

Inkopen hoort geen 'rocket science' te zijn

Inkopen is geen 'rocket science', behalve dan bij Airbus Defence and Space Netherlands (Airbus DS NL), waar ze hightech producten en diensten voor lanceerders en satellieten ontwikkelen.



Foto: ESA

Voor Ariane 5, de Europese lanceerder voor satellieten, ontwikkelt Airbus Nederland het motorframe.

Het in Leiden gevestigde Airbus DS NL werkt voor de ontwikkeling, bouw en het testen van ruimtevaarttechnologie nauw samen met partners en leveranciers in binnen- en buitenland. Zes jaar geleden ging het ruimtevaartbedrijf over naar een ander inkoopstelsel naast SAP. Dit werd 'as is' geïmplementeerd, de verdere optimalisatie zou later plaatsvinden. In de praktijk liet deze stap door gebrek aan urgentie echter op zich wachten. Key users die goed wisten hoe het nieuwe systeem werkte, corrigeerden veel en zorgden zo voor een soepel lopend proces. En zo verdween de acute noodzaak om het proces te optimaliseren naar de achtergrond. Zeker gezien de hoeveelheid tijd die redesign van een proces zou kosten. Het inkoopwerk moet immers gewoon doorgaan. Ruimtevaartprojecten wachten niet.

Tot zover niets aan de hand, zou je denken. In het afgelopen jaar vonden echter verschillende personele wisselingen plaats op de afdeling Procurement van Airbus DS NL. Onder andere op een aantal sleutelposities. Dit zorgde ervoor dat het proces begon te piepen en kraken. Met name verderop in het Purchase to Pay proces (P2P), bij de afdeling Finance, kwamen problemen aan het licht.

Met de wens voor een optimaal verlopend P2P-proces, ging Airbus DS NL op zoek naar een kritische blik van buitenaf. In het najaar van 2018 werd Gordian hiervoor aangetrokken. Een serie interviews, gecombineerd met deskresearch, resulteerde in een drukbezochte workshop waarin onze aanbevelingen werden gepresenteerd. Sindsdien levert Gordian capaciteit om deze aanbevelingen te implementeren. Zij aan zij met stakeholders van Procurement, Finance en IT werkten we de afgelopen tijd hard om de basis van het P2P-proces robuuster te maken.

Dit is over meerdere assen aangevlogen:

- Procurement werkt met een inkoopstelsel naast SAP. De samenwerking tussen deze systemen was niet optimaal, met foutmeldingen als gevolg. Hierdoor werden bijvoorbeeld facturen niet betaald. In overleg met de leveranciers van de systemen pakte Airbus DS NL oorzaken van dergelijke foutmeldingen aan door de software en interface aan te passen. Zo daalde het aantal meldingen sterk. Gaat er toch nog wat mis, dan krijgen gebruikers nu veel sneller de foutmelding, inclusief feedback;
- De beschikbare KPI's van de afdeling Procurement leverden minder inzicht dan gewenst. Gordian ontwikkelde een nieuw KPI dashboard om aan deze vraag te voldoen. Nu is het mogelijk om strak te sturen aan de voorkant van het proces. Daarnaast maakt het dashboard inzichtelijk hoeveel en welke facturen niet betaald kunnen worden omdat ze niet matchen met PO's;
- De processen en werkinstructies voor het inkoopgedeelte van het P2P-proces zijn herschreven. De aanbevelingen van Gordian voor procesoptimalisatie zijn hierin meegenomen. Daarnaast was de aanwezige documentatie versnipperd en ontbrak een overzichtelijke structuur. De nieuwe instructies zijn kort en bondig geschreven, ondersteund door visualisaties om snel veel inzicht te verschaffen aan gebruikers.

De eerste resultaten van alle inspanningen zijn inmiddels zichtbaar. Stukje bij beetje krijgt Airbus DS NL meer grip op het P2P-proces. Het doel is om in de tweede helft van 2019 de progressie voort te zetten. Dit scheelt corrigeren en bijsturen. Zo komt meer tijd vrij om op tactisch en strategisch niveau met inkopen bezig te zijn.

Inkoop moet immers geen rocket science zijn; dat is al belegd bij een andere afdeling binnen Airbus Defence and Space Netherlands!