

D 3 Het inkopen van zakenreizen bij Boehringer Ingelheim: een eerste pilot met prestatieinkoop¹

Co-auteur: Marco van der Heijden, manager inkoop Boehringer Ingelheim



D 3.1 Inleiding

De toepassing van prestatieinkoop kent zijn oorsprong in de bouwsector. Ook in Nederland zijn de eerste prestatieinkoopprojecten met name in deze sector uitgevoerd. Hiermee zou de vraag kunnen rijzen in welke mate prestatieinkoop ook toepasbaar is in andere sectoren. In deze case wordt prestatieinkoop toegepast bij farmaceutisch bedrijf Boehringer Ingelheim (BI) voor de aanschaf van zakenreizen. De doelstelling van de case is om aan te tonen dat prestatieinkoop ook prima werkt bij projecten buiten de bouw. Deze case begint met een overzicht van Boehringer Ingelheim. Vervolgens wordt de scope van het project uiteengezet. Daarna wordt het specifieke inkoopproces dat door BI is gebruikt nader toegelicht. Dit wordt gevolgd door een beschrijving van de pre-award fase en de implementatie. Deze case eindigt met een analyse, conclusie en discussie en aanbevelingen.

D 3.2 Boehringer Ingelheim

Boehringer Ingelheim (BI) is een wereldwijd opererend farmaceutisch bedrijf, dat waarde wil toevoegen aan de gezondheid en welzijn van mens en dier. Dit doet BI door constant op zoek te zijn naar verandering en innovatie in de geneeskunde.

De visie en bedrijfsdoelstelling van de BI-groep kan worden samengevat in een enkele zin: 'Waardecreatie door innovatie'. Deze visie heeft BI geholpen haar sterke punten uit te bouwen en het onderscheidend vermogen te vergroten. In een concurrerende en innovatieve markt is de waarde van producten, diensten en bedrijven continu aan veranderingen onderhevig. Tegenwoordig kan echte klantwaarde uitsluitend gecreëerd worden door voortdurend nieuwe oplossingen te ontwikkelen en de bestaande diensten en prestaties te verbeteren. Samen met het concept "Lead & Learn", drijft de bedrijfscultuur van BI op deze visie. De marktgebieden van BI zijn geneesmiddelen voor zowel menselijk gebruik als de diergezondheid. Voor menselijk gebruik zijn dit de segmenten 'geneesmiddelen op recept', Consumer Health Care, Biopharmaceuticals en Operations (Pharma Productie en Chemische Productie). De core business segmenten voor de diergezondheid zijn in de productie van levensmiddelen en gezelschapsdieren.

¹ Dit artikel is een bewerking van het artikel zoals verschenen in de Special Issue van Journal for the Advancement of Performance Information and Value (2011)

BI heeft meer dan 41.500 werknemers in 142 vestigingen wereldwijd. Het hoofdkantoor van BI zit in Ingelheim, de Duitse stad waar het familiebedrijf door Albert Boehringer (1861-1939) in 1885 is opgericht. BI heeft onderzoek en ontwikkeling (O&O) voorzieningen op 12 locaties in zeven landen en productievestigingen in 15 landen. 21% van de netto-omzet wordt uitgegeven aan R&D. Tradities en innovatie staan centraal in de geschiedenis van BI. Onderzoek en ontwikkeling staat in dienst van innovatieve geneesmiddelen, met de focus op de therapeutische gebieden van hart-en vaatziekten, aandoeningen van de luchtwegen, ziekten van het centrale zenuwstelsel, metabole ziekten, virologische aandoeningen en oncologie.

De belangrijkste uitdaging voor Inkoop binnen BI is hoe je de markt (dat wil zeggen de externe leveranciers) in lijn krijgt met de processen binnen het bedrijf. En dat dit op een zodanige manier gebeurt dat ze werkelijk 'de beste waarde' kunnen leveren.

Alleen die ondernemingen die een wezenlijk concurrentievoordeel hebben ten opzichte van hun concurrenten in de supply chain, zullen overleven. Inkoop kan daarbij een strategische rol spelen. Sinds twee jaar is de rol van inkoop veranderd van een reactief operationele afdeling naar een meer proactieve en semi-professionele afdeling.

Vanuit de wens om verder te ontwikkelen naar een professionele functie en ondanks de beperkte (financiële) middelen om professionals in te huren, is BI constant op zoek naar andere mogelijkheden om toch de hoogste mate van inkoopprofessionaliteit te bereiken. Met als doel een optimale bijdrage aan het bedrijfsresultaat te kunnen leveren.

Bredere expertise in proces-en verandermanagement en optimalisatie van innovatieve kracht vanuit de markt zal BI in staat stellen het gewenste niveau van deskundigheid te bereiken.

Dit in plaats van diepgaande product- of categorie expertise. Door de kracht van de markt zal het succes van de BI-business worden ondersteund.

Om gelijke tred te houden met ontwikkelingen op de wereldmarkt, zal BI de inkoop verder moeten professionaliseren en een world-class supply base moeten ontwikkelen. Vanzelfsprekend zullen niet alle leveranciers evenveel bijdragen aan de toekomst van BI. Alleen wanneer inkoop voldoende differentiatie aanbrengt in de verschillende relaties, is BI in staat om succes te boeken. De constante zoektocht naar baanbrekende innovatie en de daaraan gekoppelde toegevoegde waarde voor de business van BI, heeft een directe relatie met een lean approach van de inkoopketen. In elk netwerk van leveranciers ligt een continue uitdaging. Enerzijds in het identificeren van toegevoegde waarde van de producten en diensten die BI produceert en verkoopt

en anderzijds voor het verwijderen van die stappen die geen toegevoerde waarde hebben in de gehele keten.

De prestatieinkoop methodiek helpt BI bij het zoeken naar innovatieve, kwalitatieve en kosteneffectieve leveranciers; de beste in de markt met de meeste toegevoegde waarde. Het model ondersteunt dit alles zonder dat een eigen full size inkoopfunctie met de gebruikelijke diepgaande expertise nodig is.

Het gebruik van de prestatieinkoop methodiek is een instrument om bovenstaande doelen te realiseren. Deze methodiek onderscheidt zich van de andere traditionele inkoopprocessen op de volgende manieren:

- Besluitvorming door (alleen) de inkopers wordt geminimaliseerd;
- Het dwingt de leveranciers om zich te onderscheiden in termen van dominant toegevoegde waarde;
- Het risico en de verantwoordelijkheid van de uitvoering wordt zo optimaal mogelijk verdeeld en overgedragen aan de opdrachtnemers;
- De opdrachtnemer wordt nog meer (zelfstandig) verantwoordelijk voor de uitvoering;
- Het leveringscontract wordt op prestaties gebaseerd in plaats van een contract dat uitgaat van minimumeisen en –normen;
- De methodiek van prestatieinkoop gaat ervan uit dat de opdrachtnemer een deskundige is die goed kan plannen en managen, en die het risico waarover zij geen controle hebben kan minimaliseren;
- De opdrachtgever heeft minder behoefte aan eigen technische expertise en kan zich dus meer richten op haar core business;
- De leveranciers wordt de mogelijkheid geboden zich daadwerkelijk te onderscheiden van de concurrentie op hun unique selling points;
- Het verhoogt de waarde en de prestaties van de levering in termen van kosten, tijd, kwaliteit en klanttevredenheid.

D 3.3 Scope van het project

In de eerste pilot werd het prestatieinkoopproces toegepast op individuele zakenreizen. De belangrijkste reden voor deze keuze was een interne analyse die al mogelijke procesverbeteringen had aangetoond. Om die reden was dit een ideale omgeving voor een innovatief inkoopproces. De scope bevatte ongeveer 450 reizen per jaar, waarvan 90% met een EU-bestemming. Kleine diensten, zoals hotels en treinkaartjes zijn ook meegenomen. De totale waarde van de diensten en de reiskosten gecombineerd zijn ongeveer €375.000 per jaar, inclusief de management fee voor de dienstverlening van het reisbureau zelf.

Een speciaal projectteam, dat vooraf getraind is in het prestatieinkoopproces, is samengesteld om de selectie te doen. Dit team bestond uit een senior inkoper, de huidige travel coördinator, een medewerker van de afdeling Groepsreserveringen en een frequente reiziger. De auteur was de contracting officer (of procesbegeleider) van het project.

D 3.4 Het inkoopproces

Bij het prestatieinkoopproces bij BI is zo veel mogelijk vastgehouden aan de “pure” methodologie. De volgende gunningscriteria zijn gehanteerd:

- Prestaties in het verleden (Past Performance) 5%
- RAVA plan; 30%
- Planning; 5%
- Interviews met sleutelfunctionarissen; 30%
- Prijs. 30%

Een kort marktonderzoek leidde tot een selectie van vijf potentiële leveranciers, die werden uitgenodigd voor de opleidingsbijeenkomst bij BI. Bij aankomst van alle partijen was er een zekere spanning te voelen in de kamer. Dit kwam omdat het voor de partijen niet gebruikelijk was om met elkaar in dezelfde ruimte in een selectieproces te zitten. Het was vreemd voor de marktpartijen om te weten met wie je moest concurreren en om elkaar zo openlijk te zien. Bij de opening van de bijeenkomst werd eerlijk verteld dat de prestatieinkoopmethode ook nieuw was voor BI en dat BI het traject daarom ook zo transparant mogelijke wenste toe te lichten en te doorlopen. Dit zorgde ervoor dat de spanning voor deze onbekende selectiemethode minder werd.

De bijeenkomst startte met een toelichting op de theorie over prestatieinkoop. Na de uitleg waren de leveranciers enthousiast en hadden ze geen vragen. De leveranciers gaven wel direct aan dat zij blij waren met een methodiek die zo duidelijk beschreven en helder /transparant was.

De leveranciers hadden een aantal weken de tijd om hun RAVA plan, een prijs, een planning en de past performance (prestaties uit het verleden) in te dienen. BI had besloten om filter 1 (past performance) en filter 2 (RAVA plan en planning) te integreren tot 1 filter. Op deze manier werden de referenties een integraal onderdeel van het voorstel, waardoor het risico van een keuze voor een niet geschikte leverancier geminimaliseerd werd. Door filter 1 en 2 te combineren werd tevens tijdswinst gerealiseerd. BI bepaalde deze wijziging van het format en bepaalde dat maximaal twee referenties per leverancier (in te vullen door hun klanten) toegestaan waren.

Op de dag van de deadline werden vier voorstellen op tijd ontvangen en één voorstel te laat. Na interne discussie en overleg met de betreffende leverancier besloot BI om dit voorstel toch te accepteren; BI was immers op zoek naar de beste leverancier (en niet de meest punctuele). Daarnaast blijft het een nieuw proces voor alle betrokkenen, inclusief het projectteam, waardoor enige flexibiliteit nodig was. In overeenstemming met de templates, was de omvang van ieder voorstel beperkt tot een maximum van 7 pagina's (2 voor referenties, 1 voor prijs en planning en 4 voor RAVA-plan).

Om het interne beoordelingsproces te standaardiseren waren de evaluatie- en scoreformulieren vooraf ontwikkeld. De contracting officer was de enige aan wie de prijs van de diverse aanbieders bekend werd gemaakt en die behandelde deze vertrouwelijk.

Alle leden van het beoordelingsteam beoordeelden allereerst individueel de diverse RAVA plannen en planningen van de aanbieders. Hierna werd een gemiddelde score per criterium per aanbieder berekend. In de daaropvolgende teambijeenkomst werd tevens de volgende stap (de interviews) besproken.

Drie leveranciers werkten volgens de toegelichte principes en gebruikte het RAVA-plan om potentiële risico's en kansen uit te werken, terwijl twee leveranciers een andere aanpak hadden. Een van hen legde in een begeleidende brief uit dat zij hun unique selling points niet echt kwijt konden in het format. Zij wilden graag mondeling toelichten waarom zij de beste waren. Maar juist de 'marketing-smooth-talk' is uitgesloten bij de methodiek... Deze leverancier scoorde dan ook veel lager dan de andere leveranciers. In het beoordelingsteam werd besloten om deze leverancier niet "door te laten gaan" naar de interviews: de leverancier werd uitgesloten van verdere deelname.

De andere leverancier diende een RAVA-plan in en legde in "algemene" termen uit waarom zij de beste waren, het beste personeel hadden, de beste systemen en diensten en dat zij slechts één risico voorzagen: het risico dat BI hen te laat zou gaan betalen (een kredietrisico van BI). Dankzij hun zeer geschikte referenties scoorde deze leverancier toch gemiddeld. Het BI-team besloot om de leverancier toch in de race te houden en hen als eerste leverancier voor de interviews uit te nodigen (terwijl de andere 3 de keuze hadden uit drie tijdstippen). Zo kon het team zonder risico's ook zelf een beetje wennen aan de methodiek van de interviews.

Op basis van de RAVA-plannen stelde het BI-team de vragenlijsten op voor de interviews. Deze vragenlijst bevatte een aantal generieke vragen die in ieder interview bij elke leverancier werden gesteld. Sommige vragen waren 'leverancier-specifiek' vanwege onderwerpen die zij zelf in het RAVA-plan hadden beschreven (of juist in het RAVA plan ontbraken). Uiteraard werd de vragenlijst niet voor het interview bekendgemaakt aan de leveranciers. De interviews vonden plaats met twee sleutelfunctionarissen per leverancier. De eerste was de accountmanager die verantwoordelijk is voor het gehele algemene proces van de contractuele samenwerking. Het andere interview was met de persoon die straks daadwerkelijk de reizen zou gaan boeken voor BI.

Binnen het team werd al snel besloten dat de Senior Buyer de interviews zou afnemen. Niet alleen had deze persoon de meeste ervaring met "praten" met leveranciers, maar had hij ook het "voordeel" dat hij onervaren is op het gebied van (de coördinatie van de) reisboekingen zelf. Dit maakte hem tot

een ideale interviewer. Het BI-team besloot ook dat de drie andere teamleden (twee mensen die betrokken zijn bij boekingen en een persoon die vaak reist) mochten ingrijpen, wanneer zij dat nodig vonden. De Contracting Officer leidde het interview kort in, maar was verder niet betrokken bij het interview; hij maakte aantekeningen, hield de tijd bij en begeleidde de kandidaten.

Alle interviews verliepen vlot en duurden niet langer dan 30 minuten. Kandidaten beantwoordden de vragen zeer openhartig, waardoor het BI-team bevestigd werd dat de setting "veilig" was. Dit gold vooral voor die kandidaten die normaal gesproken niet direct (face tot face) contact hadden met hun klanten. De openheid in de antwoorden varieerde van "Ik was niet betrokken bij de totstandkoming van het RAVA-plan, ik hoorde slechts 2 dagen geleden dat ik hier vandaag zou moeten zijn" tot "Ik zou zeker niet ingaan op onze aangeboden optie om een toegewijd team samen te stellen (tegen extra kosten), omdat de rest binnen het team zeker zo snel of nog veel sneller uw vragen kan beantwoorden."

Alle individuele scores werden achteraf besproken in een vergadering met het hele team. Tabel 15 toont alle scores van alle leveranciers.

total Score							
Weights	RAVA	30%					
	PPI	5%					
	Interviews	30%					
	Planning	5%					
	Price	30%					
		Vendor 1	Vendor 2	Vendor 3	Vendor 4	Vendor 5	Best Score
Step 1	RAVA	7,96	5,15	7,51		6,38	7,96
	PPI	6,75	6,63	6,75		7,50	7,50
	Interviews	6,19	7,31	8,19		6,69	8,19
	Planning	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00
	Price					best	8,00
Step 2	RAVA	1,00	0,65	0,94		0,80	
	PPI	0,90	0,88	0,90		1,00	
	Interviews	0,76	0,89	1,00		0,82	
	Planning	1,00	1,00	1,00		1,00	
	Price	0,61	0,54	0,96		1,00	
Step 3	RAVA	30,00	19,40	28,30		24,02	
	PPI	4,50	4,42	4,50		5,00	
	Interviews	22,67	26,79	30,00		24,50	
	Planning	5,00	5,00	5,00		5,00	
	Price	18,24	16,30	28,66		30,00	
Totaalscore		80,41	71,91	96,47		88,52	
Ranking		3	4	1		2	

Tabel 15: Scores van alle leveranciers op alle criteria (prijzen niet bekend)

Met betrekking tot het criterium planning besloot het team dat, zolang de implementatie binnen een maand kon worden gerealiseerd, alle leveranciers dezelfde score zouden krijgen voor dit onderdeel. BI had op dit onderdeel geen dringende deadline en had daarom voldoende tijd om voorbereidingen te treffen om eventueel van leverancier over te stappen.

Voorstellen met betrekking tot de planning varieerden van twee tot vier weken. Dit maakte het criterium "planning" niet onderscheidend.

Het was verrassend voor het projectteam dat de interviewscores zeer vergelijkbaar waren. Dit ondanks de verschillende invalshoeken van de leden van het beoordelingsteam. Een van de leveranciers stond absoluut op nummer 1, nummers 2 en 3 scoorden dicht bij elkaar, maar scoorden ver onder nummer 1 en over leverancier nummer 4 was het team ook unaniem.

Na beoordeling van alle kwalitatieve criteria was de 'beste waarde' leverancier (zonder prijs-effect) unaniem bepaald. Ook toen de aangeboden prijs bekend was, werd deze leverancier overall nog steeds de beste gevonden. Hoewel in eerste instantie niet de goedkoopste, bleven zij duidelijk binnen de vooraf vastgestelde aanvaardbare prijs variatie van 10% (de 'voorkeurleverancier' was 4,7% duurder dan de volgende leverancier). Vooraf was met de leveranciers besproken dat BI bereid was om meer te betalen voor de leverancier met 'de beste waarde', zo lang deze leverancier binnen het budget zou blijven en niet meer dan 10% duurder was dan de goedkoopste leverancier. Toen leveranciers 1 en 2 van de ranglijst beiden waren gecorrigeerd op prijs vanwege het wegnemen van wat kleine onzekerheden, werd de uitslag nog duidelijker. De 'beste waarde' leverancier was nu ook de goedkoopste. Zo werd het een makkelijke keuze die voor iedereen aanvaardbaar was.

Gebaseerd op het totale scoringsmodel maakte het BI-team een zogenaamd "selectie advies", een document dat ter goedkeuring naar de stuurgroep werd gestuurd. Met dit document werd de selectie afgesloten en werd goedkeuring gevraagd om verder te gaan met de fase voor gunning. Na goedkeuring, gingen de besprekingen van start met de nummer 1 leverancier over commerciële kwesties (het "contract"), de SLA en KPI's, rapportage, facturatie, enz. Daarnaast kwamen ook de meer praktische onderwerpen aan bod binnen de betrokken teams. Dit waren onderwerpen als het uitvoeringsplan, het communicatieplan, onderlinge contactpersonen, opleiding van de gebruikers voor de on-line Booking Tool en een introductie van de leverancier binnen BI om de overgang van de diensten op het gebied van individuele zakenreizen van de huidige naar de nieuwe leverancier te vergemakkelijken.

Mogelijke besparingen worden geraamd op circa €85.000 voor een 3-jarig contract, dit is bijna een 70% besparing ten opzichte van het oorspronkelijke budget voor de indirecte diensten, met uitzondering van de werkelijke ticketkosten. Hoewel men ook zou kunnen zeggen dat de budgettering niet erg nauwkeurig was, hebben meerdere mensen binnen BI bevestigd dat het een reële begroting is, gebaseerd op toenmalige werkelijke kosten. Dus in die zin, heeft het gebruik van de prestatieinkoopmethode bewezen dat het niet alleen een kwalitatief succes (identificatie van de 'beste waarde'), maar ook een commercieel succes is.

D 3.5 Pre-Award Periode

Nadat gekozen was voor 'de beste waarde leverancier', kreeg deze leverancier de tijd om alle benodigde details van het project uit te werken en zich voor te bereiden op een vlotte en optimale uitvoering van het contract; deze fase wordt de 'pre-award' genoemd. In deze fase wordt de leverancier ook geconfronteerd met een lijst van alle mogelijke risico's van de RAVA-plannen (met inbegrip van die van andere leveranciers) en kan zich daarop voorbereiden. Deze fase resulteert in een pre-Award document dat door de leverancier is opgemaakt, en dient als basis voor de contractuele uitvoering.

Een ander belangrijk onderwerp in deze fase is het opstellen van het contract tussen de betrokken partijen. In overeenstemming met de methodologie (en ondanks een aantal heftige interne discussies), heeft BI uiteindelijk toch gekozen om de leverancier het contractdocument op te laten stellen. Na grondig onderzoek van het contract, heeft BI geconcludeerd dat alle belangrijke juridische kwesties adequaat waren afgedekt. Hoewel het contract was opgesteld vanuit leveranciersperspectief, was dit contract een goed uitgangspunt voor de samenwerking. Ook hier is gebleken dat de aanvankelijke terughoudendheid voor de opstelling van het contract door de leverancier, een meer theoretisch obstakel is. In de praktijk blijkt dat de 'best value' leverancier ook in staat is om een gedegen contract op te stellen. Een contract met daarin een duidelijke omschrijving van de overeengekomen diensten met inachtneming van wederzijdse belangen, risico's en verplichtingen.

Tenslotte hebben BI-medewerkers kennis gemaakt met de kantoorlocatie en de boekingsmedewerkers van de gekozen leverancier. Hiervoor werden bijeenkomsten belegd waarbij zowel operationele als commerciële onderwerpen nader besproken werden. Dit was van belang voor de ondertekening van het contract, zodat betrokken medewerkers van beide partijen beter begrip voor elkaars standpunten konden opbrengen.

De contactfunctionaris verkreeg inzicht in praktische punten over het boekingsproces, en voor de boekingsteams werd het duidelijk waar commerciële of contractuele kwesties liggen. In plaats van het scheiden van commerciële en contractuele aspecten met de operationele kwesties, helpt een gezamenlijke discussie om alle betrokkenen een beter inzicht te geven in de wederkerigheid van de relatie.

Deze onderlinge gesprekken tussen de operationele en contractuele personen hebben met name geholpen om het gevoel van gezamenlijkheid te versterken. In plaats van dat het operationele personeel praat over de contractuele personeelsleden (en vice versa), praat men nu met elkaar.

D 3.6 Resultaten

Het project is succesvol verlopen omdat:

- BI meer waarde kreeg (meer responsieve, gemakkelijker te gebruiken, minder stappen te nemen, beter gebruik van nieuwe technologie, etc.), terwijl tegelijkertijd de kosten verlaagd werden met een besparing van 70%. Dit resultaat was nooit bereikt bij het gebruik van een traditioneel inkoopproces.
- BI in korte tijd heel veel inzicht heeft gekregen in de (on)mogelijkheden binnen de wereld van de individuele zakenreizen, zonder de noodzaak voor eigen technische (inkoop)expertise.
- Overall gezien minder tijd nodig was om de beste leverancier te identificeren. Hoewel de andere belanghebbenden in de pilot iets meer tijd besteed hebben dan ze gewend waren (bijvoorbeeld aan de interviews), heeft hun inspanning de betrokkenheid ten aanzien van de materie verhoogd en heeft dat geholpen om de buy-in van de geselecteerde leverancier te verhogen.
- Verbeterde transparantie heeft geleid tot een betere afstemming van alle betrokken partijen in de inkoopketen. In plaats van een onduidelijk inkoopproces met een onverwachte uitkomst, was dit selectieproces transparant en duidelijk, ook voor de interne stakeholders.
- De structuur van prestatieinkoop maakt het mogelijk dat niet-technische deelnemers deel kunnen nemen aan de selectie van een leverancier, waardoor de onderdelen van de inkoopketen meer geïntegreerd zijn en de prestaties van de verkoper transparanter zijn. Interne stakeholders waren gedurende de volledige selectie betrokken en iedereen stond achter de uiteindelijke keuze van de leverancier met de 'best value'.
- De leverancier gedurende het gehele traject al heel veel kennis opdeed over de processen, structuur en ook cultuur binnen BI.
- De acceptatie en uiteindelijk implementatie van een nieuwe leverancier, met een nieuwe boekingsstool, heel vlot en soepel is verlopen. Dit kwam mede door de procesmatige transparantie voor alle stakeholders.
- Het gebruik van de fase voor gunning heeft geleid tot overeenstemming tussen alle betrokken partijen (en niet alleen de stuurgroep!).
- Het toestaan van de leverancier om het contract te maken, geen enkel risico heeft gehad voor de klant. Het heeft zelfs een beter (op maat gesneden) contract opgeleverd met de vereiste KPI's maar zonder overbodige ballast.

De resultaten van de BI reisdiensten leren dat:

- de inkoop van diensten niet een zuiver technische aangelegenheid is;
- risico's kunnen worden overgedragen van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer;
- "management, inspectie en controle" kan worden geminimaliseerd door het minimaliseren van de technische besluitvorming en het gebruik van dominante prestatie-informatie.

- een omgeving kan worden gecreëerd waarin leveranciers worden uitgedaagd om door middel van efficiency toegevoegde waarde te leveren. Dit in plaats van de focus te leggen op levering tegen de laagste prijs en voldoen aan de minimumnormen.

De resultaten van deze pilot bewijzen dat de prestatieinkoop methodiek ook kan worden toegepast in de levering van diensten. Dit bevestigt de resultaten uit de VS van projecten in andere sectoren dan de bouwsector. Deze pilot over de aankoop van zakenreizen toont ook de potentiële waarde van de fase voor gunning aan en bevestigt tevens het nut om de opdracht door de leverancier contractueel vast te laten leggen.

D 3.7 Conclusie en verdere uitvoering bij Boehringer Ingelheim

Door de prestatieinkoopmethodiek te gebruiken bij de aankoop van zakenreizen is de waarde en levering van de dienst verhoogd en zijn de kosten van de dienst geminimaliseerd. Het proces heeft ook geleid tot:

- een verhoogde transparantie;
- een deelname van meerdere partijen in de keten;
- het besef dat technische expertise niet noodzakelijk is voor de inkoper en voor de projectgroep die de leverancier selecteert;
- meting van de prestaties van de opdrachtnemer;
- het overdragen van het risico en de verantwoording aan de opdrachtnemer.

Als gevolg van de bovenstaande resultaten kan geconcludeerd worden dat prestatieinkoop eveneens enorme potentie heeft voor alle diensten om de leveringswaarde en -prestaties te verhogen.

Het succes van de eerste pilot heeft binnen BI geleid tot de toepassing van prestatieinkoopmethodiek in andere gebieden binnen het bedrijf, zoals corporate training (voor HR), hoog gespecialiseerde medewerkers tijdelijk project (voor de medische divisie) en mogelijk ook voor de levering van Point of Sale materialen (voor de Marketing en Sales afdeling). Deze projecten zijn al gestart en opnieuw lijken de leveranciers, de interne stakeholders en overige betrokken personen enthousiast over de methodiek. Met een gecumuleerd besteedde waarde van ongeveer 2,2 M € aan deze projecten, hebben zij een directe impact op het bedrijfsresultaat in Nederland. Niet alleen met betrekking tot de indirecte processen (reizen en opleiding), maar ook binnen de core-business processen (de uitvoering van medische onderzoeken door middel van gespecialiseerde externe expertise en de co-ontwerp en de levering van Sales & Marketing materialen).

Steeds meer mensen binnen BI zijn inmiddels ingevoerd in de prestatieinkoop methodiek. In afwachting van de definitieve resultaten van deze inkoopprojecten, wordt prestatieinkoop naar verwachting een standaard instrument.

Prestatieinkoop zal worden gebruikt om de inkoopfunctie van BI verder te professionaliseren en daarmee direct bij te dragen aan de bottom-line resultaten. Vanwege de innovatieve werkwijze en ondersteuning van de bedrijfsdoelstellingen van BI, zal de prestatieinkoop methodiek binnen BI van een operationeel / tactisch niveau groeien naar een meer strategisch niveau binnen het bedrijf.

Ten slotte: BI moet haar prestaties, doelen en successen rapporteren aan het hoofdkantoor. Na een succesvolle afloop van de nieuwe projecten, zal de prestatieinkoop methodiek worden gerapporteerd als een aanvullend en krachtig hulpmiddel voor verdere professionalisering en ondersteuning van inkoop binnen BI wereldwijd. Hopelijk zal dit leiden tot verdere kansen voor het Nederlandse inkoopteam om zich binnen de internationale setting van BI te profileren.