



Afvinken of affikken?

Leveranciersbeoordeling te vaak stiefkind

Vendor Rating is nog te vaak ten onrechte een onderwerp van de werkvloer. Alleen meten is niet voldoende om een gedegen Vendor Management uit te voeren. Daarvoor is draagvlak nodig vanuit directie.

Door **Marieke Jansen**, redacteur

Steeds meer bedrijven brengen het aantal leveranciers waarmee ze werken terug om kosten te besparen en beter overzicht te houden. Roel Fonville,

bestuursvoorzitter van Philips Medical Systems Nederland, gaf bijvoorbeeld in een presentatie op een event van de Technische Universiteit Eindhoven aan dat ze van 150 leveranciers in 2003 naar 100 leveranciers in 2006 zijn gegaan. Tegelijkertijd is het percentage voorraden dat wordt beheerd door leveranciers van twaalf naar 60 procent gegaan. Dat betekent dat er intensievere samenwerking is.

Bedrijven kiezen voor deze intensieve samenwerking met een beperkt aantal leveranciers, wat een efficiëntere inkoop en logistiek oplevert. Niet alleen logistiek heeft daar profijt van, maar ook commer-

cie en financiën. Dat betekent dat er een gedegen Vendor Management uitgevoerd moet worden. Vendor Rating, wat daar onderdeel van is, blijkt vaak een ondergeschoven kindje en dat is niet terecht.

Minder leveranciers

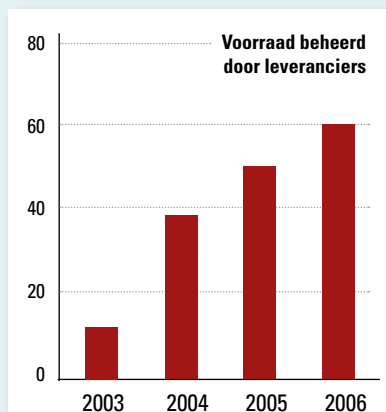
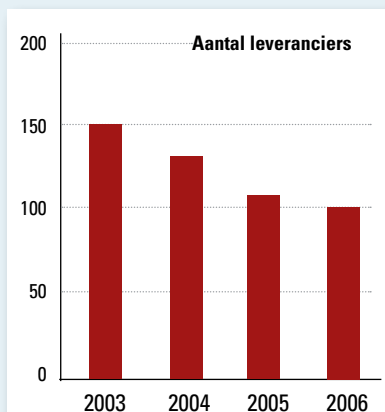
In de literatuur worden verschillende termen gebruikt: Vendor Rating en Supplier Rating worden door elkaar gebruikt, evenals Vendor Management en Supplier Management. In Nederland is de term 'vendor' bekender dan 'supplier', maar Nederlanders gebruiken de term leveranciersbeoordeling ook veel. Vendor Rating is het scoren van de kwaliteit van de samenwerking met leveranciers: hoe goed is die samenwerking? Vendor Management is een breder begrip, hierbij gaat het om het beheren en beheersen van de samenwerking met leveranciers.

Werken met minder leveranciers is de trend, want dat heeft veel voordelen. Logistiek merkt er op operationeel vlak het meest van. Minder leveranciers betekent een meer geconcentreerde aanvoer van materialen en minder verwerkingskosten in het magazijn. Levertijden zijn eenvoudiger te bewaken en de geleverde kwaliteit is constanter.

Het heeft daarnaast ook invloed op commercie en financiën. Immers, door zaken te doen met minder leveranciers, hoeven inkopers minder tijd te besteden aan het bestuderen en verwerken van aanvragen, >

GEÏNTEGREERDE SUPPLY-BASIS

PHILIPS MEDICAL SYSTEMS





LEVERANCIERSBEOORDELING

Levering op tijd?

ja nee

Overeengekomen kwaliteit?

ja nee

Overeengekomen hoeveelheid?

ja nee



Wouter Vos: 'Van de 200 leveranciers toetsen we er momenteel 60. Daarmee is 95 procent van de totale inkoopwaarde afgedekt. Bij leveranciers waarmee je slechts 500 euro per jaar doet zijn de kosten van het meten relatief te hoog.'

offertes en prijs- en levertijdonderhandelingen. En het betekent ook minder facturen, controles, boekingen en betalingen. Directies bezoeken die klant van een miljonomzet regelmatig, maar kennen ze ook die leverancier van twintig miljoen?

Grote klanten worden vaak bezocht door meerdere mensen van het bedrijf, maar grote leveranciers kennen ze niet eens, laat staan dat de directie die leverancier bezoekt. Voor de invulling van Vendor Management is een leidende rol van

inkoop vereist. En die ontbreekt nogal eens, vooral in het MKB.

'Het besef wat een inkoophandeling betekent voor de rest van het bedrijf is er nog niet bij iedereen', zegt Pieter van der Veer van adviesbureau Uit het Vak. Hij was voorheen als Senior Manager Supply Chain van V&D verantwoordelijk voor de aansturing van de gehele logistieke organisatie. 'Naarmate de partij groter is en de complexiteit en het ordervolume toeneemt, is dit beter georganiseerd. Bedrijven met veel orders en kleine schakels zijn sneller geneigd om dit goed te organiseren: ze stellen standaardlevervoorwaarden op.'

Stiefkind

Het heeft volgens professor Arjan van Weele te maken met de Nederlandse mentaliteit en de manier waarop directie de inkopers beoordeelt. 'De leveranciersbeoordeling is in alle stappen van het inkoopproces een stiefkind. Nederlanders vinden het ten eerste niet leuk om te controleren of om gecontroleerd te worden. We zijn in tegenstelling tot de Aziaten heel slecht in het meten, registreren, vastleggen en terugkoppelen', vertelt Van Weele. Vooral het terugkoppelen laten inkopers vaak liggen. Het gevolg is dat bedrijven herhaaldelijk dezelfde fouten maken.

Volgens Van Weele zijn er wel bedrijven die het Vendor Rating excellent doen, zoals Philips Medical Systems, DAF Trucks en Nedcar. Die weten exact hoe hun leveranciers scoren op gebied van leverbetrouwbaarheid, kwaliteit, invoice matching, etcetera. 'In het MKB is Vendor Rating minder ontwikkeld. De inkopers worden daar afgerekend op prijs en besparing, in plaats van op kwaliteit van leveringen', zegt Van Weele.

Het rewardsysteem van inkopers moet dus veranderen. 'Als je leveranciers verantwoordelijk maakt voor de Total Cost of Ownership (TCO), dan gaan inkoop en logistiek elkaar wel opzoeken.'

De TCO is een kwestie van een lange adem en heeft invloed op de klanttevredenheid. 'Door structurele verstoringen in de onderneming lopen klanten op

INKOOPPORTFOLIO-BENADERING

Generieke Supply Chain-strategieën

Invloed op financieel resultaat	Hefboomproducten Verdeel en heers, focus op belonen	Strategische producten Partnerships, focus op verbeteren
	Routineproducten Systems contracting, focus op straffen	Bottleneckproducten Zekerstellen toelevering, focus op oplossen
		Toeleveringsrisico

De betekenis van de producten van een leverancier voor onze organisatie bepaalt de benadering voor Vendor Management en Rating voor die leverancier. Volgens onderzoek gebruikt 62 procent van de MKB-bedrijven met meer dan 250 medewerkers de inkoopportfolio in de praktijk en meer dan 80 procent van de bedrijven met meer dan 1000 medewerkers.

Bron: Prof. Dr. A.J. van Weele

den duur weg. Directies kijken vaak naar besparingen op korte termijn. Zeker beursgenoteerde ondernemingen, die kijken slechts drie maanden vooruit', aldus Van Weele.

Maatregelen

JéwéRET, een fabriek en groothandel in doe-het-zelf-materialen, is een middelgrote onderneming die net een fusie achter de rug heeft. Manager voorraadbeheer Richard Bos loopt bij de integratie tegen het Vendor Rating aan. Zijn eerste vraag is wat hij moet meten. Daarnaast constateert hij een spanningsveld tussen inkoop en logistiek en vraagt hij zich af hoe hij de betrokkenheid van inkoop kan krijgen.

Op een themasessie van het IMCC, kennisplatform voor voorraadhoudende bedrijven, kwamen deze onderwerpen aan de orde. Van der Veer van Uit het Vak, die dagvoorzitter van de bijeenkomst was, zegt in zijn presentatie dat de invulling van het Vendor Management de invulling van Vendor Rating bepaalt. 'Meet alleen die indicatoren die van belang zijn voor de invulling van de gekozen samenwerkingsvormen. Kies een beperkte set indicatoren. Liever een paar indicatoren waar je iets mee doet, dan een grote set waar je niets mee doet.'

Vendor Rating is een onderdeel van Vendor Management en de twee zijn onlosmakelijk verbonden. Meten zonder maatregelen heeft geen zin, maatregelen zonder meting is evenmin zinvol. 'Vendor Rating staat niet op zichzelf. Het gaat erom wat bedrijven met de meetresultaten doen. Worden ze richting directie gerapporteerd, richting leveranciers? Wil je Vendor Rating laten slagen, dan moet je iets aan Vendor Management doen. Maatregelen nemen zoals belonen en straffen', zegt Van der Veer

Management by exception

Technisch Handelsbureau Rensa in Didam, specialist in klimaatbeheersing, heeft Vendor Rating wel goed op orde. Het MKB-bedrijf is in 2001 met Vendor Rating begonnen. 'Toen ik bijna drie jaar geleden bij Rensa kwam, waren er wel 100 verschillende indicatoren voor leveranciers-



Tips voor Vendor Management en Rating

► Draagvlak

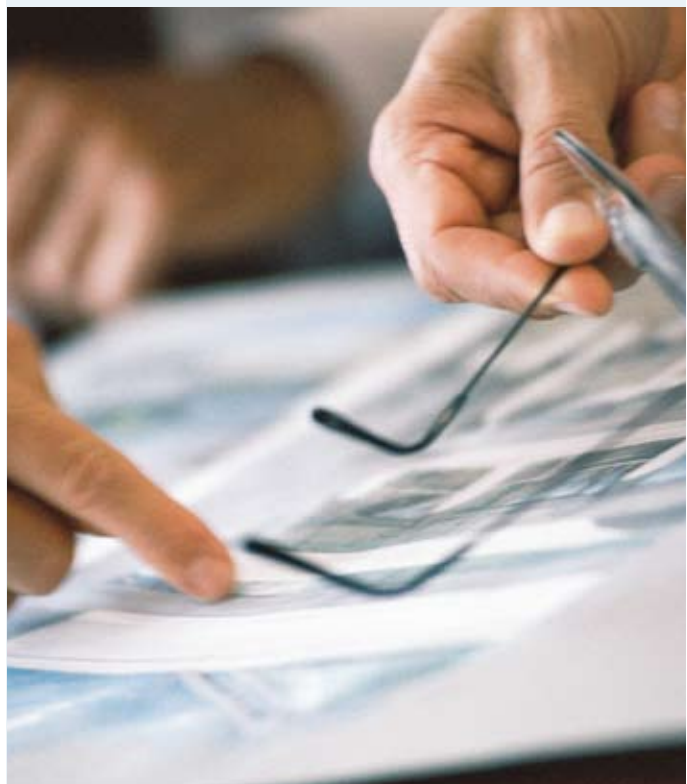
- Zonder topmanagement geen Vendor Management
- Zonder inkoop geen Vendor Rating
- Maak inkoop verantwoordelijk voor de kwaliteit van de leveringen, reken inkoop niet alleen af op prijs en besparing

► Meten

- Kies een beperkte set prestatie-indicatoren. Liever een paar indicatoren waar wat u iets mee doet dan een grote set waar u niets mee doet
- Zorg voor eenduidig meetbare factoren
- Maak foto's van geleverde zendingen

► Incentives

- Ga met belangrijke leveranciers om de tafel om knelpunten op te lossen en te zoeken naar continue verbetering
- Stuur minder belangrijke leveranciers aan door beloning of bestraffing



Voor de invulling van Vendor Management is een leidende rol van inkoop vereist. En die ontbreekt nogal eens, vooral in het MKB

beoordeling', vertelt Wouter Vos, Assistent Hoofd Voorraadbeheer bij Rensa.

'Het bleek echter dat 90 procent van de leveranciers op 90 procent van de onderdelen goed scoorde. Ik heb toen voorgesteld om op basis van management by exception te gaan werken. Van de 200 leveranciers toetsen we er momenteel 60. Daarmee is 95 procent van de totale inkoopwaarde afgedekt. Bij leveranciers waarmee je slechts 500 euro per jaar doet zijn de kosten van het meten relatief te hoog', zegt Vos.

De leveranciersbeoordeling bestaat uit drie delen: hoe scoren de leveranciers commercieel gezien, logistiek en administratief. De productmanagers beoordelen de leveranciers op eerstgenoemde. Ze kijken naar zaken zoals acties naar de markt, de mate waarin leveranciers hun imago en ideeën uitdragen en hoe de contacten verlopen. Op administratief gebied wordt gelet op de correctheid van facturering: of de leveranciers de juiste prijzen hanteren, de juiste aantallen vermelden etcetera.

Vos is verantwoordelijk op logistiek gebied: voor het voorraadbeheer en de fysieke distributie. Hij interviewt daarvoor de procesbegeleiders in het magazijn over de goederenontvangst en de inslag, en zijn collega's van voorraadbeheer over bestellen. Bij inslag gaat het bijvoorbeeld om de pakbon, omverpakking en palletstapelning.

Verstreckende gevolgen

De informatie die Rensa op de drie deelgebieden verzamelt, wordt samengevoegd tot één beoordelingsformulier. Er gaat dan een brief naar de leverancier met de verschillende criteria. 'Ik wil graag dat ze zien hoe ze scoren op de verschillende onderdelen. Een leverancier die gemiddeld een 7 heeft wordt geprikkeld om de logistiek te verbeteren als hij weet dat hij een 5 voor heeft logistiek, een 9 voor commercie en een 7 voor financiën', zegt Vos.

In het operationele proces moet iedere leverancier zich bij Rensa daags voor levering aanmelden en aangeven wat en hoeveel hij komt brengen. Het bedrijf heeft een maximum gesteld aan hoe vaak een leverancier onaangekondigd voor de deur



mag staan en anders wordt een zending geweigerd. 'Dat is echt niet om de leveranciers te pesten of overbodige moeilijkdoenerij. We willen gewoon zo efficiënt mogelijk werken in het magazijn. Op het

moment dat een leverancier onaangekondigd voor de deur staat, kan het zijn dat we geen capaciteit hebben.'

Rensa heeft verder als maatstaf dat iedere leverancier gemiddeld een 7 of meer moet

ONDERSTEUNENDE TECHNIEKEN

Er zijn een aantal technieken die Vendor Management en -Rating ondersteunen. Ten eerste zijn er handmatige oplossingen, zoals het gebruik van performance sheets in Excel. Sommige ERP-systemen hebben specifieke modules en er bestaan ook afzonderlijke softwarepakketten gericht op

Vendor Management en Rating. Een voorbeeld van dit laatste is Vivian Software. Deze software legt kwaliteit-, leverings-, prijs-, en bedrijfsbetrouwbaarheid van leveranciers vast en is bedoeld als aanvulling op bedrijfsbrede inkooptoepassingen. Het systeem is ontwikkeld op basis van Europees



scoren. 'Als dat niet zo is, dan wordt de betreffende leverancier uitgenodigd hier aan tafel.' De terugkoppeling met de productmanagers is er dus zeker. 'We kopen bijvoorbeeld expansievaten in

bij een Italiaanse leverancier. Omdat dit een tamelijk duur transport is, werd de vrachtwagen zo vol mogelijk gezet. Twee medewerkers waren daardoor samen in totaal vijf uur lang bezig met het leegha-

len van de vrachtwagen. De productmanager heeft toen met de leverancier andere inkoopcondities afgesproken in ruil voor de handeling de vaten op pallets te zetten. Nu halen we de vrachtwagen binnen twintig minuten leeg. Dit scheelt een hoop ergernis en we werken efficiënter.'

Ook maakt Rensa foto's van zendingen die niet goed zijn aangekomen. 'Sommige leveranciers weten niet wat er gebeurt in de auto van de transporteur. Een foto zegt meer dan 1000 woorden. Het komt voor dat de leverancier afscheid neemt van zijn transporteur, onder meer op basis van onze klachten.' Het Vendor Management van Rensa kan dus verstrekkende gevolgen hebben. Ondanks dat Rensa het goed op orde heeft, kan het nog beter volgens Vos. 'Het retourproces richting de leverancier zit er bijvoorbeeld nog niet in. Dat staat nog wel op mijn verlanglijstje.'

Keten tegen keten

Leveranciersbeoordeling stand alone werkt dus niet. Meten is weten, maar niet voldoende om een gedegen Vendor Management uit te voeren. Professor Van Weele geeft aan dat bedrijven een relatie moeten leggen tussen de productspecificaties, het contract en de performance. De belangrijkste indicatoren worden gerangschikt en gemeten. Wat is er afgesproken over de prestatie en de productspecificaties. Daaruit volgt een leveranciersbeoordeling die weer leidt tot een leveranciersranking van A-, B-, en C-leveranciers.

'De A-leveranciers hebben de topscores. De B-leveranciers zijn vatbaar voor verbetering en met de C-leveranciers beëindig je de relatie', zegt professor Van Weele. 'Je kunt het nog verder doorvoeren door incentives te bedenken, bijvoorbeeld door verschillende betalingstermijnen te hanteren afhankelijk van de geleverde prestatie.'

Werken met minder leveranciers leidt tot een interne intensievere samenwerking van inkoop met logistiek, en ook met leveranciers. Objectieve prestatie meting is daarvoor een noodzakelijke maar onvoldoende voorwaarde. Het mag niet langer alleen een onderwerp zijn van de werkvloer.

onderzoek naar toonaangevende methoden op gebied van inkoop en ICT en geschikt voor grote en kleine fabrikanten en dienstinstellingen.

Vivian Software is gevestigd in Den Bosch, www.vivian.nl.

Voor nadere uitleg: (078) 622 61 01

