

3 managementtools voor betere inkoopprestaties in het mkb

Om ondernemers de crisis door te helpen, startten Gert Walhof, Geoffrey Hagelaar en Richard Holman in 2012 het onderzoek 'Waarderen van inkoop door mkb'. In dit artikel presenteren zij drie managementinstrumenten die ze in samenspraak met de ondernemers hebben geselecteerd en ontwikkeld.

Auteurs



Gert Walhof
Functie: lector inkoopmanagement
Organisatie: Hanzehogeschool Groningen



Geoffrey Hagelaar
Functie: voormalig lector supply management
Organisatie: Hogeschool Windesheim



Richard Holman
Functie: directeur
Organisatie: Accent Inkoop Advies
Ook: ex-assistent-professor supply management
Hogeschool Windesheim

Toen wij vier jaar geleden de voorbereidingen voor het onderzoek 'Waarderen van inkoop door mkb' (W!M) startten, wilden we ondernemers helpen de crisis door te komen. Onze ambitie was om managementinstrumenten te ontwikkelen die het mkb zouden helpen betere prestaties te realiseren op het gebied van inkoop. Het mkb maakt maar mondjesmaat gebruik van managementinstrumenten. Belangrijkste redenen: de aanschaf ervan kost veel geld, de implementatie veel energie en kan vaak niet zonder hulp van buiten, en de resultaten vallen vaak tegen. Anders gezegd: ze zijn niet op maat van het mkb. Er moesten dus tools komen die hun effectiviteit in tests hadden bewezen en die makkelijk toepasbaar zijn zonder hulp van buitenaf. We hebben drie instrumenten ontwikkeld en getest bij het mkb, te weten:

1. Leveranciers Order Ontkoppel Punt
2. VolledigheidsChecker
3. Innovatie Check Leveranciers

Onderzoek

Uit onderzoek naar de inkoopfunctie binnen het mkb werd duidelijk dat inkoop een integraal onderdeel van de bedrijfsactiviteiten is. En dat de aandacht van de ondernemer en het management in de eerste plaats uitgaat naar de klant en de te leveren producten en diensten. Praten over inkoop is pas interessant als de verbinding met de klantwaarde wordt gemaakt. Dan kom je met ondernemers in gesprek. Over de resultaten van de eerste fase van W!M hebben we verslag gedaan in het artikel 'MKB is toe aan eigen instrumentarium' in Deal! van juni 2015. De volgende onderwerpen uit dit artikel zijn van belang:

- MKB-ondernemers denken vanuit de klant, de klantwaarde en de bijdragen die het eigen bedrijf en leveranciers daaraan leveren. We noemen dit de verkoop-inkooprelatie of 'doorlopendewaardelijijn'.
- De bedrijven waar we casestudies deden hebben we ingedeeld op de klantwaardepropositie volgens Treacy & Wiersema: *customer*

intimacy (CI), product leadership (PL) en operational excellence (OE).

Profielen

De opzet was om managementinstrumenten te ontwikkelen voor veelvoorkomende combinaties van risico's en onzekerheden. We spreken over risico's en onzekerheden omdat mkb'ers naar eigen zeggen eigenlijk geen problemen hebben: 'die willen we voorkomen, want anders hebben onze klanten er last van'. Goed doorvragen over risico's en onzekerheden bij meerdere mensen uit één bedrijf leverde toch het gewenste inzicht op. We vonden negen profielen voor veelvoorkomende risico's en onzekerheden en konden zo de verbinding maken met de klantwaardepropositie. Deze profielen staan schematisch weergegeven in de figuur met de van toepassing zijnde instrumenten, die we hier bespreken.

Leveranciers Order Ontkoppel Punt

Het bedrijf maakt producten (goederen en diensten) op specificatie van de klant (klantwaardepropositie = customer intimacy). Er komt een moment dat formele afspraken met de klant worden gemaakt: dit gaan we maken, dan kunnen we leveren en dat kost het. Als de productie al gestart is, belt de klant met een aanpassing. Wat doe je? Wat zijn de consequenties voor klant en bedrijf? En voor de leveranciers? Het kan zijn dat de vraag zo ingrijpend is, dat het ontwerp moet worden aangepast. Of dat een leverancier net op maat gemaakte onderdelen heeft geleverd, die bij het inwilligen van de

vraag niet meer bruikbaar zijn. Een voorbeeld. Een producent van speciale voertuigen heeft een order in productie. Het productieproces is gevorderd tot de lakstraat. Appeltjesgroen was de aanvankelijke keuze. Tot de klant belt met de mededeling dat zijn huisstijl signaalrood is geworden. Het Leveranciers Order Ontkoppel Punt brengt de juiste mensen uit het bedrijf bij elkaar, zorgt voor een gestructureerde verzameling en analyse van data en komt met aanbevelingen waarmee men kan besluiten wat te doen.

VolledigheidsChecker

Het bedrijf levert een combinatie van standaardproducten en diensten die het daar zelf aan toevoegt. Het geheel wordt voor een klant geconfigureerd (klantwaardepropositie = operational excellence). Bijvoorbeeld een IT-dienstverlener die standaard hard- en software gebruikt en daar eigen kennis van een IT-omgeving die aan de klantwens voldoet aan toevoegt. Voor de uitvoering is het belangrijk dat op het met de klant afgesproken moment de standaardcomponenten van leveranciers en de inzet van de eigen kennis samenkomen. De VolledigheidsChecker ondersteunt het proces van het goed in beeld brengen van de klantwensen. Het helpt bij het volledig en in één keer goed te leveren. Ook hier begint het proces bij de klant.

Innovatie Check Leveranciers

Bedrijven die aan kop willen blijven, moeten innoveren. Hierbij wordt vaak samengewerkt met leveranciers. Maar hoe weet je of een leverancier innovatief is en of die wil samenwerken? En of dat ook gaat lukken? De Innovatie Check Leveranciers ondersteunt dit proces. Het instrument start met een innovatie waarmee jouw bedrijf aan de slag wil. Besloten is dat behoefte is aan de inbreng van een leverancier. De innovatie wordt vertaald naar functionele eisen en er wordt gekeken waar de inbreng van leveranciers gewenst is. Vervolgens worden leveranciers getoetst aan de nieuwe criteria (organisatiecultuur, juiste click met uitvoerders, de wil om zonder garanties te investeren). Je gebruikt dit instrument om te beoordelen of leveranciers passen bij de innovatie- en groeiambities.

De kracht van deze instrumenten zit in het op het juiste moment tegelijk samenbrengen van medewerkers met specifieke kennis. De tools dagen uit om het vraagstuk te verkennen en bieden structuur om via logische stappen tot een oplossing te komen. ◉

FIGUUR: 9 PROFIELEN VOOR VEELVOORKOMENDE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN IN HET MKB

	Waardepatroon	Problematiek	Risico's en onzekerheden	Instrument
1.	PL/CI	Doorvragende klant nadat een bestelling is geplaatst	Groeiende complexiteit ontwerp, verwarrende informatieoverdracht, te late levering, stijgende kosten	Leveranciers Order Ontkoppel Punt
2.	PL / CI	Mismatch levertijd leveranciers – leveringsafpraak met de klant	Te laat bestellen, te late levering, redelijke leveringstermijn voor de klant	Geïntegreerde balanced scorecard voorraad
3.	PL/CI	Innovatieblokkade vanuit de leverancier	Potentieel bij leveranciers voor innovatie en samenwerking	Innovatie Check Leveranciers
4.	OE	Inefficiëntie in het bereiken van de klantwaarde	Te hoge kosten in het ontwerp, procesonderdelen en/of afstemming met de klant, bedrijfsintern en met de leverancier	Value-waste-analyse
5.	OE	Faalkosten door onvolledige levering aan de klant	Gebrekkelijk inzicht in klantwaarde en in realisering van klantwaarde	Volledigheids-Checker
6.	PL/CI	Te hoge voorraad en voorraadkosten	Geen controle over de ontwikkeling van de voorraad, hoge monitoringskosten	Voorraad-reductie
7.	OE	In onderhandelingen geen recht doen aan klantwaarde en/of de waarde die het bedrijf voor zichzelf wil realiseren	Niet voldoende zicht op de ontwikkeling van de klantwaarde en/of op datgene wat leveranciers kunnen bieden	Match marktkennis en leveranciers-kennis
8.	PL / CI	Reductie eigen marge, moeten terugkomen op prijsafpraak met de klant	Gering of gebrekkelijk overzicht in interne kosten en kosten vanuit leveranciers	Integraal kostenoverzicht
9.	PL	Geen eigen stempel kunnen drukken op het eindproduct	Balans tussen eigen, kenmerkende inbreng en de bijdrage van de leverancier, noodzakelijk voor het functioneren van een product/dienst	Scan voor timing voor het betrekken van een leverancier

CI = customer intimacy, PL = product leadership, OE = operational excellence

Bron: Walhof-Holman, Hagelaar, 2016.

Het W!M-onderzoek

Het W!M-onderzoek ('Waarderen van inkoop door mkb') werd uitgevoerd door de lectoraten supply management van Hogeschool Windesheim en inkoopmanagement van de Hanzehogeschool Groningen. Casestudies werden uitgevoerd bij 14 bedrijven. Ruim 100 andere bedrijven namen deel aan enquêtes en 18 deskundigen uit wetenschap en praktijk deelden kennis en inzichten in een Delphi-studie. Het onderzoek werd mede mogelijk gemaakt met financiële ondersteuning van de NEVI Research Stichting en NWO Regieorgaan SIA.