

Artikel Leveranciersmanagement

Naar aanleiding van de scriptie van Marcel Egstorf

Steeds meer facilitaire organisaties transformeren naar facilitaire regieorganisaties. Leveranciersmanagement is een essentieel onderdeel van de facilitaire regieorganisatie en wordt ook wel gezien als een kritische succesfactor. De inrichting van leveranciersmanagement binnen de facilitaire regieorganisatie is dan ook gewenst.

Om leveranciersmanagement goed te kunnen positioneren is er als eerst een definitie gegeven. Leveranciersmanagement is: "De relatie met de leverancier verbeteren zodat de leveranciersprestatie optimaal wordt afgestemd op de klantbehoefte." Bij leveranciersmanagement gaat het dus om de relatie met de leverancier en hoe dat gemanaged moet worden. Daarbij staat de klantbehoefte bovenaan om aan de wensen en eisen van de klant te kunnen voldoen. Leveranciersmanagement is daarom complementair verbonden aan klantmanagement.

Al eerder is aan gegeven dat het bij leveranciersmanagement gaat om het managen van de leveranciers relatie. Het lijkt een simpele opgave maar dit traject kost veel tijd, energie en is een proces dat nooit stopt. De toepassing van leveranciersmanagement is daardoor ook niet wenselijk voor iedere leverancier. Veelal wordt leveranciersmanagement toegepast op leveranciers met een hoge omzet of de mate afhankelijkheid. De selectie criteria of een leverancier in aanmerking komt voor leveranciersmanagement is voor iedere facilitaire organisatie verschillend.

Als eerste is het van belang om heldere afspraken in de vorm van service level agreements (SLA's). Deze moeten SMART geformuleerd worden. SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijd. De SLA's vormen dan de basis van leveranciersmanagement. Om de leveranciers te kunnen managen moeten er ook aantoonbare prestaties gemeten worden. Het meten van de leverancier is de succes factor van leveranciersmanagement. Het onderbuikgevoel moet los gelaten worden en de leveranciers moeten gemeten worden aan de hand van de opgestelde SLA's. Hoe beter de facilitaire organisatie erin slaagt om de SLA's SMART te definiëren des te beter kunnen de leveranciersprestatie gemeten worden. Aan de hand van de gemeten prestaties kan de leverancier beoordeeld worden met een bonus of een malus. Het meten van de leverancier kan verschillend zijn. De leveranciers kunnen per kwartaal gemeten worden maar ook één keer per half jaar. Dit is ook weer per facilitaire organisatie verschillend.

Leveranciersmanagement is een continu proces dat nooit stopt. De Deming cyclus (plan, do, check, act) is daarom ook gemakkelijk te koppelen aan leveranciersmanagement. De volgende stappen kunnen dan onderverdeelt worden.

Bij **Plan** zijn de volgende factoren van toepassing:

Opstellen van

- ❖ Service Level Agreements
- ❖ Communicatieplan opstellen
- ❖ Financieel plan
- ❖ Randvoorwaarden bepalen
- ❖ Creëren van een win-win situatie

Rekening houden met externe ontwikkelingen

- ❖ Marktkennis
- ❖ Innovatie
- ❖ Benchmark

Borgen door middel van de kwaliteitsmodellen

- ❖ Balanced Score Card
- ❖ PDCA Cyclus

Bij **Do** zijn de volgende factoren van toepassing:

Afronden contract, in detail uitwerken van de overgang, en opzetten benchmarkstelsel en hoofdindicatoren

- ❖ Doorvertaling van het contract naar de drie niveaus
 - Strategisch
 - Tactisch
 - Operationeel
- ❖ Overgaan op contractbeheer

Bij **Check** zijn de volgende factoren van toepassing:

Evaluatie

- ❖ Prestatie meting uitvoeren
 - Klantgerichtheidsmeting
 - Technische meting (aan de van de afgesproken SLA's)
 - Klanttevredenheidsonderzoek
- ❖ Evaluatie gesprekken houden

Bij **Act** zijn de volgende factoren van toepassing:

- ❖ Verbetervoorstel schrijven
- ❖

Opstellen van verbeterpunten (samen met de dienstverlener)

Rekening houden met

- ❖ Marktonwikkelingen
- ❖ Productinnovatie
- ❖ Dienstverleninginnovatie
- ❖ Borgen van leermomenten

Het doel van leveranciersmanagement is om samen tot een win-win situatie te komen. Hierbij zal de klantbehoefte voorop staan. Hoe beter de samenwerking is tussen de facilitaire organisatie en de leverancier des te beter de prestaties zullen zijn. Leveranciersmanagement is een wisselwerking van relatie=prestatie. Des te beter de relatie is des te beter de prestaties zijn. En des te beter de prestaties zijn des te beter de relatie is.

Meer weten, of de gehele scriptie aanvragen?

lwan.liem@f-mex.com