

## Wat is Total Cost of Ownership?

Total Cost of Ownership (TCO) tracht ten eerste het geheel van kosten te kwantificeren die samenhangen met de inkoop van producten en/of diensten van een bepaalde leverancier. Het is immers van essentieel belang inzicht te hebben in de totale kosten die worden veroorzaakt door externe inkopen.

De interessantste leveranciers op het vlak van de prijs zijn niet altijd de goedkoopste leveranciers indien rekening wordt gehouden met alle bijkomende kosten die door de inkoop van het betreffende product worden veroorzaakt.

Een niet-limitatieve opsomming van mogelijke aandachtspunten is: marktonderzoek, prequalificatie leveranciers, kwaliteitsborgingsprogramma's, aanschafprijs, planning en logistiek, afhandeling factuur, onderhoud en onderdelen, training, verzekering, financiering, faalkosten.

TCO analyse is gericht op aspecten die verder gaan dan alleen het vaststellen van de totale kosten bij de inkopende organisatie of de prijs van leverancier. Het gaat dan om het vaststellen:

- Of de verdeling van activiteiten tussen leverancier en inkopende organisatie de meest kosteneffectieve wijze is en of er geen overlap is.
- Of bepaalde activiteiten van de leverancier bij de inkopende organisatie additionele activiteiten (en dus kosten) met zich meebrengen.
- Of de eisen die de inkopende organisatie stelt de leverancier 'dwingen' tot inefficiënte activiteiten en processen (en dus kosten).

TCO is daarmee gericht op de 'interface' tussen leverancier en afnemer. De kosten van zaken doen met de leverancier worden systematisch in kaart gebracht. Er wordt vervolgens niet alleen gezocht naar mogelijkheden voor kostenreducties bij de leverancier. Ook wordt bekeken in hoeverre 'onnodige' kosten worden veroorzaakt door de eisen van de eigen organisatie. Hier ligt de link tussen ABC en TCO.

TCO valt in de praktijk dan ook veel samen met activiteiten als waardeanalyse, Early Supplier Involvement, bezien van de distributiekosten, streven naar Just In Time, werken aan integraal ketenmanagement en kwaliteitsbeheersing.

Dat TCO in de inkoop zeer te goed te gebruiken is, komt nadrukkelijk naar voren in het onderzoek dat Lisa Ellram naar dit onderwerp heeft uitgevoerd. We bespreken enkele conclusies van haar onderzoek.

Het gebruiken van ABC als kostencalculatiesysteem in de eigen organisatie is ogenschijnlijk één van de randvoorwaarden in het kader van TCO analyse. In de eerste plaats dienen immers de activiteiten die samenhangen met externe inkopen te worden bepaald. Als tweede moeten de kosten worden toegewezen aan de verschillende onderkende activiteiten. In de derde plaats moeten de factoren worden bepaald die de hoogte van de kosten van een activiteit veroorzaken (de 'cost drivers'). Dit zijn ook de stappen bij ABC. Op basis van deze informatie kan een onderneming vervolgens actie ondernemen om de TCO te beperken.

ABC blijkt echter in het onderzoek als standaard calculatie bij leverancier noch inkopende organisatie vereist te zijn. De inkoper kan (met steun van de boekhouder) bij wijze van spreken op zijn eigen computer TCO invoeren, ongeacht de achterliggende calculatiesystemen. Er is wel behoefte aan goede informatiesystemen (dit bespreken we nader bij de randvoorwaarden). TCO is meer een wijze van denken. In plaats van een prijsbenadering moet een integrale kostenbenadering worden nagestreefd. Deze manier van denken over kosten levert al resultaten op.

TCO heeft behalve de potentie van kostenreductie nog twee andere positieve neven-effecten. TCO verbetert intern de status van inkoop. Door zich niet uitsluitend te richten op de inkoopprijs, maar ook op de gevolgen van de inkoop voor de eigen organisatie, verkrijgt de inkoper intern meer begrip. Bovendien verbreedt het de scope van inkoop tot de complete interactie tussen leverancier en inkopende organisatie, inclusief alle activiteiten die daar het gevolg van zijn. Daarnaast heeft invoering van TCO een positief effect op de relatie met leveranciers. In plaats van te onderhandelen over de (kost)prijs van de leverancier en zijn winstmarge, wordt gezamenlijk gezocht naar vermindering van activiteiten die geen waarde toevoegen.

Ter afsluiting een korte opsomming waarom het hanteren van TCO logisch aansluit bij de actuele ontwikkelingen van inkoop en de rol van de inkoper:

- TCO biedt inzicht in kostenaanjagers en kan daardoor leiden tot aanzienlijke besparingen; er is aandacht voor totale kosten in plaats van prijs.
- De gedachte van TCO past in integraal ketenmanagement; men beziet immers de kosten van activiteiten in de keten.
- TCO is een instrument voor de ontwikkeling van partnerschap met de leverancier. Er wordt met TCO immers gezocht naar de gezamenlijke belangen bij het verlagen van de kosten, zonder dat de leverancier de dupe wordt.

Het onderstreept inkopen als teamaangelegenheid; de inkoper is namelijk bij TCO bezig met het optimaliseren van de totale bedrijfsactiviteiten. Hij geeft daarmee blijk oog te hebben voor de gevolgen van zijn inkopen voor de activiteiten die anderen in de organisatie moeten uitvoeren.