

Naar een goedkoop en veilig inkoopbeleid

In deze rubriek worden korte samenvattingen gegeven van studies die studenten van het FHR Lim A Po Institute of Social Studies maken in verband met de afronding van hun MBA/MPA opleiding. De opleidingen vereisen onderzoek van de eigen samenleving, waardoor met zo'n 60 studies per jaar in feite een belangrijke bron van nieuwe concepten en nieuwe kennis beschikbaar komt over en voor onze samenleving. Beschikbaar gesteld door personen, die in leidinggevende posities in onze samenleving, met deze concepten en kennis hebben leren werken

Elk bedrijf koopt grondstoffen en hulpmiddelen in om zijn product of dienst te kunnen leveren. Bij voorkeur: ononderbroken. Bij de inkoop wordt dan ook gelet op: levering op tijd en de beste prijs. Daar bestaan al sinds het begin van de industriële revolutie modellen voor, die gaandeweg werden verbeterd. Zoals het ABC systeem waarbij voor de prioriteit van bestellingen een onderscheid gemaakt werd tussen A, B en C items. A-items zijn bijvoorbeeld items die tezamen 20% van de in te kopen items van het bedrijf per jaar vormen maar die 80% van de waarde vertegenwoordigen, B-items: 30 op 20%, C-items 50 op 2%.

Met de mondialisering van de economie voldeden deze modellen steeds minder. Er kwamen nieuwe, zoals die van P.Kraljic in 1983. Kraljic maakte van het inkoopgebeuren van een bedrijf een onderwerp van strategische beleid van dat bedrijf.

Dennis R. Mac Donald nam de studie van Kraljic als onderwerp voor zijn MBA-paper, dat in november 2006 verscheen onder de titel van *'Application of Kraljic's Purchasing Portfolio Matrix in an Undeveloped Logistics Infrastructure- The Staatsolie Suriname Case'*

In zijn paper introduceerde hij de matrix van Kraljic en deed verslag van de toepassing ervan op een andere situatie dan waarin Kraljic hem ontwikkelde, niet de efficiënte logistieke infrastructuur van de geïndustrialiseerde wereld, zoals van de VS en Europa, maar een bedrijfssituatie binnen een zwakke infrastructuur (wegen, havens, magazijnen, communicatie, e.d.), gecompliceerde importprocedures, gebrek aan logistieke kennis, toeleveringsstagnaties (stakingen, stormen, e.d.), e.d..

De centrale vraag die Mac Donald zich stelde is of het Kraljic model ook van toepassing is op bedrijven en hun inkoop in een milieu gekenmerkt door een onontwikkelde logistieke infrastructuur. Zo niet: welke aanvullingen behoeft het model in die situatie?

Kraljic' model

In het Kraljic' model worden de inkoop items in een matrix geplaatst, dat twee dimensies heeft: horizontaal het leveringsrisico dat het bedrijf ondervindt bij zijn bestellingen; en verticaal de winstimpact. Producten worden in 4 categorieën onderverdeeld: niet-kritisch, knelpunt, kritische invloed en strategisch. Voor elk van de kwadranten zijn factoren aangegeven waaraan de productie-items moeten voldoen om daarin geplaatst te worden.

Voor Staatsolie is het model op een beperkt aantal product items toegepast. Niet op de 6700 items die continue beschikbaar moeten zijn, en waarvoor per jaar meer dan 7700 inkoopopdrachten worden gegeven. Het bedrijf koopt per jaar meer dan \$100-120 miljoen producten en diensten in (20% lokaal, 80% internationaal). Hoe garandeert het bedrijf dat alle bestellingen op tijd aankomen, dat er geen grote voorraden moeten worden aangehouden, wat immers een belangrijke kostenfactor vormt, en dat het bedrijf een gunstige invloed heeft op de aankoopprijs?

Daar zijn strategische inkoopbeslissingen voor nodig, waarbij volgens Mac Donald voor een belangrijk gedeelte de matrix van Kraljic als hulpmiddel kan worden gebruikt. Daarbij zijn

adviezen gegeven om zoveel mogelijk items in de linker kwadranten geplaatst te krijgen: met geringe leveringsrisico's en met een gunstige invloed op de prijsvorming. Maar voor een bedrijf buiten de ontwikkelde logistieke infrastructuur van het Westen zijn daar aanvullende voorzieningen bij nodig. Mac Donald komt vanuit zijn onderzoek tot twee strategische aanbevelingen: werken met inkoopagenten op de markt waar men zijn product items van betreft; en de ontwikkeling van een geïntegreerde logistieke beheersstructuur leverancier /afnemer. Met het laatste wordt bereikt dat de afnemer op elk moment kan nagaan waar het bestelde product-item zich bevindt.

Mac Donald past als Procurement Manager van Staatsolie Suriname NV de aangepaste Kraljic' matrix toe, waarvoor hij een theoretische deeloefening voor zijn MBA-opleiding heeft kunnen maken. Ook andere grote bedrijven hebben belangstelling voor de nieuwe matrix getoond. In de infrastructuur van de geïndustrialiseerde wereld naar Suriname kunnen handelingen samen ondernomen worden, die een gunstige invloed hebben op de kosten van de betrokken processen. Mac Donald heeft een award ontvangen van de Amerikaanse Management Development Agency (IMDA) voor zijn innovatieve studie.