

Leerdammer & Den Hollander Food:

e-Sourcing faciliteert gezamenlijk onderhandelen

Groot in Kaas

Leerdammer en Den Hollander Food zijn beiden ondernemingen met een sterke positie binnen de Europese kaasmarkt. Leerdammer Company bv, onderdeel van het Franse Fromageries Bel, gevestigd te Schoonrewoerd produceert en ontwikkelt merkkazen en kaasproducten van hoogwaardige kwaliteit onder het Leerdammer merk. Den Hollander Food is een verpakkingsbedrijf gericht op de verwerking van kaasproducten. Den Hollander verpakt producten voor onder meer Leerdammer maar voert ook producten onder private label.

Eind 2003 is binnen Leerdammer een project gestart om te bepalen wat e-sourcing kan betekenen voor de inkooporganisatie. Na een selectietraject werd in oktober 2003 besloten tot het uitvoeren van een pilot project met het e-sourcing platform van Commerce-hub voor de aanbesteding van zelfklevende etiketten.

Om te komen tot een vergroting van het volume en daarmee de aanbesteding extra interessant te maken heeft Leerdammer besloten gezamenlijk met Den Hollander Food, een van zijn toeleveranciers, de raamovereenkomst af te sluiten.

Gezamenlijk onderhandelen

Gezamenlijk onderhandelen is vaak makkelijker gezegd dan gedaan. Een van de belangrijkste doelstellingen van e-sourcing tijdens het project was dan ook het ondersteunen van de gezamenlijke onderhandeling van Leerdammer en Den Hollander richting de leveranciers.

Volgens Yong Soo Stol, business consultant bij Commerce-hub, is samenwerking bij onderhandeling vaak een moeizaam proces onder meer door verschillende doelstellingen bij de betrokken partijen en het feit dat de deelnemers aan het onderhandelingsproces fysiek gescheiden zijn. De verschillende locaties kunnen intern zijn in de vorm van diverse afdelingen of vestigingen, maar ook extern zoals bij Leerdammer in de vorm van een toeleverancier. In beide gevallen wordt de besluitvorming complexer doordat fysiek gescheiden personen betrokken zijn bij de besluitvorming.

Een verschil in doelstellingen ten aanzien van de onderhandelingen is een andere complicerende factor. Dit leidt niet zelden tot onduidelijkheid over welke criteria van belang zijn bij de keuze van een leverancier. Met als gevolg dat de bepaling van de criteria wordt uitgesteld tot na de ontvangst van de offertes van de leveranciers.

Wanneer vooraf geen duidelijkheid wordt geschapen omtrent de beoordelingscriteria bestaat het risico dat achteraf discussie ontstaat over hoe te beoordelen en welke leverancier nu de beste is. Hierdoor loopt de offerte evaluatie vertraging op en bestaat de kans dat de relatie tussen beide partijen onder spanning komt te staan.

Door via e-sourcing vanaf verschillende locaties te kunnen werken aan één elektronische offerteaanvraag en het vooraf opzetten van een scorekaart waarin aangegeven wordt hoe leveranciers beoordeeld worden kunnen e-sourcing instrumenten een belangrijke bijdrage leveren aan de oplossing van problemen rondom gezamenlijk onderhandelen.

Dubbel Resultaat

De inzet van e-sourcing instrumenten heeft een positieve uitwerking gehad op de samenwerking tussen Leerdammer en Den Hollander Food. Volgens Arno Bos, inkoper bij Den Hollander Food is met name de beoordeling van leveranciers via e-sourcing eenvoudiger.

“In de praktijk proberen beide partijen toch hun huidige leverancier op een positieve manier naar voren te laten komen, hetgeen achteraf nog wel eens tot discussie leidt. E-sourcing instrumenten zorgen ervoor dat de verschillen tussen leveranciers helder onderbouwd moeten worden. Door vooraf de beoordelingscriteria helder te definiëren is er veel minder plaats voor het onderbuikgevoel”, aldus Arno Bos.

Daarnaast dwingt volgens Pascal Ruzius, purchasing manager bij Leerdammer, de inzet van e-sourcing instrumenten je ook tot het doorlopen van een aantal stappen. Deze stappen geven een duidelijke structuur aan het sourcing proces en zorgen daarmee voor heldere verantwoordelijkheden en tijdigheid van beslissingen. Hetgeen resulteert in een aanzienlijke verkorting van de sourcing cyclus.

Prijs was tijdens het proces niet het enige element waarop leveranciers beoordeeld werden. Kwalitatieve aspecten zijn tijdens het e-sourcing proces ook ruimschoots aan bod gekomen. Op verschillende elementen zijn de leveranciers vergeleken en zo nodig zijn deze elementen geverifieerd door het natrekken van referenties of het afleggen van een bedrijfsbezoek. Tenslotte zijn ook de overstapkosten meegenomen als onderdeel van de totale kosten formule en meegewogen in de uiteindelijke keuze voor een leverancier.

Positieve resultaten waren er niet alleen op het gebied van samenwerking en borging van kwaliteit. Ook op het financiële vlak wordt door Leerdammer en Den Hollander Food tevreden teruggekeken op het project. Het pilot project resulteerde in een besparing van ruim 20% ten opzichte van de uitgaven van het voorafgaande jaar.

Het grootste deel van de besparing werd reeds gerealiseerd tijdens de eerste offerte ronde. Initieel lagen de offertes van de verschillende leveranciers relatief ver uit elkaar, maar door tijdens de veiling inzicht te verschaffen in de verschillende aanbiedingen zijn de prijzen dichterbij elkaar komen te liggen. Hetgeen resulteerde in een extra besparing van 5% tijdens de veiling.