

Strategisch inkopen in klantspecifieke machinebouw

Taco Dijk Functie: Expert ERP, Expert servicelogistiek Taco Dijk is consultant/project manager, aangesloten bij Dutch Company Doctors.

Stork Food & Dairy Systems in Amsterdam vervaardigt hoogwaardige installaties voor het steriel verpakken van zuivel en vruchtensappen. Deze installaties zijn klantspecifiek maar wel afgeleid van een bestaand basis-ontwerp en worden verkocht over de hele wereld. De combinatie van een complex technisch product met een klantspecifiek ontwerp stelt specifieke eisen aan inkoop. In onderstaand artikel beschrijft Taco Dijk zijn ervaringen in een specifiek inkooplogistiek project bij Stork.



Dutch Company Doctors begeleidt Stork Food & Dairy Systems (SFDS) op het gebied van bedrijfsvoering in het algemeen. In 2011 werd daar aan toegevoegd de opdracht om een toekomstvisie op het gebied van inkoop vorm te geven. Later dat jaar kreeg Dutch Company Doctors de kans om dit beleid ook handen en voeten te geven door de functie senior buyer ad interim in te vullen. Taco Dijk is al jaren een Dutch Company Doctor en was met zijn achtergrond in logistiek, machinebouw en SAP de uitgelezen kandidaat hiervoor. Dit artikel is een weergave van zijn ervaringen.

Engineered-to-order: een uitdaging voor inkoop

Het bestaansrecht van Nederlandse machinebouwers als Stork Food & Dairy Systems (SFDS) is dat zij klantspecifieke oplossingen kunnen leveren in kleine series. Vaak is vooraf in het ontwerp al rekening gehouden met varianten, opties en land- of klantspecifieke eisen. Kenmerk van al deze machines is: ze zijn nooit identiek. Voor de inkoop betekent dit dat het moeilijk voorspelbaar is welke onderdelen in te kopen, laat staan op voorraad te houden.

Een ander kenmerk is dat 70 tot wel 100 procent van de onderdelen worden ingekocht: een machinebouwer kan onmogelijk alles zelf maken en SFDS heeft (net als veel machinebouwers) juist afscheid genomen van de onderdelenfabricage. Inkoop heeft niet meer alleen een grote invloed op de kostprijs maar draagt sterk bij op de uiteindelijke winstgevendheid en concurrentie kracht van SFDS.

Een derde uitdaging is het aantal disciplines dat je als inkoper in een relatief kleine organisatie moet kunnen inkopen: van plaatwerk tot elektronica en van mechanische modules tot software ontwikkeling. Even iemand inhuren is moeilijk omdat je kennis van het product nodig hebt in combinatie met kennis van inkoop en logistieke systemen.

Tenslotte staan de levertijden ook in deze branche onder druk. Dat betekent dat de tijd tussen engineering gereed en start montage steeds korter wordt. Dit is reden te meer om de beschikking te hebben over een flexibele en betrouwbare leveranciers basis.

Rol strategische inkoop versus operationele inkoop

SFDS maakt een principiële verschil tussen productontwikkeling en order engineering. Bij productontwikkeling wordt een geheel nieuw product ontworpen dat nog moet worden uitgetest. In deze fase is de strategische inkoper aan de bal: hij/zij moet bepalen welke leveranciers bij het ontwikkeltraject betrokken worden. Dit moeten dan wel leveranciers zijn die eventueel mede kunnen ontwerpen, de logistieke aspecten regelen en een werkend prototype kunnen afleveren. Dit vraagt intensieve afstemming, begeleiding en ook een deel projectmanagement.

Bij order engineering wordt de vraag van een specifieke klant vertaald in zoveel mogelijk bestaande modules en systemen. Hoe meer dit kan, hoe minder engineering nodig is voor die klantorder. Ook dit is een belangrijke taak voor de Strategisch Inkoper: modules en systemen voorbereiden, daarbij passende leveranciers selecteren, goede condities onderhandelen en deze correct in het ERP systeem vastleggen zodat de afdeling Operationele inkoop eenvoudig de bestellingen voor een klantenorder kan klaar maken en verzenden.

Operationele inkoop is de afdeling die daadwerkelijk de bestellingen plaatst, erachter aan gaat om de onderdelen op tijd binnen te krijgen en problemen oplost in de materiaalvoorziening (afkeur, late wijziging).



Figuur 1 : Rolverdeling Strategische en Operationele Inkoop

Aspect	Strategische inkoop	Operationele inkoop
Werkterrein	Ontwikkelingen inkopen Vorbereiden van Operationele inkoop	Bestellen Oplossen problemen (afkeur, verlies, wijziging)
Wat levert dat op?	Prototype Inforecords	Goederen in montage
Relatie met klantorders	In principe geen,	Alles gebeurt voor klantorders
Afrekenen op	Ondersteuning Engineering Kostprijs <ul style="list-style-type: none"> • Inkoop • Total costs Time to market	Materiaal beschikbaarheid

Tabel 1 : Verschillen tussen Strategische en Operationele inkoop

Belangrijke activiteiten van de strategische inkoper

De taak van een strategische inkoper kan verdeeld worden in een aantal activiteiten. Voor een van de twee productlijnen van SDFS was ik verantwoordelijk voor al deze aspecten.



Figuur 2: Ondersteunende processen bij Strategische Inkoop

1. Leveranciersselectie: reductie maar vanuit een visie

Strategische inkoop moet een bestand aan leveranciers hebben waar alle benodigde delen

kunnen worden ingekocht. Door de variatie in onderdelen (plaatwerk, mechanische delen, kunststof, elektra, lagers, motoren etc.) en door de variatie in de manier waarop het wordt ingekocht (onderdeel, module, systeem) is een breed scala aan leveranciers nodig. Vaak worden deze ingedeeld in pakketten soortgelijke delen: dat hangt af van het aantal beschikbare inkoopers.

Logistiek is het prettig om zo min mogelijk leveranciers te hebben: het is nou eenmaal minder werk om 30 leveranciers te beheren dan 300. Bovendien kun je dan mogelijk een inkoopvoordeel halen. Belangrijk is een visie te hebben waar het bedrijf naar toe wil met leveranciers en die te koppelen aan mogelijkheden in de markt. SFDS was bijvoorbeeld actief bezig meer modules in te kopen. Dit stelt eisen aan een leverancier: die moet om kunnen gaan met de logistiek van modules, tekeningbeheer, assemblage. Sommige leveranciers willen dit niet, anderen wel maar kunnen het (nog) niet. Sommigen kunnen het wel maar zijn zo groot dat het relatief beperkte volume van SFDS niet aansluit bij deze leverancier. Er zijn ook leveranciers die juist heel geschikt zijn voor snelle spoedopdrachten maar niet voor systemen. Deze veranderingen moet je kunnen uitleggen aan leveranciers: waarom je bij de een afbouwt en bij de ander juist aan het uitbouwen bent..

Deze visie hebben we niet alleen geformuleerd, maar ook uitgewisseld met operationele inkoop want die moeten weten welke kant het bedrijf op wil en weten ook of leveranciers de verwachtingen die gesteld worden wel waarmaken (kwaliteit, leverbetrouwbaarheid). Bij SFDS waren operationele inkoop en strategische inkoop uit elkaar getrokken maar juist vanwege leveranciersselectie en leveranciersevaluatie zijn deze weer intensiever gaan samenwerken.

Als strategisch inkoop rapporteerde ik periodiek over:

- Reductie van het aantal leveranciers
- Voortgang van het uitbesteden van modules

2. Contractbeheer: een ongoing activiteit

De strategische inkoop stelt contracten op met leveranciers en beheert contracten ook. Dit was enigszins ondergesneeuwd. Ik heb het bestaande modelcontract hiervoor aangepast om een vorm te geven aan de nieuwe inzichten. We hebben er werk van gemaakt om met de belangrijkste leveranciers een nieuw contract te sluiten voor het volgend jaar.

Daarnaast hebben we een paar organisatorische afspraken gemaakt:

- Beheren van het dossier en tijdig beginnen met nieuwe onderhandelingen
- 1 à 2 keer per jaar met de top 10/20 leveranciers trends e.d. groeiperspectief (zowel + als -) bespreken.
- Bekend maken van afspraken bij Operationele Inkoop
- Opvolgen van acties voortvloeiend uit het contract, waaronder het afrekenen van bonusregelingen afrekenen.
- Verbeteracties die zijn vastgelegd ook actief opvolgen - en niet pas aan het eind van het jaar of contract.

Als strategisch inkoper rapporteerde ik periodiek over het aantal contracten dat getekend was en de kostenreducties die daarin voorzien waren.

3. Kostprijbewaking: complex maar noodzakelijk

Eerder in dit artikel is al uitgelegd waarom juist Strategische Inkoop veel invloed heeft op de kostprijs van de machine. Als strategisch inkoper van een bepaalde productielijn, had ik een doelstelling voor dit aspect: reductie van de kostprijs met een bepaald percentage in een bepaalde tijd.

Dit aspect blijkt veel complexer dan op het eerste gezicht lijkt:

- Als alle configuraties verschillen, dan is het moeilijk om 'de kostprijs van een machine' te bewaken.
- Er zijn soms wijzigingen in het ontwerp nodig die kostprijsverhogend werken: de strategisch inkoper moet hier bij betrokken zijn om de effecten te minimaliseren maar ook achteraf inzicht kunnen geven.

Een aantal elementen worden ingekocht met prijsafspraken die aanvankelijk niet in een ERP-systeem zijn vast te leggen (denk aan voor-gemonteerde elektra kasten of leidingwerk). In een ERP-systeem is de actuele kostprijs van een systeem wel vastgelegd maar aanvankelijk niet de kostprijs van een tijd geleden waarmee vergeleken kan worden.

Er liep een project bij SFDS om een nieuw calculatie-systeem te implementeren. Aan het eind van 2011 was het mogelijk daarmee een de een calculatie te maken die toepasbaar was op verschillende configuraties en om kon gaan met prijsafspraken.

Als strategisch inkoper rapporteerde ik over:

- Compleetheid van de calculatiemodellen
- Verschillen tussen gecalculeerde prijzen en werkelijke prijzen
- Mogelijkheden om de kostprijs van de 'norm' machine omlaag te brengen

4. Verbeterprojecten: de strategisch inkoper als projectmanager

Strategische inkoop is bij uitstek in de positie om allerlei verbeterprojecten op het gebied van inkoop door te voeren: zij kiezen de leverancier en overleggen met de leverancier over voorwaarden en verbeterplannen. Juist het feit dat zij over meerdere orders heen kijken geeft hen de kans om tijd (en soms geld) te steken in verbeterprojecten.

Ik heb een aantal van dergelijke projecten gedaan en periodieke rapporteerde ik over de voortgang van deze projecten.

- Gericht op kostprijs reductie: modules inkopen i.p.v. losse onderdelen, verbeterplannen helpen realiseren bij bestaande leverancier, betere condities bedingen door meer af te nemen bij een leveranciers.
- Gericht op reductie van de inkoopinspanningen: invoeren van elektronisch bestellen, reductie van leveranciers, opschonen van levertijden en prijzen van courante artikelen.
- Gericht op doorlooptijdreductie: bepaalde artikelen of materialen in voorraad laten houden,

logistiek verbeteringsproces.

- Gericht op nieuwe ontwikkeling: deel van ontwerp door leverancier laten ontwikkelen en mogelijk later laten vervaardigen.

5. Wijzigingsbeheer: vervelend maar noodzakelijk

Onontkoombaar in deze markt is het voorkomen van wijzigingen. SFDS was bij elke bestelling tijd kwijt om een set actuele tekeningen mee te sturen: werk voor operationele inkoop en werk voor de leverancier om die na te kijken. Dit was echter de enige manier om zeker te weten dat een leverancier altijd de laatste versie van een tekening hanteert. Een belangrijke verbetering zou zijn om leveranciers zelf toegang te geven tot tekeningen uit het systeem van SFDS en zo ook de distributie te regelen.

SFDS heeft een goed systeem voor het verwerken van feedback uit productie en van leveranciers maar had geen proces voor het afhandelen van wijzigingen naar leveranciers toe; denk aan voorraden maar ook aan impact op de prijs. Belangrijk als Strategisch Inkooper is op tijd te weten dat een wijziging speelt en daar de leverancier zo vroeg mogelijk bij te betrekken.

Prestatie indicatoren

Kijkend naar de bovenstaande processen onderscheid ik de volgende prestatie indicatoren .

Terrein	Indicator	Randvoorwaarde(n)
Inkopen nieuwe ontwikkelingen	Juiste partner selectie	Metten en evalueren van nieuwe ontwikkelingen
	Leverbetrouwbaarheid	Metten en daarbij rekening houden met eigen vertragingen
Vorbereiden Operationele Inkoop	Percentage artikelen met leverancier & prijs	Overcomplete stuklijst Zichtbaar maken aantal nieuwe/vervallen artikelen
	Betrouwbaarheid prijs & levertijd	Evaluatie van prijsverschillen en levertijden
Leveranciersselectie	Aantal leveranciers	Overcomplete stuklijst en overzicht alle leveranciers daarvoor
	Juiste mix van leveranciers	Inkoop strategie
Contractbeheer	Grootste leveranciers onder contract	Overzichtelijke contractadministratie en bewaken van acties daaromheen
	Alle contracten voldoende lang geldig	
	Alle verbeterplannen in contracten bijgehouden	
Kostprijsbewaking	Trend van de inkoopkostprijs	Overcomplete stuklijst

		Calculatie van inkoopprijs
		Bijhouden impact van wijzigingen op inkoop kostprijs
Verbeterprojecten	Voortgang van geplande verbeterprojecten	Inkoopstrategie
		Projectrapportage
Wijzigingsbeheer	Adequate afhandeling	Registratie wijzigingsproces

Tabel 2: Prestatie indicatoren voor strategische inkoop en hun randvoorwaarden

Een aantal van deze kengetallen werd door SFDS actief; andere kengetallen werd nog hard aan gewerkt

Aanbevelingen

De twee belangrijkste aanbevelingen die ik kan geven met bovenstaande ervaringen, zijn:

1. Reken Inkoop af op 'Total Cost' niet op inkoopprijs

Ik was bezig elektronische onderdelen van een twintigtal leveranciers te betrekken bij één groothandel. Per artikel kan dit soms minder voordelig zijn maar voor inkoop als geheel bespaart dit twintig leveranciers bellen over leverproblemen, twintig inkoopfacturen controleren, twintig leveranciersbeoordelingen en twintig contracten opstellen en beheren. Dat laatste voordeel is echter moeilijk te kwantificeren.

2. Strategische inkoper: ondernemende bruggenbouwer met visie nodig

Strategische inkoop moet een hoog zelf startend vermogen hebben om verbetertrajecten op te starten en ook af te ronden. Dit vergt naast een proactieve houding en goede communicatie met allerlei betrokkenen, ook het vermogen het grotere belang voor de onderneming te herkennen en te bewaken. Strategische inkopers zouden onder meer op deze eigenschappen geselecteerd en beoordeeld moeten worden.