

Specificeren

Het proces van specificeren

Specificeren gebeurt in bijna elke afdeling van het bedrijf. Elke afdeling geeft aan een van de haar toeleverende bedrijven op wat en hoe ze bepaalde zaken of goederen en diensten geleverd wil hebben. Er is uiteraard ook een specificatie voor interne leveringen. Een specificatie kan statisch of dynamisch zijn. In een statische specificatie geven wij aan wat we willen hebben, geformuleerd met onze eigen beperkte kennis. In een dynamische specificatie accepteren wij dat de leverancier zijn kennis inbrengt bij het maken van de specificatie.

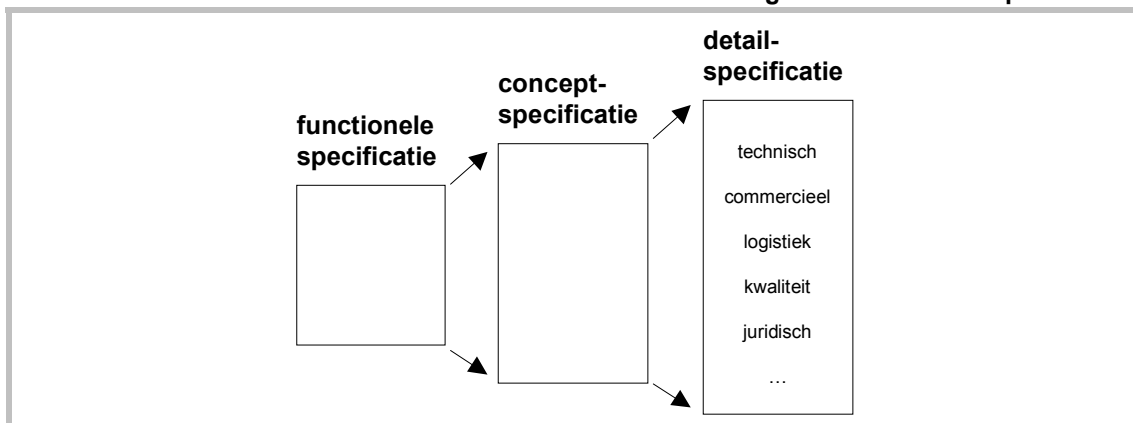
praktijkvoorbeeld

De afdeling inkoop zal bijvoorbeeld aan de afdeling financiën vragen om een maandelijks overzicht van de uitgaven, in vergelijking met dezelfde maand in het vorige jaar. De afdeling financiën reageert daar misschien op met de opmerking dat dat niet mogelijk is, of dat ze in dit soort gevallen meestal een overzicht geven van de afgelopen vijf jaar; dat geeft namelijk een beter inzicht. Als dat wordt voorgesteld, zal de afdeling inkoop daar waarschijnlijk wel mee akkoord gaan. Als er wordt opgemerkt dat de afdeling financiën dit soort cijfers helemaal niet kan leveren, maar dat ze wel altijd bereid is te zoeken naar een oplossing, is er sprake van dynamiek. Misschien moet de afdeling inkoop wel iets veranderen aan de wijze waarop zij gegevens aanlevert. Het resultaat van het overleg zal zijn dat beide partijen uiteindelijk komen tot een gezamenlijke oplossing waarover ze ook gezamenlijk tevreden zijn.

In bovenstaand voorbeeld is steeds de specificatie van de gevraagde diensten veranderd. Hier is sprake van een dynamische specificatie. Of een specificatie nu dynamisch is of statisch, hij moet altijd voldoen aan de eisen van de gebruiker, bijvoorbeeld de afdeling productie of R&D. Om dit te waarborgen, is het van belang dat er een goede procedure worden afgesproken, waarin is vermeld hoe een specificatie tot stand komt en hoe deze wordt goedgekeurd. Dit is zeker het geval bij een dynamische specificatie.

Hoe komen we nu van een dynamische specificatie tot een statische specificatie, dus tot een specificatie waarin alles is vastgelegd? In ieder geval moet het proces van dynamisch naar statisch leiden tot het maken van een totale specificatie. Uitgangspunt hierbij is dat de organisatie een volledige specificatie opstelt, waarbij de eigen eisen en wensen centraal staat, terwijl ook gebruik wordt gemaakt van de kennis en inbreng van leveranciers. In dit specificatieproces doorlopen we de stappen van afbeelding 1.

afbeelding 1: soorten totale specificaties



Stap 1: functionele specificatie

De functionele specificatie beschrijft de functies die het product of de dienst moet vervullen voor de gebruiker, ofwel: wat moet het product doen? Functionele specificaties zeggen niets over 'hoe' deze behoefte dient te worden gerealiseerd. De functionele specificatie kan heel algemeen, kort en bondig zijn. Een functionele specificatie laat een grote vrijheid aan de leveranciers. De functionele specificatie zegt niets over het uiterlijk van het product, maar alleen iets over de functionaliteit(en) van een product. In een functionele specificatie moet een goed evenwicht worden gevonden tussen de eisen die de inkoopende partij stelt aan het product en vrijheid voor de leverancier, om zijn innovativiteit niet te beteugelen.

praktijkvoorbeeld

Functionele specificatie: een kopieerapparaat dat in zwart/wit kan kopiëren, op A3 en A4 formaat, kan sorteren en nieten, een bepaald maximaal aantal uren per jaar niet functioneert vanwege onderhoud of reparatie en een bepaalde capaciteit per uur heeft.

Stap 2: conceptspecificatie

De conceptspecificatie geeft al iets nauwkeuriger aan op welke manier de behoefte kan worden gerealiseerd. De conceptspecificatie vertaalt de functionele specificatie voor de meest kritische of strategische aspecten. Zo zal de conceptspecificatie van een nieuwe, snelle pc reeds bepalen rond welke processor men het product zal opbouwen. De conceptspecificatie vertaalt de functionele specificatie reeds naar de feitelijke uitwerking toe. Men specificeert echter geen details. Binnen een conceptspecificatie spelen ook organisatorische aspecten een rol. Het tijdsplan en het creëren van een richtbudget zijn voorbeelden van zaken die medebepalend zijn bij de verdere uitvoering. De inkoopende organisatie geeft met de conceptspecificatie de eerste aanzet naar de feitelijke oplossing van het inkoopprobleem. Dat wordt met name gedaan indien het moeilijk (of zelfs onmogelijk) is om uitsluitend met functionele eisen te werken.

Stap 3: detailspecificatie

De detailspecificatie, ook wel pakket van eisen genoemd, zegt op een heel gedetailleerde manier hoe de conceptspecificatie verder moet worden gerealiseerd. Een detailspecificatie geeft heel wat minder vrijheid aan diegene die verantwoordelijk is voor de invulling ervan. Zo kan bijvoorbeeld in een detailspecificatie de technologie worden beschreven die moet worden gebruikt, zelfs al zou er met alternatieve technologieën een beter resultaat kunnen worden bereikt. Er worden exacte levertijden vastgelegd, complete juridische voorwaarden, exacte technische omschrijvingen tot zelfs productnamen, enzovoort. Uiteraard blijft daarbij de functionele specificatie overeind staan. Tot aan het einde van het inkoopproces dienen de functionele eisen te prevaleren boven de gedetailleerde technische omschrijving daarvan.

Opbouw van de verschillende specificaties

In alle drie de stappen is de specificatie opgebouwd uit verschillende onderdelen:

- De technische specificatie beschrijft de technische en technologische eigenschappen. Bijvoorbeeld de dikte of de kleur van een materiaal.
- De commerciële specificatie beschrijft de commerciële elementen, zoals prijszetting, mogelijke kortingen, inruilcondities en betalingstermijn.
- De logistieke specificatie beschrijft de voorwaarden waaronder de levering dient te gebeuren. Bijvoorbeeld wat de leveringstermijn is, wat de reactietermijn is, de aantallen per deellevering of verpakking en hoe snel reserveonderdelen kunnen worden verkregen.
- De kwaliteitsspecificatie beschrijft kwaliteitsborgingsystemen, kwaliteitsnormen en keuringseisen.
- In de juridische specificatie worden rechten en plichten beschreven van de verschillende partijen en wat er dient te gebeuren bij een conflict of onvoorziene omstandigheid.

Het belang van functioneel specificeren

We hebben gezien dat het specificatieproces begint met een functionele specificatie. Waarom is zo'n functionele specificatie belangrijk? Door het werken met functionele specificaties, stelt de inkopende organisatie zichzelf doorlopend de vraag: waarom heb ik een bepaalde functie nodig? In de praktijk wordt het vaak vervelend gevonden als een inkoper een detailspecificatie ter discussie stelt en terug wil naar een functionele specificatie. Dat geldt overigens niet alleen voor technische, maar ook voor bijvoorbeeld logistieke aspecten. We bespreken een aantal redenen voor het werken met functionele specificaties.

Aan het einde van het inkoopproces is er maar één ding belangrijk: doet het product wat we willen? Als de inkoper in zijn specificatie een detailspecificatie maakt, neemt hij de verantwoordelijkheid voor de juiste oplossing van het inkoopprobleem van de leverancier over. Stel dat een leverancier exact levert conform de overeengekomen detailspecificaties, maar dat het product niet blijkt te voldoen aan de behoefte. Dat wil zeggen: het product voldoet niet aan de functionele eisen. Het doet niet wat we willen. Om daar iets zinnigs over te kunnen zeggen, moeten we die functionele eisen wel hebben opgesteld! Met functionele eisen vertelt de inkopende organisatie aan de leverancier wat de uitkomst van het inkoopproces moet zijn.

praktijkvoorbeeld

Een sociale werkplaats maakt een uitputtende detailspecificatie voor het preventieve onderhoudsprogramma van een aantal machines. Een aangezocht onderhoudsbedrijf voert exact het overeengekomen onderhoudsprogramma uit. De machines gaan echter steeds vaker kapot. De monteur die de reparaties uitvoert, zegt dat het volgens hem komt door een slecht onderhoudsprogramma. Het belangrijkste probleem is uiteraard dat de machines minder kunnen produceren. Maar wiens schuld is dat nou?

Als de leveranciers de kennis hebben voor de oplossing voor een bepaalde inkoopbehoefte, dan moet in een offerteaanvraag de specificatie niet te diepgaand worden uitgewerkt. De inkoopende organisatie weet er immers vaak veel minder van dan de leverancier. Zo moet bijvoorbeeld het onderdeel service niet door de inkoop worden omschreven. De leverancier moet zélf een technische omschrijving geven van de activiteiten die onder het kopje service vallen. Potentiële leveranciers worden zo in de gelegenheid gesteld hun knowhow zo goed mogelijk in te brengen. De leverancier wordt immers gevraagd een oplossing te geven voor het 'wat'. Aan hem wordt ruimte gelaten om aan te geven 'hoe' hij dit denkt te doen. Daardoor kunnen nieuwe technologieën worden toegepast, waarmee de gebruiker of de inkoop nog niet bekend is. Daarmee komen tevens mogelijkheden tot kostenverlaging vrij; de inkoop benut alle mogelijkheden van de markt om op een verantwoorde goedkope manier aan zijn behoefte te voldoen. Er wordt nagedacht over het probleem en niet over de oplossing. Daardoor ontstaat ruimte voor waardeanalyse en wordt het denken en handelen van de organisatie daadwerkelijk gericht op alle aspecten van het probleem en niet op één mogelijke oplossing van een van de leveranciers. De kans op overspecificatie wordt ook geringer.

Een functionele specificatie laat een grote vrijheid aan de leveranciers, maar ook aan de inkoop. Met functionele specificaties kunnen meestal meer leveranciers worden gevonden dan met strak omschreven detailspecificaties. De kans op een monopolistische situatie wordt kleiner. Overigens zijn overheidsinkopers op grond van de Europese richtlijnen in principe verplicht om met functionele specificaties te werken. Dit is om de internationale concurrentie te bevorderen. Door te werken met functionele specificaties loopt men ook minder risico om alternatieven te verwaarlozen. En tot slot ontnemt de inkoop met detailspecificaties de leverancier zijn mogelijkheden om zijn toegevoegde waarde te tonen en zich te onderscheiden van de andere leveranciers.

Inkoopspecificatie en inkoopmanoevreerruimte

De specificatiefase is een belangrijk onderdeel van het inkoopproces. Om tijdens het specificatieproces de mogelijkheden van de externe leveranciersmarkt maximaal te benutten, moet de inkoop in nauw contact samenwerken met de bedrijfsfuncties die de specificaties in eerste instantie bepalen. Bijvoorbeeld met productmanagement, productontwikkeling, marketing en gebruikers.

praktijkvoorbeeld

Het specificatietraject van de inkoop van een nieuwe brandweerauto kan een zeer langdurig traject zijn. Regelmatig wordt door de technisch deskundige een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden, onmogelijkheden en de ontwikkelingen daarin. Uiteraard worden daarbij ook congressen, symposia, leveranciers en beurzen bezocht. Indien de inkoop daarbij geen rol speelt, dan zal zijn rol in de latere fase van selectie en contracteren ook beperkt zijn. De inkoop kan en zal niet de rol van de gebruiker overnemen; daartoe ontbeert hij de technische kennis. Maar tijdens die specificatiefase dienen ook tal van andere aspecten te worden gezien, waarvoor die brandweerdskundige weer de kennis ontbeert. Voorbeelden hiervan zijn:

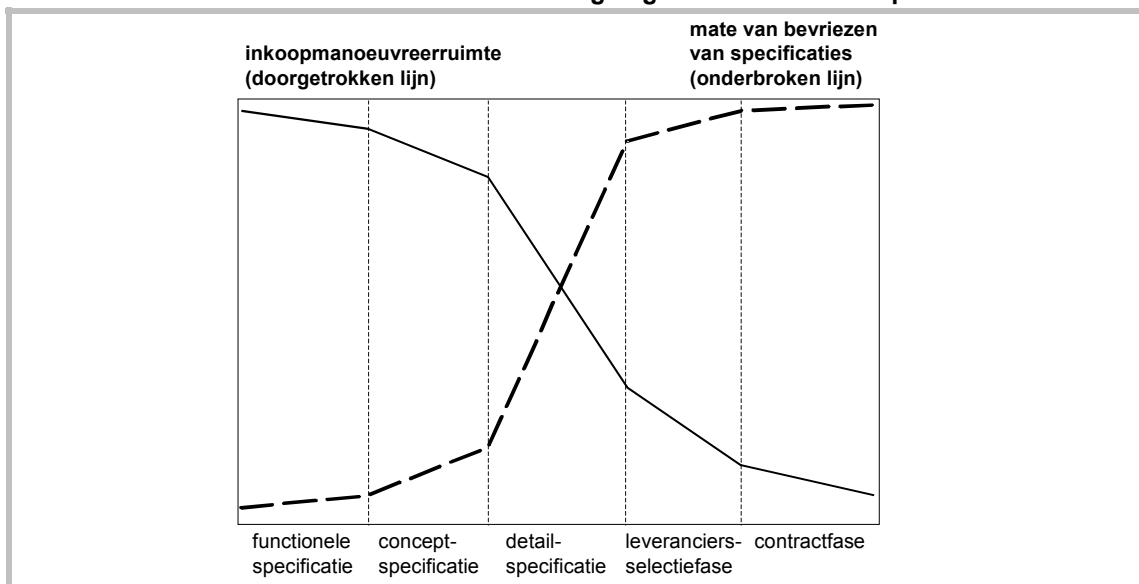
- Hoe is het configuratiebeheer geregeld, met andere woorden: hoe ziet het beheer van de inhoud van de specificatie eruit?
- Wat zijn de commerciële voorwaarden?
- Hoe is de samenhang tussen de rol van de onderhoudsdienst van de brandweer, de rol van de leverancier en de systeemgarantie?
- Waar ligt het klantorderontkoppelpunt van de reservedelen?
- Wat zijn de Total Cost of Ownership?

De inkoopmanoeuvrerruimte is het geheel aan vrijheidsgraden waarbinnen een inkoper zich kan bewegen. Deze ruimte biedt de mogelijkheid om afspraken te maken waarbij de belangen van het bedrijf maximaal worden gewaarborgd. Elke inkoper probeert deze inkoopmanoeuvrerruimte zo groot mogelijk te maken. Dit is een belangrijke toegevoegde waarde van de inkoper. De interne klant is degene die eisen en wensen ten aanzien van de specificatie opstelt. Het lastige hierbij is overigens dat de interne klant soms niet precies weet wat hij of zij wil. De toegevoegde waarde van de inkoper is dat hij verstand heeft van de markt, van condities en van onderhandelen. De verantwoordelijkheid van de inkoper is het stellen van kritische vragen, met name over logistieke aspecten, kwaliteitsaspecten en commerciële aspecten.

De inkoopmanoeuvrerruimte wordt sterk beïnvloed door de mate waarin de inkoper wordt betrokken in het specificatieproces. Reeds bij het opstellen van de functionele specificatie helpt het inbrengen van marktmogelijkheden het bedrijf om sneller en goedkoper tot oplossingen te komen voor de behoefte van de klant. Indien de inkoper echter pas op basis van de detailspecificatie wordt gevraagd een passende leverancier met een goede offerte te selecteren, dan is de kans groot dat de kosten zullen oplopen. De mogelijkheden van de markt kunnen dan niet meer maximaal worden gebruikt. Soms is de detailspecificatie zelfs zodanig op het lijf van één bepaalde leverancier geschreven dat het onmogelijk wordt nog een tweede te vinden. De onderhandelingsmogelijkheden van de inkoper worden dan bijna nihil. Dit fenomeen noemt men 'backdoorselling'.

De inkoopmanoeuvrerruimte neemt dus af naarmate de specificaties meer en meer expliciet worden vastgelegd, met andere woorden: naarmate de specificaties meer bevroren raken (zie afbeelding 2). De inkoopmanoeuvrerruimte verloopt omgekeerd evenredig met de mate waarin de specificaties bevroren raken.

afbeelding 2: grootte van de inkoopmanoeuvrerruimte



Als stelregel kan worden aangehouden dat de inkoopmanoeuvreerruimte met circa tachtig procent is afgenomen na de detailspecificatie. Dit betekent dat de beïnvloeding door de inkoper in de laatste twee fasen van het initiële inkoopproces over 'slechts' twintig procent van de kosten mogelijk is. Hiermee wordt duidelijk dat de inkoper het meeste resultaat kan boeken tijdens de specificatiefase. De afbeelding laat ook duidelijk zien dat de toegevoegde waarde van inkoop sterk wordt gereduceerd als inkoop niet wordt betrokken bij de functionele en conceptspecificatie. Inkoop vervalt dan in een rol waarbij steeds weer brandjes moeten worden geblust. Als alles reeds is beslist door andere partijen, heeft elke onderhandeling op het gebied van prijs, logistiek of kwaliteit weinig of geen toegevoegde waarde.

De rol van inkoop in de specificatiefase

Taken voor de inkoper in de specificatiefase

De eerste taak van de inkoper is zorgen dat de specificatie compleet is. Dat ligt in het verlengde van zijn taak om, gegeven de specificatie, bij een geschikte leverancier een contract af te sluiten. De specificatie moet compleet zijn om problemen in latere fasen van het inkoopproces te voorkomen, bijvoorbeeld bij de levering of de nazorg. Het gaat hierbij niet alleen om de technische eisen. Er is ook aandacht nodig voor onder andere kwaliteit, logistiek, onderhoud en service. Een manier om tot een goede specificatie te komen, is om als inkoop samen met de gebruiker in teamverband de specificaties vast te stellen. Een voorbeeld hiervan is als inkopers zitting hebben in crossfunctionele teams. Deze werkgroepen hebben tot taak om bij nieuwe behoeftes de complete specificatie te formuleren.

Een tweede taak van de inkoper is zorgen dat de specificaties in objectieve en leverancier-neutrale termen zijn verwoord. Hij moet streven naar een zo functioneel mogelijke specificatie. Het is vaak niet eenvoudig om tot objectieve en neutrale beschrijvingen te komen. De gebruiker zal vaak proberen de neutraliteit van de specificatie geweld aan te doen. Een veelvoorkomende reden hiervoor is dat de gebruiker gewend is aan een bepaald merk of een bepaald type product, of een voorkeur heeft voor een bepaalde leverancier. Hij wil dus uit gemak, gewoonte of voorliefde hetzelfde bestellen. De inkoper moet desalniettemin streven naar een specificatie waarin alles zo nauwkeurig mogelijk wordt aangegeven zonder in merkspecificaties te vervallen. Dat kan hij vaak beter dan de gebruiker. De inkoper staat immers verder af van de behoefte en heeft daardoor meestal een objectievere blik.

Overigens zijn er wel situaties te bedenken waarbij het ook vanuit het oogpunt van een inkoper verstandig is om op leverancier te specificeren. Bijvoorbeeld bij het bestellen van specifieke reservedelen van een machine op artikelnummer van de leverancier. Hierbij geldt wel dat commercieel juiste voorwaarden gelijktijdig met de aanschaf van de machine moeten worden vastgelegd in een raamcontract.

De derde taak van de inkoper is het inbrengen van zijn kennis van de markt. Zijn kennis van de leveranciers en de producten kan er voor zorgen dat bij de specificatie een scherp beeld van mogelijkheden en onmogelijkheden ontstaat. De inkoper moet er voor zorgen dat de uiteindelijke specificatie goed op de markt is te vinden en dat deze niet achterhaald is. Hier zien we een voordeel van het gebruik van eenduidige, neutrale termen in de specificatie: hierdoor kan gebruik worden gemaakt van de alternatieven op de markt en van de laatste stand der techniek.

De laatste taak van de inkoper is aandacht hebben voor de laagst mogelijke totale kosten. Dat kan door het bieden van een positief kritische objectieve spiegel aan zijn organisatie. Hiermee wil de inkoper overspecificeren van technische eisen voorkomen. Dat maakt producten namelijk onnodig duur. Het kan zelfs zijn dat een product door overspecificatie niet eens op de markt verkrijgbaar is. Overspecificatie is overigens niet altijd van technische aard. Ook bij de aanschaf van producten waarvan het beheer en onderhoud hoge kosten met zich meebrengen, kan sprake zijn van overspecificatie. Een middel tegen overspecificatie is waardeanalyse. Ter verlaging van de totale kosten kunt u ook denken aan standaardisatie en aan het benutten van het netwerk van de leveranciers. Ook dit zijn onderwerpen waarbij u als inkoper uw kennis moet inbrengen.

Gevolgen voor de functie van inkoop en de organisatie

Professioneel aanpakken van het specificatieproces door inkoop vereist een initiële, tactische opzet en absoluut geen operationele. Het gaat hier om het voortraject van de inkoop. Hierbij wordt in een omgeving gewerkt waarin onvoorspelbaarheid, flexibiliteit en deskundigheid troef zijn. Het klassieke profiel van 'de inkoper' voldoet hier niet. Het werk van de 'klassieke inkoper' heeft een uitvoerend karakter, terwijl nu vooral initiatief, creativiteit, alternatieven, breed inzicht en deskundigheid nodig zijn. Er wordt bovendien veel in teamverband gewerkt, in crossfunctionele of multidisciplinaire teams. Een commerciële inkoper met een technische opleiding kan de juiste kandidaat zijn. Het is uiterst belangrijk dat de inkoper de taal van zijn medespelers in het team verstaat, zonder de technische expert te zijn. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om te worden geaccepteerd in het team. Let op: een puur technische inkoper zal niet de noodzakelijke toegevoegde waarde leveren. Het is immers de commerciële, logistieke invalshoek van de inkoper, gekoppeld aan zijn technisch inzicht en met een visie op de mogelijkheden van de toeleveringsmarkten, die hem echt waardevol maakt binnen het team.

Vanuit de organisatie gezien, is het van belang dat deze inkopers niet worden overstelpt met administratieve bezigheden. Ze moeten bijvoorbeeld niet te pas en te onpas worden ingeschakeld om leveringsproblemen op te lossen. Anderzijds mogen deze inkopers niet worden geïsoleerd van de operationele realiteit. Dan kan het namelijk voorkomen dat zij slecht presterende leveranciers binnenbrengen in nieuwe ontwikkelingen.

Tijdens de specificatiefase wordt de bestaande prestatie van een leverancier gekoppeld aan een potentieel hogere prestatie voor de toekomst. Dit maakt dat de inkoper in deze fase een groot hefboomeffect heeft naar leveranciers. Op dit moment kan de inkoper immers tegen een matig presterende leverancier zeggen: 'U wordt niet als leverancier betrokken in onze nieuwe ontwikkelingen, want uw huidige leveringsprestatie is onder de maat.' Tegen de goed presterende leveranciers kan de inkoper zich motiverend uitspreken: 'Gezien uw uitstekende leveringsprestatie hebben we besloten om te bekijken of uw oplossingen ook bij de ontwikkeling van ons nieuw product toepasbaar zijn.' Deze inkopers zijn de echte 'decision makers' binnen inkoop en dienen daarom de juiste plaats te krijgen binnen de organisatie.