

## SC 5.1 Stappenplan Prestatiewaarderingsmeting van kandidaat-leveranciers

### Algemeen

Leveranciersbeoordeling door metingen wordt gebruikt om de prestaties van leveranciers ten opzichte van elkaar te kunnen vergelijken en om de resultaten bij onderhandelingen te kunnen gebruiken. Mogelijke meetonderwerpen zijn leveringsbetrouwbaarheid en de prestaties van de leverancier op het gebied van producten, diensten, informatie en geld. Maar ook leveranciersontwikkeling en -management; daarnaast kwaliteit, organisatiedoorlichting, financiële vergelijkingen en resultaatbeoordeling, en minder goed meetbare elementen als communicatie, reactiesnelheid en klantvriendelijkheid.

Meestal wordt bij een leveranciersbeoordeling een systematische evaluatie van de prestaties ten opzichte van de verwachtingen gehanteerd. De verwachtingen beginnen bij de leveranciersselectie en de leveranciersdoorlichting.

### Stappenplan leverancierskeuze en de meetelementen

De leverancierskeuze begint met een gestructureerde vergelijking van de resultaten van de leveranciersdoorlichtingen:

- Stap 1: het maken van een leverancierskeuzelijst op basis van de historische gegevens en de toekomstverwachtingen van mogelijke kandidaten.
- Stap 2: het vergelijken van de mogelijkheden van de eventuele huidige en kandidaat-leveranciers.
- Stap 3: het analyseren van de eigen behoefte in relatie met de leveranciersmogelijkheden op basis van kwantiteit, kwaliteit en kosten.
- Stap 4: het combineren en analyseren van de gegevens in een gestructureerd rapportagesysteem.

Bij de detailelementen van de vier stappen behoren gegevensverzamelingen over:

- de flexibiliteit van de leveranciers;
- de mogelijke medewerking aan specificatie en productontwikkeling;
- de mogelijkheden tot kostenverbeteringen;
- de toekomstige inhoud van bestellingen en contracten;
- de financiële situatie over omzet en resultaat.

Het hieronder beschreven stappenplan is tijdrovend en kan alleen rendabel worden toegepast bij belangrijke keuzemomenten wanneer substantiële volumes ter discussie staan.

### Stappenplan leveranciersdoorlichting en besliselementen

*Stap 1: beoordeel de kwaliteitsbenadering van de (kandidaat-) leverancier.*

Door interne *audits* en gesprekken met referenties wordt een beeld gevormd over de kwaliteitsbenadering van de (kandidaat-)leverancier.

Inzicht in het eigen systeem van de leverancier is daarbij essentieel. Zo mogelijk worden systemen van de verschillende kandidaat-leveranciers vergelijkbaar in kaart gebracht.

Vergelijking van de resultaten levert een *ranking* over de kwaliteitsbenadering van de leveranciers.

*Stap 2: beoordeel het werkelijke kwaliteitsniveau van de leverancier.*

Door een strikte en concrete controle van de eigen kwaliteitsgegevens van de leveranciers wordt een beeld verkregen over de werkelijke prestaties van de leverancier.

Houd bij de beoordeling rekening met de manier waarop de leverancier zijn eigen kwaliteitsprestatie in getallen en functies uitdrukt.

Soms is het aan te bevelen, in het vergelijkingsstadium, per leverancier binnen een zelf gekozen cijferschaal een aangepaste kwaliteitsbeoordeling te geven.

*Stap 3: verzamel gegevens over de technische knowhow van de leverancier en beoordeel de opgebouwde ervaringen met anderen.*

Organiseer gesprekken tussen technici en ontwikkelaars van het eigen bedrijf en de mogelijke leveranciers. Zorg voor gestructureerde rapportage die vergelijking van leveranciers mogelijk maakt door middel van vragenlijsten met ja/nee- of cijferbeoordelingen.

Indien de leverancier daarmee akkoord gaat, betrek dan ook klanten in deze gesprekken.

*Stap 4: beoordeel de mogelijkheden van het productieapparaat.*

Regel een overlegsituatie tussen het productiemanagement van het eigen bedrijf en dat van de leveranciers. Zorg ook hier voor een gestructureerde rapportage op basis van vragenlijsten en beoordelingscriteria.

Zorg voor een vergelijk van het eigen productieapparaat met dat van de leveranciers en beoordeel de apparatuur en de organisatie.

Geef een oordeel over de toekomstmogelijkheden als leverancier van de eigen bedrijfsproducten.

*Stap 5: produceer een inschatting van de financiële stabiliteit van de leverancier.*

Het kiezen van een toekomstig mogelijke leverancier kan op basis van technische en kwalitatieve mogelijkheden een goede oplossing lijken, maar wanneer de financiële stabiliteit van de kandidaat ter discussie staat, is de keuze een nadere overweging waard.

Nader overleg met de financier en de huisbankier kan noodzakelijk zijn om tot een juiste beslissing te komen.

### Leveranciersmanagement

Met een gestructureerde methode om relaties met leveranciers op te bouwen en te onderhouden kan na de keuze het management van de leveranciers worden geregeld en gemeten. Daarmee is het leveranciersmanagement een ondersteunende functie van inkoop.

Leveranciersmanagement betreft mensen, middelen en activiteiten en is gericht op een langere-termijn-strategie maar kan ook betrekking hebben op operationele vraagstukken.

In het algemeen betreft het leveranciersmanagement:

- de interactie tussen medewerkers van beide partijen;
- de interactieve aanpassing van middelen en mogelijkheden;
- de coördinatie van onderlinge activiteiten.

Bij de keuzeprocedure van toekomstige leveranciers behoort het leveranciersmanagement een deel van de beslissingsketen uit te maken. Met als specifieke aandachtspunten:

- de selectie van de mogelijkheden van een leveranciersmanagement;
- de analyse van de gewenste rol van de toekomstige leverancier;
- de verwachte ontwikkeling van de specifieke leverancier;
- de onderlinge taakverdeling tussen de toekomstige leverancier en het eigen bedrijf.

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

