

BEOORDELING VAN LEVERANCIERS: ZO HEEFT HET ZIN

Vier stappen: van self-assessment tot en met klant-assessment

Leveranciersevaluaties zijn er in allerlei vormen. Partijen die elkaar goed willen leren kennen, elkaar willen vertrouwen en scherp willen houden, de prestaties willen verbeteren en dus echte partners willen zijn, doen er goed aan vier stappen te doorlopen.

DOOR MARIEKE PAS EN ROYAN VAN VELSE*

Het mes op tafel tijdens gesprekken met leveranciers is feitelijk niet meer van deze tijd, tenzij het tijdens een lunchafspraak is! De dialoog met de leverancier voert tegenwoordig de boventoon omdat constructieve samenwerking meer teweegbrengt dan dreiging. Daarnaast biedt het delen van kennis meer kansen dan het opleggen van eisen. Partnership is een woord dat veel gebruikt wordt in de relatie tussen klant en leverancier, maar gaat dat zo ver dat er ook geen controle van de prestatie meer nodig is?

VERTROUWEN OF CONTROLEREN?

Vertrouwen is goed, controle is beter. Dit citaat wordt toegeschreven aan Len-

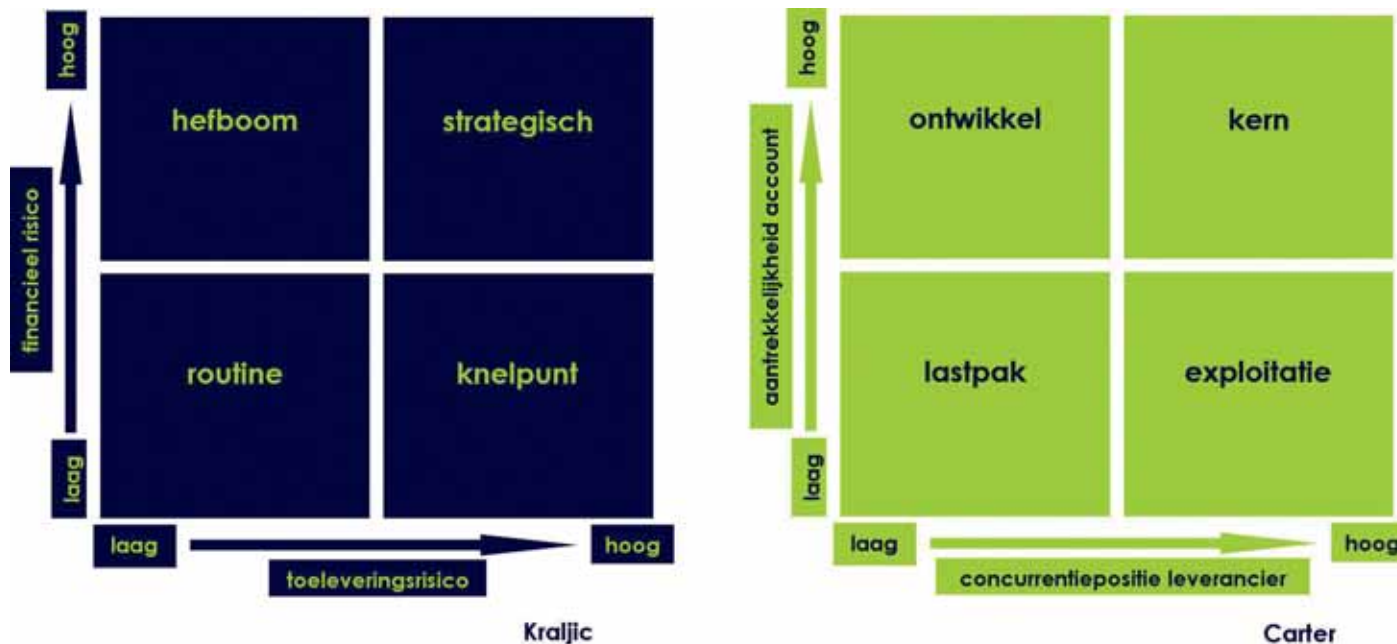
in, ook al zal het vóór zijn tijd ook wel gebruikt zijn. De dooddoener 'meten is weten' past beter bij een tijdperk dat wordt geregisseerd door Lean en efficiency. Het komt allebei echter op hetzelfde neer: je wilt gewoonweg op de hoogte zijn of dat waarvoor betaald wordt ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Zelfs binnen de doctrine van de best-value-methodiek van dr. Dean Kashiwagi, waarbij de leverancier bijna vogelvrij wordt verklaard, wordt gekeken naar de performance. Dat heet dan evalueren.

De leveranciersevaluatie bevindt zich in het traditionele inkoopmodel aan het einde van het inkoopproces: de inkopende partij beoordeelt de prestaties van de leverancier en in het gunstigste geval worden deze ook besproken. Voor een optimalisatie van het leveranciersmanagement is de evaluatie van wezenlijk belang. Het helpt om een

vinger aan de pols te houden, problemen te voorkomen, onregelmatigheden op te lossen en om keuzes te maken voor de toekomst. Maar om dit alles te realiseren hoort die beoordeling niet enkel en alleen aan het einde van het inkoopproces thuis.

VIER STAPPEN

Een leveranciersbeoordeling kan uit vier afzonderlijke stappen bestaan. Stap één is het self-assessment, waarbij de leverancier aan zet is om een aantal gegevens ter beschikking te stellen. Een tweede stap is de leveranciersbeoordeling waarbij meetbare indicatoren worden toegepast. Een volgende stap is de leveranciersaudit, dan wordt onderzoek gedaan op de locatie van de leverancier. Tenslotte, om ook daadwerkelijk verbeteringen door te kunnen voeren, bestaat er een klant-assessment waarbij de leverancier de inkopende partij beoordeelt. Evalueren is dus meer dan afvinken of



Vaak is het niet haalbaar om alle leveranciers van een organisatie periodiek te evalueren. In sommige gevallen wordt een selectie gemaakt aan de hand van de Kraljic-matrix (links). Ook de verkopende partij kan een matrix gebruiken om de klant in te delen in een categorie. Dat model heet Carter (zie de afbeelding, rechts).

een leverancier al dan niet voldoende presteert. Hierna een toelichting op de vier stappen.

1. SELF-ASSESSMENT

Het self-assessment is een actie waarin de leverancier informatie verschaft over zijn organisatie. Feitelijk dient dit te gebeuren tijdens de precontractuele fase, dus tijdens de selectie. De leverancier geeft dan op een vragenlijst onder andere aan welke certificeringen hij heeft behaald, wat wordt gedaan aan duurzaamheid, wat relevante cijfers zijn met betrekking tot ethiek, veiligheid of financiën. De vragenlijst en bijbehorende bijlagen worden opgeslagen in het leveranciersdossier en

kunnen aanleiding zijn om sommige aspecten nader te onderzoeken.

2. BEOORDELING AAN DE HAND VAN MEETBARE INDICATOREN

Bij de leveranciersbeoordeling evalueert de inkopende partij de prestaties van de leverancier. Dit kan periodiek geschieden maar ook als er onvrede bestaat over de leverancier. In de regel beoordeelt de inkoper dit niet alleen maar samen met zijn interne stakeholder(s). Die laatste weet namelijk als geen ander hoe de prestatie van de leverancier ontvangen wordt.

De evaluatie gaat over aspecten als levering, kwaliteit, veiligheid, service of pro-

activiteit en wordt gemeten aan de hand van vooraf vastgestelde criteria. In het meest gunstige en professionele geval zijn deze criteria ook opgenomen in een service level agreement met de leverancier. In dat geval weten beide partijen wat beoordeeld wordt en hoe deze beoordeling tot stand komt. Transparantie is het motto in deze.

Het meten van de prestatie is overigens niet het doel van de exercitie. Het is een middel. Het gaat in essentie om het borgen van de overeengekomen prestaties met daaraan gekoppeld mogelijk een gedragsverandering. Het gaat tevens over partnership en innovatie. De leveranciersbeoordeling is één van de middelen om op constructieve manier met de leverancier in dialoog te blijven. Deze dialoog is een absolute must. De resultaten moeten met hem gedeeld worden zodat er een constructief gesprek over kan ontstaan. Om deze reden dienen de punten

DE BEOORDELING HOORT NIET ALLEEN AAN HET EINDE VAN HET INKOOPPROCES THUIS

>>

EEN BEDRIJFSBEZOEK IS OOK EEN MIDDEL OM DE BANDEN AAN TE HALEN

die beoordeeld worden zo objectief en herkenbaar mogelijk te worden geformuleerd, met daaraan gekoppeld wegingsfactoren en prioriteiten.

Vaak is het niet haalbaar om alle leveranciers van een organisatie periodiek te evalueren. In sommige gevallen wordt een selectie gemaakt aan de hand van de Kraljic-matrix. Daarin wordt antwoord gegeven op de vraag of een leverancier in de categorie 'strategisch' valt of juist 'routine'. In andere gevallen wordt het Pareto-model toegepast om de leveranciers met de grootste spend te beoordelen. Volgens dat model vertegenwoordigt 20% van de leveranciers 80% van de spend.

3. LEVERANCIERSAUDIT

Een derde vorm van evaluatie is de audit. Daar is sprake van wanneer je een bedrijfsbezoek uitvoert en een aantal zaken controleert. Dat zal de inkoper beduidend minder vaak doen en in de regel ook niet alleen kunnen. Wanneer een levensmiddelenbedrijf wordt geaudit zal het bijvoorbeeld prettig zijn om iemand mee te nemen met kennis van HACCP. Een bedrijfsbezoek is overigens niet alleen nuttig om de leverancier te controleren. Het is ook een middel om interesse te tonen in het bedrijf, de banden aan te halen en tegelijk enkele evaluatiepunten mee te nemen. Het bezoek heeft als voordeel dat veel functionarissen ter plaatse zijn en dus beschikbaar kunnen zijn voor toelichting en vragen.

4. KLANT-ASSESSMENT

De reciprociteit in de evaluatie speelt tenslotte ook een rol in het belang van

zowel klant als leverancier. De leverancier heeft niet alleen recht op een wederwoord maar verdient het ook om de klant te beoordelen en daarover in gesprek te gaan. Zo kan de inkopende partij aan de leverancier vragen hoe hij de relatie ervaart, of facturen op tijd betaald worden, of het contact als professioneel wordt ervaren, of er binnen de organisatie voldoende kennis aanwezig is en voorstellen doen om de dienst of het partnership te verbeteren. Net zoals de inkopende partij beschikt de verkopende partij over een matrix waarbij de klant wordt ingedeeld in een categorie. Dit model heet Carter. Voor beide partijen geldt dat het strategische

kwadrant rechtsboven noopt tot innige samenwerking en dus ook tot evaluaties die gezamenlijk worden gehouden en waarbij ruimte is voor dialoog.

Leveranciersevaluaties zijn er in allerlei vormen. Bij een eenvoudige SLA volstaat een documentje dat ingevuld en besproken wordt. Wanneer afspraken complexer zijn worden vaak formules gebruikt om de score en de prestatie te meten. Los van de moeilijkheidsgraad van een beoordeling zijn de vier genoemde stappen essentieel om elkaar te leren kennen, te vertrouwen, scherp te houden, te verbeteren en dus partners te zijn. <<



* Marieke Pas studeert bedrijfskunde aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Royan van Velse is manager Inkoop en Facilitaire Zaken bij SUEZ Recycling & Recovery.