

# Professionalisering van inkoop met Kraljic-methodiek

## Defensie snijdt model toe op organisatie

Verbetering van het inkoopproces kan besparingen opleveren. Het is de kunst om theoretische modellen om te vormen naar instrumenten die toepasbaar zijn voor de organisatie.

Geoffrey Behr

Inkoop van ict is zowel in omvang als gewicht van groot belang voor veel organisaties. Bij ict is sprake van korte productlevenscycli. Technische specificaties hebben een zeer beperkte houdbaarheid waardoor de noodzaak tot goed functioneel specificeren toeneemt. Er kan, meer dan bij andere goederen, sprake zijn van een 'lock-in'-effect. Eenmaal gedane investeringen zijn niet makkelijk terug te draaien. Bij maatwerksoftware is men bijvoorbeeld gebonden aan de leverancier. Behalve de veranderende producten en diensten is ook de markt en de leveranciers die daarop actief zijn voortdurend in beweging. Marktvormen veranderen, bedrijven fuseren of verdwijnen.

Concluderend kan worden gesteld dat het afbreukrisico bij ict-inkoop een belangrijke factor is voor organisaties.

Het portfoliomodel van Kraljic is een instrument voor professionalisering van inkoop. Dit model helpt een klantorganisatie bij het bepalen van de juiste inkoopstrategie per product (of dienst) en vormt de basis voor het ict-inkoopbeleid van de organisatie. Het portfoliomodel bestaat uit een aantal matrices (zie figuur 1) die inzicht geven in de machtsverhouding tussen klant en ict-leverancier.

De Kraljic-methodiek valt uiteen in vier stappen. In stap 1 bepaalt de organisatie in welk segment een in te kopen product valt, gezien vanuit het perspectief van de klant. Met andere woorden: hoe belangrijk is dit product voor de organisatie en hoe bepalen we dat? Vervolgens bepaalt de organisatie in stap 2 ditzelfde nog eens, maar nu gezien vanuit het perspectief van de ict-leverancier, oftewel: hoe belangrijk is dit product voor de (omzet van de) leverancier en welke criteria gebruikt hij om dat te bepalen? In stap 3 bepaalt de organisatie de machtsverhouding tussen klant en leverancier. Hoe moet ik als klantorganisatie omgaan met mijn leverancier bij specifieke goederen en diensten? Als de machtsverhouding ongunstig is, beziet de organisatie ten slotte in stap 4 welke mogelijkheden er zijn om deze te verbeteren. Moet een klant nastreven om het product in een ander inkoopsegment te plaatsen, of een andere leverancier zoeken?

Met de eerste matrix is te bepalen in welk segment een product in de inkoopportfolio valt. Bij elk van de vier segmenten hoort een basisstrategie. De strategieën, die variëren van concurrentie stellen tussen de leverancier(s) tot intensief met ze samenwerken, zijn van invloed op de wijze waarop de organisatie omgaat met haar leveranciers, haar medewerkers, algemene voorwaarden

## Samenvatting

Het Kraljic-portfoliomodel bestaat uit een aantal matrices die inzicht geven in de machtsverhouding tussen klant en ict-leverancier. Met dit model kan een organisatie inkoop professionaliseren. In de vier stappen stap van deze methode bepaalt een organisatie in welk segment een te kopen product valt, hoe de machtsverhouding is tussen klant en leverancier en of de organisatie deze verhouding kan verbeteren.

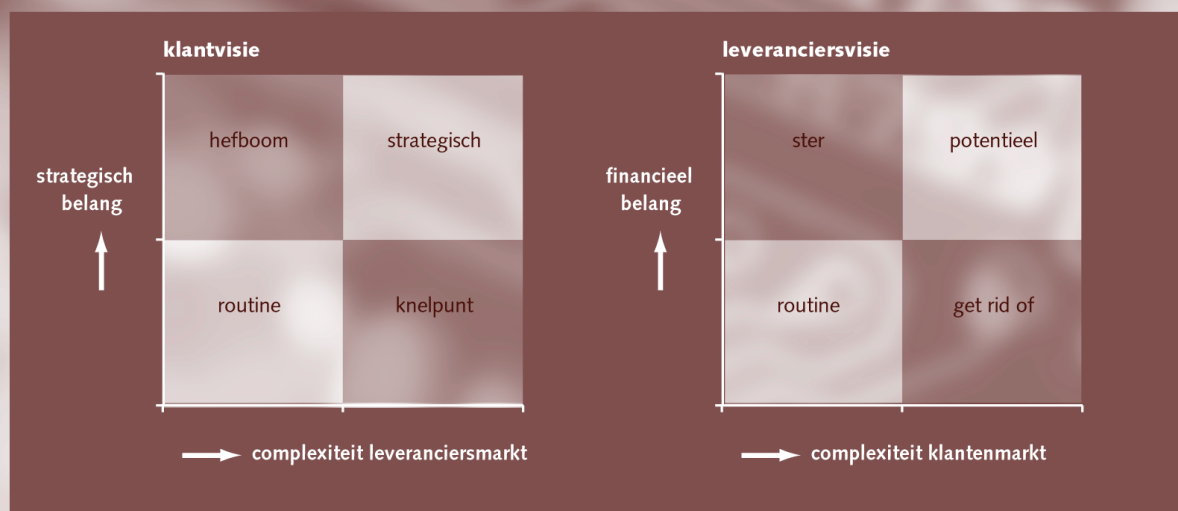
en andere contractvormen, en issues zoals het behalen van mogelijke kostenbesparingen. De wijze waarop de assen worden benoemd en de specifieke invulling die een organisatie hieraan geeft, zijn bepalend voor de plaats die in te kopen goederen en diensten krijgen in de matrix. In de praktijk komt men een verscheidenheid aan interpretaties tegen die soms aanzienlijk afwijken van het oorspronkelijke model zoals Peter Kraljic in 1983 beschreef. Veelal wordt volstaan met het afzetten van de prijs van het in te kopen product (verticale as) tegen het aantal leveranciers van wie het product betrokken kan worden (horizontale as). In feite is voor een juiste toepassing van het model niet zozeer van belang welke keuze wordt gemaakt, zolang er maar gekozen wordt en deze keuze duidelijk en eenduidig is. De voorwaarden voor juiste toepassing van het model zijn dat elk product in de matrix te plaatsen moet zijn, en dat elk product bij voorkeur in slechts één van de vier segmenten valt.

## Veronderstellingen

Bij de assen gaan we uit van een aantal veronderstellingen. Het strategische belang wordt enerzijds bepaald door de financiële omvang van het in te kopen product en anderzijds door de impact op de primaire processen van de organisatie. De complexiteit van de leveranciersmarkt wordt bepaald door het aantal (potentiële) leveranciers in de markt en de macht die zij hebben. Een complexe markt wordt gekenmerkt door weinig leveranciers, omdat het dan lastig(er) is om het product te verwerven. Het omgekeerde geldt eveneens, de aanwezigheid van veel leveranciers duidt op een niet complexe leveranciersmarkt. Een volgende veronderstelling is dat het financiële belang wordt bepaald door de omvang die het inkoopvolume van een bepaalde klant inneemt in de totale omzet van de leverancier (en anderzijds door de aantrekkelijkheid van de klant). Ten slotte wordt verondersteld dat complexiteit van de klantenmarkt wordt bepaald door het aantal (potentiële) klanten in de markt. Ook

## Kraljic-matrices

1



hier geldt hoe minder potentiële klanten, hoe complexer de markt is. Voor toepassing van de Kraljic-methodiek moet een organisatie er enerzijds voor zorgen dat de invulling van de assen recht doet aan de specifieke kenmerken van de organisatie, en anderzijds dat de criteria goed hanteerbaar zijn. Het verdient uiteraard de voorkeur de grootheden op de assen meetbaar te maken. Zeker bij criteria als strategisch belang kan het meetbaar maken de toepasbaarheid van het model vergroten. Te denken valt hierbij aan benoeming van de aspecten die het strategisch belang bepalen en deze te scoren op een schaal van 1 tot 5. Hier ligt echter het gevaar op de loer dat gebruik van het model dermate ingewikkeld wordt, dat de praktische toepasbaarheid in het geding komt. Zeker als aan de diverse aspecten wegingsfactoren worden toegekend, kan de balans tussen academisch verantwoord en bruikbaar nadelig voor de ict-inkopers doorslaan. Elke organisatie moet hierin haar eigen afweging maken. De grens tussen de segmenten zal tot op zekere hoogte altijd arbitrair blijven.

### Basisstrategie

Zoals eerder aangegeven hoort bij elk van de segmenten een bepaalde basisstrategie. Voor de eerste matrix geldt in het routinesegment dat de financiële omvang beperkt is en men de keuze heeft uit vele leveranciers. De strategie van de klant richt zich op vereenvoudiging van het logistieke proces en verbetering van de operationele efficiëntie. Hierin past cumulatie van orders en reductie van het aantal leveranciers. In het hefboomsegment is de financiële omvang van de aankoop groot, evenals het aantal leveranciers. De te volgen strategie is die van concurrentiestelling. De klant kan eisen stellen aan de prijs of extra service bedingen. De financiële omvang van het strategisch segment is groot, en het product is van grote invloed op

de bedrijfsprocessen van de klantorganisatie. Omdat tevens het aantal leveranciers gering is (soms zelfs slechts één), streeft de klantorganisatie naar intensieve samenwerking zoals een partnership. Hoewel de directe (inkoop)kosten in het knelpuntsegment laag zijn, stelt het niet beschikbaar zijn van goederen of diensten uit dit segment de klant voor grote problemen. De strategie is dan ook gericht op zekerstelling van de levering.

### Portfoliopositie

De tweede stap die een klantorganisatie dient te maken, is het bepalen van de plaats die zij inneemt in de portfolio van de leverancier. Door gebruik te maken van de tweede matrix, moet duidelijk worden hoe belangrijk een klant is voor een bepaalde leverancier. Combinatie van beide matrices geeft vervolgens een beeld van de relatieve machtsverhouding tussen klant en leverancier. Hieruit wordt duidelijk of er sprake is van een juiste 'match'.

In het routinesegment in de tweede matrix is het financiële belang per klant voor de leverancier weliswaar laag maar er zijn veel klanten. De basisstrategie (voor de leverancier) is hier gericht op het doorvoeren van standaardisatie en efficiëntie. Het financiële belang voor de leverancier is in het stersegment groot, en er zijn veel potentiële klanten. De leverancier is in de gelegenheid om te 'oogsten' en zal geen prijsconcessies doen. Bij gebrek aan concurrentie zal een leverancier niet snel investeren in innovaties.

In het potentiëlesegment maakt een groot financieel belang bij relatief weinig klanten dat de leverancier extra gemotiveerd zal zijn om de klant te bedienen. Dit kan zich vertalen naar prijsreducties maar ook naar servicegerichtheid en het aanbieden van maatwerkoplossingen.

In het *get-rid-of*segment leiden weinig klanten en

## Machtsverhouding klant-leverancier

2

klant	leverancier			
	routine	ster	potentieel	get rid of
routine	gelijk	klant	klant	leverancier
hefboom	klant	gelijk	klant	leverancier
strategisch	leverancier	leverancier	gelijk	leverancier
knelpunt	leverancier	leverancier	gelijk	leverancier

een klein financieel belang ertoe dat een leverancier niet genegen zal zijn zich overmatig in te spannen om in de behoeften van de klant te voorzien. Investerings zullen niet meer plaatsvinden en zelfs afstoting van (groepen van) producten of diensten zijn denkbaar als deze niet meer renderen.

Voor een klantorganisatie is het doorlopen van deze stap ontegenzeggelijk lastiger dan het invullen van de eigen matrix. Het simpelweg vragen aan leveranciers hoe zij de klant bezien levert vaak verrassend veel en bruikbare informatie op.

De invulling van de matrices geeft een momentopname weer. Wees je ervan bewust dat marktontwikkelingen, technologische vernieuwingen en veranderingen in klant- of leveranciersorganisaties gevolgen kunnen hebben voor de plaats in een bepaald segment en daarmee dus voor de te volgen strategie.

De matrixbeschrijvingen geven een algemeen beeld. Er zijn vele organisatiespecifieke factoren

denkbaar die invloed hebben op de strategie. Een voorbeeld hiervan is verplichte winkelnering door klanten in het hefboomsegment.

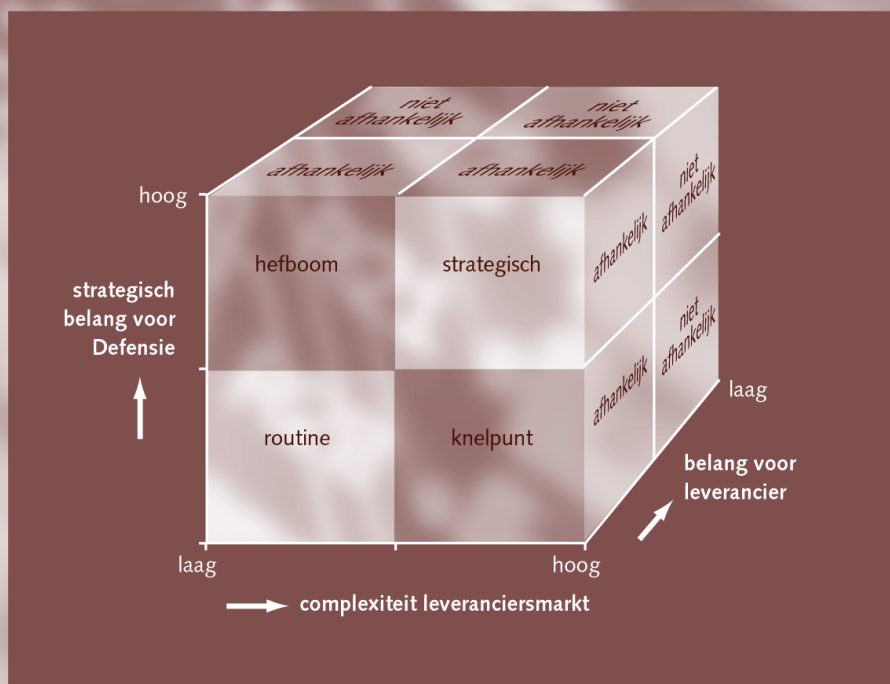
### Machtsverhouding

De volgende stap van het portfoliomodel is koppeling van beide matrices. Het algemene beeld dat hieruit ontstaat, geeft inzicht in de relatieve machtsverhouding tussen klant en leverancier. Een klantorganisatie kan hieruit afleiden of de relatie met de leverancier is gebaseerd op de gewenste machtsverhouding. Tevens kan ze hieruit afleiden of de strategieën, die ten doel hebben om in een ander segment te komen, een verbetering, verslechtering of een ongewijzigde situatie als gevolg hebben.

Deze stap kan leiden tot aanpassing van een basisstrategie. Als bijvoorbeeld een in te kopen product bij de klant in diens strategisch segment valt, is de basisstrategie intensieve samenwerking en partnership. Als nu blijkt dat de klant bij de leverancier in diens routine- of zelfs get-rid-offsegment valt, heeft de basisstrategie geen kans van slagen. Ook de plaats binnen het segment kan van belang zijn voor de te volgen strategie. In het knelpuntsegment is er bijvoorbeeld sprake van een complexe leveranciersmarkt, wat betekent dat er weinig potentiële leveranciers zijn. Als er slechts één aanbieder is en er dus sprake is van

### Segmenten SBO

3





beheer van contracten, relatiebeheer, functioneel beheer en uitvoering van defensiebrede IV- en ict-projecten.

Dictu bestaat uit de afdelingen Smart Buyer Organisatie (SBO), Functioneel Beheer Organisatie (FBO) en Defensie Projecten Organisatie (DPO). De Smart Buyer Organisatie draagt zorg voor het 'smart' inkopen van IV-producten voor geheel Defensie. Onderdelen van SBO zijn Verwerving, Contractmanagement en Relatiemanagement.

Dictu besteedt niet alleen aandacht aan het op een centrale plek verwerven van IV-producten maar ook aan het onderhouden van contacten met leveranciers (relatiemanagement) en efficiënt beheer van de nieuwe en lopende contracten

(contractmanagement). Het proces Verwerving start vervolgens met een goedgekeurde behoeftestelling, wat resulteert in een getekend contract. Het proces ContractManagement start met een getekend contract en eindigt met de afloop van het contract. En RelatieManagement is een overkoepelend proces binnen de SBO.

Dictu heeft de keuze gemaakt de Kraljic-methode toe te passen bij alle ict-inkopen. Bij de keuze voor deze methode was van belang, dat de methode goed toepasbaar moest zijn en dus toegesneden moest zijn op de situatie bij Defensie. Om deze reden besloot Dictu om bij bepaling van de assen van de Kraljic-matrix behalve prijs en toeleverrisico ook andere aspecten te laten meewegen, zoals impact op de organisatie en het strategisch belang voor Dictu en leverancier. Omdat invulling van de tweede matrix vanuit leveranciersperspectief veel lastiger is dan het invullen van de eigen inkoopportfolio, vereenvoudigde de Dictu het leveranciersperspectief. In plaats van vier segmenten (routine, ster, potentieel, get-rid-off) koos Dictu voor twee mogelijk-



heden: de leverancier is wel of niet van Dictu afhankelijk. Bepaling van de machtsverhouding tussen Dictu en ict-leverancier(s) levert het beeld op in figuur 3.

De volgende stap is op een eenvoudiger wijze bepalen van de machtsverhouding, zodat de methodiek praktisch toepasbaar is, zonder aan de kracht in te moeten. Hiervoor ontwikkelde Dictu een segmentenflow die met beantwoording van maximaal zeven vragen vaststelt hoe de machtsverhouding is. Hieruit volgt op eenvoudige en eenduidige wijze wat de strategie is die gevolgd moet worden. In de segmentenflow is niet alleen rekening gehouden met criteria als prijs en aantal leveranciers, maar ook met organisatiespecifieke elementen als gedwongen winkelen, impact op de organisatie en commerciële meerwaarde voor de leverancier, anders dan omzet.

Op deze wijze is Dictu in staat om alle onderdelen van het gehele ict-inkoopvolume te categoriseren als 'hefboom', 'routine', 'knelpunt' of 'strategisch', met direct daaraan gekoppeld de situatie van de leverancier(s) op de betreffende markt. Gecombineerd met een financiële analyse en het toepassen van de 80-20-regel (20% van de leveranciers is verantwoordelijk voor 80% van het inkoopvolume) is het mogelijk om trajecten zoals leveranciersreductie, kostenbesparingen, standaardisatie en het sluiten van strategische partnerships mogelijk te maken. De eerste successen zijn reeds behaald: zo zijn aanzienlijke (en blijvende) besparingen gerealiseerd op mobiele telefoniekosten en hardware voor de werkplek.

### Conclusie

Met het portfoliomodel kan de klantorganisatie bewuste keuzes maken. De bewustwording van deze keuzes betreft enerzijds het type goederen dat moet worden ingekocht. Hierbij worden vanuit inkooperspectief eisen gesteld aan de specificaties. Anderzijds worden bewuste keuzes gemaakt voor het type leveranciers waarmee de klantorganisatie contracten afsluit voor welk type ict-middelen, plus de aard van de samenwerking. Gebruik van het portfoliomodel van Kraljic tilt selectie en contractenafsluiting naar een hoger niveau en draagt bij aan evenwichtige klant-leverancierrelaties.

### Literatuur

- Behr, G. en Braam, G. (2004). Help, de klantorganisatie wordt volwassen! In: *IT Service Management Best Practices deel 1*, pp. 155-175.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. In: *Harvard Business Review*, 61, pp. 109-117.
- Weele, A.J. van (1997). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk*. Alphen aan den Rijn: Samson Bedrijfsinformatie.

### Links

- [www.cdc.nl/dictu/index.html](http://www.cdc.nl/dictu/index.html)
- [www.trekantpartners.com](http://www.trekantpartners.com)

### G.M. Behr

is senior adviseur bij Trekant Partners. E-mail: [g.behr@trekantpartners.com](mailto:g.behr@trekantpartners.com).

### Telecom

## Ip-telefonie over op open source

Ip-telefoniesystemen gebaseerd op open source zullen de komende twee jaar het belangrijkste deel vormen van Linux-omzet. Jon Hall, een open-sourcegoeroe, voorspelt dat open-source-ip-technologie zoals Asterisk tien maal zo goedkoop wordt als IP PBX van bedrijven als Cisco en 3Com.

Volgens Mick Balma (HP) geven lage kosten en het gemak bij aanpassing als verklaring voor de snelle groei in het gebruik van open-sourcetechnologie voor ingebodde systemen zoals consumententoeellen en netwerkpakketten.

[www.theregister.co.uk](http://www.theregister.co.uk) \*

\*) kijk voor de volledige link op [www.informatie.nl](http://www.informatie.nl)

### Netiquette

## Zeven doodzonden bij e-mail

Communicatiedeskundige Peter Collett voerde een peiling uit onder kantoorpersoneel waarin hij vroeg naar irritaties veroorzaakt door e-mail. Meer dan 500 personen uit diverse Europese landen reageerden hierop. In de figuur staat de top-zeven van e-mail doodzonden.

[www.cnn.com](http://www.cnn.com)

### e-maildoodzonden

- 1 e-mail niet beantwoorden
- 2 ontvangst bericht ontkennen
- 3 urgente e-mail versturen zonder begeleidend telefoontje
- 4 onnodig lange e-mail sturen
- 5 kopieën sturen aan jan-en-alleman
- 6 verwaarlozen correcte spelling en stijl
- 7 tactloos zijn