

Van TCO naar TVO

ZO WERKT GUNNEN OP WAARDE

Het kan raadzaam zijn in een inkooptraject de Total Cost of Ownership (TCO) mee te nemen. De TCO kan ook worden gebruikt om een business case of haalbaarheidsstudie uit te voeren. Maar niet alles is in geld uit te drukken. Gunnen op waarde (Total Value of Ownership) kan dan uitkomst bieden met als kernvraag: welke extra waarde heeft het product?

DOOR ROYAN VAN VELSE EN GIJS VOS*

K

open hoort thuis in de consumentenmarkt. Inkopen daarentegen is het vak dat bij professionals

hoort en binnen de B2B tot uiting komt. Maar het inkopen is de laatste jaren flink veranderd. Daar waar in eerste instantie vooral naar de 'prijs' werd gekeken in relatie tot volumes (de traditionele P x Q-gedachte), werd op enig moment ook meer rekening gehouden met kwaliteit in al haar vormen.

GOEDKOOP INKOPEN?

Goedkoop is immers niet altijd de beste oplossing. Goedkopere producten kunnen op termijn duurder uitvallen terwijl aanvankelijk duurdere producten die langer meegaan, uiteindelijk mogelijk goedkoper blijken te zijn. Hoe kom je erachter? Het antwoord op zich is simpel: door TCO toe te passen, Total Cost of Ownership dus. Bij TCO gaat het om een analyse waarin alle kosten gedurende de levensloop van een product worden meegewogen. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

- > aanschafwaarde;
- > levensduur;

- > kosten van het onderhoud op jaarbasis;
- > kosten van reservedelen;
- > energieverbruik;
- > mogelijke extra kosten voor bijvoorbeeld verbouwing of aanpassing;
- > updates en upgrades;
- > kosten van disposables die met het product worden gebruikt;
- > indexeringen;
- > personele inzet.

De TCO is zuiver rationeel. Er worden geen subjectieve elementen opgeworpen en de analyse geeft duidelijk inzicht in wat de beste keuze is. Overzicht 1 bevat ter verduidelijking een vergelijking van twee grasmaaiers. Grasmaaier A is goedkoper in aanschaf en heeft na acht jaar een lage restwaarde. Het af te schrijven bedrag is lager dan bij grasmaaier B die wel weer duurder is. De kosten voor brandstof (benzine) en onderhoud liggen bij grasmaaier A echter hoger. Hierdoor is de uiteindelijke TCO van grasmaaier A hoger dan grasmaaier B, ook al is de initiële investering lager.

De TCO kan meegenomen worden in de weging bij het inkopen en is ook te gebruiken voor een

TCO Grasmaaier		Afschrijvingstermijn: 8 jaar							
Grasmaaier A Brandstof: benzine									
Aanschafprijs	€8.400,-								
Restwaarde	€500,-								
Af te schrijven bedrag	€7.900,-								
Overige kosten per jaar		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Kosten brandstof		€425,-	€425,-	€425,-	€425,-	€425,-	€425,-	€425,-	€425,-
Kosten onderhoud		€300,-	€500,-	€300,-	€500,-	€300,-	€500,-	€300,-	€500,-
Vervangen messen						€900,-			
TCO Grasmaaier A	€15.150,-								
Grasmaaier B Brandstof: diesel									
Aanschafprijs	€10.500,-								
Restwaarde	€1.000,-								
Af te schrijven bedrag	€9.500,-								
Overige kosten per jaar		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Kosten brandstof		€325,-	€325,-	€325,-	€325,-	€325,-	€325,-	€325,-	€325,-
Kosten onderhoud		€200,-	€200,-	€200,-	€200,-	€200,-	€200,-	€200,-	€200,-
Vervangen messen						€800,-			
TCO Grasmaaier B	€14.500,-								

Schema 1. Voorbeeldberekening Total Cost of Ownership van twee grasmaaiers. De TCO van grasmaaier A is hoger dan grasmaaier B, ook al is de initiële investering lager.

business case of haalbaarheidsstudie. Hierin worden namelijk ook zaken als manuren en de ROI meegerekend. De studie helpt om aan te geven of de uitgave wel of niet gedaan moet worden. De inkoopkosten spelen in de totale berekening een niet onaanzienlijke rol.

Het opstellen van een TCO is een vak apart. Het klinkt eenvoudig wanneer een grasmaaier als voorbeeld wordt gebruikt, maar om een juiste inventarisatie te maken van wat er beoordeeld en inbegrepen moet worden, is hulp van een expert in de materie vaak niet overbodig.

Het opstellen van een TCO is een vak apart

VAN KOSTEN NAAR WAARDE

Na kopen en inkopen wordt op haar beurt de TCO-gedachte uitgedaagd. Er zijn namelijk zoveel meer factoren waar rekening mee gehouden kan worden die niet per se in geld (lees: cost) uitgedrukt hoeven te worden. Denk bijvoorbeeld aan comfort, gebruiksgemak, verhoging van de kansen op de markt of maatschappelijke verantwoordelijkheid. De niet-geldelijke waarde van het product, of value in het Engels, is hiermee geboren. In inkoopterminologie wordt regelmatig gesproken van gunnen op waarde en in dit geval

>>



is dan sprake van de letters TVO: Total Value of Ownership. Welke extra waarde heeft het product?

Vertaald naar het voorbeeld van de grasmaaiers, kan men denken aan de tijd die nodig is om een stuk gras te maaien, aan het comfort van de maaiër, de nauwkeurigheid van het maaien en het eindresultaat. Uiteraard zijn deze value-aspecten op hun beurt weer te vertalen naar cost. Tijd is geld immers. Maar ze zijn subjectiever van aard dan de harde onderdelen van de TCO-berekening.

GUNNEN OP WAARDE

Samengevat kan er gegund worden op waarde met de TVO-gedachte in het achterhoofd. Hierbij moet bepaald worden of de aanvullende waarde van een product de mogelijke extra kosten rechtvaardigt. Aan de waarde kan tijdens een gunningsproces een fictieve score worden toegekend die uitgedrukt wordt in euro's. Wat is het de koper waard als zijn personeel veilig, comfortabel en accuraat werkt met de grasmaaiër, wat is het hem waard als het apparaat volledig recycleerbaar is, wat is de impact van de CO₂-emissie?

Een partij met de hoogste TCO kan op basis van de TVO-benadering toch een tender winnen

Als die waarde-componenten geen harde eisen zijn (knock out-criteria) kunnen ze meegewogen worden door er euro's aan toe te kennen die mee worden beoordeeld in de gunning. De behaalde score op waarde, uitgedrukt in geld, wordt van de inschrijfprijs afgetrokken. De inschrijfprijs is dan weliswaar fictief (de daadwerkelijke aanbidding minus de financiële weging van de waarde), maar die waarde is hierdoor wel meetbaar en toepasbaar. Zo kan, ondanks het feit dat een partij de hoogste TCO aanbiedt, deze aanbieder dankzij de toegevoegde waarde op basis van de TVO-benadering toch een tender winnen. De kwaliteit in de ruimste zin van het woord wint het dan van de prijs.

TVO-ASPECTEN

TVO is vooruitstrevend en wordt nog niet overal toegepast. Bij de slotsom draait het toch weer om geld, want voor de waarde in de TVO wordt in de regel wel betaald. Een voorbeeld van echte waarde in de B2B is maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is een trend waar men niet meer omheen kan. Circulariteit, innovatiegerichtheid en milieuvriendelijkheid maken hier deel van uit. Vroeg of laat zullen duurzaamheidsaspecten als harde eisen worden opgenomen in een tender. Op het moment echter zijn dit wezenlijke zaken die prachtig tot waarde kunnen komen in een TVO-analyse. <<



Royan van Velse (links) en Gijs Vos zijn beiden inkoper bij SUEZ Recycling & Recovery.