voornamelijk in fase 3 'Gecoördineerde inkoop' van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough (42%). Terwijl respondenten die wel e-Sourcing gebruiken zich voornamelijk in fase 4 'Cross-functionele inkoop' van het model bevinden (55%). Daarnaast is zichtbaar dat een derde van de respondenten die geen e-Sourcing gebruiken zich nog in fase 1 en 2 bevinden (31%). Respondenten die wel e-Sourcing gebruiken bevinden zich niet meer in fase 1 en in mindere mate in fase 2 (11%).



**Figuur 8:** Inkoopontwikkelingsfases van respondenten die geen e-Sourcing gebruiken vs. respondenten die wel e-Sourcing gebruiken

Uit de interviews met private organisaties die over een inkoopafdeling beschikken van 1 tot 5 werknemers blijkt dat men zich voornamelijk in fase 1 en 2 van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough bevinden. Een respondent van een kleine inkoopafdeling verklaart: *“Voor mij maakt het als inkoper eigenlijk niet uit waar ik de producten haal. Het moet mij zo min mogelijk energie kosten. Het liefst betaal ik er zo weinig mogelijk voor”*. Hieruit blijkt dat de inkoper zich nog in fase 1 van het inkoopontwikkelingsmodel bevindt en operationele werkzaamheden heeft namelijk het bestellen en zekerstellen van de levering.

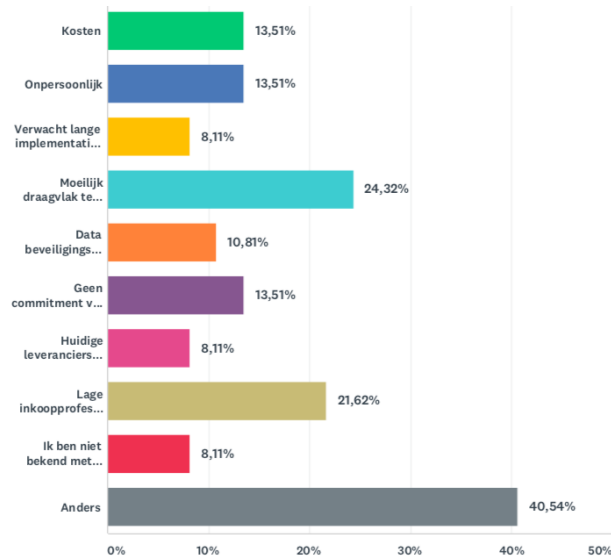
## 4.2 E-Sourcing

De redenen die volgen uit de interviews waarom private organisaties geen gebruik maken van e-Sourcing zijn divers. Respondenten geven aan een contract op te stellen dat vervolgens wordt geborgd op korte termijn. Veel werkzaamheden gebeuren hierbij ad hoc. Op lange termijn weet men niet welke leveranciers het product nog meer kunnen leveren gezien geen tender wordt uitgeschreven. Enkele private organisaties geven aan op basis van kennis en ervaringen te werken en gaan naar beurzen om te kijken of ze over de juiste leverancier beschikken.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat men geen gebruik maakt van e-Sourcing vanwege negatieve ervaringen met e-Sourcing in het verleden. In het verleden is een enkele keer met e-Sourcing gewerkt. De ervaringen zijn meegenomen naar nieuwe functies en naar andere organisaties. Men beschrijft het proces voor het inschrijven van leveranciers gebruiksonvriendelijk en daarnaast ondervonden enkele respondenten beperkingen aan e-Sourcing wanneer bestanden maar van een geringe grootte kunnen worden toegevoegd bij tenders.

Uit een interview met een grootbedrijf blijkt dat men denkt dat e-Sourcing een gering aantal voordelen gaat bieden omdat de organisatie langdurige inkooptrajecten heeft en dagelijks geen meerdere tenders start. E-Sourcing zou in deze situatie een te beperkt voordeel bieden. *“Nu zetten we dingen even in Excel en de tijdswinst is niet zo heel groot als we het in een e-Sourcing module zouden zetten”*. De voordelen van e-Sourcing worden in dit geval niet direct gezien van het inkoopvraagstuk waar men zich mee bezig houdt.

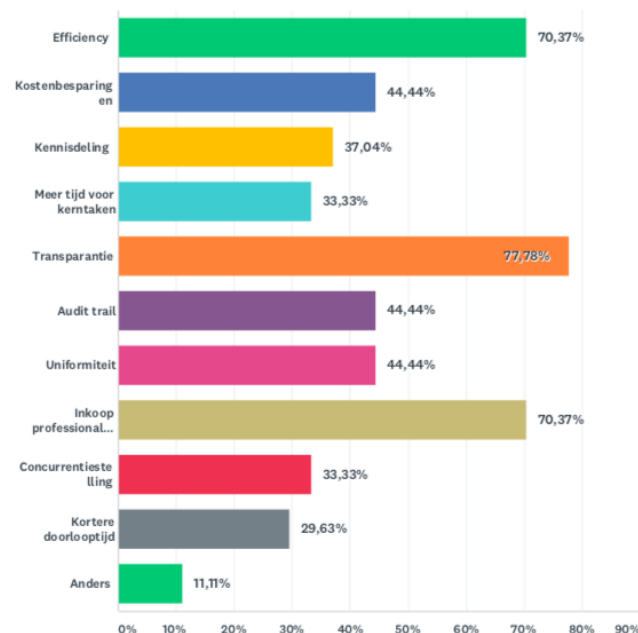
Uit de enquête is naar voren gekomen dat de belangrijkste redenen waarom private organisaties niet van e-Sourcing gebruik maken de lage inkoopprofessionaliteit in de branche (22%) en het moeilijk verkrijgen van draagvlak binnen de organisatie (24%) zijn. Daarnaast gaven respondenten (14%) aan dat ze niet van e-Sourcing gebruik maken vanwege de kosten, onpersoonlijkheid of men kreeg geen commitment van de directie.



*Figuur 9: Redenen voor het niet gebruik maken van e-Sourcing*

Bij de enquête geeft een groot deel van de respondenten (41%) aan andere redenen dan bovenstaande te hebben voor het niet gebruiken van e-Sourcing. De meest voorkomende redenen zijn dat de voordelen van e-Sourcing niet bekend zijn binnen de organisatie of door enkel één inkoper worden gesteund. Hiernaast geeft een deel van de respondenten aan inkoop eerst verder te willen professionaliseren binnen de organisatie en vervolgens e-Sourcing toe te passen. Ook wordt de huidige inkoopwerkwijze wordt niet als probleem of lastig ervaren. Gezien de huidige werkwijze goed werkt is men niet geïnteresseerd om e-Sourcing te gebruiken.

Bovenstaande informatie geeft antwoord op deelvraag 4.



*Figuur 10: Redenen voor het gebruik van e-Sourcing*

Uit de enquête komt naar voren dat e-Sourcing wordt gebruikt in de private sector vanwege efficiëntie voordelen (70%), transparantie (78%) en inkoop professionalisering (70%). Daarnaast geeft 44% van de respondenten aan e-Sourcing te gebruiken vanwege kostenbesparingen, een mogelijke audit trail en uniformiteit.

Uit de interviews blijkt dat organisaties e-Sourcing gebruiken vanwege het beschikken over alle informatie in één applicatie in plaats van in mailboxen. Wanneer een werknemer ontslag neemt was men de informatie kwijt. Met het gebruik van e-Sourcing is de informatie voor iedereen toegankelijk en gaat informatie niet verloren. Hiernaast geven respondenten aan dat men gemakkelijk kan terugzien via e-Sourcing hoe elektronische tenders in het verleden zijn verlopen. Bijvoorbeeld met welke partijen zeven jaar geleden is getenderd, welke partij heeft gewonnen en voor welke prijs.

#### 4.2.1 Voordelen e-Sourcing

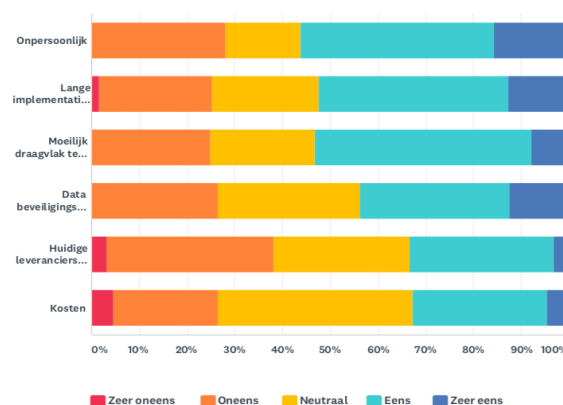
Bij het afnemen van de interviews is onderzocht in hoeverre men zich kan vinden in de voordelen van e-Sourcing. Respondenten geven aan het eens te zijn met de voordelen transparantie, het hebben van een audit trail zoals een logboek, concurrentiestelling en uniformiteit. Uit de enquête blijkt dat het merendeel van de respondenten het met alle voordelen eens is, behalve het voordeel 'kortere doorlooptijd'. Daar is 30% van de respondenten het mee eens. De voordelen waar men zich het meest in kan vinden zijn transparantie, efficiëntie, uniformiteit en een audit trail.

Uit de interviews blijkt dat het voordeel waar de respondenten zich niet in kunnen vinden kostenbesparing is. Kostenbesparing ziet men niet te kunnen realiseren via e-Sourcing. Volgens meerdere respondenten kan kostenbesparing gerealiseerd worden als men op de juiste wijze met e-Sourcing omgaat door bijvoorbeeld een andere gunningsmethode. Dit is opmerkelijk gezien uit de enquête blijkt dat het merendeel (53%) het eens is dat e-Sourcing wél kostenbesparing oplevert. De geïnterviewde respondenten geven hierbij dus duidelijk een ander signaal dan de respondenten van de enquête.

#### 4.2.2 Nadelen e-Sourcing

Uit de interviews blijkt dat voor iedere organisatie de nadelen van e-Sourcing verschillen. Nadelen die worden benoemd zijn de beperkte inzetbaarheid in sommige branches, niet passend bij sommige productgroepen, databaseveiligingsconstructie, een niet flexibel e-Sourcing platform ofwel generiek pakket, gebruiksonvriendelijkheid en onpersoonlijkheid. In de enquête zijn vijf van deze nadelen getoetst en is het nadeel 'moeilijk draagvlak verkrijgen binnen de organisatie' toegevoegd.

Uit de enquête blijkt dat respondenten het eens zijn met de nadelen onpersoonlijkheid (57%), moeilijk draagvlak verkrijgen binnen de organisatie (53%) en lange implementatietijd (52%). Bij het nadeel dat de huidige leveranciers, ofwel de branche niet bereid is om met e-Sourcing te werken is echter het merendeel van de respondenten het oneens (38%).



Figuur 11: Meningen over de nadelen van e-Sourcing

## 5. Gewenste situatie

Dit hoofdstuk omschrijft de gewenste situatie rond het gebruik van e-Sourcing in de private sector. De verzamelde gegevens uit de interviews en de enquête zijn gebruikt om de gewenste situatie in kaart te brengen.

### 5.1 Inkoopbeleid

In de gewenste situatie heeft de inkoopprofessionaliteit binnen een organisatie geen verband met de grootte van de inkoopafdeling. Dit betekent dat ook het kleinbedrijf en middenbedrijf over een professionele inkoopfunctie beschikken zonder dat de inkooppopulatie enkele tientallen medewerkers hoeft te omvatten binnen het bedrijf.

Uit de interviews blijkt dat gewenst is dat de inkoopafdeling binnen private organisaties meer op lange termijn focussen. Dit kunnen inkopers bewerkstelligen door het opstellen van lange termijn inkoopdoelstellingen. Op deze manier kunnen doelstellingen opgesteld worden om de inkoopafdeling binnen de organisatie te professionaliseren. Het is wenselijk dat inkopers op hun lange termijn doelstellingen worden afgerekend.

Om de meest geschikte leverancier te vinden is het wenselijk dat inkopers de specificaties van hun producten of diensten voor de selectiefase zo volledig en gedetailleerd mogelijk opstellen. Dit zal vooral in het begin tijd kosten bij grote organisaties om al hun producten of services te specificeren. Maar op lange termijn kan op deze manier gebruik gemaakt worden van oude gegevens en tenders die zijn afgerond gezien al deze informatie wordt bewaard. Deze kennis kan worden gedeeld met collega's en wanneer een soortgelijk product wordt ingekocht kan men terugvallen op informatie uit tenders van het verleden.

Wanneer de specificaties vooraf volledig worden opgesteld door de private inkoper(s), kan van e-Sourcing gebruik worden gemaakt. Leveranciers kunnen bereikt worden die men nog niet kende en men is niet meer afhankelijk van een gering aantal leveranciers. Dit verlaagt vervolgens het toeleveringsrisico. Inkoopende organisaties zullen geen last meer hebben van een overvolle mailbox met e-mails van leveranciers om hun product aan te prijzen, gezien leveranciers enkel op aanvragen via e-Sourcing tools kunnen reageren. Hierbij is gewenst dat de productgroepen of services zich goed laten specificeren.

#### **Inkoopvolwassenheid organisatie**

Gewenst is om inkoop binnen de organisatie eerst te professionaliseren om vervolgens e-Sourcing te gebruiken. Wanneer de organisatie over tactische inkopers beschikt die onder andere offertes opvragen is e-Sourcing interessant omdat de software het tactische inkoopproces ondersteunt.

Uit de interviews blijkt dat organisaties die e-Sourcing gebruiken over een professionelere inkoopafdeling beschikken in vergelijking met organisaties die geen e-Sourcing gebruiken. Dit is zichtbaar door de opgestelde inkoopdoelstellingen. Onderstaande inkoopdoelstellingen van geïnterviewde organisaties die e-Sourcing gebruiken geven dit aan (achter de doelstelling staat de fase waarin de doelstelling hoort):

- Invulling geven aan MVO doelstellingen, innovatief en circulair inkopen (drie)
- Terugbrengen van aantal leveranciers en behouden van enkele key partners (drie)
- Inkoop betrekken bij ontwikkeling van nieuwe producten (vier)
- Nauwere samenwerking met leveranciers, zonder tussenpersoon (vier)
- Inkoop afstemmen met het bedrijf door middel van o.a. inkoopkalender en roadshows (vier)
- Relatiemanagement en gezamenlijk met leveranciers opstellen van doelen (vijf)

Uit bovenstaande blijkt dat de respondenten die e-Sourcing gebruiken over doelstellingen beschikken die aansluiten bij de fasen 3, 4 en 5 van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough. In de gewenste situatie bevinden private organisaties zich minimaal in fase 3 van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough om e-Sourcing succesvol te implementeren. In fase 1 en 2 van het inkoopontwikkelingsmodel is de inkoopafdeling binnen de organisatie nog te klein en zullen de voordelen van e-Sourcing beperkt blijven. Bij een kleine inkoopafdeling zullen de voordelen niet optimaal worden benut. In dat geval zijn er voornamelijk operationele inkopers werkzaam die 'bestellen' en geen tactische of strategische inkoopactiviteiten uitvoeren.

Gewenst is dat bij de juiste productgroepen e-Sourcing wordt ingezet. Uit de interviews blijkt dat het gewenst is om e-Sourcing te gebruiken bij het inkopen van een hefboom of routineproducten. Hefboomproducten zijn interessant door de hoge impact op de winst: besparingen hierop zijn dus al snel succesvol. Routineproducten zijn ook interessant, enerzijds voor de besparing, anderzijds voor een snellere doorlooptijd van het inkooptraject. Naast de keuze van het producttype is ook gewenst dat het afnamevolume substantieel is.

Het is wenselijk dat inkoop binnen organisaties eerder betrokken wordt bij inkoopvraagstukken. Dit draagt bij aan de verdere professionalisering van de inkoopfunctie. Inkoop kan in dat geval invloed uitoefenen op de specificaties die worden opgesteld. Door meerdere geïnterviewde respondenten wordt aangegeven dat inkoop te laat betrokken wordt bij potentiële inkoopvraagstukken. Onderstaande uitspraken van inkoopprofessionals geven dit aan:

- *"Ideaal zou zijn als we optijd worden aangehaakt, dat we samen met de business in de selectiefase werken. Soms weet men heel goed wat ze willen inkopen, maar hebben ze geen goede redenen waarom ze bepaalde partijen willen kiezen. Het liefst willen we voor de selectiefase al betrokken zijn."* – multinational
- *"In het ideale inkoopproces zijn wij nog eerder betrokken bij (potentiële) inkoopvraagstukken. Als inkoop vind je altijd dat je te laat betrokken wordt."* – grootbedrijf
- *"Het is wenselijk dat ik tijdig weet wat voor producten ingekocht moeten worden, waardoor je dat kan combineren en grotere volumes kan gaan inkopen."* – kleinbedrijf

Wanneer de organisatie ervan bewust is dat men ruim de tijd moet nemen voor een tender en dit tijdig bij de inkoopafdeling meldt, kan de werkdruk bij de inkoopafdeling beter verdeeld worden. Door het gebruik van e-Sourcing kan de inkoper in een vroeg stadium van een inkooptraject op zoek naar potentiële leveranciers en kan veel tijd worden bespaard.

### Concurrentieanalyse

Een private organisatie kan het vijfkrachtenmodel van Porter toepassen om de verschillende concurrentiekrachten ten opzichte van de organisatie analyseren. Op deze wijze wordt duidelijk of e-Sourcing succesvol kan worden toegepast in de markt waarin zij opereert. Het is wenselijk dat uit de analyse blijkt dat de kracht van substituten hoog is. Dit betekent dat de inkopende private organisatie eenvoudig kan overstappen op alternatieven e-Sourcing tools zonder hoge omschakelingskosten. Hiernaast is gewenst dat uit toepassing van het model blijkt dat de kracht van leveranciers laag is omdat e-Sourcing in dat geval eenvoudig concurrentiestelling kan creëren. In de bijlage is het vijfkrachtenmodel van Porter toegepast op een fictieve private organisatie.

## 5.2 E-Sourcing

In de vorige paragrafen van dit hoofdstuk is beschreven dat het wenselijk is om e-Sourcing toe te passen binnen private organisaties indien de inkoopprofessionaliteit van de inkoopafdeling zich kenmerkt aan fase 3 van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough 'Gecoördineerde inkoop'. Hiernaast is het wenselijk dat e-Sourcing wordt toegepast bij het deel van het inkoopvolume dat als routine of hefboom wordt getypeerd en er geregeld inkooptrajecten plaatsvinden.

Op basis van bovenstaande is het wenselijk om e-Sourcing te gebruiken in de private deelmarkten detailhandel en groothandel, de industrie, de automobielsector, productiebedrijven en bouwbedrijven. In deze private deelmarkten kan het meeste voordeel uit e-Sourcing behaald worden op basis van bovenstaande factoren. Voor overige private deelmarkten is het wenselijk om eerst verder te professionaliseren om succesvol van e-Sourcing gebruik te maken. In private deelmarkten waar het inkooptaandeel laag is e-Sourcing minder succesvol, bijvoorbeeld in de financiële sector. Gezien inkoop in deze markten een laag inkooptaandeel heeft is er minder aandacht voor inkoop. Inkoop heeft immers in geringe mate invloed op de winst.

|                                                        |
|--------------------------------------------------------|
| Bovenstaande informatie geeft antwoord op deelvraag 5. |
|--------------------------------------------------------|

Het is wenselijk dat binnen private organisaties meer commitment vanuit de directie en organisatie komt voor het implementeren van e-Sourcing. De voordelen van e-Sourcing moeten voor de gehele organisatie zichtbaar worden en gesteund in plaats van door één of meerdere inkopers. Het is belangrijk dat het verbeteren van de inkoopprocessen op de agenda komt bij het senior management.

Respondenten uit de interviews wensen over een standaard lijst met preferred suppliers te beschikken. Het grootste gedeelte van de inkoopvolumes wordt vervolgens bij deze leveranciers afgenomen. Naast de preferred suppliers kunnen nieuwe leveranciers worden uitgenodigd. In de toekomst zullen steeds minder operationele inkopers blijven door de automatisering van het elektronisch bestellen. Daarentegen neemt de strategische inkoop naar verwachting toe. Multinationals geven aan om over één hoofdleverancier in de toekomst te willen beschikken die verantwoordelijk wordt voor een gehele catalogus, zoals bijvoorbeeld vergaderaccommodaties en hotels. Tactische inkoop kan hier aan bijdragen door middel van elektronische inkooptools. Via de tools kunnen de leveranciers worden gespecificeerd, geselecteerd en gecontracteerd onder de beste voorwaarden.

De nadelen van e-Sourcing die worden genoemd door private organisaties die geen gebruik maken van e-Sourcing kunnen eenvoudig worden weerlegd. Gewenst is dat inkopers binnen private organisaties weten om welke redenen het van belang is dat ze de e-Sourcing gebruiken. E-Sourcing tools biedt alle functionaliteiten die gewenst zijn, het is echter de vraag wat men als organisatie wilt. Wanneer men veel waarde hecht aan het vastleggen van bepaalde zaken gedurende het tactische inkoopproces kan e-Sourcing een goede oplossing zijn.

## 6. Analyse en conclusie

In dit hoofdstuk wordt op basis van de onderzoeksresultaten uit de huidige en gewenste situatie in combinatie met het literatuuronderzoek een analyse gemaakt, waaruit de belangrijkste conclusies resulteren.

### 6.1 Analyse

Deze paragraaf betreft de gaps die weergegeven worden aan de hand van uitkomsten uit de huidige en gewenste situatie.

| Huidige situatie                                                                                                                                                                                                                 | Gewenste situatie                                                                                                                                                                                                                 | Gap                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Inkoop in de private sector kenmerkt zich door een korte termijn focus en snel resultaat behalen</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inkoop is op lange termijn gefocust en het professionaliseren van de inkoopfunctie</li> <li>Inkoop wordt afgerekend op lange termijn doelstellingen</li> </ul>                             | 1. Cultuur binnen private organisaties                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Inkoop stelt de specificaties niet volledig op</li> <li>Inkoop wordt te laat betrokken bij inkoopvraagstukken</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>De specificaties zijn volledig opgesteld voor het selecteren van leveranciers</li> <li>Inkoop wordt tijdig betrokken en heeft invloed op de specificaties</li> </ul>                       | 2. Gedrag en rol van private inkopers in specificatiefase                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Lage inkoopprofessionaliteit in de branche resulteert dat digitalisering inkoop achterblijft</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inkoop in de branche is professioneel mede door gebruik van e-Sourcing</li> </ul>                                                                                                          | 3. Inkoopprofessionaliteit in de branche bepaalt succes van e-Sourcing            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Inkoopafdeling en inkoopspend is te klein om succesvol e-Sourcing toe te passen</li> <li>Beperkte inzetbaarheid van e-Sourcing bij specifieke productgroepen</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>De inkoopafdeling omvat tactische inkopers</li> <li>Inkopaandeel is minimaal 50% van de omzet</li> <li>E-Sourcing wordt ingezet bij het inkopen van hefboom of routineproducten</li> </ul> | 4. Beperkte inzetbaarheid van e-Sourcing                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Lage inkoopvolwassenheid binnen organisatie kenmerkend aan fase 1 en 2 van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>De inkoopvolwassenheid van de organisatie kenmerkt zich aan fase 3 van het model van Keough om succesvol e-Sourcing te implementeren</li> </ul>                                            | 5. Inkoopfunctie is niet volwassen genoeg voor succesvol toepassen van e-Sourcing |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Weinig draagvlak binnen de organisatie voor toepassen e-Sourcing</li> <li>Weerstand als gevolg van te weinig kennis en ervaring</li> <li>Voordelen e-Sourcing zijn niet bekend</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>De toegevoegde waarde van e-Sourcing wordt begrepen en gesteund binnen de organisatie</li> <li>Commitment vanuit de directie en overige organisatieonderdelen</li> </ul>                   | 6. Geen draagvlak en duidelijk beeld van (voordelen) e-Sourcing                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>E-Sourcing wordt onpersoonlijk ervaren</li> <li>Negatieve ervaringen met e-Sourcing in het verleden</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>E-Sourcing wordt professioneel en zakelijk ervaren</li> <li>Positieve ervaring door gebruik goede tooling</li> </ul>                                                                       | 7. Inkoop onderzoekt geen nieuwe inkooptools en filosofie e-Sourcing              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Lange contracten met gering aantal leveranciers wat resulteert in gebrekkig gebruik van e-Sourcing</li> <li>Inkoop beschikt over een database maar is niet effectief</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niet meer afhankelijk van een gering aantal leveranciers</li> <li>Inkoop beschikt over een reeks preferred suppliers via up-to-date databases</li> </ul>                                   | 8. Inkoop beschikt niet over de juiste tools voor leveranciersmanagement          |

**Gap 1 Cultuur binnen private organisaties**

In de huidige situatie richt inkoop zich voornamelijk op korte termijn en het snel behalen van resultaat. Inkopers krijgen vaak voor korte tot middellange termijn doelstellingen mee. Dit betreffen vaak besparingsdoelstellingen. Wanneer inkoop een focus heeft op korte termijnacties is het in mindere mate bezig met de inkoopprofessionaliteit in de toekomst te verbeteren door het gebruiken van elektronische inkooptools zoals e-Sourcing.

In de gewenste situatie is inkoop naast korte termijn ook op lange termijn gefocust en daarmee het professionaliseren van de inkoopfunctie. Inkoop wordt op lange termijn doelstellingen afgerekend. Om de inkoopafdeling te professionaliseren wordt gebruik gemaakt van elektronische inkooptools. E-Sourcing draagt volgens inkoopprofessionals (70%) bij aan het professionaliseren van de inkoopfunctie.

**Gap 2 Gedrag en rol van private inkopers in specificatiefase**

Uit de interviews blijkt dat inkoop tijdens de selectiefase de specificaties vaak niet volledig opstelt. De specificaties zijn toegeschreven naar een leverancier en inkoopopdrachten worden geplaatst bij bevriende relaties. Inkopers worden te laat bij potentiële inkoopvraagstukken betrokken waardoor de specificaties al zijn opgesteld. Inkoop kan hier moeilijk invloed op uitoefenen. Inkopers geven aan dat specificaties moeilijk definieerbaar zijn en geen tijd te hebben voor het volledig opstellen van de specificaties. Vandaar dat private organisaties langdurige contracten aangaan met een gering aantal leveranciers. In deze omstandigheden is e-Sourcing minder succesvol wat verklaart waarom organisaties er geen gebruik van maken.

Gewenst is dat de specificaties voor het selecteren van de leveranciers volledig worden opgesteld. Inkopers worden zo vroeg mogelijk in het inkoopproces betrokken om de specificaties gezamenlijk met de business op te stellen. Gewenst is dat inkoop wordt aangesproken op hun werkwijze bij het onvolledig opstellen van de specificaties. E-Sourcing kan inkopers hierbij helpen omdat de tools via een workflow werken en motivatie vastlegt als hiervan wordt afgeweken. Alle inkoopprocessen worden volgens dezelfde stappen doorlopen, zo ook de specificatiefase.

**Gap 3 Inkoopprofessionaliteit in de branche**

Uit de enquête blijkt dat inkoopprofessionals (22%) geen gebruik maken van e-Sourcing vanwege de lage inkoopprofessionaliteit in de branche waarin zij zich bevinden. De lage inkoopprofessionaliteit resulteert dat digitalisering van inkoop achter blijft. Dit verklaart waarom in sommige branches e-Sourcing nauwelijks worden gebruikt.

In de gewenste situatie wordt e-Sourcing gebruikt in de branches waar de professionaliteit van inkoop gemiddeld of hoog is en de inkoopfunctie niet meer operationeel of administratief gericht is. E-Sourcing draagt bij aan een professionele inkoopfunctie.

**Gap 4 Beperkte inzetbaarheid e-Sourcing**

Het kleinbedrijf en middenbedrijf leunen op vaste relaties met leveranciers. Langdurige contracten worden afgesloten omdat zij weten wat gewenst is door de organisatie. Het grootbedrijf en multinationals beschikken over een professionele finance afdeling die veel waarde hecht aan transparantie en het hebben van een audit trail. Bij kleinere organisaties is deze behoefte minder groot. De voordelen van e-Sourcing beperken zich daarmee tot het grootbedrijf en multinationals.

Het is wenselijk dat het klein- en middenbedrijf groeien in de inkoopvolwassenheid en inkoop een tactische en strategische positie krijgt binnen de organisatie. Gewenst is dat het inkooptaandeel minimaal 50% van de omzet betreft. Hierbij geldt, hoe hoger het inkooptaandeel, des te groter de effecten van e-Sourcing. Bij een toenemend inkooptaandeel is de keuze van de juiste leverancier van groter belang vanwege de impact die leveranciers hebben op de prestaties van de organisatie.

Tevens is het wenselijk om e-Sourcing bij hefboomproducten en routineproducten volgens de Kraljic-matrix te gebruiken. In beide gevallen is het een goede strategie om bredere concurrentiestelling te creëren. Daar leent e-Sourcing zich voor gezien 'voor hetzelfde geld' meer leveranciers aan een e-Tender worden toegevoegd. Daarnaast kan men bij deze productgroepen repeterende tenders snel uitvoeren door ze te kopiëren of te herhalen.

#### **Gap 5 Inkoopfunctie is niet volwassen genoeg voor succesvol toepassen e-Sourcing**

Uit de enquête blijkt dat de inkoopfunctie van private organisaties die e-Sourcing gebruiken volwassener is dan organisaties die geen e-Sourcing gebruiken. Het merendeel van de inkoopprofessionals (42%) gaf aan in fase drie 'Gecoördineerde inkoop' te bevinden volgens het inkoopontwikkelingsmodel van Keough. Volgens het theoretisch kader bevinden de meeste organisaties zich in fase twee of drie. Organisaties die zich in fase een of twee bevinden beschikken nog niet over een volwassen inkoopfunctie om succesvol e-Sourcing toe te passen omdat men dan een administratieve of commerciële focus heeft.

In de gewenste situatie bevinden private organisaties zich minimaal in fase drie van het model om succesvol e-Sourcing te gebruiken. In fase drie wordt het samenwerken binnen en buiten de organisatie van belang. E-Sourcing kan hier aan bijdragen door het online plaatsonafhankelijk samenwerken en verschaffen van informatie in de juiste versies. In de derde fase ligt de focus op het beperken van verdere versplintering van inkoop. E-Sourcing kan van toegevoegde waarde zijn door het sluiten van raamcontracten en voorkomen van 'maverick buying<sup>4</sup>'. Gezien e-Sourcing het tactische inkoopproces ondersteunt, zijn de contracten vastgelegd na het selecteren van de leverancier(s). Door gebruik te maken van één platform waarin de contracten zijn vastgelegd kunnen de inkooporders automatisch gekoppeld worden. Dit resulteert in een toename van het daadwerkelijk inkopen via de afgesproken contractvoorwaarden. Tevens zijn organisaties in de derde fase bezig met het opzetten van databases waaraan e-Sourcing kan bijdragen.

#### **Gap 6 Geen draagvlak en duidelijk beeld van (voordelen) e-Sourcing**

In de huidige situatie blijkt dat de private sector moeilijk draagvlak vindt binnen de organisatie voor het implementeren van e-Sourcing. Vaak is één inkoper of enkel de inkoopafdeling enthousiast over e-Sourcing maar wordt dit niet gesteund door de rest van de organisatie. Gezien de voordelen van e-Sourcing niet bekend zijn resulteert dit in weerstand. Uit de interviews blijkt dat het merendeel van de private inkopers niet weten dat e-Sourcing bestaat of wat de voordelen zijn.

In de gewenste situatie wordt de toegevoegde waarde van e-Sourcing begrepen en gesteund binnen de gehele organisatie. Wanneer de voordelen duidelijk worden gemaakt voor de organisatie ontstaat een groter draagvlak. Op deze manier wordt ook de directie geconfronteerd met positieve berichten over e-Sourcing en is men eerder bereid hierin te investeren. Gezien inkoop vaak geen budget heeft voor het investeren in e-Sourcing is het noodzakelijk dat de rest van de organisatie de voordelen van e-Sourcing erkent.

#### **Gap 7 Inkoop probeert of onderzoekt geen nieuwe e-Sourcing mogelijkheden**

Uit de enquête blijkt dat inkoopprofessionals (57%) het eens zijn dat e-Sourcing als onpersoonlijk wordt ervaren. In verschillende culturen is het heel ongebruikelijk om een tender via een online platform te laten verlopen. Leveranciers willen face-to-face vertellen waar hun merk of product voor staat. Hiernaast blijkt uit de interviews dat een multinational geen gebruik maakt van e-Sourcing vanwege een gering aantal negatieve ervaringen met e-Sourcing in het verleden.

In de gewenste situatie wordt e-Sourcing als professioneel en zakelijk ervaren. Private organisaties zijn zich bewust dat persoonlijke relaties in strijd kunnen zijn met het reciprociteitsbeginsel. Om de

---

<sup>4</sup> Inkopen buiten de bestaande contracten om.

negatieve ervaringen uit het verleden bij te stellen is gewenst dat e-Sourcing leveranciers de mogelijkheid bieden voor het eenmalig testen van e-Sourcing.

### **Gap 8 Inkoop beschikt niet over juiste tools voor leveranciersmanagement**

Private organisaties beschikken over lange relaties met leveranciers. Enkel bekende leveranciers worden uitgenodigd voor een tender. Enkele private organisaties beschikken over een Excel bestand of map in Outlook met leveranciers. Uit de interviews blijkt dat organisaties het belangrijk vinden dat inkopers niet meer alleen op zoek hoeven te gaan naar leveranciers, maar dat leveranciers zichzelf melden bij de inkopende organisatie.

In de gewenste situatie beschikt inkoop over een reeks preferred suppliers waar het grootste gedeelte van het inkoopvolume wordt afgenomen. E-Sourcing kan voor organisaties van toegevoegde waarde zijn door het opzetten van databases (met preferred suppliers). De databases worden gecategoriseerd op basis van thema's of productgroepen wat concurrentiestelling mogelijk maakt. Door de specificaties volledig op te stellen is het mogelijk om nieuwe leveranciers te contracteren wat resulteert dat organisaties minder afhankelijk is van een gering aantal leveranciers.

## **6.2 Conclusie**

De onderstaande conclusies relateren aan de gaps in de vorige paragraaf. De conclusies worden in deze paragraaf verder uitgewerkt. Er worden acht deelconclusies weergegeven en een slotconclusie die antwoord geeft op de hoofdvraag van het onderzoek.

### **Conclusie 1: De cultuur binnen private organisaties is van invloed op inkoopprofessionals op zoek gaan naar elektronische inkooptools om de inkoopfunctie te professionaliseren**

Er kan worden geconcludeerd dat de cultuur binnen private organisaties een doorslaggevende rol speelt op de professionaliteit van de inkoopfunctie en daarmee het gebruik van e-Sourcing. Het gebruik van e-Sourcing gedurende het inkoopproces draagt bij aan de professionalisering van inkoop volgens de private sector. Door de korte termijn focus van inkoop wordt er nauwelijks aandacht besteed aan het professionaliseren van de inkoopafdeling en daarmee het gebruiken van elektronische inkooptools.

### **Conclusie 2: Rol van inkoop tijdens specificatiefase in alle bedrijfsklasse is tegenvallend**

De rol van inkoop in de specificatiefase is vaak beperkt of geheel afwezig, waardoor e-Sourcing in geringe mate succesvol is. Inkopers zullen vroegtijdig in het inkoopproces moeten worden betrokken. Op deze wijze kunnen inkopers invloed uitoefenen bij het opstellen van de specificaties.

### **Conclusie 3: Inkoopprofessionaliteit van de branche remt het gebruik van e-Sourcing**

De inkoopprofessionaliteit van organisaties wordt geremd door de professionaliteit in de branche. Leveranciers zijn niet bereid of vakbekwaam om e-Sourcing te gebruiken. Dit is zichtbaar in branches waarin inkoop nog niet professioneel is. Deze branches zullen meer belang aan hun inkoopfunctie moeten hechten om vervolgens e-Sourcing te gebruiken. Branches waar e-Sourcing succesvol zou kunnen zijn: de detailhandel en groothandel, de automobielsector, productiebedrijven, de industrie en bouwbedrijven. Deze branches kennen een hoog inkooptaandeel.

### **Conclusie 4: E-Sourcing is succesvol bij het middenbedrijf, grootbedrijf en multinationals met een bovengemiddeld inkooptaandeel en bij het inkopen van hefboom- en routineproducten**

Er kan worden geconcludeerd dat e-Sourcing waarde toevoegt bij het middenbedrijf, grootbedrijf en multinationals die beschikken over een inkooptaandeel van minimaal 50%. E-Sourcing kan succesvol worden toegepast bij een inkoopafdeling waarin tactische inkopers werkzaam zijn. E-Sourcing is niet interessant voor enkel operationele inkopers omdat deze voornamelijk bestellen. E-Sourcing is interessant voor tactische inkopers, bijvoorbeeld door het opvragen van offertes en het opstellen van raamcontracten. Bij het inkopen van hefboom- en routineproducten is e-Sourcing van succesvol.

### **Conclusie 5: Inkoopvolwassenheid binnen de organisatie is cruciaal voor het succesvol toepassen van e-Sourcing**

De inkoopvolwassenheid binnen de organisatie moet zich minimaal aan fase drie van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough relateren. Vanaf deze fase kan e-Sourcing van toegevoegde waarde zijn. Het ondersteunt het sluiten van raamcontracten, opzetten van databases en voorkomt maverick buying door het vastleggen van de contracten waar de organisatie gebruik van maakt.

### **Conclusie 6: Kennisgebrek van (voordelen) e-Sourcing remt het gebruik**

Uit het onderzoek blijkt dat e-Sourcing is bij veel organisaties niet bekend is. Inkoop ziet de voordelen voor e-Sourcing, maar moet de rest van de organisatie hiervan overtuigen. Private inkopers kunnen moeilijk draagvlak vinden voor het toepassen van e-Sourcing, wat een belangrijke verklaring is waarom de private sector nauwelijks gebruik maakt van e-Sourcing. Indien wel draagvlak wordt verkregen binnen de organisatie komt er budget voor e-Sourcing beschikbaar. Het management moet duidelijk gemaakt worden dat elektronisch inkopen meer is en kan dan "het digitaliseren van de inkoopafdeling".

### **Conclusie 7: E-Sourcing heeft één kans om zich te bewijzen binnen private organisaties**

E-Sourcing heeft bij enkele private organisaties een negatief imago terwijl deze organisaties geen gebruik e-Sourcing maken. Door één negatieve ervaring worden geen nieuwe mogelijkheden geprobeerd. Om een positieve ervaring te creëren kan de mogelijkheid worden geboden voor een proeftender, wat de drempel naar het daadwerkelijk gebruik maken van e-Sourcing verkleint.

### **Conclusie 8: Matig leveranciersmanagement van inkopers bij het kleinbedrijf en middenbedrijf**

De resultaten hebben tot slot uitgewezen dat er nog veel verbeteringen kunnen worden doorgevoerd bij private organisaties op gebied van leveranciersmanagement bij het klein- en middenbedrijf. De organisaties beschikken over geïmproviseerde leveranciersbestanden terwijl inkoopprofessionals aangeven in de toekomst over een database te willen beschikken met preferred suppliers. E-Sourcing kan hierbij van toegevoegde waarde zijn omdat het niet alleen nieuwe en onbekende leveranciers zichtbaar maakt bij de inkoopende organisatie maar ook databases opstelt.

### **De hoofdvraag in dit onderzoek luidde als volgt: 'Op welke wijze kunnen private organisaties succesvol e-Sourcing toepassen?'**

Er kan worden geconcludeerd dat private organisaties succesvol e-Sourcing kunnen toepassen als ze aan een aantal voorwaarden voldoen. De volgende factoren worden als richtlijn gegeven bij het succesvol toepassen van e-Sourcing:

- ☒ Lange termijn inkoopdoelstellingen zijn opgesteld voor het professionaliseren van de inkoopafdeling
- ☒ Inkoop wordt vroegtijdig betrokken in het inkoopproces
- ☒ De inkoopprofessionaliteit in de branche waarin de organisatie zich bevindt is professioneel
- ☒ De bedrijfsklasse waarin de organisatie zich bevindt is het middenbedrijf, grootbedrijf of multinational
- ☒ De organisatie heeft een inkooptaandeel van minimaal 50%
- ☒ De inkoopafdeling beschikt over tactische inkopers
- ☒ De organisatie koopt voornamelijk hefboom- en routineproducten in
- ☒ De inkoopvolwassenheid van de organisatie bevindt zich minimaal in fase 3 van het model van Keough
- ☒ Draagvlak aanwezig vanuit de organisatie en directie voor het toepassen van e-Sourcing

Hierbij geldt dat aan hoe meer voorwaarden wordt voldaan, hoe groter de effecten van e-Sourcing voor de organisatie zullen zijn. Wanneer aan een voorwaarden niet wordt voldaan betekent dit niet dat e-Sourcing niet van toegevoegde waarde kan zijn voor de organisatie. Het succesvol toepassen van e-Sourcing is in dat geval lastiger maar niet uitgesloten.

## 7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden op basis van de geconstateerde gaps en conclusies aanbevelingen gegeven. De externe aanbevelingen 1 tot en met 5 zijn gericht op inkopende private organisaties die e-Sourcing willen implementeren. De interne aanbevelingen 6 tot en met 10 zijn gericht op de opdrachtgever CTM Solution. De aanbevelingen worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau weergegeven. Bij de aanbevelingen is aangegeven op welke gap(s) deze aansluiten. De externe aanbevelingen geven antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek.

De hoofdvraag luidt: *‘Op welke wijze kunnen private organisaties succesvol e-Sourcing toepassen?’*

### 7.1 Externe aanbevelingen

| Aanbeveling 1    Aanbevelen niveau van volwassenheid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Strategisch                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Gap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 5 en 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Doelstellingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen van het huidige volwassenheidsniveau van de organisatie</li> <li>• Gesprekspartner voor zowel interne klant als de leverancier</li> <li>• Identificatie en prioritering van verbeteringstrajecten om de inkoopfunctie verder te professionaliseren</li> <li>• Constateren of de organisatie er klaar voor is om e-Sourcing toe te passen</li> </ul> |
| <p>Om e-Sourcing te gebruiken is het van belang dat de organisatie over een volwassen inkoopfunctie beschikt. Met behulp van het inkoopvolwassenheidsmodel van Keough kan het volwassenheidsniveau van de inkoopfunctie worden vastgesteld. Er wordt inzicht gegeven of de organisatie tot een volwassen inkoopfunctie beschikt om voordeel uit e-Sourcing te behalen. Bij het succesvol toepassen van e-Sourcing bevinden private organisaties zich minimaal in fase drie van het model. Wanneer organisaties zich in fase een of twee van het model bevinden moet men deze fasen eerst afronden. Op basis van de volwassenheidsmeting kunnen verbeteringstrajecten worden gedefinieerd om de inkoopfunctie verder te professionaliseren. Tevens stimuleert het model tot het uitwisselen van best practices binnen de eigen organisatie en/of daarbuiten. Tot slot draagt het model ook bij om tot een gezamenlijke ‘taal’ te komen.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| Aanbeveling 2    Commitment vanuit de organisatie verhogen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Strategisch                                                                                                                                                                                                                                  |
| Gap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 3 en 6                                                                                                                                                                                                                                       |
| Doelstellingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draagvlak creëren binnen de organisatie</li> <li>• Voordelen voor de gehele organisatie benadrukken</li> <li>• Zienswijze (bestuur) veranderen</li> <li>• Beschikbaar stellen van budget</li> </ul> |
| <p>Om e-Sourcing te implementeren binnen de organisatie moet de toegevoegde waarde hiervan voor de hele organisatie duidelijk zijn. De inkoopafdeling beschikt normaliter niet over een budget en bepaalt dus uiteindelijk niet of e-Sourcing daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. De voordelen van e-Sourcing zullen duidelijk gemaakt moeten worden voor de organisatie waardoor een groter draagvlak ontstaat. De directie is in dat geval eerder bereid budget beschikbaar te stellen. Het is dus van belang dat er andere functies (CFO's of CEO's) worden betrokken bij het initiëren van e-Sourcing zodat ook zij zien wat de voordelen van e-Sourcing voor hen betekenen. Hiernaast kan duidelijk worden gemaakt dat e-Sourcing ook van toegevoegde waarde is voor andere organisatieonderdelen dan inkoop. Bijvoorbeeld kostenbesparingen door concurrentiestelling is interessant voor de CFO en de kwaliteit van het eindproduct gaat omhoog omdat inkoop kwalitatief beter kan inkopen wat interessant is voor de verkoopafdeling.</p> |                                                                                                                                                                                                                                              |

| Aanbeveling 3 Bepalen van lange termijn inkoopdoelstellingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Strategisch/tactisch                                                                                                                                                             |
| Gap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                                                                                                                                                                                |
| Doelstellingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkoopproces verbeteren</li> <li>• Inkoop professionaliteit verhogen binnen de organisatie</li> <li>• Risico's minimaliseren</li> </ul> |
| <p>Omdat inkoop vaak enkel focust op korte termijn is het verstandig om lange termijn inkoopdoelstellingen op te stellen waar men op afgerekend wordt. Inkoop moet zich richten op een strategische oriëntatie in plaats van een administratieve of commerciële oriëntatie. Bij de strategische oriëntatie wordt de inkoopfunctie gezien als een managementactiviteit die erop gericht is inkoopbehoeften van de onderneming op korte en lange termijn veilig te stellen op zodanige wijze dat daarmee de continuïteit van de organisatie is gewaarborgd. Dit draag bij aan het professionaliseren van de inkoopafdeling en het zoeken naar tools om dit te realiseren.</p> |                                                                                                                                                                                  |

| Aanbeveling 4 Procesinrichting inkoop aanpassen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Tactisch                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Gap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Doelstellingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informele contacten buiten de werksfeer vermijden</li> <li>• Kwaliteit verhogen door inkoopadvies</li> <li>• Inkoop wordt vroegtijdig betrokken bij inkoopvraagstukken</li> <li>• Inkoop is betrokken bij het opstellen van de specificaties</li> <li>• De specificaties worden geheel volledig opgesteld voor de selectiefase</li> <li>• Risico's verminderen</li> </ul> |
| <p>Inkoop dient vroegtijdig bij inkoopvraagstukken binnen de organisatie betrokken te zijn. Om langlopende contracten met een gering aantal leveranciers te vermijden is het van belang dat inkopers over voldoende leveranciers beschikken. Het toeschrijven van specificaties naar een specifieke leverancier of het plaatsen van inkoopopdrachten bij bevriende relaties is risicovol voor de inkopende organisatie. Deze risico's kunnen worden vermindert door de specificaties onafhankelijk en volledig op te stellen voor het selecteren van de leveranciers. Om optimaal gebruik gemaakt van de expertise en deskundigheid van de inkoper(s) dienen zij vroegtijdig betrokken bij potentiële inkoopvraagstukken. Hierbij dient het inkoopproces zo ingericht te worden, dat inkopers bij het starten van een vraagstuk al betrokken zijn. E-Sourcing ondersteunt inkopers vervolgens in het opstellen van specificaties en het selecteren van leveranciers.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Aanbeveling 5 Segmenteren van productgroepen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Operationeel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Gap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Doelstellingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderscheid maken bij welke productgroepen e-Sourcing wordt toegepast</li> <li>• Inkoopstrategie per productgroep optimaal afstemmen</li> <li>• Benaderen van verschillende leveranciers op meest effectieve wijze</li> <li>• Duidelijker begrip van het belang van het inkooppakket voor de organisatie</li> </ul> |
| <p>Om e-Sourcing succesvol toe te passen moet onderscheid gemaakt worden in de verschillende product of servicegroepen van de organisatie. E-Sourcing is succesvol bij het inkopen van routine en hefboom producten. De organisatie kan verschillende productgroepen definiëren door gebruik te maken van de Kraljic-matrix. Op deze wijze kan gekozen worden om bij knelpuntproducten en strategische producten geen gebruik te maken van e-Sourcing. Bij producten of services die worden gedefinieerd als routine en hefboomproducten kan vervolgens gekozen worden om e-Sourcing toe te passen.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## 7.2 Interne aanbevelingen

In de vorige paragraaf is beschreven op welke wijze de private sector succesvol e-Sourcing kan toepassen binnen de organisatie. De opdrachtgever CTM Solution kan met haar dienstverlening hier op inspelen door het volgen van onderstaande aanbevelingen.

| Aanbeveling 6 Micro targeting van potentiële klanten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Strategisch                                                                                                                                                         |
| Gap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4                                                                                                                                                                   |
| Doelstellingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerichter en effectiever benaderen potentiële klanten</li> <li>• Potentiële klantenbase goed inzichtelijk maken</li> </ul> |
| <p>Het is van belang om identificeerbare potentiële klanten te benaderen om effectief te werk te gaan. Wanneer de mogelijke klanten zeer gedetailleerd in kaart worden gebracht kunnen organisaties persoonlijker worden benaderd. De specifieke knelpunten van de fasen waarin de organisatie zich bevindt zijn bekend en CTM Solution kan hierop inspelen door oplossingen en nieuwe mogelijkheden te bieden op gebied van e-Sourcing. De micro targeting moet zich op de volgende klanten focussen: het grootbedrijf en middenbedrijf met een volwassen inkoopfunctie, een inkooptaandeel van minimaal 50% van de omzet en werkzaam in de sectoren: detailhandel en groothandel, de industrie, de automobielsector, productiebedrijven en bouwbedrijven. Binnen deze target groep kan vervolgens weer onderscheidt worden gemaakt door de voordelen te benadrukken die gelden in de private deelmarkten of bedrijfsklassen.</p> |                                                                                                                                                                     |

| Aanbeveling 7 Aanpassen website gericht op private sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Tactisch                                                                                                                                                                                                                                              |
| Gap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 6                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Doelstellingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voordelen van e-Sourcing worden begrepen door inkopende private organisaties</li> <li>• Private organisaties kunnen zich verbeelden hoe e-Sourcing van toegevoegde waarde is voor hun organisatie</li> </ul> |
| <p>Het is van belang dat CTM Solution haar sales aanpast op de private sector. De website is heel erg gefocust op het bedienen van publieke organisaties. Dit komt mede doordat er termen worden gebruikt zoals 'Aanbesteden'. Deze worden wel door de publieke sector gehanteerd maar private organisaties refereren zich hier niet mee en gebruiken deze termen niet. Private organisaties kijken negatief naar termen als aanbesteden vanwege de vele verplichtingen daaraan gebonden. De belangrijkste voordelen van e-Sourcing voor private organisaties moeten op de website naar voren komen in het vakjargon dat de private sector hanteert. Op deze wijze zullen private organisaties zich kunnen inbeelden hoe e-Sourcing van toegevoegde waarde voor hen kan zijn.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Aanbeveling 8 Knelpunten bij private organisaties constateren en wegnemen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Tactisch                                                                                                                                                                                                                     |
| Gap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6                                                                                                                                                                                                                            |
| Doelstellingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wegnemen van drempels bij private organisaties</li> <li>• Effectiever benaderen van potentiële klanten</li> <li>• Aanpassen van marketing strategie (sales) CTM Solution</li> </ul> |
| <p>Private organisaties maken geen gebruik van e-Sourcing vanwege verschillende knelpunten die spelen in de organisatie. Het is van belang om deze moeilijkheden te constateren en vervolgens weg te nemen binnen de organisatie. Het moeilijk draagvlak verkrijgen binnen de organisatie is een van de belangrijkste redenen waarom men geen gebruik maakt van e-Sourcing. CTM Solution kan dit knelpunt wegnemen door de voordelen voor de gehele organisatie te communiceren in plaats van alleen naar de inkoopafdeling.</p> |                                                                                                                                                                                                                              |

| Aanbeveling 9 Adviseren van private organisaties over juiste moment gebruik e-Sourcing                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tactisch                                                                                                                                                                                                           |
| Gap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3 en 4                                                                                                                                                                                                             |
| Doelstellingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkoopprofessionaliteit in de private sector verhogen</li> <li>• Kennis verbreden van private organisaties</li> <li>• Relaties opbouwen met potentiële klanten</li> </ul> |
| <p>Indien CTM Solution klanten benaderd die nog niet over een volwassen inkoopfunctie beschikken, kan men deze private organisaties adviseren op welke wijze ze hun inkoop kunnen professionaliseren om in de toekomst e-Sourcing te gebruiken. E-Sourcing is geen doel op zich, maar een hulpmiddel om de inkoopprocessen efficiënter in te richten. Kennisdeling is cruciaal, want organisaties kunnen door het delen van de 'best practices' van elkaar leren. Op deze manier worden private organisaties die niet over een volwassen inkoopfunctie beschikken geconfronteerd met positieve berichten en ervaringen en wordt er inzicht gegeven in de voordelen van e-Sourcing. Op deze manier adviseert CTM Solution haar doelgroep in de goede richting om van e-Sourcing gebruik te gaan maken wanneer de organisatie daar klaar voor is.</p> |                                                                                                                                                                                                                    |

| Aanbeveling 10 Mogelijkheid bieden tot een proeftender                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Tactisch                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Gap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 7                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Doelstellingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voordelen van het gebruik van e-Sourcing onder ogen zien</li> <li>• Het creëren van een positieve attitude tegenover e-Sourcing tools bij inkopende organisaties</li> <li>• Groter draagvlak creëren bij private organisatie</li> </ul> |
| <p>Om de stap naar het gebruik van e-Sourcing kleiner te maken voor inkopende organisaties kan CTM Solution de mogelijkheid bieden voor potentiële klanten om een proeftender uit te schrijven. Op deze manier kan men de voordelen en nadelen van e-Sourcing onder ogen zien. Deze mogelijkheid is eenmalig en vrij van kosten voor de inkopende organisatie. Door gebruik te maken de mogelijkheid kunnen organisaties voorbeelden communiceren binnen de organisatie en een groter draagvlak creëren voor het daadwerkelijk gebruik maken van e-Sourcing.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## 8. Implementatieplan

Dit hoofdstuk bevat het implementatieplan. De gegeven externe aanbevelingen worden toegespitst op een fictieve private organisatie om de inspanningen van de implementatie van e-Sourcing voor de private sector in kaart te brengen. Het kan hierbij voorkomen dat een gegeven aanbeveling niet van toepassing is voor een andere private organisatie, omdat er bijvoorbeeld al voldoende draagvlak voor het implementeren van e-Sourcing is. Naast een implementatieplan voor de externe aanbevelingen, worden de vervolgstappen in het implementatieplan weergegeven om een compleet beeld van een implementatie te tonen aan de private sector. De interne aanbevelingen naar CTM Solution worden vertaald in concrete vervolgstappen.

In de eerste paragraaf wordt e-Sourcing bij een fictieve organisatie geïmplementeerd. Op deze wijze wordt een indicatie aan de private markt gegeven wat het betekent om e-Sourcing te implementeren. In bijlage 9 is de fictieve organisatie beschreven, vanaf nu Dutch Yacht genoemd. In de tweede paragraaf wordt het implementatieplan voor CTM Solution beschreven.

### 8.1 Fictieve private organisatie

Bij het implementeren van e-Sourcing worden vier fasen doorlopen: de initieerfase, de voorbereidingsfase, de concretiseringsfase en nazorg.

#### 8.1.1 Initieerfase

In de initieerfase wordt het initiatief genomen om e-Sourcing te implementeren. In tabel 2 zijn de stappen weergegeven die doorlopen worden in de initieerfase. Naar aanleiding van het huidige inkoopvolwassenheidsniveau (activiteit 1) kan besloten worden om verder te gaan met de implementatie of deze uit te stellen tot een gewenst volwassenheidsniveau is bereikt.

| Initiatiefase |                                              |                          |          |                       |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------|----------------------------------------------|--------------------------|----------|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|
|               | Aanbeveling                                  | Niveau                   | Duur     | Doorlooptijd in dagen |   |   |   |   |   |   |   |
|               |                                              |                          |          | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1             | Vaststellen inkoopvolwassenheidsniveau       | Strategisch              | 4 uur    |                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 2             | Procesinrichting inkoop aanpassen            | Tactisch                 | 2 dagen  |                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 3             | Draagvlak creëren bij alle betrokkenen       | Strategisch              | 39 dagen |                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 4             | Segmenteren van productgroepen               | Operationeel             | 8 uur    |                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 5             | Opstellen lange termijn inkoopdoelstellingen | Strategisch/<br>Tactisch | 8 uur    |                       |   |   |   |   |   |   |   |

Tabel 2: Tijdspad implementatie initiatiefase

Hieronder zijn de concrete stappen weergegeven per aanbeveling.

#### Vaststellen inkoopvolwassenheidsniveau

Allereerst is het van belang dat Dutch Yacht het volwassenheidsniveau van de inkoopfunctie vaststelt. Dutch Yacht kan met behulp van een zelfscan vaststellen in welke fase van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough zij zich bevinden. Dutch Yacht bevindt zich, op basis van de werkzaamheden die de inkopers verrichten, in fase 3. Dit betekent dat Dutch Yacht klaar is om e-Sourcing te implementeren.

#### Procesinrichting inkoop aanpassen

Wanneer blijkt dat Dutch Yacht zich nog in fase een of twee van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough bevindt, moet men de inkoopfunctie verder professionaliseren. Een eerste stap hierin is het vroegtijdig betrekken van inkoop bij inkoopvraagstukken. Om ervoor te zorgen dat inkoop vanaf het begin betrokken is, moet bij de start van een inkoopvraagstuk een inkoper betrokken worden. De organisatie moet het inkoopproces zo inrichten dat de business verplicht wordt gesteld om een inkoper te betrekken in de voorbereidingsfase.

### Draagvlak creëren bij alle betrokkenen

De implementatie van een platform is niet enkel een inkooptraject maar een change management project die zowel inkopers als leveranciers, interne belanghebbenden en het management raakt. Het projectteam dient te zorgen dat er voldoende draagvlak is bij alle partijen. De Chief Procurement Officer (CPO) dient gesprekken aan te gaan met het bestuur, waarin het belang en de toegevoegde waarde van e-Sourcing wordt toegelicht. De zienswijze van belanghebbenden zal niet na één gesprek veranderen, dit kan maanden duren. Het is een proces van cultuurverandering en dat heeft tijd nodig.

### Segmenteren van productgroepen

Voor het vaststellen bij welke productgroepen Dutch Yacht e-Sourcing kan inzetten, worden de productgroepen gesegmenteerd met behulp van het Kraljic-matrix. Hieruit blijkt dat het inkopen van onderdelen voor nieuwe vaartuigen kan worden gedefinieerd als routine producten. Daarnaast blijkt het inkopen van diensten (zoals lassers, slijpers, schilderwerkzaamheden en metaalbewerkers) in het hefboomproduct te vallen en materialen voor reparaties onder knelpuntproducten. Bij het inkopen van de nieuwe onderdelen en diensten is e-Sourcing geschikt om toe te passen.

### Opstellen lange termijn inkoopdoelstellingen

Om de inkoopfunctie te professionaliseren en op lange termijn te focussen worden er binnen Dutch Yacht lange termijn inkoopdoelstellingen opgesteld. De inkopers worden hier afgerekend of aangesproken op het al dan niet behalen van deze doelstellingen.

#### 8.1.2 Voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase wordt een projectteam aangewezen en een nulmeting en kick-off bijeenkomst gehouden. Vervolgens wordt een trainingsomgeving ingericht.

| Voorbereidingsfase |                                            |              |         |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--------------------|--------------------------------------------|--------------|---------|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                    | Activiteit                                 | Niveau       | Duur    | Doorlooptijd in dagen |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                    |                                            |              |         | 9                     | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 6                  | <b>Aanwijzen projectteam</b>               | Tactisch     | 1 dag   |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 7                  | <b>Nulmeting en kick-off bijeenkomst</b>   | Tactisch     | 5 dagen |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 8                  | <b>Inrichting training/conceptomgeving</b> | Operationeel | 5 dagen |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Tabel 3: Tijdsplan implementatie voorbereidingsfase

### Aanwijzen projectteam

Vanuit de e-Sourcing leverancier wordt een projectleider aangewezen die verantwoordelijk is voor het inkaderen van doelen, bewaken van de voortgang en terugkoppeling naar de opdrachtgever. Door Dutch Yacht wordt ook één projectleider als aanspreekpunt aangewezen die verantwoordelijk is voor een optimale communicatiestroom en het faciliteren van snelle besluiten. Naast de projectleiders worden er beheerders aangewezen. Gezien in totaal tien inkopers werkzaam zijn bij Dutch Yacht worden er drie werknemers als beheerder aangewezen. Zij nemen deel aan overleg tijdens de implementatie (projectgroep) en fungeren daarnaast als ambassadeurs van de nieuwe digitale werkwijze; zij promoten de werkwijze en behaalde resultaten binnen de organisatie.

### Nulmeting en kick-off bijeenkomst

Het projectteam vormt een zo compleet mogelijk beeld van de wensen en huidige inkoopprocessen van Dutch Yacht. Tevens worden er doelen afgesproken. Deze nulmeting wordt na afloop van de implementatie tegen de eindbeoordeling afgezet. In een kick-off bijeenkomst wordt de functionele inrichting van het platform afgesproken. Hierin wordt besproken wie welke werkzaamheden op zich zal nemen en wordt de definitieve planning vastgesteld. Zaken die bij de kick-off bijeenkomst besproken worden zijn de functionele inrichting, workflows en procedures, de gewenste templates (brieven, berichten, documenten), afspraken over de opleiding van de medewerkers van Dutch Yacht, afspraken over de wijze van communicatie met de beoogde leveranciers en stakeholders en taken en verantwoordelijkheden van Dutch Yacht en de e-Sourcing leverancier.

### Inrichting training/ conceptomgeving

De gewenste omgeving van Dutch Yacht wordt opgesteld door de e-Sourcing leverancier in een (online) testomgeving. Dutch Yacht kan in deze testomgeving werken en functionele testen uitvoeren. De resultaten worden in de volgende fase geëvalueerd en eventueel gewijzigd.

### 8.1.3 Concretiseringsfase

In de concretiseringsfase wordt nagegaan of het platform voldoet aan de wensen van Dutch Yacht. In deze fase start Dutch Yacht met het werken via het e-Sourcing platform.

| Concretiseringsfase |                                                |              |          |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---------------------|------------------------------------------------|--------------|----------|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                     | Activiteit                                     | Niveau       | Duur     | Doorlooptijd in dagen |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                     |                                                |              |          | 20                    | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| 9                   | Acceptatie inrichting en eventuele bijstelling | Strategisch  | 8 uur    |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 10                  | Basis training                                 | Tactisch     | 4 uur    |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 11                  | Gevorderde training                            | Tactisch     | 4 uur    |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 12                  | Training beheerders                            | Tactisch     | 4 uur    |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 13                  | Inrichting productie omgeving                  | Tactisch     | 5 dagen  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 14                  | Acceptatie productie omgeving                  | Strategisch  | 8 uur    |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 15                  | Start nieuwe werkwijze                         | Strategisch  | 8 uur    |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 16                  | Periodiek overleg en terugkoppeling            | Operationeel | 20 dagen |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Tabel 4: Tijdsplan implementatie concretiseringsfase

### Acceptatie inrichting en eventuele bijstelling

De inrichting van het platform wordt uitgevoerd door de e-Sourcing leverancier. Dit wordt ter acceptatie aan Dutch Yacht voorgelegd en getoetst op alle vastgestelde inrichtingsbesluiten. Bij een 'Go' van de projectleider wordt verder gegaan met de volgende stap.

### Basis training, gevorderde training en training van beheerders

In een eerste trainingssessie maken de gebruikers kennis met de applicatie en zal een basistraining e-Sourcing plaatsvinden. De trainingen zullen plaatsvinden bij Dutch Yacht op locatie. In een tweede trainingssessie komen meer complexe procedures aan bod. In de training voor de beheerders wordt ingegaan op de geavanceerdere mogelijkheden van de applicatie en uitleg hoe de beheerders alle standaarden in het systeem kunnen beheren. Hier zal besloten worden welke processen in het systeem gebruikt gaan worden. Daarnaast wordt een eerste 'echte' tender in het systeem opgezet om te gaan uitvoeren.

### Inrichting productie omgeving en acceptatie

Na de trainingen kunnen de gebruikers direct aan de slag op het platform. De productie omgeving wordt ingericht door de e-Sourcing leverancier na de acceptatie van de test omgeving. Na het inrichten van de productieomgeving wordt er eventueel bijgestuurd als dat nodig is volgens de acceptatieprocedure.

### Start nieuwe werkwijze

De nieuwe werkwijze kan worden gestart nadat de productie omgeving is geaccepteerd door alle betrokkenen.

### Periodiek overleg en terugkoppeling

Tijdens de implementatie zal periodiek worden overlegd in het projectteam. De projectleider legt samen met de beheerders de eerste behaalde successen (laaghangend fruit) vast en zij communiceren de resultaten binnen de organisatie, zodat men enthousiast om zelf ook gebruik te maken van de nieuwe werkwijze. Deze activiteit gaat door in de laatste fase (nazorg).

#### 8.1.4 Nazorg

Wanneer de initieerfase, voorbereidingsfase en concretiseringsfase zijn doorlopen gaat de laatste fase van start. In de laatste fase wordt het gebruik van e-Sourcing door Dutch Yacht geëvalueerd.

| Nazorg |                                     |              |          |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--------|-------------------------------------|--------------|----------|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|        | Activiteit                          | Niveau       | Duur     | Doorlooptijd in dagen |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        |                                     |              |          | 31                    | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| 16     | Periodiek overleg en terugkoppeling | Operationeel | 20 dagen |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 17     | Evaluatie gebruik                   | Strategisch  | 8 uur    |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 18     | Training vervolggroep gebruikers    | Tactisch     | 2 dagen  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Tabel 5: Tijdsplan implementatie nazorg

### Evaluatie gebruik

Een evaluatie van het gebruik van het e-Sourcing platform door Dutch Yacht vindt plaats. Daar waar het gebruik tegen valt, wordt gezocht naar verbeteringen. Er wordt terug gekeken naar de doelstellingen die zijn opgesteld in de voorbereidingsfase.

### Training vervolggroep gebruikers

In overleg met de projectleider van Dutch Yacht wordt bepaald hoe de groepen gebruikers eruit zien en waar inhoudelijk de nadruk op dient te liggen die na de implementatie getraind worden.

In totaal neemt het implementeren van e-Sourcing bij Dutch Yacht 40 dagen in beslag, dit betekent dat de implementatie ongeveer twee maanden duurt. Afhankelijk van de organisatie en de mate van het gebruik van het platform is een gemiddelde implementatie één tot vier maanden.

## 8.2 CTM Solution

De interne aanbevelingen worden in deze paragraaf vertaald in concrete vervolgstappen voor de opdrachtgever CTM Solution.

### Website

Op de website van CTM Solution moet vakjargon gebruikt worden dat private organisaties hanteren. Termen als 'aanbesteden' worden hierbij niet gehanteerd. Tevens worden de belangrijkste voordelen voor private organisaties op de website weergegeven. Dit zijn transparantie, efficiëntie en

inkoopprofessionaliteit. Overige voordelen van e-Sourcing worden ook weergegeven maar hebben een minder prominente plek. Dit zijn kostenbesparing, uniformiteit, transparantie en kennisdelen.

### Micro targeting

Bij het benaderen van potentiële klanten wordt de methode micro targeting toegepast. Deze marketingstrategie identificeert de belangen van specifieke groepen. CTM Solution zal een database maken van de private organisaties die voldoen aan de voorwaarden om e-Sourcing succesvol toe te passen<sup>5</sup>. Vervolgens kunnen de geselecteerde organisaties benaderd worden met de voordelen van e-Sourcing, die voor de desbetreffende organisatie van toepassing zijn.

### Drempels wegnemen

Wanneer potentiële klanten knelpunten hebben binnen de organisatie bij het toepassen van e-Sourcing, kan CTM Solution deze inventariseren en wegnemen. Een lijst met meest voorkomende knelpunten wordt opgesteld. Bijvoorbeeld geen draagvlak binnen de organisatie. Vervolgens worden bij alle knelpunten de beste oplossingen beschreven. De lijst wordt aangevuld met voorbeelden van organisaties waar dezelfde knelpunten speel(d)en. Op deze wijze kan CTM Solution de organisatie overtuigen dat het andere organisaties ook gelukt is gelijksoortige knelpunten weg te nemen.

### Proeftender

CTM Solution kan organisaties die negatief tegen e-Sourcing aankijken, de mogelijkheid bieden om een proeftender uit te voeren. De proeftender zal plaatsvinden in de (online) testomgeving van het platform. CTM Solution zal in een procedure ofwel standaard werkwijze beschrijven hoe deze proeftender bij potentiële klanten zal verlopen.

### Adviseren gebruik

Organisaties die geïnteresseerd zijn in e-Sourcing maar nog niet over een volwassen inkoopfunctie beschikken, zullen eerst verder moeten professionaliseren. CTM Solution kan haar potentiële klanten advies geven welke verbetertrajecten zij kunnen doorvoeren om over een volwassen inkoopfunctie te beschikken die succesvol e-Sourcing kan toepassen.

In de onderstaande tabel zijn alle activiteiten opgenomen voor CTM Solution.

| Implementatieplan CTM Solution |             |                                                                       |                                    |                 |
|--------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| Aanbeveling                    | Niveau      | Activiteit                                                            | Verantwoordelijke                  | Datum gereed    |
| 1. Website                     | Tactisch    | Vakjargon private sector en voordelen aanpassen                       | Websitebeheerder en accountmanager | 25 juni 2018    |
| 2. Micro targeting             | Strategisch | Opstellen van een database en benaderen van private organisaties      | Directielid en salesconsultant     | 25 juni 2018    |
| 3. Drempels wegnemen           | Tactisch    | Opstellen van lijst met knelpunten, oplossingen en voorbeelden        | Directie en accountmanager         | 6 juli 2018     |
| 4. Proeftender                 | Tactisch    | Procedure voor test mogelijkheid ontwikkelen                          | Directie                           | 3 augustus 2018 |
| 5. Adviseren gebruik           | Tactisch    | Organisaties adviseren bij het juiste moment van toepassen e-Sourcing | Support afdeling                   | n.v.t           |

Tabel 6: Implementatieplanning CTM Solution

<sup>5</sup> De voorwaarden die CTM Solution hierbij kan hanteren zijn beschreven bij het beantwoorden van de hoofdvraag in de conclusie (zie pagina 29).

## 9. Consequenties

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de consequenties van het implementatieplan. De consequenties zijn van belang voor private organisaties die e-Sourcing gaan implementeren en CTM Solution. In de eerste paragraaf worden de consequenties voor de private sector beschreven aan de hand van het fictieve bedrijf Dutch Yacht. In de tweede paragraaf worden de consequenties voor CTM Solution weergegeven. Bij beide organisaties wordt er onderscheid gemaakt in organisatorische, personele en financiële consequenties.

### 9.1 Fictieve private organisatie

#### 9.1.1 Organisatorische consequenties

Het inkoopproces van Dutch Yacht gaat anders verlopen. Dutch Yacht kiest er voor om de offertes niet meer gelijk via de mail te openen maar gelijktijdig wanneer alle offertes binnen zijn. Dit is mogelijk met een kluisfunctie. Offertes, nota van Inlichtingen en overige documenten worden niet meer in Excel of in mappen opgeslagen maar op het platform. Op het platform is de informatie veilig en openbaar voor alle stakeholders.

Naast de procesaanpassingen vinden er cultuuraanpassingen plaats. Dutch Yacht gaat op een andere manier met leveranciers om. Inkoopopdrachten kunnen niet zomaar bij bevriende relaties worden geplaatst en vereisen gedetailleerde specificaties. Inkopers zullen hun keuzes (voor leveranciers) moeten verantwoorden en bewust zijn dat er op een transparante wijze wordt ingekocht. Werkzaamheden van de inkopers zijn voor alle collega's inzichtelijk. Alle acties in een inkooptraject worden automatisch vastgelegd in een logboek wat transparantie garandeert.

#### 9.1.2 Personele consequenties

Personele consequenties voor de inkopers van Dutch Yacht zijn de verandering in werkwijzen. De inkopers hoeven niets over te typen maar kunnen templates van vorige tenders hergebruiken of hele tenders kopiëren. Dit betekent dat inkopers op een andere wijze met documentatie omgaan. Leveranciersprestaties kunnen op een andere wijze worden geëvalueerd en databases met leveranciers worden opgebouwd die helpen bij de selectie van leveranciers bij offertetrajecten. De inkopers bij Dutch Yacht dienen hun digitale vaardigheden te ontwikkelen. Inkoop trends vereisen dat inkopers om kunnen gaan met veranderingen en technologische vernieuwingen kunnen absorberen. Inkopers die de komende jaren vooruit proberen te komen met een veredeld postsysteem en Excelsheets kunnen niet meer mee.

#### 9.1.3 Financiële consequenties

In deze paragraaf worden de financiële consequenties weergegeven voor het implementeren van de externe aanbevelingen. Zowel de lasten als de baten voor Dutch Yacht worden weergegeven. De financiële consequenties geven de omvang weer van de investering die nodig is. De activiteiten zijn in het implementatieplan toegelicht. In bijlage 10 bevinden zich de achterliggende berekeningen van de financiële consequenties.

##### 9.1.3.1 Lasten

De lasten voor de private organisatie Dutch Yacht zijn opgesplitst in interne en externe kosten. De interne kosten betreffen de kosten die Dutch Yacht zelf binnen de organisatie maakt en de externe kosten worden in rekening gebracht door de e-Sourcing leverancier. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt in de jaarlijkse en eenmalige kosten.

##### Interne kosten

In tabel 7 zijn alle activiteiten opgenomen die tijdens de implementatie (eenmalige) kosten met zich meenemen. Dit betekent dat niet alle activiteiten uit de implementatie worden meegenomen,

bijvoorbeeld het aanwijzen van het projectteam door Dutch Yacht neemt geen kosten met zich mee. Bij de inrichting van het platform en opstellen van standaarden is een gemiddeld bedrag van €3.000 als uitgangspunt genomen. Dit bedrag is in een range aangegeven, omdat deze kosten afhankelijk zijn van de configuratiekosten van het platform, de keuze voor standaard brieven en berichten, templates aanmaken, aanpassen look en bedrijfslogo, gebruik van modules, bijzondere inkoopprocedures en inrichting van de gunning.

| Activiteit                                   | Aantal mede-werkers | Uren per mede-werker | Totaal aantal uren | Uurtarief <sup>6</sup> | Totale kosten   |
|----------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|------------------------|-----------------|
| Initieerfase                                 |                     |                      |                    |                        |                 |
| Vaststellen inkoop volwassenheidsniveau      | 3                   | 4                    | 12                 | € 25,52                | € 306,24        |
| Draagvlak creëren bij betrokkenen            | 3                   | 312                  | 936                | € 25,52                | € 23.886,72     |
| Segmenteren productgroepen                   | 3                   | 8                    | 24                 | € 25,52                | € 612,48        |
| Opstellen lange termijn inkoopdoelstellingen | 3                   | 8                    | 24                 | € 25,52                | € 612,48        |
| Vorbereidingsfase                            |                     |                      |                    |                        |                 |
| Nulmeting en kick-off bijeenkomst            | 3                   | 4                    | 12                 | € 25,52                | € 306,24        |
| Concretiseringsfase                          |                     |                      |                    |                        |                 |
| Basis training                               | 10                  | 4                    | 40                 | € 25,52                | € 1.020,80      |
| Gevorderde training                          | 10                  | 4                    | 40                 | € 25,52                | € 1.020,80      |
| Training beheerders                          | 3                   | 4                    | 12                 | € 25,52                | € 306,24        |
| Inrichting en opstellen van standaarden      |                     |                      |                    |                        | € 1000 - € 5000 |
| Nazorg                                       |                     |                      |                    |                        |                 |
| Evaluatie gebruik                            | 3                   | 8                    | 24                 | € 25,52                | € 612,48        |
| Totaal                                       | € 31.684,48         |                      |                    |                        |                 |

Tabel 7: Eenmalige interne kosten

### Externe kosten

Naast de interne kosten voor Dutch Yacht brengt e-Sourcing externe kosten met zich mee. De externe kosten zijn afhankelijk van de e-Sourcing leverancier. De externe kosten zijn aangegeven in een range. Hiervoor is gekozen omdat de externe kosten afhankelijk zijn van meerdere variabelen. Deze variabelen zijn onder andere de modules waar de organisatie gebruik van gaat maken, de type procedures, het aantal users en het aantal type users. Bij het aantal type users kan bijvoorbeeld onderscheid gemaakt in users die gehele tenders uitzetten, users die beoordelingen invullen of users die enkel meekijken in het systeem. Daarnaast is geen specifieke e-Sourcing leverancier als uitgangspunt genomen. De prijsinformatie voor de licentie, platform en verschillende modules lopen sterk uiteen per type platform en merk. In tabel 8 zijn de jaarlijkse externe kosten weergegeven. Dit betreft de licentie.

| Kostensoort           | Benodigde frequentie | Totaal             |
|-----------------------|----------------------|--------------------|
| Licentie bij 10 users | Jaarlijks            | € 5.000 - € 50.000 |

Tabel 8: Jaarlijkse externe kosten e-Sourcing

<sup>6</sup> Het uurtarief van de inkopers is gebaseerd op de salarismonitor van NEVI. (2010)

In tabel 9 zijn de eenmalige externe kosten voor Dutch Yacht weergegeven. Dit betreffen de trainingen verzorgd door de e-Sourcing leverancier en de set-up configuratie van het platform.

| Kostensoort                    | Benodigde frequentie | Totaal                   |
|--------------------------------|----------------------|--------------------------|
| Nulmeting en kick-off training | 4                    | € 500 - € 1.000          |
| Set-up configuratie            | Eenmalig             | € 1.000 - € 5.000        |
| <b>Totaal</b>                  |                      | <b>€ 1.500 - € 6.000</b> |

Tabel 9: Eenmalige externe kosten e-Sourcing

### 9.1.3.2 Baten

Er zijn verschillende onderzoeken verricht naar de kostenbesparing van e-Sourcing. Volgens het onderzoek van Aberdeen Group (2015) kan na de implementatie van e-Sourcing een besparing van 15% worden gerealiseerd op de inkoopkosten. In figuur 10 is de kostenbesparing voor Dutch Yacht weergegeven. Hierbij zijn twee verschillende scenario's opgesteld.

| Besparingen Dutch Yacht          | Beste scenario      | Slechtste scenario |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|
| Percentage                       | 15%                 | 1%                 |
| Inkoopkosten                     | € 5.000.000,00      | € 5.000.000,00     |
| <b>Besparing op inkoopkosten</b> | <b>€ 750.000,00</b> | <b>€ 50.000,00</b> |

Tabel 10: Opbrengsten e-Sourcing

De kwalitatieve baten bij het implementeren van e-Sourcing voor Dutch Yacht zijn niet in geld uit te drukken. Het implementeren van e-Sourcing zal leiden tot efficiëntie voordelen door het gebruiken van standaarden zoals template brieven, criteria en documenten. Door het hergebruiken van templates kan tijdswinst worden geboekt. Daarnaast maakt e-Sourcing een audit trail mogelijk die helpt bij het verantwoorden (extern) en bij het delen van gegevens binnen de organisatie (intern). De elektronische opslag van gegevens op dezelfde plaats in het elektronisch platform en door bijvoorbeeld het gebruik van een logboek maakt dit mogelijk. Het toepassen van e-Sourcing leidt tevens tot kennisdeling, een kortere doorlooptijd, het creëren van concurrentiestelling, transparantie en het professionaliseren van de inkoopafdeling,

## 9.2 CTM Solution

### 9.2.1 Organisatorische consequenties

Organisatorische consequenties voor CTM Solution zijn het aanpassen van de sales werkwijze voor de private sector en het aanpassen van bedrijfsprocessen. De aanpassingen op gebied van sales houden in dat de private markt op een andere wijze wordt benaderd. In plaats van het zo snel mogelijk verkopen van de software, moet er worden geluisterd naar de knelpunten die spelen binnen de organisatie op gebied van inkoop. Private organisaties geven aan geen problemen te ervaren met de huidige werkwijze en niet in te zien waarom e-Sourcing geïmplementeerd zou moeten worden. Bij het verkopen moeten werknemers potentiële klanten helpen inzien dat ze een behoefte hebben. De directie wijzigt de werkwijze en de overige werknemers zullen deze werkwijze opvolgen. Door de private sector te adviseren over de volwassenheid van hun inkoopfunctie, voordat ze klant zijn bij CTM Solution, ontstaat tevens op een nieuwe wijze klantcontact.

### 9.2.2 Personele consequenties

De personele consequenties uit tabel 11 hebben betrekking op alle werknemers van CTM Solution. De personele consequenties zijn gericht op de verandering van werkwijzen en competenties van personeel, zoals sales vaardigheden ontwikkelen voor de private sector en potentiële klanten van advies kunnen voorzien. Daarnaast worden werknemers met extra werkzaamheden belast bij het wegnemen van drempels en adviseren van het gebruik.

### 9.2.3 Financiële consequenties

In tabel 10 zijn de financiële consequenties weergegeven in baten en lasten voor CTM Solution. De kwalitatieve baten van de investeringen voor de opdrachtgever zijn niet direct in geld uit te drukken. Het aanpassen van de website met de belangrijkste voordelen, volgens de private sector, geeft een reëel beeld wat de voordelen inhouden en betere verwachtingen naar potentiële klanten. Het toepassen van micro targeting verspilt het schenken aan tijd en energie in klantgroepen waarvoor e-Sourcing niet succesvol is. Het wegnemen van drempels bij private organisaties resulteert in minder vertraging bij de implementatie doordat er bijvoorbeeld vooraf voldoende draagvlak is. Door middel van een proeftender kunnen reëel verwachtingen worden gegeven, omdat men in praktijk de voor- en nadelen van e-Sourcing kan ervaren. Het adviseren in gebruik leidt tot een betere samenwerking en hogere klanttevredenheid. Hiermee levert CTM Solution een service naar haar klanten om verbetertrajecten te starten. De lasten hebben betrekking op de loonkosten van de werknemers van CTM Solution. De achterliggende berekeningen van de lasten bevinden zich in bijlage 10.

| Consequenties CTM Solution |                                |                                                     |                                                                    |                    |
|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Advies                     | Organisatorisch                | Personeel                                           | Financieel                                                         |                    |
|                            |                                |                                                     | Baten                                                              | Lasten             |
| <b>Website</b>             | Sales private sector aanpassen | Verandering communicatie                            | Betere verwachtingen voor klanten                                  | € 12.000,00        |
| <b>Micro targeting</b>     | Sales private sector aanpassen | Verandering in werkwijzen                           | Verlaging foutkosten, effectiever benaderen van potentiële klanten | € 6.400,00         |
| <b>Drempels wegnemen</b>   | Proces-aanpassingen            | Verandering in werkwijzen, extra tijd, competenties | Minder vertraging, verlaging foutkosten                            | € 1.760,00         |
| <b>Proeftender</b>         | Nieuwe procesbeschrijving      | Verandering in werkzaamheden                        | Betere verwachtingen, leereffect                                   | € 3.200,00         |
| <b>Adviseren gebruik</b>   | Sales private sector aanpassen | Verandering in werkwijzen, extra tijd, competenties | Betere samenwerking en afstemming, hogere klanttevredenheid        | € 1.200,00         |
| <b>Totaal</b>              |                                |                                                     |                                                                    | <b>€ 24.560,00</b> |

Tabel 11: Overzicht consequenties CTM Solution

## Bibliografie

- A.T. Kearney. *Performance comparison: Traditional sourcing versus eSourcing*. Chicago.
- Aberdeen Group. (2015). *The Best-In-Class Lead the Way on eSourcing*. Aberdeen Group.
- Adriaan, B., & Drunen, M. v. (2014). *Inkooprends 2014*. Supply Value.
- AMR Research. (2006). *Sourcing Progression, Part 3: e-Negotiation Vendors and Results*.
- Bartezzaghi, E. & Ronchi, S. (2005). E-sourcing in a buyer-operator-seller perspective: benefits and criticalities. *Production Planning & Control*, 16 (4), 405-412.
- Berenschot. Opgeroepen op april 17, 2018, van <https://www.berenschot.nl/expertise/diensten/operational-excellence/model-keough/>
- Brandon-Jones, A. (2005). Toward an improved e-procurement quality (EPQ) measurement scale. International Annual IPSERA conference.
- Brugman, M. & De Rouw, L.-P. (2007). Van overheidsinkoper naar aanbestedings- makelaar. *Facto Magazine*, 33-35.
- BuyIT Best Practice Network. (2004). *e-Sourcing - A BuyIT e-Procurement Best Practice Guideline*. IT World Limited.
- CBS. (2017). *Trends in Nederland 2017*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CBS, d. K.-N.-N. (2017, november 17). Ondernemers verwachten verdere groei in 2018.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (sd). Opgeroepen op maart 21, 2018, van <http://www.overheidscijfers.nl/SBI2008>
- Deloitte. (2016, november 4). The Deloitte Global CPO Survey 2016. Londen.
- Doorewaard, H., & Verschuren, P. (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. LEMMA.
- Dragon1. Opgeroepen op maart 26, 2018, van <https://www.dragon1.com/concepts/single-source-of-truth>
- Emiliani, M. (2000). Business-to-business online auctions: key issues for purchasing process improvement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5 (4), 177.
- Encyclo. Opgeroepen op februari 22, 2018, van <http://www.encyclo.nl/begrip/sourcen>
- E-ProQure. (2016). *Marktonderzoek "e-Procurement Vendor Landscape 2016"* .
- Ericson, C. & Brandyberry, G. (2010). *JumpStarting Your eSourcing Initiative*. Chicago: A.T. Kearney.
- Favre, D. & Brooks, J. (2001). E-Sourcing: Procurement's Leading Edge. 74-76.

Gelderman, C. (2003). *A portfolio approach to the development of differentiated purchasing strategies*. Eindhoven: Doctoral thesis, Eindhoven University of Technology.

Gelderman, K. & Albronda, B. (2013). *Professioneel inkopen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Genpact. (2013). *Higher eSourcing adoption and better processes produce incremental savings of \$40–60 million and 47% reduction in event cycle time*. New York.

Gunasekaran, A. M. (2009). E-Procurement adoption in the Southcoast SMEs. *Int. J. Production Economics*, 122, 161.

Harink, J. (2004). *E-procurement*. Den Haag: Arko Uitgeverij.

Harink, P. D. (2006). *E-procurement*. Den Haag: Arko Uitgeverij.

Jacobs, J. (1992). *Systems of survival: a dialogue on the moral foundations of commerce and politics*. New York: Randon House, Inc.

Kalakota, R. & Robinson, M. (2001). *e-Business 2.0 – Roadmap for Success*. Upper Saddle River: Pearson.

Kamer van Koophandel. (2018). *Opgeroepen op maart 12, 2018*, van <https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/deponeren/jaarrekening-deponeren/waaruit-bestaat-de-jaarrekening/>

Keer, E. v., & Bogaert, J. (2009). *Decoding the DNA of public and private sector leaders*. Hudson.

Kort, T. d. (2018, februari 1). Een miljoen vacatures. *Deal!*, 13.

Lange, B., Pieters, R. & Weijers, S. (2009). *Inkoop: werken vanuit een keten-benadering*. Groningen/Houten: Noordhoff.

Lonkhuyzen, P. v. (2016, oktober 4). *Zijn leiders klaar voor nieuw leiderschap?* *ManagementSite*.

Monczka, R. (2005). *Purchasing And Supply Chain Management*. Cincinnati, South-Western.

Murray, J. (2002). Looking the right way through the periscope: UK local government chief executive's view of purchasing strategy. (pp. 567-576). Enschede: Proceedings for the 11th IPSERA conference.

NEVI. *Opgeroepen op februari 16, 2018*, van <https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/AUT-E-P-kre-004-bl.pdf>

NEVI. *Opgeroepen op mei 6, 2018*, van <https://kennislab.nevi.nl/vakkennis/vier-niveaus-van-inkoopactiviteiten>

NEVI. (2010). *Opgeroepen op mei 10, 2018*, van <https://nevi.nl/sites/default/files/Salarismonitor%20p30-31.pdf>

NEVI. (2014, maart 14). *Opgeroepen op mei 17, 2018*, van <https://kennislab.nevi.nl/vakkennis/inkoopprofessionalisering-prestatie-indicatoren-per-volwassenheidsfase-versie-1-1>

Nuys, O. (2010). *Combineer wat je hebt: duurzaamheid door het verbinden van maatschappelijke functies*. Delft: Eburon.

Olsthoorn, A. &. (1996). *Elementaire communicatie*. Zutphen: Thieme.

P.F. Johson, M.R. Leenders, & C.P. McCue. (2002). A comparison of public and private sector supply organizational structures and corporate activities. (pp. 255-364). *Proceedings of the 11th International IPSERA Conference*.

PIANOO. (sd). *Opgeroepen op april 13, 2018, van <https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/beleidsdoelen-bij-inkoop>*

PIANOO. (2017). *Opgeroepen op april 10, 2018, van <https://www.pianoo.nl/themas/elektronisch-aanbesteden/elektronisch-aanbesteden-toegelicht>*

Porter, M. (2008). *On competition: Updated and expanded edition*, A Harvard Business Review Book. Boston.

Presutti, W. D. (2003). Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 219-226.

Rabobank. (2017, december). *Opgeroepen op april 12, 2018, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/industrie/scheepsbouw/#maatschappij>*

Reijniers, J. (2006). *Het (ont)worstelproces binnen inkoop, inaugurele rede*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

Reunis, M., E.M. Raaij, & S.C. Santema. (2004). Actor-to-actor dissemination of electronic procurement (EP) adoption: an exploration of influencing factors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 201-210.

Rietveld, G. J. (2014). *Inkoop, een nieuw paradigma*. Den Haag: BIM Media B.V.

Rouse, M. (2013, augustus). *Opgeroepen op februari 26, 2018, van <http://whatis.techtarget.com/definition/private-sector>*

Schlepers, D. (2008). *De dienstverlening van de onderafdeling Obstetrie*. Groningen: Wenckebach Ontwikkelplatform.

Smart, A. (2010). Exploring the business case for e-procurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40 (3), 188-189.

Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering*. Delft: Eburon.

Thiel, & Smit. (2002). *De zakelijke overheid: publieke en bedrijfsma- tige waarden in publiek-private samenwerking*. p. 3.

Treur, L. (2017, december 14). *Arbeidsschaarste – krapte op komst in veel Nederlandse sectoren*. *Opgeroepen op april 11, 2018, van*

<https://economie.rabobank.com/publicaties/2017/december/arbeidsschaarste-nederlandse-sectoren/>

Vaes, S., & Huib Huyse. (2014). *Private sector in ontwikkelingssamenwerking*. HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Veth, A., & van Weele & T. *Verschillende elektronische oplossingen voor verschillende inkoopprocessen*. NEVI.

Walker, H., & Harland, C. (2008). E-procurement in the United Nations: Influences, issues and impact. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (9), 837.

WatBetekentHet.nl. (sd). Opgeroepen op februari 27, 2018, van <http://www.watbetekenthet.nl/wat-betekent-incrementeel-leren/>

Weele, A. v. (2005). *Inkoop in strategisch perspectief*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Weele, A. v. *Inkoopproces van Weele*.

Weele, A. v. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management – Analysis, Planning and Practice*. London: Thomson.

## Figurenlijst

|                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figuur 1: Onderzoeksmodel</i> .....                                                                                                                        | 4  |
| <i>Figuur 2: Maatstaven voor het bepalen van de bedrijfsklasse</i> .....                                                                                      | 6  |
| <i>Figuur 3: Factoren van belang in de private en publieke sector</i> .....                                                                                   | 10 |
| <i>Figuur 4: Verschillende elektronisch oplossingen voor verschillende inkoopprocessen</i> .....                                                              | 12 |
| <i>Figuur 5: De voordelen van e-Sourcing samengevat</i> .....                                                                                                 | 14 |
| <i>Figuur 6: Omvang van organisaties die geen e-Sourcing gebruiken vs. Organisaties die wel e-Sourcing gebruiken</i> .....                                    | 15 |
| <i>Figuur 7: Aantal werknemers inkoopafdeling. Links gebruikt geen e-Sourcing gebruiken en rechts gebruikt wel e-Sourcing</i> .....                           | 15 |
| <i>Figuur 8: Inkoopontwikkelingsfases van respondenten die geen e-Sourcing gebruiken (links) vs. respondenten die wel e-Sourcing gebruiken (rechts)</i> ..... | 17 |
| <i>Figuur 9: Redenen voor het niet gebruik maken van e-Sourcing</i> .....                                                                                     | 18 |
| <i>Figuur 10: Redenen voor het gebruik van e-Sourcing</i> .....                                                                                               | 18 |
| <i>Figuur 11: Mening over de nadelen van e-Sourcing</i> .....                                                                                                 | 19 |