

Global sourcing

- Inkopen op wereldniveau

Global sourcing is booming binnen de inkoopbranche. Het staat voor verder kijken, veel verder kijken zelfs, en de pijlen richten op de lagelonenlanden waar alles te verkrijgen is tegen lagere prijzen. Iets nieuws roepen sommigen, iets revolutionairs roepen anderen. Maar zo nieuw is het ook weer niet.



Door: Royan van Velse

Aan het begin van de zeventiende eeuw al voer onze eigen Verenigde Oostindische Compagnie met houten schepen over de wereldzeeën om elders, ver weg, inkopen te doen. Meer global dan dat hachelijke avontuur bestaat haast niet, omdat ze in die tijd niet eens wisten waar de aarde eindigde. Een vlaggenschip van de toenmalige vloot is zonder meer de Batavia, die inmiddels in Lelystad is nagebouwd en ons terugbrengt naar de vroege en oorspronkelijke tijden van global sourcing.

Ruimere scope

Het is waar dat de scope en de horizon van de inkoper breder en breder worden. Ooit werd er lokaal ingekocht, vervolgens richtten inkopende partijen zich op de nationale markt, en met het ontstaan van de EU werd het eenvoudiger om binnen Europa in te kopen. Die prettige eenvoud is met de aanbestedingswet voor de overheid zelfs veranderd in een niet altijd gewenste verplichting. De handel tussen andere werelddelen en ons continent bloeide vervolgens op, met aanvankelijk vooral de Verenigde Staten als partner, en inmiddels drijven gesloten landen als China ook handel met Europa. We hebben met de globalisering de kans gekregen om andere producten en materialen in te kopen, verschillende technieken te ontdekken maar ook om gelijksoortige producten aan te schaffen die op een andere wijze worden geproduceerd.

Wanneer afstanden en logistiek minder zwaar wegen dan voorheen, zijn er minder redenen om niet over verdere grenzen heen te kijken. Zeker niet wanneer wat je ver haalt kwalitatief goed is maar beduidend minder duur dan wanneer je het dichterbij in de buurt verwerft. Waren de Verenigde Staten ooit het land van de onbegrensde mogelijkheden, tegenwoordig liggen de opportuniteiten vooral in de zogenaamde lage loon landen. Dat zijn die landen in de wereld waar de productiekosten laag liggen en waar de personeelskosten bij lange na niet zijn te vergelijken met die in Europa. Pakistan, Bangladesh, India en China zijn slechts een paar voorbeelden uit een hele reeks van die contreien.

Die lage loonlanden worden vaak in één adem genoemd met slechte arbeidsomstandigheden. In een wereld die zich terecht steeds meer zorgen maakt om maatschappelijke vraagstukken, zijn de drie P's van planet, people en prosperity belangrijk. Milieu, veiligheid, fair trade en de menselijke factor spelen een gewichtige rol en steeds vaker worden lokale fabrieken en productieplaatsen

geselecteerd aan de hand van criteria die ook hier rekening mee houden. Referentiekaders en cultuur spelen echter ook een rol, maar het kan en het mag niet zo zijn dat zelfs lokale wetgeving wordt overtreden.

Medische hulpmiddelen

De markt van de medische hulpmiddelen is er één die zwaar onder druk staat. De gezondheidszorg in Nederland kost kapitalen. Thans geven we 73 miljard euro per jaar uit aan zorg en dat bedrag blijft explosief stijgen. Dat heeft te maken met de prijzen van medische producten, alhoewel er veel meer beïnvloedende factoren te benoemen zijn zoals: dure geneesmiddelen, complexe behandelingen en de inzet van state of the art apparatuur. De vraag die echter vaak gesteld wordt over medische hulpmiddelen is waarom deze producten zo duur moeten zijn. En de vraag die vervolgens rijst, is de elementaire inkoopvraag: make or buy? Kopen we iets, of maken we het zelf? Wat is beter, wat is voordeliger? En indien we het niet alleen kunnen, waarom dan niet met gebundelde kracht?

Deze vraag is brandend aan het worden. De grote partijen die de markt in handen hebben berekenen hoge tarieven. Ze moeten immers winst maken en kennen veel overhead. Voorzichtig onderzoek aan de andere kant van de wereld leert dat de huidige leveranciers daar veel van hun productieplants hebben, maar het leert ons vooral dat ook westerse ziekenhuizen ter plekke hun medische hulpmiddelen zelf kunnen laten maken. Dit kan tegen een fractie van de prijs die er normaal voor betaald wordt, zonder in te boeten aan kwaliteit. Zo wordt in China op grote schaal OK-kleding gemaakt, komt het grootste deel van het chirurgisch instrumentarium in de wereld uit Pakistan, en produceert India kwalitatief hoogwaardig hechtmateriaal. Het Universitair Medisch Centrum Groningen oriënteerde zich al heel snel op de Chinese markt en begon met het importeren van een aantal verbruiksartikelen. Getriggerd door dat initiatief zagen andere ziekenhuizen hier ook heil in. Dit was de gelegenheid om de krachten samen te voegen. Er werd een vennootschap opgericht, T-Medical, met als doel om tegen lagere kosten en gelijke kwaliteit te gaan sourcen in het buitenland. En dat overal in de wereld.



Figuur 1 - beelden van productie in lagelonenlanden

Internationale uitdagingen

Natuurlijk levert internationaal inkopen op deze wijze een aantal uitdagingen op. De Chinese markt is niet voor iedere partij even toegankelijk. Leveringszekerheid, kwaliteit en keurmerken moeten geborgd worden. Er dient ook aandacht te zijn voor de maatschappelijke aspecten. De hele logistiek hoort goed uitgedacht te worden en men krijgt te maken met lokale wetgevingen. En producten kun je niet zomaar namaken. In een aantal gevallen wordt men geconfronteerd met octrooien en dreigt het kopiëren te vervallen in slaafse nabootsing. Maar, het bundelen van krachten brengt hogere en aantrekkelijke volumes met zich mee en een partij als T-Medical wordt daarmee steeds interessanter voor de lokale industrie en overheid. Ook de logistiek wordt daardoor eenvoudiger. Om ervoor te zorgen dat vooral de ziekenhuisbelangen worden gediend en dat de uiteindelijke prijzen voor deze instellingen zo laag mogelijk worden gehouden, is voor deze partij een ziekenhuis partnerraad ingesteld, die toezicht houdt en de vennootschap adviseert. Een eerste succes is inmiddels al geboekt: isolatiejassen voor de OK met 80% korting ten opzichte van de gangbare en

commerciële tarieven. En dat volledig DDP (Delivery Duty Paid). Het vervolg komt eraan, met onder andere medisch instrumentarium. Wat door T-Medical in de wereldmarkt wordt uitgezet, is het resultaat van het overleg met een gebruikersplatform dat bestaat uit vertegenwoordigers van de deelnemende ziekenhuizen.

Maatschappelijk verantwoord

Het voordeel is niet louter financieel. Meer dan ooit is men met zo'n initiatief in staat om het product tot aan de bron te traceren. In Pakistan bijvoorbeeld wordt gewerkt volgens de eisen van het CBI [1]. Deze normen garanderen dat wordt geproduceerd in overeenstemming met de cultuur van het land en dat de producten CE conform mogen worden verkocht in de Europese Unie. Om deze norm te verdienen moeten de fabrieken een traject van vier jaar doorlopen. De werkzaamheden lijken dan wel op ambachtelijke wijze te worden uitgevoerd, maar ze zijn geheel in overeenstemming met de geldende eisen ten aanzien van veiligheid, gezondheid en welzijn. In een land als China beantwoorden productielocaties veelal reeds aan de strenge westerse eisen. Zo worden de eerder genoemde isolatiejassen vervaardigd in uiterst moderne cleanrooms en is het proces moderner dan in menige fabriek in Europa. Een partij als T-Medical, en daarmee dus ook de ziekenhuizen, heeft de kans om daadwerkelijk aan de bron te verifiëren of de drie P's wel gerespecteerd worden. Tot nu toe konden de instellingen door alle tussenschakels met geen mogelijkheid nagaan hoe er werd geproduceerd. Paradoxaal genoeg biedt rechtstreeks kopen buiten de gedoodverfde experts om die gelegenheid wel.

Een ander voordeel is dat maatwerk tot de mogelijkheden behoort. Door nauw samen te werken met de producent is er meer dan ooit sprake van kennisuitwisseling met de directe gebruiker. Aanpassingen en innovaties krijgen hierdoor meer kans alhoewel een voorwaarde voor maatwerk wel is dat er grotere volumes moeten worden afgenomen om het kosteneffectief te houden.

Make or buy

De afweging 'make or buy' bestond lange tijd niet binnen de gezondheidszorg. Het is geen toekomstmuziek, iets wat op lange termijn zou kunnen ontstaan. Neen, het gebeurt reeds en de schaal waarop zal steeds groter worden. En dit ten gunste van de uitgaven in de zorg, dus ook in het belang van de patiënt. Ook is het voordelig voor de lokale industrie die een garantie op fair trade krijgt of behoudt. De drie P's worden er vier: planet, people, patients, prosperity. En global sourcing helpt eraan mee.

Verwijzingen

[1] Centre for the Promotion of Imports from developing countries – Zie meer op: <http://www.cbi.nl>