



Regievoering Leverancier Beoordeling





Logica is a leading IT and business services company, employing 39,000 people across 36 countries. It provides business consulting, systems integration, and IT and business process outsourcing services. Logica works closely with its customers to release their potential – enabling change that increases their efficiency, accelerates growth and manages risk. It applies its deep industry knowledge, technical excellence and global delivery expertise to help its customers build leadership positions in their markets. Logica is listed on both the London Stock Exchange and Euronext (Amsterdam) (LSE: LOG; Euronext: LOG). More information is available at www.logica.com.

Copyright statement:

This document contains information which is confidential and of value to Logica. It may be used only for the agreed purpose for which it has been provided. Logica's prior written consent is required before any part is reproduced. Except where indicated otherwise, all names, trade marks, and service marks referred to in this document are the property of a company in the Logica group or its licensors.

Inhoud

Inleiding	3
De methodiek	3
Samenwerken	6
Dynamiek	7
Resultaten	8
Voorwaarden	8

Inleiding

Een goede relatie met leveranciers is van levensbelang voor de business. Als de business niet geleverd krijgt, dan kan het ook niet leveren aan zijn klanten. Wat is dan een goede relatie en hoe bepaal je dat? Het antwoord is net zo eenvoudig als de methodiek, die kan helpen bij het vinden van het antwoord. Gebruik het gezond verstand en beoordeel hoe beide partijen in de relatie zitten. Door het antwoord te vinden op onderstaande vragen wordt de relatie 'meetbaar':

- Hoe belangrijk is de leverancier voor de klant?
- Hoe belangrijk is de klant voor de leverancier?

Een voorbeeld ter illustratie: Een software leverancier levert een applicatie die belangrijk is voor het primaire proces. De leverancier wordt opgekocht door een groot internationaal bedrijf. De verwachting is, dat de huidige applicatie niet meer wordt doorontwikkeld. Wat betekent dat voor de relatie met de leverancier?

Logica heeft een methodiek waarmee voor een klant snel inzicht is te krijgen in de aard van de relatie met zijn leveranciers.

In deze white paper wordt uitgelegd wat de methodiek inhoudt, hoe de methodiek kan worden toegepast en wat de resultaten zijn. Ook wordt aangegeven aan welke randvoorwaarden voldaan moet worden voor een maximaal effect.

De methodiek

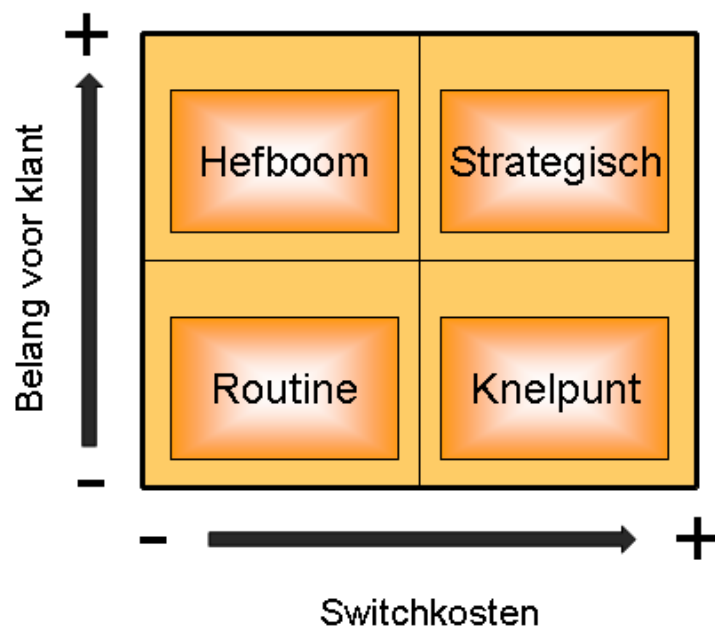
De methodiek houdt een analyse van de inkoopportefeuille in. Met behulp van de resultaten van de analyse kunnen leveranciers- en contractmanagementafdelingen zich optimaal richten op de leveranciers.

Door de relatie met de leverancier tegen vier criteria aan te houden, krijgt de organisatie inzicht in de mate van wederzijdse

afhankelijkheid. Daarmee wordt ook de belangrijkheid van de relatie inzichtelijk gemaakt.

Criteria één en twee sturen het antwoord op de vraag: 'Hoe belangrijk is de leverancier voor de klant?'

1. Het belang dat de organisatie hecht aan de leverancier;
2. De hoogte van de inspanning bij wisseling van de leverancier.



[Inkoopportfolio Vrij naar de inkoopportfolio van Kraljic]

Stap 1. Stel vast hoe essentieel de producten/diensten zijn die de leverancier levert.

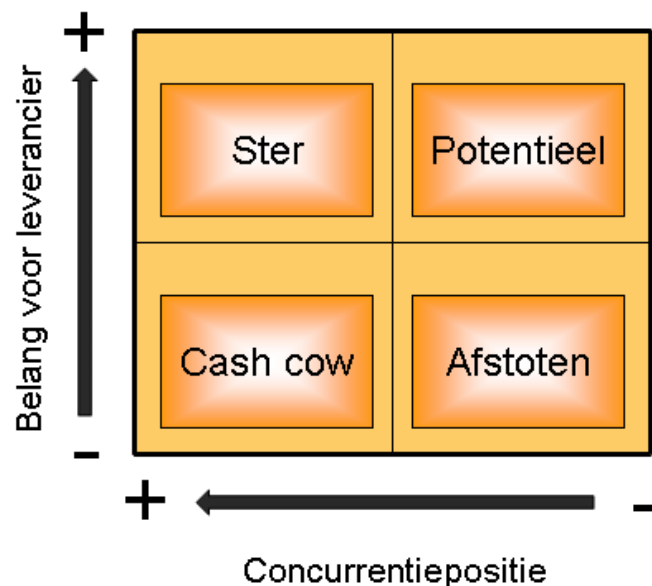
Stap 2. Stel vast hoe eenvoudig een alternatief is gevonden en geïmplementeerd.

Het resultaat geeft een betrouwbaar beeld van de beleving van de klant op de relatie met de leverancier.

In het genoemde voorbeeld, bestaat de kans dat de leverancier de ontwikkeling van de software stopt en de leverancier uit het Strategisch kwadrant verdwijnt.

Criteria drie en vier sturen het antwoord op de vraag:
'Hoe belangrijk is de klant voor de leverancier?'

3. Het belang dat de leverancier hecht aan de klant,
4. De concurrentiepositie van de leverancier.



[Verkoopportfolio Vrij naar de BCG-matrix]

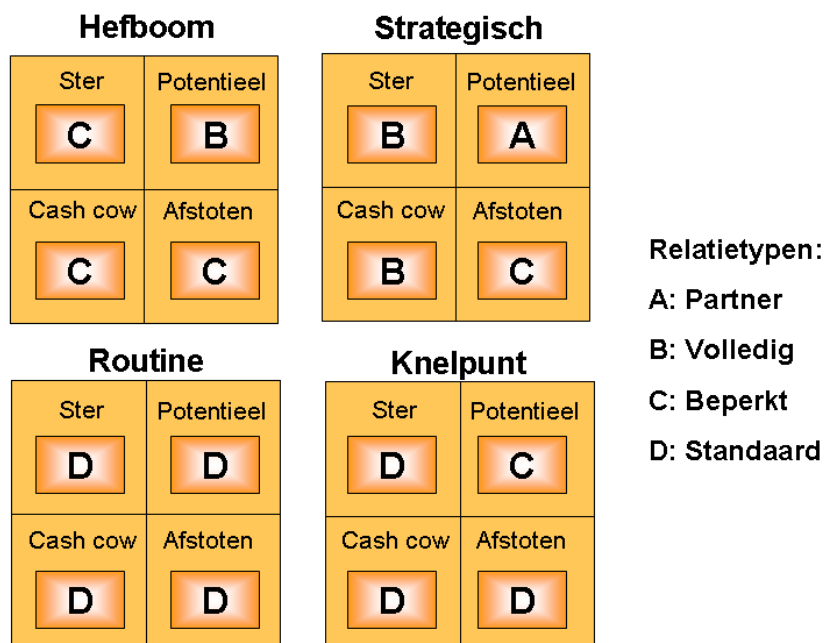
Stap 3. Schat in welk belang de leverancier hecht aan de relatie met de klant.

Stap 4. Stel de concurrentiepositie van de leverancier vast.

Het resultaat is een inschatting van de positie van de leverancier in de relatie.

De leverancier uit het voorbeeld zit in Potentieel kwadrant. Na de overname door het grote internationale bedrijf gaat dit mogelijk veranderen. Mogelijk verschuift de leverancier naar een ander kwadrant.

De resultaten op basis van het toepassen van de vier criteria vormt de input voor een confrontatiematrix. In elk kwadrant van de Inkoopportfolio worden de vier kwadranten uit de Verkoopportfolio uitgezet. Met behulp van deze confrontatiematrix kan het relatietype worden afgelezen.



[Confrontatiematrix]

Het resultaat van de methodiek is een overzicht van uw leveranciers met hun relatietype. De plaatsing van de leverancier is geen harde wetenschap maar wordt in samenspraak met de klant bepaald.

Samenwerken

Op basis van het relatietype wordt de samenwerking met de leverancier ingericht. Als de leverancier op alle criteria 'veel', 'hoog' of 'sterk' scoort, dan zal er gewerkt worden aan een partner relatie. Met deze leverancier zal worden samengewerkt met het oog op continue verbetering en het voorkomen van

problemen. Wederzijds worden de kritische succesfactoren gedeeld. Beide organisaties zullen moeite doen om de relatie transparant te maken en te houden. Deze leveranciers zullen proactief gemanaged worden. Hier komen de moderne sleutelwoorden weer terug: 'partner' en 'vertrouwen'.

Lager scorende leveranciers zullen naar rato minder tijd en aandacht krijgen. Zaken met de minst belangrijke leveranciers worden conform het standaard bestel- en betaalproces procesmatig ingericht. Als er problemen zijn, dan wordt er per situatie gereageerd.

In onderstaande tabel staat een overzicht dat als leidraad gebruikt kan worden bij het inrichten van de samenwerking met de leverancier.

Relatietype	A	B	C	D
Benaming	Partner	Volledig	Beperkt	Standaard
Samenwerkings Vorm	Vertrouwen	Vakmanschap	Betrouwbaarheid	Wantrouwen
Overleg	Strategisch	Tactisch	Operationeel	
	Tactisch	Operationeel		
	Operationeel			
Back-up Contactpersoon	Noodzakelijk	Gewenst		
Escalatie	Directeur IT	Afdelingsmanager	Contractmanager Teamleider	Contractmanager Incidentmanager
Dossiervorming	Overleg notulen	Overleg notulen	Overleg notulen	Gespreksverslag
	Vendorrating	Vendorrating	Marktanalyse	
	Marktanalyse	Marktanalyse		
	Benchmark			

[Tabel: samenwerking met de leverancier]

Dynamiek

Interessante vraag is of de plaats van een specifieke leverancier in het overzicht (de feitelijke relatie) overeenkomt met de

gepercipieerde relatie. Schatten we de relatie goed in? Geven we de leverancier de juiste aandacht? Loopt het bedrijf geen businessrisico's? Moeten we juist meer of minder intensief optrekken?

De methodiek is laagdrempelig en kan direct toegepast worden. Op basis van de eerste resultaten kun je al acties uitzetten. Ons advies is, om de 'meting' structureel in te passen in het leveranciers management. De wereld draait door en inzichten zijn aan veranderingen onderhevig. Bij periodiek meten komen afwijkingen tussen de feitelijke, gepercipieerde en gewenste relatie vroegtijdig aan het licht.

Bij het eerder genoemde voorbeeld blijkt na de meting, dat één van onze partners aan het schuiven is. De leverancier verdwijnt uit het Potentieel kwadrant mogelijk naar kwadrant Afstoten. Daarmee worden grote businessrisico's gelopen. De relatie met de partner staat onder druk. De eerste stap is om deze constatering eerst intern te bespreken. Dan kan de strategie bepaald worden hoe met de leverancier verder omgegaan wordt.

Resultaten

- **Inzicht** in de gewenste relatie met leveranciers;
- Met het verkregen inzicht worden **afwijkingen in de relaties** geconstateerd en mogelijke **bedrijfsrisico's** in kaart gebracht;
- Een **basis** voor een goede inrichting van leveranciers management;
- **Mogelijke besparingen** door **effectieve en efficiënte inzet** van leveranciers- en contractmanagers.

Voorwaarden

Alle betrokkenen binnen de klantorganisatie worden geacht in alle openheid en eerlijkheid mee te werken. De personen, die de

klant vertegenwoordigen, producten- en dienstenmanagers, contractmanagers, leveranciersmanagers weten waarover ze praten. Ze worden tijdens het proces voldoende in de gelegenheid gesteld om hun bijdrage te leveren.



Australia	Morocco
Belgium	Netherlands
Brazil	Norway
Canada	Philippines
Czech Republic	Poland
Denmark	Portugal
Egypt	Russia
Estonia	Saudi Arabia
Finland	Singapore
France	Slovakia
Germany	Spain
Hong Kong	Sweden
Hungary	Switzerland
India	Taiwan
Indonesia	Ukraine
Kuwait	United Arab Emirates
Luxembourg	United Kingdom
Malaysia	USA

Logica IT Management
Werkgroep Regievoering
Aloys van Mierlo
Prof. W.H. Keesomlaan 14
1183 DJ Amstelveen
T: +31 (0)20 5033 000
F: +31 (0)20 5713 960
M: itmanagement.nl@logica.com
W: www.logica.nl/itmanagement