

## SE 5.2 Stappenplan Leveranciersevaluatie

### Het begrip leveranciersevaluatie

In Kluwers *Inkoop Begrippenlijsten* wordt *leveranciersevaluatie* in relatie genoemd met het begrip *leveranciersbeoordeling* maar wordt tevens gekoppeld aan het begrip *leveranciersdoorlichting*. Daarnaast wordt *leveranciersbeoordeling* beschreven als de beoordeling van een potentiële leverancier om inzicht te verwerven in diens mogelijkheden.

*Leveranciersdoorlichting* is een methode waarbij specialisten van de afnemer de organisatie van de leverancier aan een systematisch onderzoek onderwerpen. Daarnaast wordt gebruikgemaakt van een *leveranciersbeoordelingsmethode (vendor rating)*.

In Kluwers *Logistieke Begrippenlijst* wordt *leveranciersanalyse* genoemd waarbij op basis van een aantal criteria en wegingsfactoren een *leverancierskeuze* wordt voorbereid.

### Andere gerelateerde begrippen

Naast de bovengenoemde begrippen rondom leveranciersevaluatie wordt nog een aantal andere begrippen in een deel van de beschikbare literatuur gehanteerd:

- *inkoopverbeteringsplannen*: waarbij vanuit de eigen inkooporganisatie verbeteringsplannen worden opgesteld die kunnen doorwerken naar de leverancier toe;
- *leveranciersaudit*: een deel van de evaluatie door een gericht leveranciersbezoek met vragen;
- *leveranciersclassificatie*: een vergelijkingsbeoordeling ten opzichte van andere mogelijke leveranciers;
- *leveranciers inkoopbeleid*: een door het inkoopmanagement opgesteld plan voor leverancierskeuzes dat gebruikmaakt van de evaluatieresultaten;
- *leverancierskeuze ontkoppelingpunt*: wanneer andere elementen dan evaluatieresultaten meespelen;
- *leveranciersmanagement*: door het inkoopmanagement beschreven elementen naast leverancierskeuzes, evaluatieresultaten en andere beoordelingen die invloed hebben op de samenstelling van het leverancierspakket;
- *inkoopcoördinatie*: als deel van het inkoopmanagement bij internationale organisaties;

- *leveranciersselectie*: is een beschreven procedure, te hanteren bij incidentele en algemene keuzevragen bij het kiezen van leveranciers;
- *make or buy-beslissingen*: te gebruiken wanneer er mogelijkheden zijn om zowel bij externe leveranciers te kopen als gebruik te maken van eigen productiefaciliteiten;
- *kwantitatieve inkoopbusiness-analyse*: gebaseerd op inkoop aantallen en financiële gegevens;
- *kwaliteitsmanagement*: een onderdeel van de leveranciersevaluatie waarbij kwaliteit het belangrijkste beoordelingselement is.

### Definitie van de leveranciersevaluatie ten behoeve van dit stappenplan

Ten behoeve van dit stappenplan wordt *leveranciersevaluatie* beperkt tot het begrip: de beoordeling van potentiële leveranciers om inzicht te verwerven in de mogelijkheden om aan de toekomstige inkoopbehoefte van de afnemer te kunnen voldoen.

Daarbij wordt ervan uitgegaan dat de afnemer voor de leverancier voldoende belangrijk is om zich te verdiepen in de noodzakelijke en gewenste vragen van het afnemers-management en dat de eerste leveranciersselectie van de afnemer een goede is geweest.

N.B. In dit stappenplan worden geen formulieren getoond.

### Het stappenplan

1. Kiezen van leveranciers.
2. Vragen aan leveranciers.
3. Gegevensregistratie.
4. Deelelementen en weegfactoren.
5. Werkmethode.
6. Resultaatbeoordeling.
7. Leveranciersoverleg.
8. Besluiten en verslag.
9. Mededeling aan betrokkenen.
10. Uitvoering.

#### *Stap 1. Kies één of meer kandidaat-leverancier(s)*

Baseer de keuze op de reeds verzamelde getallen en de informatie uit het basisonderzoek van de potentiële leveranciersmogelijkheden. Gebruik daarvoor de resultaten van het desk- en fieldresearch. Hanteer lijsten en overzichten volgens eigen inzicht of bedrijfs-standaardsystemen.

#### *Stap 2. Vraag meer informatie van de kandidaat-leveranciers*

1. Algemene gegevens en specifieke data-informatie (namen, adressen, nummers).

2. Informatie over productiepotentieel en financiële omzetten.
3. Referenties van klanten en leveranciers.
4. Inzicht in de juridische structuur en organisatie van de onderneming.
5. Omzet- en winst/verliesinformatie over x voorgaande jaren.
6. Financiële en structurele toekomstverwachtingen.
7. Informatie over het kwaliteits- en productiemanagement.
8. Organisatieschema's met namen en verantwoordelijkheden.
9. Informatie over kennis en kunde.
10. Extra informatie naar inzicht leverancier.

*Stap 3. Interne registratie en indeling van de ontvangen leveranciers informatie*

Tijdens stap 4 t/m 6 wordt door middel van de ontvangen leveranciersgetallen, eigen weegfactoren, inzicht, kennis en ervaring een vergelijkbare beoordeling van de verschillende kandidaat-leveranciers opgesteld.

Daarvoor is tenminste een gestructureerd overzicht nodig van de ontvangen gegevens.

Bij stap 3 worden deze gegevens in zelf ontworpen of centraal genormaliseerde overzichten verwerkt.

*Stap 4. Vaststellen van de deelelementen van de beoordelingsvergelijking*

Volgens de elementen zoals genoemd in stap 2 worden de deelaspecten in de beoordeling opgenomen en door middel van weegfactoren ingedeeld. Beschrijf de methode van indeling en ontwerp of gebruik een basisformulier.

*Stap 5. Het doel en de inhoud van de beoordelingsvergelijking*

Beschrijf en publiceer tijdens stap 5 het principe, het doel, de inhoud en de manier waarop de mogelijke leveranciers voor dit project ten opzichte van elkaar worden vergeleken. Gebruik daarvoor de deelelementen van stap 3 en de weegfactoren van stap 4.

*Stap 6. Vergelijkend totaalleveranciersoverzicht en interne besluitvorming*

Op basis van het overzicht van stap 3, de weegfactoren van stap 4 en de methodebeschrijving van stap 5 wordt een vergelijkend totaaloverzicht van de leveranciersmogelijkheden intern gepubliceerd. In besluitvormingsgroepen (*DMU decision making units*) wordt de verdere voortgang bepaald.

*Stap 7. Overleg met de kandidaat-leveranciers en besluitvorming*

Volgens de *DMU*-besluitvorming van stap 6 wordt met de geselecteerde leveranciers de vergelijkbare resultaten besproken en volgt na een eventuele bij-

stelling de keuze van één of meer mogelijke leverancier(s) voor een toekomstige behoefte aan capaciteit.

Bij deze besluitvorming wordt gekeken naar mogelijke capaciteiten en is er geen onderhandeling over aantallen en/of prijzen opgenomen.

*Stap 8. Besluiten en verslagen*

De besluiten uit het overleg van stap 6 en stap 7 worden in de verslaglegging en de documentatie opgenomen en eventueel ter goedkeuring aan de verantwoordelijken voorgelegd.

*Stap 9. Mededeling over de besluitvorming aan de betrokkenen*

Zowel aan de interne betrokken afdelingen als aan de betrokken leveranciers wordt mededeling gedaan over de geaccordeerde besluitvorming.

*Stap 10. Uitvoering van de besluiten*

Door planning worden de besluiten en verslagen van stap 8 in de organisatie ter uitvoering opgenomen. Eventueel wordt daaraan een financiële of administratieve controlemethode toegevoegd.

Bron: ing. Peter Tj. Molenaar, P2S Inkoopadviesburo te Malden.