

# **Samenwerken om te winnen**

Onderzoek naar mogelijkheden voor collectieve inkoop  
door bedrijven op bedrijventerreinen in Nieuw-Vennep

**Ellen Verheezen**

mei 2005

Haagse Hogeschool  
Afdeling Facility Management  
Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EN Den Haag

|                    |                                                                         |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Afstudeerprofiel:  | FM & Business                                                           |
| Docent-begeleider: | de heer J. Kloos                                                        |
| Medebeoordelaar:   | drs. P.F.W. Postmes                                                     |
| Opdrachtgever:     | Facility Portal Nederland<br>Veenderveld 34<br>2371 TV Roelofarendsveen |
| Mentor:            | Leontine Oerlemans                                                      |
| Onderzoekperiode:  | november 2004 – mei 2005                                                |

## Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheden voor **collectieve inkoop** van **facilitaire producten en diensten** voor bedrijven op **bedrijventerreinen** in Nieuw-Vennep.

Door toenemende concurrentie is er binnen het **MKB** behoefte aan **efficiënter en effectiever werken**. Door middel van collectieve inkoop van facilitaire producten en diensten kunnen veel kosten bespaard worden. Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een **concept** voor collectieve inkoop dat inspeelt op de wensen en behoeften van de ondernemers op de bedrijventerreinen. Hiertoe zijn eerst de wensen en behoeften van de ondernemers geïnventariseerd. Ondernemers willen goedkoper inkopen, minder tijd kwijt zijn aan het doen van inkopen, en het inkopen vergemakkelijken. Aangezien de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ) een zeer actieve vereniging is op de bedrijventerreinen, luidt het advies om via de OVHZ collectieve inkoop aan te bieden aan haar leden. De eerste stap die de OVHZ daartoe moet zetten, is het oprichten van een inkoopprojectteam. Dat houdt zich bezig met het afsluiten van collectieve contracten waarbij gefaseerd te werk gegaan wordt. Voorlopig kan men starten met een beperkt aantal producten.

In de bijlagen: Organogram en aanvullende onderzoeksresultaten.

## Indexreferaat

Facility Management, Scriptie, Facility Portal Nederland, Inkoop, Collectieve Inkoop, Bedrijventerreinen, Inkoopsamenwerking, Midden- en Kleinbedrijf, Besparingsmogelijkheden.

## Managementsamenvatting

Door de economische malaise van de afgelopen jaren zijn ondernemers zich bewuster geworden van de kosten die in hun bedrijf omgaan. Vooral midden- en kleinbedrijven (MKB) hebben gemerkt dat er op de kosten gelet moet worden om te kunnen overleven. Er is binnen het MKB daarom een toenemende behoefte aan efficiënter en effectiever werken. Door middel van collectieve inkoop kunnen veel voordelen behaald worden. In Nieuw-Vennep zijn er twee bedrijventerreinen - Spoorzicht en De Pionier - die op dit moment al op een aantal gebieden samenwerken. Een deel van deze bedrijven is aangesloten bij de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ). Vanuit deze ondernemersvereniging is de vraag ontstaan of het mogelijk is ook op het gebied van inkoop de krachten van de bedrijven op deze terreinen te bundelen.

Er zijn veel uiteenlopende concepten om facilitaire inkopen te bundelen. Invulling geven aan collectieve inkoop is echter maatwerk. Op grond van de wensen en behoeften van de ondernemers op de bedrijventerreinen wordt er in dit adviesrapport gezocht naar het concept dat het meest geschikt is voor deze bedrijven. Centraal in dit rapport staat daarom de volgende probleemstelling.

*Hoe kan de inkoopkracht van facilitaire producten en diensten van de bedrijven gevestigd op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier in Nieuw-Vennep gebundeld worden, om efficiënter en effectiever te kunnen werken, en hoe zouden de bedrijven benaderd kunnen worden om implementatie ook daadwerkelijk te kunnen laten plaatsvinden?*

Om antwoord te krijgen op deze vraag is op verschillende manieren onderzoek gedaan. In eerste instantie is er literatuuronderzoek gedaan naar inkoop samenwerking en de verschillende mogelijkheden daarvan. Daarnaast zijn er interviews gehouden met experts op het gebied van inkoop samenwerking en collectieve inkoop. Verder zijn er enquêtes en interviews gehouden onder ondernemers op de bedrijventerreinen waar het onderzoek is uitgevoerd. Hierbij zijn de wensen en behoeften van de ondernemers in kaart gebracht.

Voor ondernemers zijn de belangrijkste motieven voor deelname aan collectieve inkoop dat zij hierdoor goedkoper kunnen inkopen, minder tijd kwijt zijn aan het doen van inkopen en zij eenvoudiger kunnen inkopen.

Doordat er op dit moment nog niet op een professionele manier ingekocht wordt door de MKB'ers zijn er verschillende mogelijkheden tot kostenbesparing. Ten eerste kunnen er kosten bespaard worden door het efficiënter inrichten van de eerste drie fasen die het inkoopproces kent. Door middel van collectieve inkoop kunnen nog meer besparingen gerealiseerd worden. Ten eerste ontstaat er door het bundelen van de inkoopbehoefte een sterkere onderhandelingspositie ten opzichte van leveranciers waardoor scherpere prijzen bedongen kunnen worden. Daarnaast zijn er nog besparingen mogelijk door te letten op de Total Cost of Ownership bij aanschaf van

producten, het reduceren van het aantal facturen en het standaardiseren van het inkooppakket. Deze laatste acties leveren tevens gemak en tijdwinst op voor de ondernemers.

Belangrijk voor een succesvolle inkoop samenwerking is dat de deelnemende organisaties een gelijksoortige inkoopbehoefte hebben en de noodzaak vanuit de organisaties om samen te werken duidelijk is. Anders mist de samenwerking daadkracht en actie. Samenwerking vereist daarnaast ook groeiend vertrouwen en bereidheid tot het sluiten van compromissen.

Het advies luidt daarom dat de bedrijven op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier zich het beste kunnen verenigen onder de vlag van de OVHZ. Door het oprichten van een inkoopprojectteam bestaande uit actieve leden van de OVHZ kunnen er collectieve contracten afgesloten worden waar de leden van de OVHZ gebruik van kunnen maken. Hierbij is het van belang dat er gefaseerd te werk gegaan wordt, dat er in de beginfase met een beperkt aantal producten begonnen wordt, en vertrouwen en draagvlak gekweekt wordt bij de ondernemers.

## Voorwoord

Dit adviesrapport is geschreven ter afsluiting van mijn studie Facility Management, met als afstudeerrichting FM & Business aan de Haagse Hogeschool.

In dit voorwoord wil ik een aantal mensen bedanken.

Ten eerste wil ik René Koenen bedanken voor de ruimte die hij mij geboden heeft mijn afstudeeronderzoek bij Facility Portal Nederland uit te voeren. Daarbij wil ik Leontine Oerlemans bedanken voor de begeleiding die ze me gegeven heeft.

Ook de ondernemers op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier, en vooral Elco van Es wil ik graag bedanken voor de samenwerking. Hetzelfde geldt natuurlijk voor de directie van Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid en met name voor Piet van Straalen, Marie-José en Erik de Kort.

Daarnaast wil ik de heren Berveling, Blokland, De Louw, Hesp, Van Bostelen, Van Erven en Veeke heel hartelijk bedanken voor de tijd die ze voor mij vrij hebben gemaakt en voor de vele informatie die ze mij gegeven hebben.

Jaap Kloos wil ik bedanken voor zijn goede adviezen bij het begeleiden van mijn onderzoek. Ook Paul Postmes wil ik bedanken voor de kritische noten en opbouwende kritiek die hij mij gegeven heeft.

Ten slotte wil ik ook Sjoerd en andere vrienden en familie die het af en toe zwaar te verduren hebben gehad door mijn afstudeerstress bedanken voor hun support!

Ellen Verheezen  
Den Haag, mei 2005



# Inhoudsopgave

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding.....</b>                                     | <b>1</b>  |
| <b>1 Onderzoeksplan .....</b>                             | <b>3</b>  |
| 1.1 Doel van het onderzoek .....                          | 3         |
| 1.2 Doelgroepen .....                                     | 3         |
| 1.3 Onderzoeksvragen .....                                | 3         |
| 1.4 Type onderzoek .....                                  | 4         |
| 1.5 Methoden van onderzoek .....                          | 4         |
| <b>2 De belanghebbenden .....</b>                         | <b>6</b>  |
| 2.1 Facility Portal Nederland .....                       | 6         |
| 2.2 De bedrijventerreinen .....                           | 7         |
| 2.3 Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid .....       | 10        |
| <b>3 Theoretisch kader .....</b>                          | <b>12</b> |
| 3.1 Inkoopsamenwerking .....                              | 12        |
| 3.2 Doelen van inkoopsamenwerking .....                   | 12        |
| 3.3 Besparingsmogelijkheden door inkoopsamenwerking ..... | 13        |
| 3.4 Voor-, nadelen en randvoorwaarden .....               | 14        |
| 3.5 Vormen van inkoopsamenwerking .....                   | 15        |
| <b>4 Veldonderzoek.....</b>                               | <b>19</b> |
| 4.1 Huidige inkoop situatie .....                         | 19        |
| 4.2 Interesse in collectieve inkoop .....                 | 21        |
| 4.3 Verschillende mogelijkheden .....                     | 23        |
| <b>5 Conclusies .....</b>                                 | <b>29</b> |
| 5.1 Bedrijven op de bedrijventerreinen .....              | 29        |
| 5.2 Mogelijkheden inkoopsamenwerking .....                | 30        |
| 5.3 Drie mogelijkheden .....                              | 30        |
| <b>6 Aanbevelingen .....</b>                              | <b>32</b> |
| 6.1 Ondernemers enthousiasmeren .....                     | 32        |
| 6.2 Klein beginnen .....                                  | 33        |
| 6.3 Oprichten inkoopprojectteam .....                     | 34        |
| 6.4 Opstellen inkoopactieplan .....                       | 34        |
| 6.5 Aanpassen statuten .....                              | 35        |
| 6.6 Gefaseerde aanpak .....                               | 35        |
| <b>7 Implementatieplan.....</b>                           | <b>36</b> |
| 7.1 Stappenplan .....                                     | 36        |
| 7.2 Personele consequenties .....                         | 38        |
| 7.3 Organisatorische consequenties .....                  | 38        |
| 7.4 Financiële consequenties .....                        | 38        |
| <b>Literatuurlijst .....</b>                              | <b>41</b> |
| <b>Bijlagen .....</b>                                     | <b>44</b> |



## Inleiding

Van januari tot en met mei 2005 heeft er een onderzoek plaatsgevonden naar de mogelijkheden van collectieve inkoop voor bedrijven die actief zijn op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier in Nieuw-Vennep.

### Aanleiding

Aanleiding voor dit onderzoek is de toenemende belangstelling naar samenwerking tussen bedrijven om de inkoopkracht van facilitaire producten en diensten te bundelen. Door de economische malaise van de afgelopen jaren zijn ondernemers zich bewuster geworden van de kosten die in hun bedrijf omgaan. Vooral midden- en kleinbedrijven (MKB) hebben gemerkt dat er op de kosten gelet moet worden om te kunnen overleven. Er is binnen het MKB daarom een toenemende behoefte aan efficiënter en effectiever werken.

Daarnaast is inkoop een ondergeschoven kindje bij het MKB. MKB-bedrijven hebben vaak geen aparte inkoopafdeling of hebben geen inkoper in dienst. Dit komt enerzijds omdat de bedrijven te klein zijn voor een aparte afdeling of functionaris en anderzijds omdat zij zich voornamelijk willen richten op de corebusiness. Inkoop wordt daarom vaak gedaan door iemand die er niet voor is opgeleid en het als extra taak in zijn takenpakket krijgt. Hierdoor krijgt inkoop niet de aandacht die hij verdient en wordt er niet altijd op de meest efficiënte manier ingekocht.

In Nieuw-Vennep zijn er twee bedrijventerreinen - Spoorzicht en De Pionier - die op dit moment al op een aantal gebieden samenwerken. Een deel van deze bedrijven is aangesloten bij de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ). Vanuit deze ondernemersvereniging is de vraag ontstaan of het mogelijk is ook op het gebied van inkoop de krachten van de bedrijven op deze terreinen te bundelen.

Er zijn veel uiteenlopende concepten om facilitaire inkopen te bundelen. Invulling geven aan collectieve inkoop is echter maatwerk. Op grond van de wensen en behoeften van de ondernemers op de bedrijventerreinen wordt er in dit adviesrapport gezocht naar het concept dat het meest geschikt is voor deze bedrijven.

Het onderzoek is in opdracht van Facility Portal Nederland (FPN) uitgevoerd. FPN is een adviesbureau op het gebied van facility management, parkmanagement en inkoop. In samenwerking met de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ) is er een inventarisatie gemaakt van de wensen en behoeften van de ondernemers op de bedrijventerreinen. De OVHZ is een zeer actieve ondernemersvereniging op de beide bedrijventerreinen.

**Probleemstelling**

De probleemstelling die als uitgangspunt dient voor het onderzoek, is als volgt geformuleerd.

*Hoe kan de inkoopkracht van facilitaire producten en diensten van de bedrijven gevestigd op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier in Nieuw-Vennep gebundeld worden, om efficiënter en effectiever te kunnen werken, en hoe zouden de bedrijven benaderd kunnen worden om implementatie ook daadwerkelijk te kunnen laten plaatsvinden?*

Om de probleemstelling te verduidelijken worden hieronder de verschillende begrippen nader toegelicht.

*Efficiënter*

Een efficiëntere aanpak biedt economische voordelen door het betalen van lagere inkooprijzen voor facilitaire producten en diensten. Dat geldt tevens voor besparingen op kosten die gepaard gaan met het uitvoeren van het inkoopproces.

*Effectiever*

De geformuleerde doelstellingen worden op een effectieve manier gerealiseerd door een gefaseerde aanpak.

*Facilitaire producten en diensten*

Alle goederen en diensten die niet voor de primaire productieprocessen worden ingekocht.

**Leeswijzer**

Dit onderzoeksverslag is opgedeeld in een aantal hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk gaat in op het doel van het onderzoek en de methoden van onderzoek. Het tweede hoofdstuk beschrijft de verschillende belanghebbenden van dit onderzoek. Naast een korte beschrijving van Facility Portal Nederland, de opdrachtgever, zal er uitvoerig aandacht geschonken worden aan de verschillende bedrijventerreinen en de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ). Dit heeft ten doel de huidige situatie op de bedrijventerreinen in kaart te brengen. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 3 ingegaan op het verrichte literatuuronderzoek. Daarin volgt tevens een toelichting op de mogelijkheden van inkoop samenwerking. De bevindingen van het veldonderzoek komen in hoofdstuk 4 aan de orde. Daar worden de huidige inkoop situatie en de verschillende samenwerkingsconcepten beschreven. Dit geeft de lezer de mogelijkheid zich een beeld te vormen van de huidige situatie en de verschillende oplossingsmogelijkheden. De uit het veldonderzoek naar voren gekomen conclusies worden besproken in hoofdstuk 5. Vervolgens zal aan de hand van deze conclusies een aanbeveling gedaan worden voor een samenwerkingsverband dat het beste aansluit bij de wensen van de ondernemers op de bedrijventerreinen. Deze is te vinden in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 zal ten slotte beschreven worden hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden.

# 1 Onderzoeksplan

Zoals de inleiding aangeeft, is dit het verslag van een onderzoek naar de mogelijkheden inkoop samenwerking te realiseren bij bedrijven op bedrijventerreinen in Nieuw-Vennep. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat het doel is van het onderzoek, welke onderzoeksvragen er zijn gesteld en welke methoden van onderzoek er gebruikt zijn. De fasering voor het uitvoeren van een onderzoek, beschreven in het boek van Kempen en Keizer<sup>1</sup>, is daarbij leidraad geweest.

## 1.1 Doel van het onderzoek

Inventarisatie van de mogelijkheden om de inkoopkracht van de bedrijven op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier in Nieuw-Vennep te bundelen is het doel van dit onderzoek. Het behalen van financiële en organisatorische voordelen door deze bundeling staat voorop. Uitgangspunt is dat de ondernemers op de bedrijventerreinen de mogelijkheid krijgen goedkoper in te kopen, waardoor ze minder tijd kwijt zijn en zij eenvoudiger kunnen inkopen.

## 1.2 Doelgroepen

Het onderzoek richt zich op ondernemers die actief zijn op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier in Nieuw-Vennep. Vanuit de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ) is de vraag ontstaan welke mogelijkheden er zijn om, uit het oogpunt van serviceverlening aan haar klanten, inkoopvoordelen te bieden. De bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier zijn bedrijventerreinen met een zeer divers spectrum aan bedrijven, waarin industriële bedrijven licht overheersen. De OVHZ is ontstaan uit een winkeliersvereniging en is zeer actief op beide bedrijventerreinen. In hoofdstuk 2 van dit verslag worden de bedrijventerreinen en de OVHZ nader beschreven.

## 1.3 Onderzoeksvragen

De probleemstelling die voor dit onderzoek is geformuleerd, luidt als volgt:

*Hoe kan de inkoopkracht van facilitaire producten en diensten van de bedrijven gevestigd op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier in Nieuw-Vennep gebundeld worden, om efficiënter en effectiever te kunnen werken, en hoe zouden de bedrijven benaderd kunnen worden om implementatie ook daadwerkelijk te kunnen laten plaatsvinden?*

---

<sup>1</sup> Kempen en Keizer, 2000

Het onderzoek richt zich op een aantal subprobleemstellingen. Deze geven aan wat er onderzocht moet worden om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling. De volgende subprobleemstellingen zijn geformuleerd:

1. Wat wordt er door de bedrijven aan facilitaire producten en diensten ingekocht, door wie wordt dit gedaan en op welke manier?
2. Hoe kan er door middel van collectieve inkoop bespaard worden op de inkoop van facilitaire producten en diensten?
3. Hoe zou een collectieve inkooporganisatie eruit moeten zien om voor de ondernemingen een besparing te kunnen realiseren?
4. Wat zijn de stappen die gezet moeten worden om collectieve inkoop te realiseren?
5. Wat zijn de personele consequenties voor de ondernemers?
6. Wat zijn de organisatorische consequenties voor de ondernemers?
7. Wat zijn de financiële consequenties voor de ondernemers?

## 1.4 Type onderzoek

Het in dit verslag beschreven onderzoek heeft een kwalitatief karakter. Er is niet gekeken naar de omvang of de mate van voorkomen van een verschijnsel, maar naar de aard van het inkoopproces van MKB'ers en de mogelijkheden tot besparingen hierop. Op een beperkt aantal onderwerpen (het inkoopproces voor facilitaire producten en diensten, en samenwerking op inkoopgebied) is dieper ingegaan.

Daarnaast heeft dit onderzoek voornamelijk een exploratief karakter. De theorie met betrekking tot inkoop samenwerking in de literatuur wordt gerelateerd aan de praktische invulling van verschillende samenwerkingsconcepten.

## 1.5 Methoden van onderzoek

Aan de hand van het boek van Baarda en De Goede<sup>2</sup> zijn de methoden van onderzoek bepaald om tot een beantwoording te komen van de onderzoeksvragen. In deze paragraaf zal hiervan een uiteenzetting worden gegeven.

### Deskresearch

Na het vaststellen van de probleemstelling is de eerste stap geweest door middel van deskresearch bekend te worden met de verschillende mogelijkheden van inkoop samenwerking. Het raadplegen van relevante literatuur is hierbij uitgangspunt

---

<sup>2</sup> Baarda en de Goede, 2001

geweest. In de laatste drie jaargangen van diverse vakbladen (Facto Magazine, Facility Management Magazine, FMI, Inkoop & Logistiek en regionale businessmagazines) is gezocht naar artikelen over besparingsmogelijkheden op inkoop van facilitaire producten en diensten voor het MKB. Daarnaast is er bij de Haagse Hogeschoolbibliotheek en de Centrale bibliotheek van Den Haag gezocht naar boeken over inkoop en samenwerking tussen organisaties. Hierbij is gezocht op de zoekwoorden: collectieve inkoop, inkoopsamenwerking, inkoopmanagement en MKB. Ook is er gezocht naar artikelen en documenten op internet. Hierbij is gebruik gemaakt van de zoekmachine Google en is gezocht op de woorden: inkoopsamenwerking, gezamenlijke inkoop, collectieve inkoop, inkoopmanagement en besparingspercentages inkoop MKB.

### **Diepte-interviews**

Om een vertaling te kunnen maken van theorie naar praktijk zijn verscheidene diepte-interviews gehouden met medewerkers van bedrijven die gespecialiseerd zijn op het gebied van collectieve inkoop. Voorafgaand aan de interviews zijn de onderwerpen in een topiclist vastgelegd en is een aantal vragen geformuleerd. Deze vragen zijn voortgekomen uit de literatuur die bestudeerd is. Daar waar nodig is tijdens het interviewen doorgevraagd. Daarom kunnen de interviews ook wel halfgestructureerde of halfopen interviews worden genoemd. Deze interviews zijn uitgewerkt en opgenomen in de bijlagen. Deze uitwerkingen zijn naast met elkaar vergeleken en zijn gebruikt bij het in kaart brengen van de verschillende mogelijkheden voor de ondernemers op de bedrijventerreinen. Ook zijn er interviews gehouden met ondernemers die werkzaam zijn op de onderzochte bedrijventerreinen om dieper in te kunnen gaan op de exacte wensen met betrekking tot collectieve inkoop. Ook dit is gedaan door middel van halfgestructureerde interviews.

### **Enquête**

De onderzochte literatuur en de gehouden diepte-interviews hebben een aantal vragen opgeleverd die aan de ondernemers op de bedrijventerreinen voorgelegd konden worden. Hiertoe is een vragenlijst opgesteld met stellingen over de huidige inkoop situatie bij de bedrijven en de interesse in collectieve inkoop. Er is gekozen voor het houden van een enquête, omdat hiermee op een snelle manier een grote groep bedrijven benaderd kan worden. Er is gebruik gemaakt van een steekproef aangezien de populatie, 350 bedrijven, te groot was om alle directies te benaderen. Op willekeurige wijze is de helft van de adressen uit een adressenbestand van de afdeling Economische Zaken van de gemeente Haarlemmermeer geselecteerd.

De enquête bestaat uit open en gesloten vragen. De open vragen hebben tot doel de ondernemers de gelegenheid te geven een eigen inbreng te geven, zonder dat ze antwoorden in de mond gelegd krijgen. De gesloten vragen zijn gebruikt om de antwoorden met elkaar vergelijkbaar te maken. Zie bijlage 1 voor een voorbeeld-enquête. Bij het opzetten van de vragenlijst is gebruik gemaakt van de tips die beschreven staan in het boek van Baarda en De Goede en de feedback die verkregen is van de heer E. de Kort. Hij is al jaren in het werkveld als marktonderzoeker actief.

## 2 De belanghebbenden

In dit hoofdstuk zal een beschrijving worden gegeven van de verschillende belanghebbenden van het onderzoek. Ten eerste is dat de opdrachtgevende organisatie, Facility Portal Nederland (FPN). Daarnaast zijn dat de bedrijventerreinen in Nieuw-Vennep: Spoorzicht en De Pionier. Het onderzoek is uitgevoerd bij de ondernemers die op deze bedrijventerreinen zijn gevestigd. Ten slotte wordt de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ) besproken, die een rol wil gaan spelen in de uitvoering van een collectieve inkooporganisatie.

### 2.1 Facility Portal Nederland

Facility Portal Nederland (FPN) is een adviesorganisatie die zich gespecialiseerd heeft in consultancy op het gebied van Facility Management. FPN geeft onder andere adviezen over de volgende gebieden: Facilitair Management, Bouwmanagement, Parkmanagement, Inkoop en Werving. De organisatie heeft hiervoor vier verschillende onderdelen, namelijk: In bijlage 2 is een organogram opgenomen.

- Adviesbureau René Koenen;
- Koenen Werving, Selectie & Interim Management;
- Herkströter Consultancy Leiderdorp;
- Facility Portal Beheer BV.

De organisatie bestaat uit twee holdings. Deze holdings zijn gebundeld in de Facility Portal Nederland Holding en de FMPortal Holding.

FPN profileert zich als ‘makelaar in facilitaire diensten’. Dit zegt veel over de filosofie en werkwijze van de organisatie. Het bedrijf is een intermediair tussen de klant en de partij die de dienst aanbiedt waar de klant om vraagt, of de partij die het probleem van de klant oplost.

FPN heeft een aantal jaren geleden het FM Portal Concept geïntroduceerd. Dit is een samenwerkings- en inkoopconcept dat hoofdzakelijk twee voordelen moet opleveren. Ten eerste levert het een besparing op doordat ondernemers gezamenlijk kunnen inkopen waardoor er scherpe prijsafspraken kunnen worden gemaakt. Ten tweede levert het ook gemak op voor de ondernemer doordat het contractbeheer en leveranciersmanagement worden overgenomen. FMPortal fungeert in dit concept als frontoffice tussen de afnemer enerzijds en de leverancier anderzijds.

FPN heeft belang bij dit onderzoek aangezien het zich richt op de midden- en kleinbedrijven<sup>3</sup> die op bedrijventerreinen gevestigd zijn. FPN is gebaat bij de kennis over de ontwikkelingen binnen het MKB zodat het daar de eigen organisatie op kan afstemmen.

---

<sup>3</sup> Ondernemingen met maximaal 250 medewerkers. Waarbij een indeling is te maken tussen micro (< 10 medewerkers), klein (<50 medewerkers) en middelgroot (<250 medewerkers).

## 2.2 De bedrijventerreinen

Nieuw-Vennep, gelegen in de Haarlemmermeer, kent een drietal bedrijventerreinen, te weten: Spoorzicht, De Pionier en Nieuw-Vennep Zuid. Deze terreinen liggen verspreid over de stad. In deze paragraaf zal een korte beschrijving gegeven worden van de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier. Bedrijventerrein Nieuw-Vennep Zuid is een nieuw bedrijventerrein waar parkmanagement verplicht is. In dat opzicht verschilt het van de andere terreinen. Daarom is dit terrein niet meegenomen in dit onderzoek.

### Spoorzicht

Het bedrijventerrein Spoorzicht is veruit het grootste bedrijventerrein. Het is een gemengd bedrijventerrein gelegen in het noordoosten van Nieuw-Vennep. Het is een vrij oud terrein dat sinds de jaren '80 bestaat.

#### *Aantal, soort en grootte van de bedrijven*

Op Spoorzicht zijn 250 midden- en kleinbedrijven gevestigd. Ruim tweederde van de bedrijven behoort tot de categorie microbedrijven, bijna eenderde van de bedrijven behoort tot de kleine bedrijven en een enkel behoort tot de categorie middelgrote bedrijven. Het soort bedrijven dat op het bedrijventerrein gevestigd is, is heel divers. Er zijn verscheidene groothandels, loodgietersbedrijven, reparatiebedrijven, bouwbedrijven, bevrachters, cateraars, administratiekantoren, financiële bedrijven en verschillende soorten detailhandels gevestigd.

#### *Ontwikkelingen op het terrein*

Omdat het bedrijventerrein sterk verouderd was, heeft er inmiddels een revitalisatie plaatsgevonden. Hierdoor is het bedrijventerrein opgedeeld in een noordelijk en een zuidelijk deel. Spoorzicht Zuid kent voornamelijk nieuwbouw waarbij nadrukkelijk veel zorg is besteed aan groenvoorziening. Op dit bedrijventerrein zijn meer hoogwaardige bedrijven gevestigd. Spoorzicht Noord daarentegen is nog steeds sterk verouderd en bevat voornamelijk bouwnijverheid- en productiebedrijven.

Vanuit de gemeente Haarlemmermeer is men bezig met een herstructureringsproject voor het bedrijventerrein. Hiertoe is het projectteam 'herhuisvesting' opgericht. Dit team houdt zich bezig met de volgende zaken<sup>4</sup>: een fysieke herinrichting van het terrein, het verhogen van de organisatiegraad onder de ondernemers op het bedrijventerrein en het oprichten van een parkmanagementvereniging. In overleg met de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ) zal men binnenkort vorm geven aan deze ontwikkelingen. Er zal een parkmanagementorganisatie opgericht worden waar de OVHZ, ondernemers van het bedrijventerrein, een parkmanager van KG Management en een medewerker van de gemeente Haarlemmermeer aan deelnemen. Omdat dit een bestaand bedrijventerrein betreft, zal de deelname aan parkmanagement voor de ondernemers op vrijwillige basis geschieden.

---

<sup>4</sup> Gesprek met mevrouw Busger, afdeling Economische Zaken, Gemeente Haarlemmermeer

Het doel van de uiteindelijke herstructurering is het verhogen van de veiligheid, het verbreden van de wegen, het oplossen van parkeerproblemen die door grote trailers worden veroorzaakt, en het clusteren van laagwaardige bedrijven in Spoorzicht-Noord. Hierdoor gaat de samenstelling van Spoorzicht-Zuid veranderen, en wordt het een hoogwaardiger bedrijventerrein.

## **De Pionier**

De Pionier is veruit het oudste bedrijventerrein in Nieuw-Vennep. Het is een gemengd bedrijventerrein in het middensegment. Het terrein ligt in het noorden van Nieuw-Vennep, midden in een woonwijk.

### *Aantal, soort en grootte van de bedrijven*

Op De Pionier zijn ongeveer 100 bedrijven gevestigd. Ruim de helft van de bedrijven behoort tot de categorie microbedrijven, bijna eenderde van de bedrijven behoort tot de kleine bedrijven en een enkel behoort tot de categorie middelgrote bedrijven. Het soort bedrijven dat op het bedrijventerrein gevestigd is, is heel divers. Er zijn veel bedrijven uit de groothandelsbranche, de autoschade en de metaalverwerking te vinden.

### *Ontwikkelingen op het terrein*

Vanuit de gemeente is men ook hier een herstructureringsplan gestart om het bedrijventerrein te vernieuwen. Het herstructureringsplan heeft al geleid tot de eerste herinvesteringen in het gebied. Aan de oostelijke buitenzijde van het terrein is nieuwe bebouwing gerealiseerd. De kern van het terrein levert echter nog een enigszins rommelige indruk door de verouderde bebouwing. Op het moment dat parkmanagement meer vorm heeft gekregen op bedrijventerrein Spoorzicht zal ook op dit bedrijventerrein parkmanagement ingevoerd gaan worden.

### *Samenwerking tussen de bedrijventerreinen*

De samenwerking tussen de bedrijventerreinen en de bedrijven op de bedrijventerreinen onderling is minimaal. De laatste jaren is echter de behoefte gegroeid om samen dingen te ondernemen. Daarom is er een jaar geleden bijvoorbeeld een begin gemaakt met collectieve beveiliging op de bedrijventerreinen.

## **Cultuuromschrijving**

Uit interviews met de heer De Louw, de heer Berveling en de heer Van Bostelen (zie bijlage 4 voor een uitwerking van de interviews) en uit eigen ervaringen van de onderzoeker zijn de volgende conclusies te trekken met betrekking tot het handelen en denken van MKB'ers:

Bij het MKB ligt de focus vaak niet op kostenbeheersing, maar voornamelijk op het behalen van winst. Hierdoor is inkoop binnen de bedrijven vaak onderbelicht. Men kijkt niet naar de kosten die hier bespaard kunnen worden, omdat men zich eerder richt op het behalen van meer omzet om de winst te verhogen. Daarbij zijn MKB'ers

zeer gericht op het verlenen van vriendendiensten. De midden- en kleinbedrijven zijn daarom geneigd voornamelijk inkopen te doen bij de directe burens, omdat ze daar goede contacten mee hebben en een hoge leveranciersbetrouwbaarheid genieten. Een goed contact met de leveranciers is voor MKB'ers zeer belangrijk.

MKB'ers zijn vaak overtuigd van zichzelf en zijn gewend hun eigen boontjes te doppen. Men wil eerst harde bewijzen zien voordat men gelooft in iets wat hun aangeboden wordt. Een sterke top-downbenadering zal bij MKB'ers daarom een negatief effect hebben. Daarbij zijn MKB'ers graag onafhankelijk. Verplichtingen worden als onprettig ervaren. Het verplicht afnemen van producten bij lidmaatschap van een inkooporganisatie zal dan ook geen voorkeur verdienen.

### **Ontwikkelingen binnen het MKB**

Het MKB is een flexibele organisatie die voortdurend in beweging is<sup>5</sup>. Dit is duidelijk te zien aan de ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Er is een verschuiving te zien in het aantal en in het soort MKB'ers. Het ledental van de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland is de laatste jaren sterk aan het groeien en wordt gevarieerder. Daarbij beginnen steeds meer bedrijven het nut te zien van de voordelen die verbonden zijn aan (ondernemers-) verenigingen.

Er zijn op dit moment belangrijke ontwikkelingen gaande die van invloed kunnen zijn op het MKB. Globalisering, automatisering en economische ontwikkelingen zorgen ervoor dat de markt verandert.

#### *Globalisering*

Door het opengaan van de grenzen van Europa wordt de markt groter. Men kan makkelijker vanuit verschillende landen met elkaar handelen. Door het openstellen van de grenzen verdwijnt de levergarantie die het MKB had in zijn eigen directe omgeving en neemt als gevolg de concurrentie toe.

#### *Automatisering*

De toenemende mogelijkheden op het gebied van automatisering en dan met name het gebruik van internet, hebben invloed op het MKB. Door het gebruik van internet wordt het makkelijker verschillende leveranciers te zoeken. Dientengevolge wordt de leveranciersmarkt groter. Daarbij wordt het makkelijker offertes met elkaar te vergelijken, waardoor men prijsbewuster kan gaan inkopen. Het MKB zal zijn prijzen moeten aanpassen, wat tot gevolg heeft dat de winstmarges op de producten kleiner worden. Ook kan door middel van automatisering het inkoopproces voor een deel gedigitaliseerd worden. Hierdoor is men minder tijd kwijt aan het bestellen en zal men minder personeel nodig hebben. Dit resulteert in winst op het gebied van efficiëntie, waardoor de concurrentiepositie verbeterd kan worden.

#### *Toenemende macht van de consument*

De consument wordt steeds mondiger en stelt steeds meer eisen aan de producten die deze wil kopen. Het MKB zal op deze ontwikkeling moeten inspelen. Zich meer

---

<sup>5</sup> Koninklijke Vereniging MKB-Nederland, Het Jaaroverzicht 2003/2004, mei 2004

richten op de corebusiness van de onderneming en het uitbesteden van overige activiteiten zal hier een logisch gevolg van zijn.

#### *Stijging van de energielasten*

Het kabinet wil efficiënt energiegebruik stimuleren. Dit doet het door het verhogen van de energielasten bij middelgrote gebruikers van energie. Deze maatregel heeft tot gevolg dat een aantal bedrijven te maken zal krijgen met dusdanige kostenstijgingen, dat zij het niet meer zullen redden<sup>6</sup>.

#### *Inkoop wordt vaker uitbesteed*

Doordat bedrijven zich meer moeten gaan richten op de corebusiness zullen steeds vaker onderdelen van de inkoopfunctie uitbesteed worden aan gespecialiseerde inkoopdienstverleners.

## 2.3 Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid

De Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ) is een actieve ondernemersvereniging die zich richt op bedrijven in het zuiden van de Haarlemmermeer. De OVHZ is ontstaan uit een groep winkeliers die bij elkaar kwamen voor het organiseren van gezamenlijke activiteiten voor hun klanten. Op een gegeven moment constateerde deze initiatiefnemers dat het ook mogelijk was hun eigen belangen te behartigen. Dit is op een professionele manier aangepakt en daartoe is de OVHZ opgericht.

De vereniging heeft tot doel de belangen van haar leden te behartigen. Hiertoe onderneemt zij de volgende acties<sup>7</sup>:

- het onderhouden van contacten met de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland;
- het optreden als bemiddelaar bij conflicten tussen leden of met de gemeente;
- het onderhouden van de ondernemersclub;
- het bevorderen van de business-to-businessgedachte;
- het opkomen voor de belangen van de zelfstandige ondernemers bij de overheid en andere maatschappelijke organisaties;
- het vertegenwoordigen van de ondernemers in de daartoe in aanmerking komende commissies;
- het organiseren van of medewerking verlenen aan tentoonstellingen, reclame-acties en vakwedstrijden;
- het instellen en beheren van fondsen voor speciale doeleinden;
- krachtenbundeling ten opzichte van de gemeente.

De OVHZ is een club enthousiaste vrijwillige ondernemers die een goed ondernemersklimaat belangrijk vinden en die samenwerking op velerlei gebieden zien als een kans. Het contact tussen de directie van de OVHZ en de leden verloopt zeer informeel. Er worden regelmatig borrels en bedrijfsbezoeken georganiseerd

---

<sup>6</sup> Hermans, Info Regio, jaargang 1, november 2004

<sup>7</sup> OVHZ, Statuten en Huishoudelijk Reglement

waarbij netwerken tussen de aangesloten bedrijven voorop staat. Door middel van mailings en een website worden de leden op de hoogte gehouden van activiteiten en beslissingen die genomen worden tijdens de algemene ledenvergaderingen.

De ondernemersvereniging heeft invloed op de ontwikkelingen die er op de bedrijventerreinen gaande zijn. Zij heeft contact met de gemeente hierover en heeft inspraak. In de toekomst zal zij zich bezig gaan houden met de ontwikkelingen rond het parkmanagement dat op de bedrijventerreinen ingevoerd gaat worden. Het is voor de ondernemersvereniging van belang te weten wat op collectief gebied mogelijk is en wat zij als ondernemersvereniging kunnen aanbieden aan hun leden. Daarom hebben zij belang bij dit onderzoek.

### 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is de theorie verwerkt die door deskresearch verzameld is. Het begrip inkoopsamenwerking / collectieve inkoop wordt nader toegelicht. Onder andere komen een definitie, het doel, besparingsmogelijkheden, voor- en nadelen, randvoorwaarden en verschillende samenwerkingsvormen aan bod. Een toelichting op de definities van inkoop en facilitaire inkoop en een uitleg over het inkoopproces zijn te vinden in bijlage 3. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag:

*Hoe kan er door middel van collectieve inkoop bespaard worden op de inkoop van facilitaire producten en diensten?*

#### 3.1 Inkoopsamenwerking

Samenwerking kan in vele gradaties geschieden. In deze paragraaf wordt een uiteenzetting gegeven van de verschillende mogelijkheden en dimensies. Maar eerst wordt er een definitie gegeven van het begrip inkoopsamenwerking<sup>8</sup>:

*Het bundelen en/of delen van informatie en expertise en hulpmiddelen, en/of volume op het gebied van inkoop met als doel het behalen van voordeel voor alle deelnemende organisaties.*

Zoals in de definitie te zien is, is inkoopsamenwerking geen doel op zich, maar een middel om een vooropgesteld doel te kunnen bereiken.

#### 3.2 Doelen van inkoopsamenwerking

Het doel van inkoopsamenwerking kan veelzijdig zijn. In de literatuur zijn verschillende motieven voor inkoopsamenwerking te vinden. Vaak wordt het realiseren van kostenbesparingen op de eerste plaats gezet. Maar er zijn ook andere doelen te bereiken met samenwerking op het gebied van inkoop, namelijk het delen van kennis en ervaringen, het behalen van tijdswinst door het uitbesteden van het inkoopproces, en het genieten van meer gemak door het vereenvoudigen van het inkoopproces.

---

<sup>8</sup> Leyenaar e.a., 2004, pag. 17

### 3.3 Besparingsmogelijkheden door inkoop samenwerking

Door de verschillende besparingsmogelijkheden in kaart te brengen kon vastgesteld worden welke mogelijkheden voor de bedrijven op de bedrijventerreinen geldig zijn. Inkoop samenwerking biedt verschillende mogelijkheden om te besparen op inkoopkosten. De meest directe manier om besparingen te realiseren is het bundelen van de inkoopvolumes van de verschillende leden die participeren in de samenwerkingsovereenkomst. Door het bundelen van de volumes heeft men een sterkere positie ten opzichte van de leveranciers, waarmee lagere inkoop prijzen bedongen kunnen worden. Dit is voornamelijk het geval bij hefboomproducten. Bij routineproducten moet gekeken worden naar het terugdringen van de organisatiekosten. Het verbeteren van de logistiek, dienstverlening, betaal- en bestelgemak door hier afspraken over vast te leggen in raamcontracten kan hier meer besparingsmogelijkheden opleveren<sup>9</sup>. Naast deze directe besparingsmogelijkheid zijn er ook indirecte besparingen mogelijk. Hierbij valt te denken aan de volgende zaken:

- *Kijken naar de Total Cost of Ownership*. Dit zijn alle kosten die een rol spelen voor, tijdens en na de aanschaf van een product of dienst tijdens de gehele levenscyclus. De kale inkoop prijs is vaak maar het topje van de ijsberg als men kijkt naar de kosten van het aanschaffen van een product. Als men niet alleen let op de kale inkoop prijs, maar ook op de kosten voor opslag, overslag, verzekering, afvalverwerking, garanties en dergelijke zijn er vaak extra kosten te besparen.
- *Het reduceren van het aantal facturen*<sup>10</sup>. De gemiddelde kosten voor de afhandeling van een factuur bedragen € 70,--. Dit bedrag bestaat uit kosten voor het controleren en verwerken van de factuur. Door het verminderen van het aantal facturen kan er een efficiëntieslag gemaakt worden. Er zijn dan minder arbeidsuren nodig voor het controleren en verwerken van de facturen van de in te kopen producten en diensten.
- *Standaardiseren van het inkoop pakket*<sup>11</sup>. Door het standaardiseren van het inkoop pakket voor meerdere bedrijven wordt het overzichtelijker en makkelijker het productenaanbod te overzien. Hiermee wordt tijdswinst behaald. Ook het hanteren van een vast inkoop pakket kan zorgen voor lagere inkoopkosten doordat men met het onderhandelen met leveranciers sterker staat.
- *Delen van informatie en hulpmiddelen*<sup>12</sup>. Door het delen van informatie en hulpmiddelen<sup>12</sup> kunnen kosten bespaard worden. Hierbij valt te denken aan minder arbeidskosten voor de inkomende personen. Men is namelijk minder tijd kwijt aan het doen van inkopen en leert van anderen.

Het is belangrijk te beseffen dat de meeste besparingen behaald worden vóór het onderhandelen met de leveranciers plaatsvindt, in de eerste drie fasen van het inkoopproces. Zie figuur 1 voor een schematische weergave. Door het juist

---

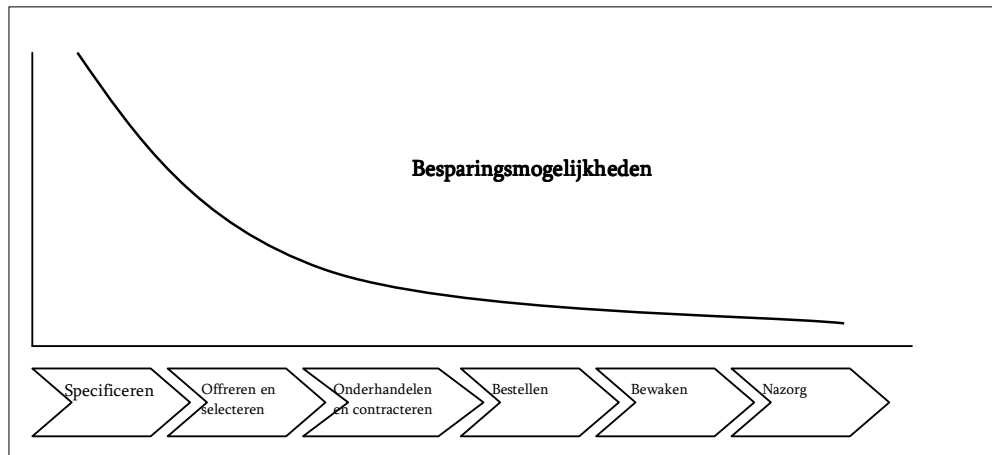
<sup>9</sup> Kamann, 2003, pag. 18

<sup>10</sup> van Veen en van der Heijden, Laat maincontractor geen monopolist worden

<sup>11</sup> Mulder en ten Brink, Synergievoordelen te weinig benut

<sup>12</sup> Leyenaar e.a., 2004, pag. 18

specificeren van de inkoopbehoefte wordt voorkomen dat betaald wordt voor overbodige eigenschappen van een in te kopen product of dienst. Tijdens het selecteren van de leveranciers kunnen kosten bespaard worden door niet alleen te kijken naar de bekende leveranciers. Vlak voor het afsluiten van het contract kunnen tijdens de onderhandelingen ten slotte nog besparingen behaald worden door meerjarenafspraken te maken of kortingen te bedingen.



Figuur 1: Besparingsmogelijkheden gedurende het inkoopproces

### 3.4 Voor-, nadelen en randvoorwaarden

Met betrekking tot dit onderzoek zijn verschillende voor- en nadelen te onderscheiden met betrekking tot samenwerking op het gebied van inkoop. Daarnaast is er een aantal randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden wil inkoop samenwerking tussen bedrijven succesvol zijn. De verschillende voor-, nadelen en randvoorwaarden worden in deze paragraaf uiteengezet. Het in kaart brengen van deze voor-, nadelen en randvoorwaarden is belangrijk geweest voor het doen van aanbevelingen. Deze spelen namelijk een belangrijke rol bij het bepalen van de strategie die gehanteerd moet worden bij het enthousiasmeren van de ondernemers.

#### Voordelen

Zoals in de vorige subparagraaf te zien is, is het grootste voordeel het behalen van kostenreducties. Een ander voordeel is tijdsbesparing doordat niet iedere organisatie zelf de eerste fasen (de tactische inkoopfasen) van het inkoopproces hoeft te doorlopen<sup>13</sup>. Voor samenwerking door bedrijven die gevestigd zijn op bedrijventerreinen zijn er ten slotte nog de voordelen van een betere communicatie met de gemeente en vergroting van de veiligheid<sup>14</sup>, en kan samenwerking op het gebied van inkoop een opstap zijn naar samenwerking op andere gebieden.

<sup>13</sup> Leyenaar e.a., 2004, pag. 25

<sup>14</sup> <http://www.arcadis.nl/Service+Types/Infrastructure/Stedelijke+ontwikkeling/parkmanagement/> (03/02/2005)

**Nadelen**

Aan inkoop samenwerking door bedrijven op bedrijventerreinen zijn ook nadelen<sup>15</sup> verbonden. Voor de afzonderlijke bedrijven vermindert de zeggenschap en bestaat de kans dat huidige specificaties en leveranciers losgelaten moeten worden nu het bedrijf niet meer alleen aan de touwtjes trekt. Daarbij kan er angst ontstaan voor het delen van gevoelige informatie en voor ‘parasieten’ die profiteren van een onevenredige verdeling van de baten en de lasten van de inkoop samenwerking.

**Randvoorwaarden**

Om inkoop samenwerking tot een succes te maken<sup>16</sup> zal aan een aantal randvoorwaarden voldaan moeten worden. De eerste voorwaarde is dat de deelnemende organisaties een gelijksoortige inkoopbehoefte hebben. Daarnaast moeten alle partijen het noodzakelijk vinden om samen te werken. Als dit niet het geval is, dan mist de samenwerking daadkracht en actie. Ondersteuning vanuit de top van de organisaties is daarom zeer wenselijk. Het inkoopbeleid van organisaties is normaliter afgeleid van het organisatiebeleid, en dit wordt bepaald door de directie. Daarnaast gaat het bij samenwerking om een langetermijnrelatie. Wederzijds vertrouwen moet opgebouwd worden en men moet bereid zijn tot het sluiten van compromissen. Als aan deze voorwaarden voldaan is, kan men beginnen met het ontwikkelen van gezamenlijke visies en draagvlak.

### 3.5 Vormen van inkoop samenwerking

Inkoop samenwerking kan op verschillende intensiteitsniveaus plaatsvinden. Door de NEVI en PIA<sup>17</sup> is een snelwegmatrix ontwikkeld waarin de verschillende vormen van samenwerking op twee dimensies, intensiteit en aantal gezamenlijke activiteiten, worden ingedeeld. Deze matrix is oorspronkelijk bedoeld voor de publieke sector, maar is ook toepasbaar bij samenwerking tussen bedrijven in de private sector gelet op vormen van samenwerking die genoemd worden in andere literatuur over inkoop samenwerking tussen private bedrijven<sup>18</sup>. Zie figuur 2 voor een schematische weergave van de matrix. De grootste verschillen tussen samenwerking met bedrijven uit de private sector en bedrijven uit de publieke sector zijn dat bij de publieke sector de bedrijven elkaar vaak al kennen en dat het onderlinge vertrouwen in de publieke sector groter is.

Voor alle categorieën van inkoop samenwerking is het uitwisselen van onder meer informatie en ervaringen nuttig. Per categorie zijn er verder verschillen in de gezamenlijke voordelen en de mate van benutting ervan. Bij een zeer intensieve vorm van samenwerking zijn veel voordelen te behalen. De meeste nadelen zullen echter ook van toepassing zijn. Bij een minder intensieve vorm van samenwerken zijn er

---

<sup>15</sup> Leyenaar e.a., 2004, pag. 27

<sup>16</sup> van Weele e.a., 1999, pag. 30

<sup>17</sup> Nederlandse Vereniging Voor Inkoopmanagement en Projectgroep Professioneel Inkopen en Aanbesteden

<sup>18</sup> Lennartz e.a., 2000, pag. 97

minder voordelen, maar ook minder nadelen. De verschillende vormen worden in deze paragraaf uiteengezet<sup>19</sup>.

Het in kaart brengen van de verschillende vormen van inkoop samenwerking heeft ten doel gehad de verschillende mogelijkheden voor de ondernemers op de bedrijventerreinen te inventariseren.

### **Meeliften**

Bij het meeliften worden door één grote organisatie inkoopcontracten afgesloten met leveranciers. Doordat zij al een grote organisatie zijn met een groot inkoopvolume, hebben zij een goede onderhandelingspositie ten opzichte van de leveranciers. Andere organisaties kunnen vrijblijvend meeliften op de contracten die door deze organisatie afgesloten zijn, maar kunnen niet direct invloed uitoefenen op het inkoopproces of het inkoopbeleid dat door de organisatie gehanteerd wordt. Deze vorm van samenwerking is alleen mogelijk als er weinig verschil is in het programma van eisen tussen de grote organisatie en de kleinere organisaties die aan willen haken. Deze vorm komt voornamelijk voor bij grotere organisaties die beschikken over inkoopprofessionals. Zij sluiten op basis van hun eigen inkoopvolume kwalitatief goede contracten af en laten kleine ondernemingen hier gebruik van maken.

*Voordelen:* Kleine organisaties kunnen profiteren van een lagere inkoop prijs en betalen nauwelijks transactiekosten. Bovendien is er bij deze vorm van samenwerking geen sprake van gedwongen winkelnering en zijn de meeliftende organisaties dus vrij om zelf te kiezen waar zij inkopen. Een ander voordeel voor de kleine organisaties is dat zij gemak en tijdswinst genieten doordat zij zich niet bezig hoeven te houden met het afsluiten van contacten met leveranciers. De grote organisatie kan eventueel een kleine onkostenvergoeding vragen of berusten in het feit dat het grotere geheel beter wordt van de samenwerking. Voor leveranciers kan het interessant zijn om te leveren aan een gehele (meeliftende) regio voor een langere periode. Dat kan weer invloed hebben op de inkoop prijs.

*Nadeel:* De kleine organisaties hebben geen invloed op het inkoopproces en het inkoopbeleid.

### **Busdienst**

Bij deze vorm van inkoop samenwerking is een onafhankelijke organisatie voltijd bezig met het faciliteren van inkoopcontracten. Dit kan op een profit of een non-profitbasis zijn. Het inkoopbureau sluit contracten af met leveranciers en biedt deze contracten als service aan andere bedrijven aan. Voorbeelden van deze vorm van samenwerking zijn: Intrakoop, Facility Portal Nederland, Berveling Facility Management, [www.pianodesk.info](http://www.pianodesk.info) en andere inkoopbureaus die raamcontracten afsluiten voor andere bedrijven. Hierbij ligt vaak niet de nadruk op het uitwisselen van kennis en informatie tussen de aangesloten ondernemingen, maar meer op het aanbieden van kosten voordelen.

*Voordelen:* Voor de deelnemende bedrijven gelden dezelfde voordelen als beschreven bij het meeliften. Voor de aanbiedende organisatie is het voordeel dat zij door middel van een percentage van omzet van de leveranciers hun inkomsten kunnen genereren.

*Nadeel:* Zoals bij het meeliften, hebben de deelnemende bedrijven ook geen invloed op het gehanteerde inkoopbeleid.

---

<sup>19</sup> Leyenaar e.a., 2004, pag. 53

**Carpoolen**

Bij het carpoolen gaat een beperkt aantal organisaties een samenwerkingsverband aan. Deze voeren regelmatig overleg om mogelijke gezamenlijke projecten te identificeren. Aan elk van de organisaties wordt een project toegewezen op basis van geschiktheid of beschikbare middelen. De aangewezen organisatie voert vervolgens de aanbesteding uit (op basis van gezamenlijke specificaties) en houdt de andere organisaties op de hoogte van de vorderingen. Vaak komt dit model voor bij organisaties met verschillende businessunits. Dit is een meer intensieve vorm van samenwerken dan meeliften of de busdienst.

*Voordeel:* Specialisatie is goed mogelijk doordat het bedrijf dat ergens goed in is, de meest geschikte projecten toegewezen kan krijgen. Verder gelden bij dit alternatief ook de voordelen op het gebied van goedkoper inkopen, tijd en gemak.

*Nadelen:* Doordat er veel overleg gepleegd wordt, zal er maar een beperkt aantal deelnemers deel kunnen nemen aan het samenwerkingsverband. Daarnaast worden de deelnemende bedrijven steeds afhankelijker van de expertise van een ander. En men verliest kennis en kunde in de eigen organisatie. Dit wordt een probleem wanneer het samenwerkingsverband eindigt en men weer op eigen kracht verder moet.

**Konvooi**

Bij deze vorm van samenwerking gaat het om één groot project dat relevant is voor meerdere gelijksoortige organisaties, waarbij voor deze organisaties veel schaalvoordelen en kostenbesparingen mogelijk zijn. Dit is een zeer intensieve eenmalige vorm van samenwerking waarbij alle partijen betrokken worden bij het gehele inkoopproces, en hier ook veel invloed op kunnen uitoefenen.

*Voordelen:* Bij deze vorm van samenwerking kunnen de organisaties veel van elkaar leren en hebben alle organisaties evenveel invloed op het doorlopen van het inkoopproces en het beleid dat daarbij gevoerd zou moeten worden.

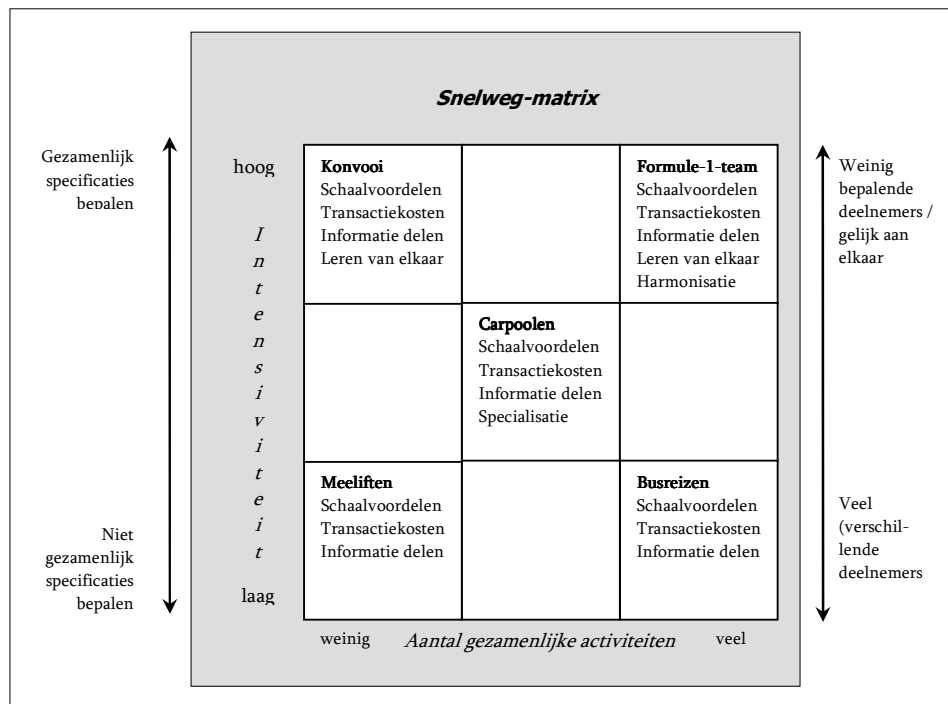
*Nadeel:* Er is veel tijd nodig om met elkaar te overleggen en af te stemmen.

**Formule-1-team**

Het formule-1-team is een zeer intensieve vorm van samenwerking. Alle organisaties hebben hun eigen rol in het geheel. Men heeft regelmatig overleg over het oppakken van nieuwe gezamenlijke aanbestedingen en het vervolgen van bestaande. Bij deze vorm van samenwerking worden vaak inkoopscans van de verschillende bedrijven naast elkaar gelegd, die als basis gaan gelden voor de samenwerking. Deze vorm is alleen van toepassing bij samenwerking tussen grote organisaties. Dit is de meest intensieve vorm van samenwerking met veel gezamenlijke activiteiten.

*Voordelen:* De organisaties kunnen van elkaar leren, doordat ze kunnen zien hoe soortgelijke bedrijven presteren, en zij kunnen kennis uitwisselen.

*Nadeel:* Bij deze vorm van samenwerking moeten de bedrijven bijna identiek aan elkaar zijn. Dit komt in de praktijk echter weinig voor.



*Figuur 2: Snelweg-matrix*

De snelweg-matrix kan gebruikt worden als een groeimodel. Afhankelijk van de grootte van de organisaties, het doel van de samenwerking en de omvang van het project zal een van de samenwerkingsvormen het beste aansluiten. Het geniet de voorkeur om klein te beginnen. Als een aantal kleinere projecten succesvol afgerond is en de ervaringen van alle betrokkenen positief zijn, kan de samenwerking uitgebreid worden. Dit heeft alles te maken met het creëren van draagvlak bij de deelnemende bedrijven en het vertrouwen dat de bedrijven ten opzichte van elkaar hebben.

## 4 Veldonderzoek

Uit de theorie (besproken in hoofdstuk 3) is gebleken dat een aantal zaken onderzocht moet worden, voordat bedrijven gezamenlijk kunnen gaan inkopen. In dit hoofdstuk wordt een uiteenzetting gegeven van de bevindingen die uit het veldonderzoek (de gehouden interviews en de enquête) naar voren zijn gekomen.

Het samenwerkingsverband op het gebied van inkoop van facilitaire producten en diensten zal gericht zijn op ondernemers die gevestigd zijn op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier in Nieuw-Vennep. In dit hoofdstuk worden de huidige inkoop situatie, de interesse in collectieve inkoop en de verschillende mogelijkheden van collectieve inkoop besproken voor de bedrijven op de bedrijventerreinen. Dit wordt gedaan aan de hand van de uitkomsten van een enquête en de interviews die gehouden zijn onder de ondernemers van de bedrijventerreinen.

Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de volgende deelvraag van het onderzoek:

*Wat wordt er door de bedrijven aan facilitaire producten en diensten ingekocht, door wie wordt dit gedaan en op welke manier?*

### 4.1 Huidige inkoop situatie

In deze paragraaf wordt de huidige inkoop situatie van de ondernemers besproken. De gepresenteerde gegevens zijn gebaseerd op de enquête en de diepte-interviews die gehouden zijn onder ondernemers op de bedrijventerreinen. De enquête is verspreid onder 150 ondernemers. De respons was 28%. Onder dit percentage vallen voornamelijk de micro- en kleine bedrijven op bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier. Opvallend bij de respons van bedrijventerrein Spoorzicht is het relatief grote aandeel middelgrote bedrijven.

Het responspercentage is vrij laag. Dit heeft mede te maken met de cultuur van de ondernemers. Zij hebben het vaak druk en richten zich voornamelijk op de corebusiness van hun bedrijf. Inkoop behoort niet tot de corebusiness, waardoor er minder tijd in geïnvesteerd wordt. Het lage responspercentage heeft het onderzoek overigens niet bemoeilijkt. Met de respons is het namelijk wel mogelijk geweest het inkoopgedrag van de ondernemers in kaart te brengen.

Aan de hand van de resultaten van de enquête kan een globaal beeld gegeven worden van de manier van inkopen door ondernemers. In bijlage 5 zijn de resultaten van de enquête opgenomen.

## **Inkoop van routineproducten**

Uit de enquête en de interviews komt naar voren dat er op een niet-structurele manier ingekocht wordt door de ondernemers op de bedrijventerreinen. Ad hoc worden bestellingen gedaan, waar gemiddeld 1 á 2 uur tijd per maand mee gemoeid is. Het aankopen van kantoorartikelen, routineproducten, wordt veelal door een administratief medewerker of een willekeurig persoon binnen de organisatie gedaan bij één vaste leverancier. De leveringsvoorwaarden van deze leverancier en de prijs van de producten worden nauwelijks besproken. Wel geven veel respondenten aan dat zij het gevoel hebben een lagere prijs te betalen dan andere ondernemers. De prijs die betaald moet worden voor een product is voor de ondernemers belangrijk, maar staat niet boven aan de prioriteitenlijst. Pas vanaf een prijsdaling van 10% zijn de respondenten bereid over te schakelen van de huidige leverancier naar een andere leverancier. Serviceverlening en leveringsbetrouwbaarheid worden zeer belangrijk geacht. Veel ondernemers vinden het belangrijk bij lokale leveranciers inkopen te doen. Zij zijn zelfs bereid hier 5% meer voor te betalen. Over digitaal inkopen van kantoorartikelen wordt wisselend gedacht.

## **Inkoop van hefboomproducten**

De aanschaf van duurdere producten, hefboomproducten, zoals het inkopen van uitzendkrachten en grote kopieerapparaten wordt op een vergelijkbare manier gedaan. Het verschil met routineproducten is dat de inkoop hiervan voornamelijk door het management van de organisaties gedaan wordt en deze hier meestal 3 tot 4 uur per maand aan kwijt is. Ook hier wordt meestal bij één vaste leverancier ingekocht. In tegenstelling tot kantoorartikelen worden de leveringsvoorwaarden en de prijzen jaarlijks besproken. Men geeft aan het gevoel te hebben een lagere prijs te betalen dan andere ondernemers. Ook hierbij is de prijs die men moet betalen voor het product niet het belangrijkste. Serviceverlening en leveringsbetrouwbaarheid worden ook hier zeer belangrijk geacht. Ook voor de hefboomproducten vinden veel ondernemers het belangrijk bij lokale leveranciers inkopen te doen. Zij zijn bereid hier 5% meer voor te betalen. Over het digitaal inkopen van hefboomproducten wordt negatief gedacht. Opvallend is dat voor het aanschaffen van duurdere producten wel een programma van eisen opgesteld wordt, voordat men overgaat op het aanschaffen ervan.

## **Inkoop algemeen**

Door de ondernemers wordt weinig gebruik gemaakt van raamcontracten. Wel geven bedrijven aan aangesloten te zijn bij brancheverenigingen en via die verenigingen de mogelijkheid te hebben goedkoper in te kopen.

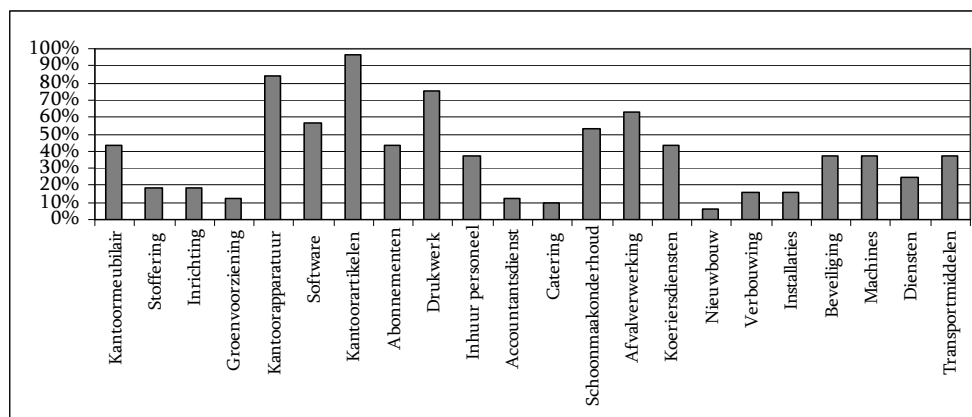
Slechts een respondent geeft aan te beschikken over een inkoper. Hieruit valt te concluderen dat het inkopen vaak als extra taak in het takenpakket zit, en niet als een volwaardige functie binnen de organisatie past of wordt beschouwd.

Ruim de helft van de respondenten geeft aan niet te weten of andere bedrijven een lagere prijs betalen voor de producten die zij inkopen. Dit is opvallend, aangezien de respondenten elders aangeven dat ze het gevoel hebben dat ze een lagere prijs betalen dan andere bedrijven. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de ondernemers weinig inzicht hebben in de prijzen die betaald worden voor producten. Dit biedt een kans voor collectieve inkoop op het moment dat aangetoond kan worden dat er wel degelijk mogelijkheden zijn om goedkoop in te kopen.

## Inkoop producten

Het inkopen van energie en telefonie is niet in de enquête meegenomen. Aangenomen is dat iedere onderneming tegenwoordig beschikt over telefoons en iedere organisatie voorzien wordt van energie. Dit is gedaan om een onjuiste weergave van de werkelijkheid in de respons van de enquête te voorkomen.

De ondernemers geven aan voornamelijk kantoorapparatuur, drukwerk, schoonmaakonderhoud en afvalverwerking in te kopen. In figuur 3 is de verdeling te zien van de ingekochte facilitaire producten en diensten in het afgelopen jaar.



Figuur 3: Huidige inkoop producten

## 4.2 Interesse in collectieve inkoop

In deze paragraaf komt de interesse in collectieve inkoop aan bod. Wat wordt door de ondernemers als voor- en nadelen gezien, welke producten zouden er in aanmerking komen om collectief in te kopen en welke zaken vinden de ondernemers belangrijk bij het doen van inkopen?

In eerste instantie spreekt samenwerking op inkoopgebied met andere ondernemers in Nieuw-Vennep de helft van de respondenten niet aan. Door het merendeel van de respondenten wordt aangegeven dat collectieve inkoop ze in eerste instantie niet aanspreekt, tenzij ze hier meer informatie over krijgen. Door de respondenten die positief gereageerd hebben op deelname aan collectieve inkoop worden voordelen op

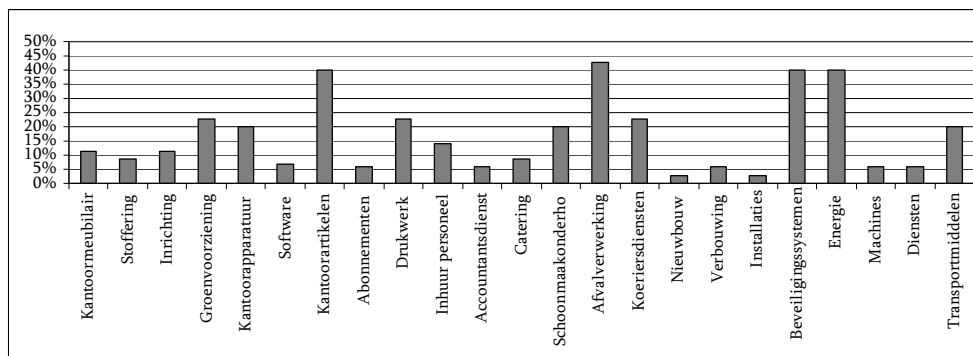
het gebied van lagere prijzen en een verbetering van de service genoemd. Driekwart van de respondenten ziet ook nadelen aan collectieve inkoop. Gebondenheid aan bepaalde voorwaarden, het hebben van verschillende soorten eisen, een langere levertijd, minder flexibiliteit, geen zicht hebben op leveranciers, facturering en afhankelijkheid van anderen zijn hier voorbeelden van.

De kans op deelname aan collectieve inkoop is voor meer dan een kwart van de respondenten zo goed als zeker, terwijl de helft aangeeft nog overgehaald te moeten worden. Op het gebied van collectieve inkoop wordt het zakendoen met de buurman en de relatie met de leveranciers zeer belangrijk geacht.

Overwegingen om deel te nemen aan collectieve inkoop zijn de kans om goedkoper te kunnen inkopen, steun aan lokale ondernemers en een verwachte vereenvoudiging van het inkoopproces door het uitbesteden. Terughoudendheid met betrekking tot een dergelijke samenwerking wordt veroorzaakt door het gevoel meer tijd te moeten besteden aan overlegstructuren, het betalen van lidmaatschapsgeld en het vastzitten aan een beperkte productkeuze.

Opvallend ten slotte is dat een positieve respons op de vraag of men deel zou willen nemen aan collectieve inkoop voornamelijk door leden van de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ) is ingevuld.

Uit de enquête blijkt dat kantoorartikelen, afvalverwerking, beveiligingssystemen, energie, drukwerk en leaseauto's producten zijn die het meest in aanmerking komen voor collectieve inkoop op de bedrijventerreinen Spoorzicht en Pionier. De respondenten geven aan kantoorartikelen, afvalverwerking, beveiligingssystemen en energie eventueel collectief te willen inkopen. (Zie figuur 4 voor een overzichtelijke weergave van de percentages)



Figuur 4: Producten die in aanmerking zouden komen voor collectieve inkoop

### 4.3 Verschillende mogelijkheden

In deze paragraaf worden drie concepten beschreven die in aanmerking komen voor inkoop samenwerking voor de bedrijven op de bedrijventerreinen in Nieuw-Vennep. Er is een selectie gemaakt naar aanleiding van het literatuuronderzoek, de gehouden interviews met de heer Berveling, de heer Van Bostelen, de heer Hesp en de heer Blokland. Zij zijn allen werkzaam bij organisaties die zich bezig houden met collectieve inkoop. Zie bijlage 4 voor een uitwerking van de interviews.

De drie alternatieven die deze paragraaf beschrijft, zijn te verdelen in het in eigen beheer blijven inkopen, het uitbesteden van het inkoopproces en een mengvorm hiervan.

#### **Intern gerichte alternatief: Carpoolen**

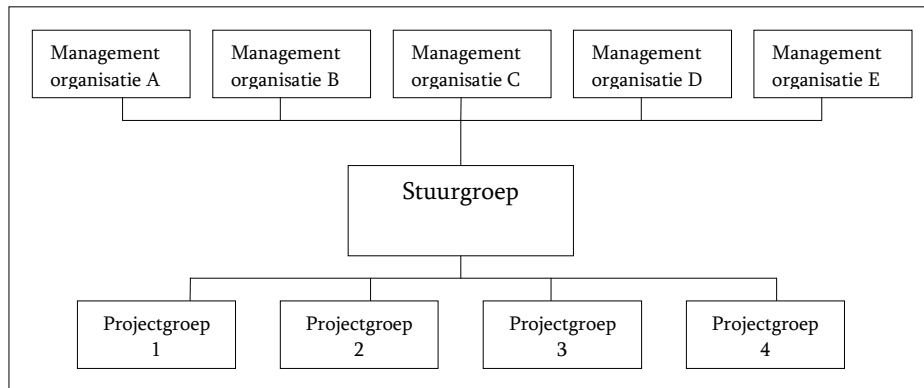
In deze paragraaf wordt een concept beschreven waarbij de deelnemende organisaties direct betrokken zijn bij het doorlopen van het inkoopproces. Er zal beschreven worden hoe de samenwerking vorm krijgt en wat de organisatorische, juridische en financiële consequenties zijn. Deze vorm van samenwerking geniet de voorkeur wanneer er een beperkt aantal deelnemers is, de deelnemers veel waarde hechten aan het hebben van invloed op het inkoopproces en wanneer de deelnemende organisaties bereid zijn veel tijd te steken in het voeren van overleg.

Carpoolen is de meest intensieve vorm van samenwerking binnen de drie alternatieven. De verschillende geïnteresseerde ondernemingen op de bedrijventerreinen kunnen om de tafel gaan zitten om gezamenlijke inkoopprojecten te bespreken. Per inkoopproject wordt vervolgens een van de organisaties aangewezen op basis van geschiktheid of beschikbare middelen. De aangewezen organisatie voert de aanbesteding uit en houdt de andere organisaties op de hoogte van de vorderingen. De specificaties – de eerste fase van het inkoopproces – worden door alle deelnemende organisaties gezamenlijk opgesteld. Vervolgens selecteert en contracteert – de tweede en derde fasen van het inkoopproces – de aangewezen organisatie de leveranciers. Het operationele gedeelte van het inkoopproces wordt vervolgens uitgevoerd door de verschillende organisaties zelf. Op basis van de gemaakte afspraken kunnen zij direct bij de leverancier gaan bestellen. Dit alternatief is geschikt als een beperkt aantal ondernemers deel wil nemen. Zodra een te groot aantal wil deelnemen, is het voeren van overleg namelijk te gecompliceerd.

#### *Organisatievorm*

Vanuit het management van de deelnemende organisaties worden afgevaardigden aangewezen die deelnemen in een stuurgroep. Deze stuurgroep houdt de voortgang van de projecten in de gaten, doorbreekt stagnaties in de projectgroepen en coördineert het opzetten van eventuele nieuwe projecten. De projectgroepen hangen als het ware onder de stuurgroep en bestaan uit personen die belast zijn met de daadwerkelijke uitvoering van de inkoopprojecten. Zoals eerder besproken krijgt iedere organisatie een ander inkoopproject toegewezen en bestaan de projectgroepen

uit personen die binnen dezelfde organisatie werkzaam zijn. Dit kunnen deskundigen, inkopers, juristen of directe gebruikers zijn. In figuur 5 is een schematische weergave van deze organisatievorm te zien.



*Figuur 5: Schematische weergave carpoolen*

#### *Juridische consequenties*

Juridisch is hier sprake van een ad-hocsamenwerkingsvorm en hoeft er niets vastgelegd te worden in een rechtsvorm. Wel is het verstandig in een samenwerkingscontract de verschillende taken en bevoegdheden vast te leggen zodat hier geen onduidelijkheden over ontstaan.

#### *Financiële consequenties*

Voor deze intensieve vorm van samenwerking zijn geen grote investeringen nodig. Wel moet er tijd vrijgemaakt worden voor overleg en zullen de ondernemingen die deelnemen in een projectgroep bovendien tijd vrij moeten maken voor het doorlopen van het inkoopproces. Verder vallen er op financieel gebied de volgende voordelen te behalen:

- Door het bundelen van de volumes van de deelnemende organisaties zal de kale inkoopprijs voor producten en diensten kunnen zakken.
- Het aantal leveranciers zal dalen en de daarmee gepaard gaande kosten ook.
- Het aantal facturen zal verminderen mits hier goede afspraken over worden gemaakt met de leveranciers.

### **Extern gericht alternatief: aansluiten bij Facility Portal Nederland**

In deze paragraaf wordt een concept besproken dat in aanmerking komt voor samenwerking indien de ondernemers het niet belangrijk vinden veel invloed te hebben op het verloop van het inkoopproces. Er zal beschreven worden hoe het samenwerkingsverband eruitziet en wat de organisatorische, juridische en financiële consequenties zijn.

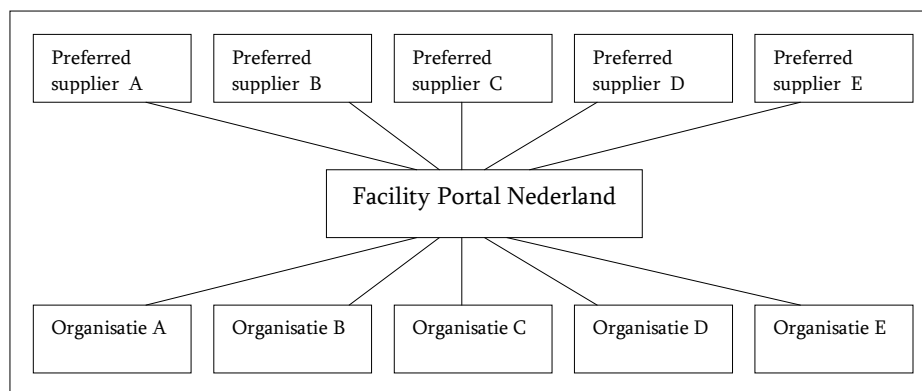
De organisatie van de collectieve inkoop kan in dit geval worden uitbesteed aan een externe partij. Facility Portal Nederland, gevestigd in de Haarlemmermeer, is een organisatie die deze diensten verleent. Zij biedt facilitaire producten en diensten aan tegen een sterk gereduceerd tarief. Dit is mogelijk doordat zij inkoopkracht bundelt

en contracten heeft lopen met een groot aantal leveranciers. Het is een inkoopplatform met een totaalpakket op het gebied van facility management. Bedrijven kunnen zich tot Facility Portal richten met hun wensen. Op basis daarvan wordt een quickscan uitgevoerd. Hierbij worden de huidige kwaliteit en inkooprijzen van de tot dan toe ingekochte producten vergeleken met de prijs-kwaliteitverhouding die FPN heeft afgesproken met een andere leverancier. De quickscan vindt plaats op een no-cure, no-paybasis. Hierbij is de cure een minimale besparing van 5% en de pay de garantie dat zij mogen leveren. Dit is een mogelijkheid. Andere mogelijkheden zijn dat er aanbestedingen verzorgd worden door FPN in opdracht van een ondernemersvereniging waarbij FPN een fee ontvangt. Ook kan er een losse aanbieding gedaan worden zonder dat er eerst een besparing aangetoond wordt. Facility Portal in Roelofarendsveen richt zich vooral op de Randstad, maar franchisers zijn verspreid over heel Nederland zodat het FMPortal-concept landelijk dekkend te noemen is. De preferred suppliers die FPN in zijn bestand heeft, zijn landelijk dekkend. FPN biedt een vraaggestuurde service aan en houdt bij het tenderen rekening met lokale leveranciers op de bedrijventerreinen.

Voor ondernemersverenigingen is er een shared-feeconstructie bedacht. Dit houdt in dat 5% van de brutowinst van de fee die FPN ontvangt doordat ondernemers inkopen bij de preferred suppliers van FPN, wordt doorgesluisd naar de ondernemersvereniging.

### *Organisatievorm*

Het hele voorbereidende inkoopproces (specificeren, selecteren en contracteren) wordt door FPN uitgevoerd. Dat geldt ook voor het verzamelen en controleren van de facturen. FMPortal fungeert als loket. Indien er vragen of problemen zijn, richt de inkoopende partij zich tot FPN en niet tot de leverancier zelf. Bestellen wordt door de deelnemende organisaties zelf rechtstreeks bij de aangesloten leveranciers gedaan. In figuur 6 is een schematische weergave van deze organisatievorm te zien.



*Figuur 6: Schematische weergave samenwerking met FPN*

### *Juridische consequenties*

FPN dient met de ondernemers vast te leggen welke diensten worden afgenomen. FPN behaalt winst wanneer producten via FMPortal worden afgenomen. Om te voorkomen dat klanten direct (zonder tussenkomst bij FPN) met een korting bij de

preferred suppliers kunnen gaan inkopen zijn hier afspraken over gemaakt in de raamcontracten die FPN afsluit met de leveranciers.

#### *Financiële consequenties*

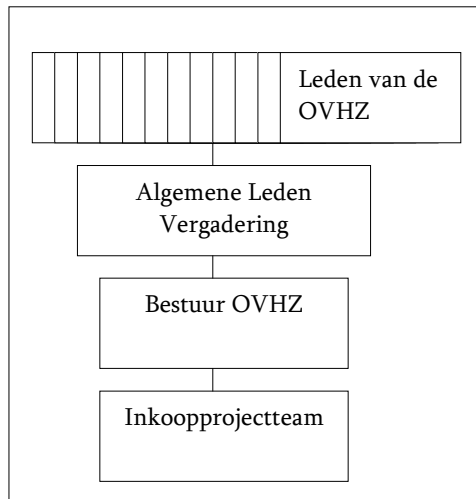
Dit alternatief vergt geen investeringen. Er hoeft geen lidmaatschap betaald te worden aan FPN. Wel wordt er een fee berekend over de besparing bij de inkoop. Deze fee bestaat uit een percentage tussen de 0 en 5% van het factuurbedrag afhankelijk van het soort product. Bijvoorbeeld: in de regel wordt er op kantoorartikelen 25% bespaard waarvan FPN een percentage voor zichzelf zal houden van tussen de 0,5 en 5 procent. Verder zullen de financiële consequenties ook bij dit alternatief beperkt worden tot het verminderen van kosten door minder tijd kwijt te zijn aan aansturing en coördinatie door het management, het onderhouden van leverancierscontacten en het reduceren van het aantal leveranciers.

#### **Mengvorm: de OVHZ trekt de kar**

Ten slotte is er nog een mogelijkheid de OVHZ direct te betrekken bij de samenwerking. Als extra service voor de leden zal de OVHZ zich kunnen inzetten om collectieve contracten af te sluiten. Dit is een minder intensieve vorm van samenwerking dan carpoolen. Door de leden en het bestuur van de OVHZ wordt in deze optie een projectgroep opgericht. De projectgroep bestaat uit vrijwillige leden van verschillende organisaties. In deze projectgroep is kennis van inkoopmanagement noodzakelijk. Als deze niet in de kring van de OVHZ beschikbaar is, zal hiervoor een externe partij aangetrokken moeten worden. De inkoopmanager is belangrijk om het inkoopproces te begeleiden. De inkoopbehoefte is geïnventariseerd in de enquête die afgenomen is. Het opstellen van het inkoopbeleid wordt gedaan door de inkoopprojectgroep en wordt ter goedkeuring voorgelegd bij de leden tijdens de Algemene Leden Vergadering (ALV). Het specificeren, selecteren en contracteren van leveranciers zal door de projectgroep gedaan worden. De directie zal erop toe moeten zien dat de projectgroep zijn werk goed doet en zal verantwoording afleggen tijdens de Algemene Leden Vergaderingen. Naast het aanbieden van raamcontracten met leveranciers zouden ook marktplaatsen voor vraag en aanbod en een elektronische bestelsite aangeboden kunnen worden als extra service.

#### *Organisatievorm*

De ALV heeft een beslissende stem in het gehanteerde inkoopbeleid en de acties van het inkoopprojectteam. Het bestuur van de OVHZ is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de organisatie en is daarmee dus ook verantwoordelijk voor het functioneren van het inkoopprojectteam. Het inkoopprojectteam op zijn beurt houdt zich in eerste instantie bezig met het bepalen van een inkoopbeleid en een inkoopactieplan. Deze moeten in de ALV goedgekeurd worden. Als deze plannen goedgekeurd zijn, houdt het inkoopprojectteam zich bezig met het afsluiten van collectieve contracten. In figuur 7 is een schematische weergave van deze organisatievorm te zien.



*Figuur 7: Schematische weergave OVHZ*

#### *Juridische consequenties*

Op het moment dat men aan de slag gaat, dient een aantal zaken vastgelegd te worden. De OVHZ sluit eventueel een contract af met een externe partij. De taken en bevoegdheden van de OVHZ gaan veranderen. Aangezien dit een vereniging is, zullen deze veranderingen bij een notaris vastgelegd moeten worden. Ten slotte zullen ook de leden van het inkoopprojectteam een samenwerkingscontract moeten tekenen om te voorkomen dat er conflicten ontstaan.

#### *Financiële consequenties*

Op financieel gebied is bij dit model een aantal zaken belangrijk. Er zullen door de ondernemersvereniging kosten gemaakt moeten worden om de statuten aan te passen bij de notaris. De baten zullen naar verwachting hoger zijn dan de kosten. Door het bundelen van het inkoopvolume kunnen de inkooprijzen zakken. Een percentage van deze besparing kan doorgesluisd worden naar de OVHZ waarmee de kosten gedekt kunnen worden. Bovendien zullen voor de deelnemende ondernemingen kosten bespaard worden door het verminderen van aansturing en coördinatie door het management. Verder neemt de tijd af die men bezig is met het onderhouden van contacten met de leveranciers en die besteed wordt aan het controleren van de facturen indien hier goede afspraken over gemaakt worden met de leveranciers.

**De verschillende Alternatieven op een rijtje:**

|                                 | <b>Carpoolen</b>                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>OVHZ</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>FPN</b>                                                                                                                              |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deelname                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beperkt aantal geïnteresseerde bedrijven.</li> <li>- Bedrijven die tevens bereid zijn tijd te besteden aan het inkoopproces.</li> <li>- Bedrijven die veel invloed wensen te hebben op het specificeren van de producten.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle leden van de OVHZ.</li> <li>- Actieve leden die deel willen nemen aan de projectgroep die het belangrijk vinden invloed te hebben op de specificatie van producten .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondernemers op de bedrijventerreinen die het inkoopproces graag willen uitbesteden.</li> </ul> |
| Intensiteit van de samenwerking | Hoog, de deelnemende organisaties hebben veel contact met elkaar en zijn sterk van elkaar afhankelijk.                                                                                                                                                                        | Matig, de deelnemende organisaties zijn niet afhankelijk van elkaar, maar zijn wel afhankelijk van het functioneren van de projectgroep.                                                                                      | Laag, de deelnemende organisaties zijn helemaal niet afhankelijk van elkaar en hebben enkel contact met FPN.                            |
| Tijd voor overleg               | Alle deelnemende organisaties hebben wekelijks overleg over de voortgang van de projecten.                                                                                                                                                                                    | De projectgroep heeft wekelijks overleg over de voortgang van de projecten.                                                                                                                                                   | De deelnemende ondernemers hebben geen overleg. Enkel in het beginstadium is er overleg tussen FPN en de directie van de OVHZ.          |
| Opzetten inkoopbeleid           | Management van deelnemende bedrijven                                                                                                                                                                                                                                          | Algemene Leden Vergadering                                                                                                                                                                                                    | FPN                                                                                                                                     |
| Specificeren                    | Stuurgroep                                                                                                                                                                                                                                                                    | Inkoopprojectgroep                                                                                                                                                                                                            | FPN                                                                                                                                     |
| Selecteren leveranciers         | Projectgroepen                                                                                                                                                                                                                                                                | Inkoopprojectgroep                                                                                                                                                                                                            | FPN                                                                                                                                     |
| Contracteren                    | Projectgroepen                                                                                                                                                                                                                                                                | Inkoopprojectgroep                                                                                                                                                                                                            | FPN                                                                                                                                     |
| Bestellen                       | Deelnemende bedrijven zelf                                                                                                                                                                                                                                                    | Aangesloten leden OVHZ                                                                                                                                                                                                        | Aangesloten leden                                                                                                                       |
| Bewaken                         | Stuurgroep                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dagelijks bestuur en Algemene Leden Vergadering                                                                                                                                                                               | FPN                                                                                                                                     |
| Nazorg                          | Stuurgroep                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dagelijks bestuur en Algemene Leden Vergadering                                                                                                                                                                               | FPN                                                                                                                                     |
| Voordelen                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel invloed op de specificatie van de in te kopen producten.</li> <li>- Specialisatie mogelijk .</li> </ul>                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel kortingen op prijzen.</li> <li>- Veel invloed op functioneren OVHZ.</li> <li>- Business-to-business zakendoen goed mogelijk.</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel kortingen op prijzen.</li> <li>- Business-to-business zaken doen mogelijk</li> </ul>      |
| Nadelen                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel tijd nodig voor overleg.</li> <li>- Grote afhankelijkheid van de expertise van een ander.</li> <li>- Verlies aan kennis en kunde in de eigen organisatie.</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet veel invloed op de specificatie van de in te kopen producten.</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen invloed op het doorlopen van het inkoopproces.</li> </ul>                                 |

## 5 Conclusies

Op basis van de resultaten van het uitgevoerde onderzoek worden in dit hoofdstuk de belangrijkste conclusies gepresenteerd. De resultaten van het literatuuronderzoek, de gehouden diepte-interviews en de enquête zullen hierbij aan bod komen. Eerst zullen de kenmerken van de bedrijven die actief zijn op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier beschreven worden. Vervolgens komen de mogelijkheden van collectieve inkoop aan bod. Ten slotte zal beschreven worden welke aspecten van belang zijn bij het kiezen voor een van de mogelijkheden beschreven in paragraaf 4.3.

In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de volgende probleemstellingen.

*Wat wordt er door de bedrijven aan facilitaire producten en diensten ingekocht, door wie wordt dit gedaan en op welke manier?*  
*Hoe kan er door middel van collectieve inkoop bespaard worden op de inkoop van facilitaire producten en diensten?*

### 5.1 Bedrijven op de bedrijventerreinen

Om te kijken waar besparingsmogelijkheden liggen voor de bedrijven op de bedrijventerreinen is het noodzakelijk de kenmerken van deze bedrijven in kaart te brengen. Dit is gedaan in hoofdstuk 2. Op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier in Nieuw-Vennep zijn voornamelijk midden- en kleinbedrijven (MKB'ers) gevestigd.

Op dit moment wordt er door de meeste MKB'ers nog niet op een professionele manier ingekocht. Er wordt geen inkoopbeleid gehanteerd, inkopen worden gedaan bij de lokale leverancier met wie geen directe prijs- en leveringsafspraken worden gemaakt en het inkopen wordt voornamelijk gedaan door een administratief medewerker binnen de organisatie die het als extra taak in zijn takenpakket krijgt.

Door toenemende globalisatie, automatisering en een stijging van de energielasten zien MKB'ers vaker het nut in van kostenbeheersing. Waar ondernemers zich vroeger richtten op het verhogen van de omzet om meer winst te behalen, zullen zij zich nu meer gaan richten op het verlagen van de kosten. Deze kostenbewustwording wint langzaam terrein onder de ondernemers op de bedrijventerreinen.

Ook is er een verandering te zien op het gebied van samenwerking met andere bedrijven en overheden. MKB'ers sluiten zich sneller aan bij verenigingen en samenwerkingsverbanden, omdat zij ervan overtuigd raken hier voordelen mee te kunnen behalen. Veel ondernemers op de onderzochte bedrijventerreinen zijn dan ook lid van de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ). Wel heeft men er bezwaar tegen als er verplichtingen aan een samenwerkingsverband zitten. De

MKB'ers vinden het belangrijk om bij lokale leveranciers in te kopen en zijn betrokken bij elkaar.

Voor ondernemers zijn geld, gebruikersgemak en tijd de belangrijkste drijfveren om deel te nemen aan collectieve inkoop.

## 5.2 Mogelijkheden inkoop samenwerking

Doordat er op dit moment nog niet op een professionele manier ingekocht wordt door de MKB'ers zijn er verschillende mogelijkheden tot kostenbesparing. Ten eerste kunnen er kosten bespaard worden door het efficiënter inrichten van de eerste drie fasen van het inkoopproces. Door het juist specificeren van de behoefte wordt voorkomen dat betaald wordt voor overbodige eigenschappen van een product of dienst. Tijdens het selecteren van de leveranciers kunnen kosten bespaard worden door niet alleen te kijken naar de bekende leveranciers. Tijdens de contractfase kunnen ten slotte nog besparingen behaald worden door onderhandeling en het maken van meerjarenafspraken of het bedingen van kortingen.

Daarnaast worden er door middel van collectieve inkoop vervolgens nog meer besparingen mogelijk gemaakt. Ten eerste ontstaat er door het bundelen van de inkoopbehoefte een sterkere onderhandelingspositie ten opzichte van leveranciers waardoor scherpere prijzen bedongen kunnen worden. Ook zijn er nog besparingen mogelijk door te letten op de Total Cost of Ownership bij aanschaf van producten, het reduceren van het aantal facturen en het standaardiseren van het inkooppakket. Deze laatste acties leveren tevens gemak en tijdwinst op voor de ondernemers.

Met name routine- en hefboomproducten, waaronder facilitaire producten en diensten vallen, komen in aanmerking om collectief in te kopen.

Belangrijk voor een succesvolle inkoop samenwerking is dat de deelnemende organisaties een gelijksoortige inkoopbehoefte hebben en de noodzaak vanuit de organisaties om samen te werken duidelijk is, anders mist de samenwerking daadkracht en actie. Samenwerking vereist daarnaast ook groeiend vertrouwen en bereidheid tot het sluiten van compromissen.

## 5.3 Drie mogelijkheden

Naar aanleiding van bovenstaande conclusies is er een drietal mogelijkheden voor de bedrijven op de bedrijventerreinen:

1. *Carpoolen*. Een intensief samenwerkingsverband tussen een beperkt aantal deelnemers waarbij de afzonderlijke bedrijven veel inbreng hebben in het inkoopproces en veel tijd over hebben voor het voeren van overleg.
2. *Aansluiten bij Facility Portal Nederland (FPN)*. Hierbij wordt het inkoopproces uitbesteed aan FPN. Dit levert voor de ondernemers veel kostenbesparingen op en tevens een groot gebruikersgemak.

3. *OVHZ*. Een mengvorm van bovenstaande vormen is het opzetten van collectieve inkoop gecoördineerd vanuit de OVHZ. Er wordt hierbij een inkoopprojectteam samengesteld dat zich bezig houdt met collectieve inkoop. De ondernemers hebben in dit geval veel invloed door de Algemene Leden Vergadering en genieten daarnaast lagere inkooprijzen en een groot gebruikersgemak.

Om een keuze uit de bovenstaande mogelijkheden te kunnen maken worden de volgende zaken beoordeeld:

1. *De mogelijkheid tot kostenbesparingen*. Deze is bij alle drie de mogelijkheden aanwezig. Door het bundelen van de inkoopvolumes kunnen er lagere inkooprijzen bedongen worden bij de leveranciers.
2. *Gemak*. Een belangrijke reden voor ondernemers om deel te nemen aan collectieve inkoop is het realiseren van gemak doordat zij het inkoopproces kunnen uitbesteden. Dit is bij het eerste alternatief (Carpoolen) niet het geval. Hier worden nadrukkelijk veel investeringen verwacht van de deelnemende organisaties.
3. *Behalen van tijdwinst*. Een andere drijfveer voor samenwerken is het behalen van tijdwinst. Deze hangt nauw samen met het gemak van het uitbesteden van het inkoopproces. Doordat men zich niet meer bezig hoeft te houden met het inkoopproces levert dit tijdwinst op.
4. *Lokaal zakendoen*. Zaken doen met lokale ondernemingen is voor de ondernemers op de bedrijventerreinen zeer belangrijk. Dit is bij alle drie de alternatieven mogelijk.
5. *OVHZ*. De respondenten die aangaven interesse te hebben in collectieve inkoop waren allen lid van de OVHZ. Een verdere uitbreiding van de service van de OVHZ is daarom een optie die de voorkeur geniet.
6. *Vrijheid in deelname*. Ten slotte is ook gebleken dat ondernemers niet verplicht willen worden tot afname. Bij het intensieve samenwerkingsverband Carpoolen wordt ervan uitgegaan dat de leden die deelnemen aan het samenwerkingsverband ook afnemen van de gecontracteerde leveranciers.

In de onderstaande tabel worden de verschillende positieve en negatieve eigenschappen van de alternatieven overzichtelijk weergegeven.

|                                  | <b>Carpoolen</b> | <b>FPN</b> | <b>OVHZ</b> |
|----------------------------------|------------------|------------|-------------|
| Mogelijkheid tot kostenbesparing | ±                | +          | +           |
| Gemak                            | -                | +          | +           |
| Tijdwinst                        | -                | +          | +           |
| Lokaal zakendoen                 | +                | +          | +           |
| Mogelijkheden OVHZ               | -                | -          | +           |
| Vrijheid van deelname            | ±                | +          | +           |

## 6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan aan de ondernemers op de bedrijventerreinen en de directie van de OVHZ. Er wordt hierbij antwoord gegeven op de volgende deelvraag van het onderzoek:

*Hoe zou een collectieve inkooporganisatie eruit moeten zien om voor de ondernemingen een besparing te kunnen realiseren?*

Aan de hand van de conclusies in het vorige hoofdstuk en een afweging van de wensen en eisen van de ondernemers zal de voorkeur uitgaan naar alternatief 3, het aanbieden van collectieve inkoop door de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ).

Het feit dat de OVHZ een zeer actieve vereniging is op de bedrijventerreinen heeft een grote rol gespeeld bij de keuze voor dit alternatief. Zij kent de ondernemers op de bedrijventerreinen en weet wat er speelt. Door het aanbieden van collectieve contracten kan zij nog beter inspelen op de behoeften van de ondernemers. Ook heeft de OVHZ contact met de gemeente Haarlemmermeer. Hier liggen plannen om parkmanagement in te gaan voeren. Door met collectieve inkoop te beginnen worden de ondernemers op de bedrijventerreinen voorbereid op het collectief aanpakken van zaken en zal de stap naar parkmanagement minder groot zijn.

De aanbevelingen die in dit hoofdstuk gedaan worden, zijn verwerkt in een implementatieplan. Dat wordt in het volgende hoofdstuk beschreven. De in dit hoofdstuk beschreven zaken staan daarom al in chronologische volgorde.

### 6.1 Ondernemers enthousiasmeren

Het succes van het samenwerkingsverband wordt bepaald door het enthousiasme van de ondernemers. Om draagvlak te creëren en de ondernemers te enthousiasmeren zal duidelijk uitgelegd moeten worden wat collectieve inkoop is en wat dit voor de ondernemers op kan leveren. Veel ondernemers zijn namelijk nog niet bekend met de mogelijkheden van collectieve inkoop. Uit de enquêtes en interviews is gebleken dat goedkoper inkopen, het zakendoen bij lokale ondernemers en het vergemakkelijken van het inkopen motieven zijn om deel te nemen aan collectieve inkoop. Hierop zal dan ook de nadruk moeten liggen bij het benaderen van de ondernemers. Een belerende houding hierbij is zeer onverstandig. Het is belangrijk dat de ondernemers zelf de voordelen ervan inzien in plaats van dat er zaken opgelegd worden. Het ligt namelijk in de cultuur van de ondernemers dat zij zelf initiatief willen tonen op het moment dat zij ergens achter staan. Het wordt als zeer bezwaarlijk ervaren als kun dingen opgelegd worden.

Bij het enthousiasmeren van de ondernemers is het ook belangrijk te weten wat valkuilen kunnen zijn, zodat hierop ingespeeld kan worden. Omdat het aangaan van collectieve inkoop een verandering in denken en doen is voor de ondernemers, is er ook weerstand denkbaar. Deze weerstand kan zich op de volgende manieren uiten<sup>20</sup>:

1. Er wordt tegengeworpen dat zoiets al eens is geprobeerd en dat het toen ook niet succesvol is geweest.
2. Er kan opgemerkt worden dat collectieve inkoop niet toe te passen is op hun bedrijf.
3. Er kan geklaagd worden over eventuele kosten die met de plannen gepaard gaan.
4. Er kan aangegeven worden dat men het te druk heeft en geen tijd ervoor vrij wil maken.
5. Ook kunnen de ondernemers denken dat hun bedrijf te klein is om deel te nemen aan collectieve inkoop.
6. Daarnaast kan men het een te grote verandering vinden en het gewoon niet willen.
7. En ten slotte kan het zijn dat men zegt tevreden te zijn met de huidige stand van zaken en daarom niet mee doet.

Goede communicatie en informatie over het doel van collectieve inkoop kan de weerstand voor een groot deel wegnemen. Daarnaast kunnen de ondernemers gemotiveerd worden door ze te betrekken bij het gehele proces en ze op de hoogte te houden van de vorderingen die gemaakt worden. Een deel van de weerstand weggenomen worden door het bieden van begeleiding en ondersteuning. Het aanstellen van een contactpersoon die goed bereikbaar is, biedt hierbij een uitkomst.

## 6.2 Klein beginnen

Uit het onderzoek is gebleken dat de inkoop van kantoorartikelen, afvalverwerking, energie, beveiligingssystemen, drukwerk en leaseauto's het meest in aanmerking komt voor collectieve inkoop op de bedrijventerreinen Spoorzicht en Pionier. Het is echter verstandig om klein te beginnen door te starten met een beperkt aantal producten. Door klein te beginnen kunnen de knelpunten en problemen die gesignaleerd worden snel verholpen worden. Op het moment dat de eerste zaken goed lopen en er voldoende vertrouwen is van de leden kan de dienstverlening uitgebreid worden. Het geniet de voorkeur te beginnen met het afsluiten van contracten met leveranciers van kantoorartikelen, afvalverwerking en energie. Dit zijn producten die weinig emotionele waarde hebben voor de ondernemers en waarmee op vrij korte termijn veel voordelen te behalen zijn, het zogenoemd laaghangend fruit. Als deze acties succesvol afgerond zijn, kan men verder gaan kijken naar mogelijkheden om ook de andere zaken collectief in te kopen.

---

<sup>20</sup> Cozijnsen en Vrakking, 2002, pag. 142 e.v.

## 6.3 Oprichten inkoopprojectteam

Voor het afsluiten van de collectieve contracten zal een inkoopprojectgroep opgericht moeten worden. De OVHZ bestaat uit vrijwilligers en heeft een beperkt budget. Daarom zal deze projectgroep bij voorkeur gevormd moeten worden uit vrijwilligers. Kennis van inkoopmanagement is bij het opstarten van collectieve inkoop echter noodzakelijk. Als deze niet uit het ledenbestand van de OVHZ gehaald kan worden, zal hiervoor een externe partij aangetrokken moeten worden om dit proces te begeleiden. Binnen Facility Portal Nederland zijn hier verschillende mogelijkheden voor.

## 6.4 Opstellen inkoopactieplan

Het inkoopprojectteam zal zich in eerste instantie bezig moeten houden met het opstellen van een inkoopactieplan. Dit inkoopactieplan zal uit de volgende onderdelen moeten bestaan:

- *Visie, missie en doelstelling van collectieve inkoop.* Hoofddoel van samenwerking op inkoopgebied is het realiseren van kostenbesparingen, gemak en stimulering van burenhulp. In samenwerking met de directie van de OVHZ zal een inkoopbeleid opgesteld moeten worden dat goedgekeurd wordt door de Algemene Leden Vergadering.
- *Takenpakket en organisatiestructuur van het inkoopprojectteam.* Alle leden van de OVHZ hebben invloed op het beleid dat gehanteerd wordt bij het inkopen van producten. Het inkoopprojectteam is verantwoordelijk voor het op een professionele wijze doorlopen van het inkoopproces bij het afsluiten van collectieve contracten. Het opstellen van een programma van eisen per productgroep is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het inkoopprojectteam. De inkoper begeleidt het projectteam daarbij en draagt zorg voor het selecteren en contracteren van de leveranciers. Het bestuur van de OVHZ heeft contact met de inkoper en houdt de vorderingen in de gaten. De leden van de OVHZ kunnen aan de hand van de afgesloten contracten direct inkopen doen bij de leveranciers onder de vastgestelde voorwaarden. Ook zal er één contactpersoon aangesteld moeten worden waar de ondernemers terecht kunnen voor vragen en opmerkingen omtrent de inkoop samenwerking.
- *Dienstenpakket.* Hierin staat vermeld welke facilitaire producten en diensten collectief aangeboden zullen worden. Ook worden hierin de kritische succesfactoren van alle diensten vastgelegd zodat de kwaliteit van de dienst beheerd kan worden.
- *Juridische structuur.* Er zal een aantal zaken vastgelegd moeten worden. De taken en bevoegdheden van de OVHZ veranderen. Aangezien de OVHZ een vereniging is, zal dit bij de notaris geregistreerd moeten worden. Daarnaast zullen de leden van het inkoopprojectteam een samenwerkingscontract moeten tekenen om te voorkomen dat er conflicten ontstaan.
- *Financieel model.* In dit plan staan ook de verwachte kosten en opbrengsten.

- *Organisatorische aspecten.* Er wordt toegelicht uit welke personen de projectgroep bestaat en welke taken en bevoegdheden zij hebben.

## 6.5 Aanpassen statuten

Omdat de taken en bevoegdheden van de OVHZ veranderen, zal er een aanpassing gemaakt moeten worden van de statuten. Dit gebeurt bij de notaris. Hier wordt vastgelegd wat de nieuwe taken en bevoegdheden zijn en hoe verantwoordelijkheid en dergelijke eruit komen te zien.

## 6.6 Gefaseerde aanpak

Een gefaseerde aanpak is essentieel om collectieve inkoop tot een succes te maken. Om de kwaliteit van het samenwerkingsproject te kunnen waarborgen kan de Deming-circle<sup>21</sup> gebruikt worden. Hierbij worden de volgende fasen doorlopen:

1. Plan: Het creëren van kostenbewustwording bij de ondernemers waarna het stellen van doelen voor de inkoopsamenwerking volgt. Deze fase wordt afgesloten met het inkoopactieplan waarbij de vastgelegde kritische succesfactoren zeer belangrijk zijn.
2. Do: Het ten uitvoer brengen van het inkoopactieplan. Het specificeren, selecteren en contracteren staan hierbij centraal.
3. Check: De volgende stap is het nagaan of de kritische succesfactoren die vastgelegd zijn in het inkoopactieplan ook gehaald zijn.
4. Act: De volgende stap is het opstellen van een verbetertraject voor de kritische succesfactoren die niet gehaald zijn.

Dit is een oneindige cirkel. Op het moment dat de vierde fase doorlopen is, kan weer begonnen worden met de eerste fase.

---

<sup>21</sup> <http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=191377>

## 7 Implementatieplan

In dit hoofdstuk worden de eerste stappen beschreven die nodig zijn om tot implementatie van het advies over te gaan. Daarbij wordt beschreven wat de personele, organisatorische en financiële consequenties zijn. Er wordt dus antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

*Hoe zou het plan van aanpak eruit moeten zien om collectieve inkoop te realiseren?*  
*Wat zijn de personele consequenties voor de ondernemers?*  
*Wat zijn de organisatorische consequenties voor de ondernemers?*  
*Wat zijn de financiële consequenties voor de ondernemers?*

### 7.1 Stappenplan

Om voldoende draagvlak te creëren en een succesvol project te kunnen starten zullen de volgende stappen ondernomen moeten worden.

#### **Stap 1: Bekend maken van de onderzoeksresultaten en peilen van de interesse**

De eerste stap is het bekend maken van de onderzoeksresultaten en het aantonen van de meerwaarde van collectieve inkoop. Door middel van een presentatie aan de leden van de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ) zullen de onderzoeksresultaten gepresenteerd worden. Dit kan plaatsvinden tijdens een van de zes jaarlijkse bijeenkomsten die georganiseerd worden door de OVHZ. In deze presentatie zullen de volgende zaken aan bod moeten komen:

- de resultaten uit de enquête;
- uitleg over wat er met collectieve inkoop bedoeld wordt;
- de mogelijkheden en de voordelen van collectieve inkoop voor de ondernemers;
- concrete stappen die genomen moeten worden om collectieve inkoop aan te gaan bieden.

In deze presentatie moet de nadruk liggen op het behalen van kostenbesparing, gemak en tijdswinst voor de ondernemers.

Bij deze presentatie moet er voldoende ruimte zijn voor het beantwoorden van vragen van de ondernemers. Zij zijn een kritisch publiek en zullen niet zonder meer deelnemen aan collectieve inkoop indien niet alles zeer concreet uitgelegd is. Hierop kan ingespeeld worden door het verstrekken van informatiepakketten waarin nogmaals wordt toegelicht wat de mogelijkheden zijn van collectieve inkoop en wat de voordelen zijn voor de ondernemers. Zie bijlage 6 voor een voorbeeld informatiepakket. Ook is het verstandig bij deze bijeenkomst een contactpersoon aan te stellen bij wie de ondernemers met vragen en opmerkingen terecht kunnen. Deze contactpersoon moet bekend zijn met de OVHZ en zal regelmatig contact moeten hebben met het inkoopprojectteam.

Om voldoende draagvlak te creëren zullen de ondernemers uit zichzelf de meerwaarde van collectieve inkoop voor hun bedrijf in moeten zien. Het is verstandig aan de ondernemers zelf over te laten om actie te ondernemen. Hier valt echter wel enige sturing aan te geven. Door middel van een mailing kan men herinnerd worden aan de initiatieven.

### **Stap 2: Oprichten inkoopprojectteam**

Als de aanmeldingen binnen zijn, is de exacte omvang van het aantal deelnemers bekend. Pas dan kan er begonnen worden met het oprichten van het inkoopprojectteam dat zich bezig zal houden met het afsluiten van de contracten. Hiertoe dient eerst een oproep geplaatst te worden voor vrijwilligers die in dit team plaats willen nemen. Via een mailing onder de geïnteresseerden en de website van de OVHZ ([www.ovhz.nl](http://www.ovhz.nl)) kan deze oproep geplaatst worden.

Hierna dient een make-or-buybeslissing genomen te worden. Indien er voldoende vrijwilligers zijn die zitting willen nemen in het inkoopprojectteam en hierbij iemand aanwezig is die een brede inkoopervaring heeft, zal het collectieve inkoopproject vervolgens in eigen beheer uitgevoerd kunnen worden. Is hier echter geen sprake van, dan zal een externe partij zoals Facility Portal Nederland aangetrokken kunnen worden.

### **Stap 3: Opstellen inkoopactieplan**

De derde stap is het opstellen van een inkoopactieplan. Aan de hand van de uitkomst van de make-or-buybeslissing uit de vorige stap zal dit gebeuren door het inkoopprojectteam zelf, of in samenwerking met een externe partij. In dit inkoopactieplan worden de zaken vastgelegd die besproken zijn in paragraaf 6.4. Het opstellen van het inkoopactieplan wordt gedaan door het inkoopprojectteam in samenwerking met de directie van de OVHZ. De directie moet namelijk verantwoording afleggen ten aanzien van haar leden. In het inkoopactieplan zullen ook de eerste inkoopprojecten beschreven worden. In de eerstvolgende Algemene Leden Vergadering zal dit plan goedgekeurd moeten worden door de leden voordat een volgende stap genomen kan worden.

### **Stap 4: Aanpassen statuten**

Op het moment dat het inkoopactieplan goedgekeurd is door de Algemene Leden Vergadering moeten de statuten van de vereniging aangepast worden bij de notaris. De directie van de OVHZ zal hiervoor een afspraak moeten maken.

### **Stap 5: Start eerste projecten**

Op het moment dat bij de notaris de statuten gewijzigd zijn, kan begonnen worden met de eerste inkoopprojecten. Onder leiding van de inkoper zal het projectteam van start gaan met het bepalen van de specificaties en het selecteren van de leveranciers.

Zie bijlage 7 voor een schematische planning van het implementatieplan.

## 7.2 Personele consequenties

Aan de aanbevelingen zijn geen consequenties verbonden voor het personeel van de deelnemende ondernemingen. Wel zal een aantal personen op vrijwillige basis tijd vrij maken voor deelname aan het inkoopprojectteam. Als het inkoopproces uitbesteed wordt moet er contact gezocht worden met een externe inkooporganisatie zoals Facility Portal Nederland. Voor de ondernemingen die deel gaan nemen aan collectieve inkoop zal de tijd die men in de huidige situatie besteedt aan het doen van inkopen en het onderhouden van leveranciersrelaties verminderd worden.

## 7.3 Organisatorische consequenties

Organisatorisch zal er een aantal zaken geregeld moeten worden. Indien het inkoopproces in eigen beheer geschiedt dienen de statuten van de OVHZ bijgesteld te worden omdat het takenpakket van de ondernemersvereniging uitgebreid wordt. Dit zal vastgelegd moeten worden door een notaris.

Er zal een inkoopprojectgroep opgericht moeten worden. De inkoopprojectgroep is verantwoordelijk voor het opstellen van het inkoopactieplan en het uitvoeren van het inkoopproces. Deze zal bestaan uit vrijwillige leden van de OVHZ of een externe partij bij uitbesteding.

De directie van de OVHZ is verantwoordelijk voor het presteren van het inkoopprojectteam en zal toezicht moeten houden op het functioneren ervan. Tijdens de Algemene Leden Vergadering hebben de leden een beslissende stem in het goedkeuren en afkeuren van projecten. Alle voorstellen zullen in deze vergadering goedgekeurd moeten worden.

## 7.4 Financiële consequenties

In deze paragraaf worden de kosten en baten besproken die met het aangaan van het project gepaard gaan. Er wordt hierbij uitgegaan van de situatie waarin er een inkoopprojectgroep in het leven geroepen wordt die bestaat uit de leden van de OVHZ. Indien het inkoopproces uitbesteed wordt, zullen er andere kosten en opbrengsten gegenereerd worden. Deze worden hier echter niet besproken.

Omdat een exacte weergave van de baten lastig te geven is, is er een aantal aannames gedaan:

- Uit de enquête is gebleken dat 25% van de respondenten geïnteresseerd is in collectieve inkoop. Aan de hand hiervan kan men rekenen op ongeveer 50 bedrijven die interesse zullen tonen.
- De bedrijfsgrootte is gemiddeld 4 werknemers
- De afname voor kantoorartikelen is gemiddeld € 100,-- per maand per bedrijf<sup>22</sup>
- De afname voor afvalverwerking is gemiddeld € 50,-- per maand per bedrijf<sup>23</sup>

<sup>22</sup> € 300,-- per medewerker per jaar x 4 medewerkers / 12 maanden (bron: [www.inkoopvisie.nl](http://www.inkoopvisie.nl))

<sup>23</sup> € 150,-- per medewerker per jaar x 4 medewerkers / 12 maanden (bron: [www.inkoopvisie.nl](http://www.inkoopvisie.nl))

- De afname voor energie is gemiddeld € 167,-- per maand per bedrijf<sup>24</sup>

## Kosten

Voor het opstarten van collectieve inkoop door de OVHZ zijn de volgende investeringen geraamd:

| Omschrijving                                                         | Bedrag          |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Versturen van de informatiemap naar 50 bedrijven<br>(€ 4,00 per map) | 200,00          |
| Aanpassen van de statuten bij de notaris à € 375,-- <sup>25</sup>    | 375,00          |
| <b><i>Totale kosten voor de OVHZ:</i></b>                            | <b>€ 575,00</b> |

Bovenstaande bedragen zijn de investeringen die gedaan moeten worden indien er een inkoopprojectteam opgericht wordt dat bestaat uit aangesloten leden van de OVHZ.

Er worden geen extra bijeenkomsten georganiseerd buiten de op dit moment vastgelegde. Het onderwerp collectieve inkoop zal telkens een onderdeel van een bijeenkomst zijn. Aangezien de kosten voor bijeenkomsten al in de begroting van de OVHZ zelf zijn opgenomen, worden deze hier niet genoemd.

## Baten

Om het initiatief tot collectieve inkoop voor de OVHZ te kunnen financieren kan worden afgesproken dat 1% van de besparing door inkoop naar de OVHZ doorgesluisd wordt. Daarmee worden de volgende maandelijkse opbrengsten gegenereerd voor het eerste jaar, door het collectief inkopen van kantoorartikelen, afvalverwerking en energie.

| Product          | Totale afzet per maand               | Totale opbrengst<br>OVHZ per maand |
|------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Kantoorartikelen | € 100,-- x 50 bedrijven = € 5.000,-- | € 50,00                            |
| Afvalverwerking  | € 50,-- x 50 bedrijven = € 2.500,--  | € 20,00                            |
| Energie          | € 167,-- x 50 bedrijven = € 8.350,-- | € 83,50                            |
|                  | <b><i>Totale opbrengst:</i></b>      | <b>€ 153,50</b>                    |

Zoals blijkt, zijn de maandelijkse opbrengsten (€ 153,50) lager dan het te investeren bedrag (€375,00). Het is noodzakelijk de kosten terug te verdienen. De terugverdientijd bij dit project zal 3 maanden bedragen. Hierbij is ervan uitgegaan dat de inkomsten (in dit geval maandelijks gelijk aan de totale maandelijkse opbrengsten, de cashflows) maandelijks gelijk zijn en het investeringsbedrag € 375,-- bedraagt.

<sup>24</sup> € 500,-- per medewerker per jaar x 4 medewerkers / 12 maanden (bron: [www.inkoopvisie.nl](http://www.inkoopvisie.nl))

<sup>25</sup> Oerlemans, Hoofdrapportage Leiden, pag. 54

Nadat het investeringsbedrag terugverdiend is, kunnen de opbrengsten besteed worden aan het uitvoeren en aangaan van nieuwe inkoopprojecten.

### **Baten voor de deelnemende organisaties**

Voor de bedrijven die deelnemen aan het collectieve inkoopproject kunnen op dit moment nog geen concrete besparingspercentages en bedragen genoemd worden. Wel is uit onderzoek gebleken dat er door het bundelen van inkoopkracht lagere inkooprijzen bedongen kunnen worden bij leveranciers. Daarnaast zal deelname aan collectieve inkoop ook op het gebied van Total Cost of Ownership veel besparingen op kunnen leveren voor de MKB-bedrijven. Met name de kleine ondernemingen met minder dan 10 medewerkers zijn zich vaak niet bewust van de kosten die gepaard gaan met het ad hoc inkopen van bijvoorbeeld papier. Iedere keer als een medewerker een pak papier gaat halen bij de kantoorboekhandel om de hoek is men daar tijd mee kwijt. Tijd die op een andere manier vaak beter besteed zou zijn. Daarnaast moet er gedacht worden aan het ordenen, sorteren en verwerken van de bonnetjes van die pakken papier. Hier gaat allemaal tijd in zitten, en tijd kost geld.

## Literatuurlijst

### Artikelen

- Schuurmans, A.G.M.: *Vereniging Bedrijvenparken in Nederland voorziet in behoefte*. BusinessPark Magazine, Magazine over duurzaam beheer van bedrijventerreinen. Jaargang 3, november 2004.
- Nota, M.E.: *Trends in Facility Management; verzakelijking versus beleving*. Amsterdam Business, Zakenmagazine voor de regio Amsterdam. Jaargang 2, december 2004.
- Hermans, L.: *Faillissementen door hoge energiekosten*. Info Regio, Zakelijk magazine voor Kennemerland en de IJmond. Jaargang 1, nummer 4, november 2004
- Koenen, R.A.: *Gezamenlijke inkoop (joint purchasing)*. Facto Media, september 2003
- Drion, B. en Coenders, H.: *Regie-organisatie of maincontracting?*. Facto Media, maart 2004
- Bree, van P.: *Maincontracting in vogelvlucht*. Facility Management Magazine, jaargang 17, juni 2004
- Mulder, M. en Brink, ten A.: *Synergievoordelen te weinig benut; meer besparen bij fusies en andere samenwerkingsvormen*. Facto Media, april 2004
- Oord, B.: *Bespaar op facilitaire inkoop; opzetten van een besparingstraject*. Facto Media, april 2004
- Louw, de K. en Vos, B.: *Gemiste besparingskansen; scoren met facilitaire inkoop in het MKB*. Facto Media, nummer 4, april 2004
- Tazelaar, P.A.C.: *Stappenplan voor het opzetten van een inkoopcombinatie*. Inkoopmanagement, november 1999
- Veen, van J. en Heijden, van der F.: *Laat maincontractor geen monopolist worden*. I&L, nummer 1/2, 2005
- Wiertz, A.: *Corporate FM; Ik wil wel maar ik kan niet!* FMI, nummer 3, 2005

## Boeken

- Baarda, D.B. en Goede, de M.P.M.: *Basisboek Methoden en Technieken; handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese, 2001. ISBN 90 207 30 304
- Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J.: *Ontwerp en invoering, strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Kluwer, vierde oplage, 2002. ISBN 90 140 50 119
- Gelderman, C.J. & Albronda, B.J.: *Professioneel inkopen*. 2<sup>e</sup> druk. Groningen, Stenfert Kroese, 2003. ISBN 90 207 31 181
- Kamann, D.J.F.: *Duurzaam uitbesteden: een definitiestudie*. NIDO, Leeuwarden, 2003. ISBN 90 723 69 335
- Kempen, P.M. & Keizer, J.A.: *Advieskunde voor praktijkstages; organisatieverandering als leerproces*. Groningen, Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 014 68 225
- Lennartz, R.E. e.a.: *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk*. Alphen aan den Rijn, Samsom, 2000. ISBN 90 140 66 066
- Leyenaar, P. e.a.: *Inkoopsamenwerking; van theorie naar praktijk*. NEVI, PIA en Universiteit Twente, 2004. ISBN 90 805 48 669
- Weele, van A.J.: *Inkoop in strategisch perspectief; analyse, planning en praktijk*. 4<sup>e</sup> [licht herziene] druk. Deventer, Kluwer, 2001. ISBN 90 140 56 206
- Weele, van A.J. e.a.: *Ondernemend samenwerken; ontwikkelen van concurrentiekracht in netwerken*. Alphen aan den Rijn, Samsom, 1999. ISBN 90 140 63 644

## Rapporten

- Ministerie van Economische Zaken: *Parkmanagement; kwaliteit wint terrein*. Samenwerkingsverband van Ministerie van Economische Zaken, Kamer van Koophandel Veluwe en Twente, Nederlandse Organisatie voor energie en milieu (NOVEM) en Projecten Innovatie Team (PIT)
- Koninklijke Vereniging MKB-Nederland: *Het jaaroverzicht 2003/2004*. Rotterdam, Tromp Drukkerij, 2004
- Postmes, P. & Laan, van der E.: *Decision Management*. Haagse Hogeschool, sector Economie en Management, opleiding Facility Management, 2004
- Statuten en Huishoudelijk Reglement OVHZ, 1980.

- Oerlemans, L.: *Hoofdrapportage Leiden; de sleutels tot duurzaamheid*. Hoofdrapportage, Facility Portal Nederland, 2005

## Scripties

- Laet, de P.J.: *Parkmanagement; de sleutel tot duurzaamheid*. Afstudeerscriptie, Hogeschool Rotterdam, 2004.
- Louw, de K.: *Voordeel binnen handbereik; Kunnen facilitaire inkopen leiden tot concurrentievoordeel in het MKB?* Afstudeerscriptie, Universiteit van Tilburg, 2002.

## Internet

- <https://www.mkb-inkoopshop.nl> (06/01/2005)
- <http://duurzamebedrijventerreinen.nl/terreinen/vennep.html> (23/1/2005)
- [http://www.mkb.nl/Het\\_midden- en\\_kleinbedrijf](http://www.mkb.nl/Het_midden- en_kleinbedrijf) (30/01/2005)
- <http://www2.nen.nl/servlet/dispatcher.Dispatcher?id+191337> (20/04/2005)

## Interviews

- dhr. Berveling, MKB-inkoopshop
- dhr. Blokland, Parkmanager bedrijvenvereniging Zichtenburg Kerketuinen Dekkershoek
- dhr. De Louw, Bloemenveiling Aalsmeer
- dhr. Hesp, Intrakoop
- dhr. Van Bostelen, Arcadis
- dhr. Van Erven, Van Erven Inkopers
- dhr. Veeke, Significant

## Bijlagen

|           |                                           |    |
|-----------|-------------------------------------------|----|
| Bijlage 1 | Enquête Collectieve inkoop.....           | 45 |
| Bijlage 2 | Organogram Facility Portal Nederland..... | 56 |
| Bijlage 3 | Toelichting inkoopproces .....            | 57 |
| Bijlage 4 | Uitwerking interviews .....               | 61 |
| Bijlage 5 | Resultaten enquête.....                   | 78 |
| Bijlage 6 | Hand-out ondernemers.....                 | 84 |
| Bijlage 7 | Implementatieplanning.....                | 89 |

## Bijlage 1      Enquête Collectieve inkoop

### Begeleidende brief

Roelofarendsveen, 1 maart 2005

Geachte ondernemer,

Kostenbesparing wordt voor bedrijven steeds belangrijker. Door middel van collectieve inkoop kunt u voordelen behalen zoals lagere prijzen, een hogere kwaliteit en meer gemak bij het doen van uw facilitaire inkopen. In overleg met de Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid ben ik geheel vrijblijvend een onderzoek gestart naar de mogelijkheden van collectieve inkoop voor ondernemers op de bedrijventerreinen in Nieuw-Vennep.

Door middel van deze enquête wil ik in kaart brengen hoe de facilitaire inkopen door de ondernemers op de bedrijventerreinen 'Nieuw-Vennep Zuid', 'Spoorzicht' en de 'Pionier' op dit moment gedaan worden, wat er ingekocht wordt en of er interesse is in collectieve inkoop.

Deze enquête voer ik uit in het kader van mijn afstudeeronderzoek dat de afsluiting vormt van mijn studie Facility Management. De eerste jaren van mijn opleiding aan de Haagse Hogeschool heb ik met succes afgerond en nu wil ik graag het geleerde in de praktijk brengen. Facility Portal Nederland heeft mij de mogelijkheid geboden een zelfstandig onderzoek uit te voeren naar de mogelijkheden van collectieve inkoop voor Midden- en Kleinbedrijven.

Uw inbreng is van groot belang voor mijn onderzoek en ik hoop daarom op uw medewerking. Graag zou ik de enquête voor 9 maart 2005 retour ontvangen in de bijgesloten envelop of via de fax. Er is ook een digitale enquête beschikbaar. Deze kunt u aanvragen door mij een e-mail te sturen.

Het invullen van de enquête zal ongeveer **10 tot 15 minuten** van uw tijd in beslag nemen.

Voor vragen en opmerkingen betreffende de enquête of het onderzoek kunt u altijd met mij contact opnemen per e-mail of telefoon. Mijn afstudeeronderzoek zal tot eind mei duren. Aansluitend zal er een bijeenkomst georganiseerd worden waar de bevindingen van het onderzoek aan u gepresenteerd worden.

Alvast heel erg bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Ellen Verheezen  
Facility Portal Nederland  
Veenderveld 34  
2371 TV Roelofarendsveen  
[ellen@facilityportal.nl](mailto:ellen@facilityportal.nl)  
tel: 071-3318200  
mob: 06-21825457  
fax: 071-3318400

## Algemeen

Dit algemene deel van de enquête heeft als doel het in kaart brengen van het soort en de aard van de bedrijven die op de bedrijventerreinen in Nieuw-Vennep gevestigd zijn.

1. Is dit de enige vestiging van uw bedrijf in Nederland?

- ☐ Ja, dit is de enige vestiging → VERDER MET VRAAG 3  
☐ Neen, er zijn meer vestigingen in Nederland → VERDER MET VRAAG 2

2. INDIEN MEER VESTIGINGEN: Is deze vestiging de hoofdvestiging, een nevenvestiging of nog anders?

- ☐ Hoofdvestiging  
☐ Nevenvestiging  
☐ Anders, te weten.....

ALS WE HET IN HET VERVOLG HEBBEN OVER "DIT BEDRIJF" BEDOELEN WE DEZE VESTIGING VAN HET BEDRIJF.

3. Hoe beschrijft u de activiteiten van uw bedrijf in uw eigen woorden?

.....  
 .....  
 .....

4. Wat is de hoofdactiviteit van uw bedrijf? Gaarne een van de onderstaande sectoren aanvinken.

- ☐ Land- en tuinbouw  
☐ Productie van goederen (industrie)  
 Wat voor soort goederen produceert u in deze vestiging? .....  
☐ Bouwnijverheid (aannemers etc.)  
☐ Groothandel  
☐ Handel en reparatie van auto's en motoren  
☐ Detailhandel  
☐ Horeca  
☐ Persoonlijke dienstverlening: dienstverlening aan consumenten (bijv. kapper)  
☐ Drukkerijen, uitgeverijen  
☐ Transport, opslag, vervoer  
☐ Handel in onroerend goed, verhuur  
☐ Financiële dienstverlening  
☐ Facilitaire dienstverlening  
☐ Overige zakelijke dienstverlening  
☐ Anders, te weten .....

5. Hoeveel mensen werken er bij uw bedrijf?<sup>26</sup>

- ☐ 0 tot 10 medewerkers  
☐ 10 tot 50 medewerkers  
☐ 50 tot 250 medewerkers  
☐ meer dan 250 medewerkers

<sup>26</sup> Vul hier het aantal medewerkers in uitgaande van een 40-urige werkweek

## Organisatie inkoop

In dit deel van de enquête wordt gevraagd naar uw huidige manier van inkopen. Onder 'inkopen' verstaan we het geheel aan activiteiten dat er voor zorgt dat:

de juiste producten  
van de juiste kwaliteit;  
op de juiste tijd;  
op de juiste plaats;  
in de juiste hoeveelheden en  
tegen de juiste prijs ter plaatse zijn.

6. Worden er vanuit deze vestiging van uw bedrijf facilitaire producten en diensten ingekocht?

☐ Ja → VERDER MET VRAAG 7  
☐ Neen → VERDER MET VRAAG 26

7. Welke van de volgende facilitaire producten en diensten zijn het afgelopen jaar door uw bedrijf ingekocht? U kunt meerdere vakjes aankruisen.

### Kantoorinrichting

- ☐ Kantormeubilair
- ☐ Stoffering (vloerbedekking, gordijnen etc.)
- ☐ Andere producten voor de inrichting van het kantoor
- ☐ Groenvoorziening

### Kantoorbenodigdheden

- ☐ Kantoorapparatuur (computers, printers, copiers etc.)
- ☐ (Computer)software
- ☐ Kantoorartikelen (pennen, papier, etc.)
- ☐ Abonnementen, tijdschriften
- ☐ Drukwerk

### Zakelijke diensten

- ☐ Inhuren van personeel: bijv. via een uitzendbureau
- ☐ (Nieuw contract met) accountant, boekhouder
- ☐ Catering
- ☐ Schoonmaakonderhoud
- ☐ Afvalverwerking
- ☐ Koeriersdiensten
- ☐ Transportmiddelen

### Gebouw en installatie

- ☐ Nieuwbouw
- ☐ Verbouwing of groot onderhoud
- ☐ Installaties en gebouwgebonden apparatuur
- ☐ Beveiligingssystemen

DE VOLGENDE VRAGEN GAAN OVER DE INKOOP VAN KANTOORARTIKELN. HIERONDER VERSTAAN WE DE VERBRUIKSGOEDEREN, ZOALS PAPIER, PENNEN, INKT ETC. (GEEN KANTOORMACHINES, ZOALS COMPUTERS, RANDAPPARATUUR ETC.)

8. Zijn er in het afgelopen jaar kantoorartikelen ingekocht door uw bedrijf?
  - ☐ Ja → VERDER MET VRAAG 9
  - ☐ Neen → VERDER MET VRAAG 17
  
9. Waar koopt u uw kantoorartikelen in? U kunt meerdere antwoorden aangeven.
  - ☐ Rechtstreeks bij de fabrikant
  - ☐ Bij een lokale handelaar / dealer (vestiging in Nieuw-Vennep)
  - ☐ Bij een andere handelaar / dealer
  - ☐ Bij een postorderbedrijf
  - ☐ Anders, te weten .....
  
10. Heeft u een vaste leverancier voor de kantoorartikelen? Dat wil zeggen, koopt u al uw verbruiksgoederen in bij een en dezelfde leverancier?
  - ☐ Ja, alle verbruiksgoederen bij een leverancier
  - ☐ Neen, de meeste verbruiksgoederen bij een leverancier
  - ☐ Neen, bij verschillende leveranciers
  
11. Wie verzorgt/verzorgen binnen uw bedrijf de inkoop van kantoorartikelen?
  - ☐ Eigenaar
  - ☐ Bedrijfsleider
  - ☐ Inkoper
  - ☐ Administratief medewerker
  - ☐ Meerdere personen binnen de organisatie
  - ☐ Anders, te weten.....
  
12. Hoeveel tijd is deze persoon per maand gemiddeld kwijt aan het inkopen van de kantoorartikelen?
  - ☐ Nauwelijks tijd, hooguit een uurtje per maand
  - ☐ 1 tot 2 uur per maand
  - ☐ 3 tot 4 uur per maand
  - ☐ 5 tot 8 uur per maand
  - ☐ Meer dan 8 uur per maand
  - ☐ Weet niet
  
13. Bespreekt u regelmatig, bijv. eens per jaar, de leveringsvoorwaarden en de prijzen met de leverancier(s) van kantoorartikelen?
  - ☐ Ja
  - ☐ Neen
  
14. Krijgt u korting of een speciale prijs bij de leverancier(s) waar u de kantoorartikelen inkoopt?
  - ☐ Ja
  - ☐ Ik denk het wel
  - ☐ Neen, ik betaal wat iedereen betaalt
  - ☐ Weet niet

15. Heeft u het idee dat andere bedrijven minder betalen dan u voor dezelfde kantoorartikelen als u?

- ☐ Ja
- ☐ Neen, iedereen betaalt zo ongeveer hetzelfde
- ☐ Weet niet

16. In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende beweringen met betrekking tot kantoorartikelen? Zet een kruisje in de juiste kolom.

|                                                                                                                                                                                | Helemaal<br>mee eens | Gedeeltelijk<br>mee eens | Noch mee<br>eens, noch<br>mee<br>oneens | Gedeeltelijk<br>mee<br><u>oneens</u> | Geheel mee<br><u>oneens</u> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Goedkoop is vaak duurkoop bij kantoorartikelen. Goedkope producten zijn vaak veel slechter van kwaliteit.                                                                      |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Als ik dezelfde artikelen elders 5% goedkoper zou kunnen kopen, zou ik dat direct doen.                                                                                        |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Als ik dezelfde artikelen elders 10% goedkoper zou kunnen kopen, zou ik dat direct doen.                                                                                       |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Een lage prijs voor kantoorartikelen gaat boven alles.                                                                                                                         |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Serviceverlening gaat boven een lagere prijs.                                                                                                                                  |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Leveringsbetrouwbaarheid gaat boven een lage prijs.                                                                                                                            |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Een goede buur is beter dan een verre vriend. Als ik dezelfde artikelen bij mijn burens tot maximaal 5% duurder zou kunnen kopen om hen te helpen, dan zou ik dat direct doen. |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Ik koop kantoorartikelen het liefst digitaal in omdat mij dit gemakkelijk lijkt.                                                                                               |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Als je de juiste kantoorartikelen wilt selecteren zul je eerst op papier moeten zetten aan wat voor eisen de producten moeten voldoen.                                         |                      |                          |                                         |                                      |                             |

DE VOLGENDE VRAGEN GAAN OVER DE INKOOP VAN TIJDELIJK PERSONEEL. HIERONDER VERSTAAN WE HET INHUREN VAN PERSONEEL, BIJVOORBEELD VIA EEN UITZENDBUREAU.

17. Zijn er in het afgelopen jaar door uw bedrijf uitzendkrachten ingekocht?
  - ☐ Ja → VERDER MET VRAAG 18
  - ☐ Neen → VERDER MET VRAAG 26
  
18. Waar koopt u uw uitzendkrachten in? U kunt meerdere antwoorden aangeven.
  - ☐ Bij een lokaal uitzendbureau (vestiging in Nieuw-Vennep)
  - ☐ Bij een ander uitzendbureau
  - ☐ Anders, te weten .....
  
19. Heeft u een vaste leverancier voor uitzendkrachten, dat wil zeggen, huurt u al uw uitzendkrachten in bij eenzelfde uitzendbureau?
  - ☐ Alle uitzendkrachten bij een uitzendbureau
  - ☐ De meeste uitzendkrachten bij een uitzendbureau
  - ☐ Bij verschillende uitzendbureaus
  
20. Wie doet binnen uw bedrijf de inkoop van uitzendkrachten?
  - ☐ Eigenaar
  - ☐ Bedrijfsleider
  - ☐ Inkoper
  - ☐ Administratief medewerker
  - ☐ Meerdere personen binnen de organisatie
  - ☐ Anders, te weten .....
  
21. Hoeveel tijd is deze persoon per maand gemiddeld kwijt aan het inhuren van de uitzendkrachten?
  - ☐ Nauwelijks tijd, hooguit een uurtje per maand
  - ☐ 1 tot 2 uur per maand
  - ☐ 3 tot 4 uur per maand
  - ☐ 5 tot 8 uur per maand
  - ☐ Meer dan 8 uur per maand
  - ☐ Weet niet
  
22. Bespreekt u regelmatig, bijv. eens per jaar, de leveringsvoorwaarden en de prijzen met de leverancier(s) van uitzendkrachten?
  - ☐ Ja
  - ☐ Neen
  
23. Krijgt u korting of een speciale prijs bij de leverancier(s) waar u de uitzendkrachten inkoopt?
  - ☐ Ja
  - ☐ Ik denk het wel
  - ☐ Neen, ik betaal wat iedereen betaalt
  - ☐ Weet niet

24. Heeft u het idee dat andere bedrijven minder betalen dan u voor dezelfde uitzendkrachten als u?

- ☐ Ja  
☐ Neen, iedereen betaalt zo ongeveer hetzelfde  
☐ Weet niet

25. In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende beweringen met betrekking tot uitzendkrachten? Zet een kruisje in de juiste kolom.

|                                                                                                                                                                               | Helemaal<br>mee eens | Gedeeltelijk<br>mee eens | Noch mee<br>eens, noch<br>mee<br>oneens | Gedeeltelijk<br>mee<br><u>oneens</u> | Geheel mee<br><u>oneens</u> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Goedkoop is vaak duurkoop bij uitzendkrachten. Goedkope uitzendkrachten voldoen vaak niet aan de gewenste eisen.                                                              |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Als ik dezelfde uitzendkrachten elders 5% goedkoper zou kunnen inhuren, zou ik dat direct doen.                                                                               |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Als ik dezelfde uitzendkrachten elders 10% goedkoper zou kunnen inhuren, zou ik dat direct doen.                                                                              |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Een lage prijs gaat boven alles.                                                                                                                                              |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Serviceverlening gaat boven een lagere prijs.                                                                                                                                 |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Leveringsbetrouwbaarheid gaat boven een lage prijs.                                                                                                                           |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Een goede buur is beter dan een verre vriend. Als ik dezelfde uitzendkrachten bij mijn burens tot 5% duurder zou kunnen inhuren om hen te helpen, dan zou ik dat direct doen. |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Ik huur uitzendkrachten liever digitaal in omdat mij dit gemakkelijker lijkt.                                                                                                 |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Als je de juiste uitzendkracht wilt selecteren zul je eerst op papier moeten zetten aan welke eisen deze persoon moet voldoen.                                                |                      |                          |                                         |                                      |                             |

### Inventarisatie mogelijkheden collectieve inkoop

Collectieve inkoop betekent samen met andere ondernemers inkopen. Dit kan voordelen hebben in termen van prijzen, kwaliteit en gemak.

26. Wat is uw oordeel over het idee van collectief inkopen met andere ondernemers in Nieuw Vennep?

- ☐ Spreekt me absoluut niet aan
- ☐ Spreekt me niet aan, tenzij ik meer informatie krijg
- ☐ Lijkt me best een aardig idee
- ☐ Lijkt me een prima idee

27. Wat ziet u hierbij als belangrijkste voordelen voor collectief inkopen?

.....  
 .....  
 .....

28. Ziet u ook nadelen aan collectief inkopen? Zo ja, welke?

- ☐ Ja, namelijk  
 .....
- ☐ Neen

29. Welke producten of diensten komen voor u als eerste in aanmerking om collectief in te kopen?

#### Kantoorinrichting

- ☐ Kantoormeubilair
- ☐ Stoffering (vloerbedekking, gordijnen etc.)
- ☐ Andere producten voor de inrichting van het kantoor
- ☐ Groenvoorziening

#### Kantoorbenodigdheden

- ☐ Kantoorapparatuur (computers, printers, copiers etc.)
- ☐ (Computer)software
- ☐ Kantoorartikelen (pennen, papier, etc.)
- ☐ Abonnementen, tijdschriften
- ☐ Drukwerk

#### Zakelijke diensten

- ☐ Inhuren van personeel: bijv. via een uitzendbureau
- ☐ (Nieuw contract met) accountant, boekhouder
- ☐ Catering
- ☐ Schoonmaakonderhoud
- ☐ Afvalverwerking
- ☐ Koeriersdiensten
- ☐ Transportmiddelen

#### Gebouw en installatie

- ☐ Nieuwbouw
- ☐ Verbouwing of groot onderhoud
- ☐ Installaties en gebouwgebonden apparatuur
- ☐ Beveiligingssystemen
- ☐ Energie

30. Ik welke mate bent u het eens of oneens met de volgende beweringen? Zet een kruisje in de juiste kolom.

|                                                                                                                          | Helemaal<br>mee eens | Gedeeltelijk<br>mee eens | Noch mee<br>eens, noch<br>mee<br>oneens | Gedeeltelijk<br>mee<br><u>oneens</u> | Geheel mee<br><u>oneens</u> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Het verzorgen van de faciliteiten binnen mijn bedrijf houd ik het liefst in eigen beheer.                                |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Het verzorgen van de faciliteiten binnen mijn bedrijf kan het beste door een extern bedrijf gedaan worden.               |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Ik koop het liefst bij lokale leveranciers in.                                                                           |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Het maakt mij niet uit waar ingekocht wordt, als het maar voordelig is.                                                  |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Het is verstandig bij meerdere leveranciers in te kopen, dan ben je minder afhankelijk van één leverancier.              |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Ik ga liever voor kortingen bij de aanschaf van producten dan voor lagere prijzen gedurende de looptijd van het product. |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Een goede relatie met mijn leverancier(s) is heel belangrijk.                                                            |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Ik vind het belangrijk bij mijn buurman in te kopen omdat ik weet dat ik hem daarmee help.                               |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Een goed inkoopadvies door een bekwaam persoon is goud waard.                                                            |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Via internet mijn bestellingen plaatsen vind ik makkelijker dan telefonisch, per fax of per e-mail.                      |                      |                          |                                         |                                      |                             |

31. Stel dat er een collectieve inkoopcombinatie komt in Nieuw-Vennep die voor u substantiële kostenvoordelen en bovendien een verhoging van het gemak uw facilitaire producten en diensten in te kopen oplevert, hoe groot is dan de kans dat uw bedrijf gaat deelnemen aan deze inkoopcombinatie?

- ☐ Zeer waarschijnlijk
- ☐ Waarschijnlijk
- ☐ Waarschijnlijk noch onwaarschijnlijk
- ☐ Onwaarschijnlijk
- ☐ Zeer onwaarschijnlijk

### Vragen over OVHZ

Deze vragen worden gesteld vanuit de Ondernemers Vereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ). Zij zijn benieuwd naar wat u vindt van de service en inzet die zij op dit moment leveren.

32. Is uw bedrijf aangesloten bij de Ondernemers Vereniging Haarlemmermeer Zuid?

- ☐ Ja  
☐ Neen

33. In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende beweringen?

|                                                                                   | Helemaal<br>mee eens | Gedeeltelijk<br>mee eens | Noch mee<br>eens, noch<br>mee<br>oneens | Gedeeltelijk<br>mee<br><u>oneens</u> | Geheel mee<br><u>oneens</u> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Een ondernemersvereniging kan bij de gemeente niet meer bereiken dan ik zelf kan. |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| De kosten voor het lidmaatschap voor de OVHZ zijn te hoog.                        |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| De OVHZ is een kliek waar ik niet bij wil horen.                                  |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| De OVHZ doet te weinig voor de lokale bedrijven.                                  |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| Door lidmaatschap bij de OVHZ doe ik veel contacten op.                           |                      |                          |                                         |                                      |                             |
| De OVHZ toont goede initiatieven.                                                 |                      |                          |                                         |                                      |                             |

34. Wat moet de OVHZ verbeteren en/of welke problemen moet de OVHZ meer en beter aanpakken?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**NAW-gegevens**

Met deze gegevens wordt vertrouwelijk omgegaan en deze zullen dan ook niet gepubliceerd worden.

Naam bedrijf : .....  
 Bezoekadres : .....  
 Telefoon : .....  
 e-mailadres : .....  
 Contactpersoon : .....  
 Functie : .....  
 Bedrijventerrein \* : Spoorzicht – Nieuw-Vennep Zuid – De Pionier  
 \* Omcirkel wat van toepassing is

Heeft u eventueel nog vragen en / of opmerkingen, dan kunt u die hier kwijt:

.....

.....

.....

.....

.....

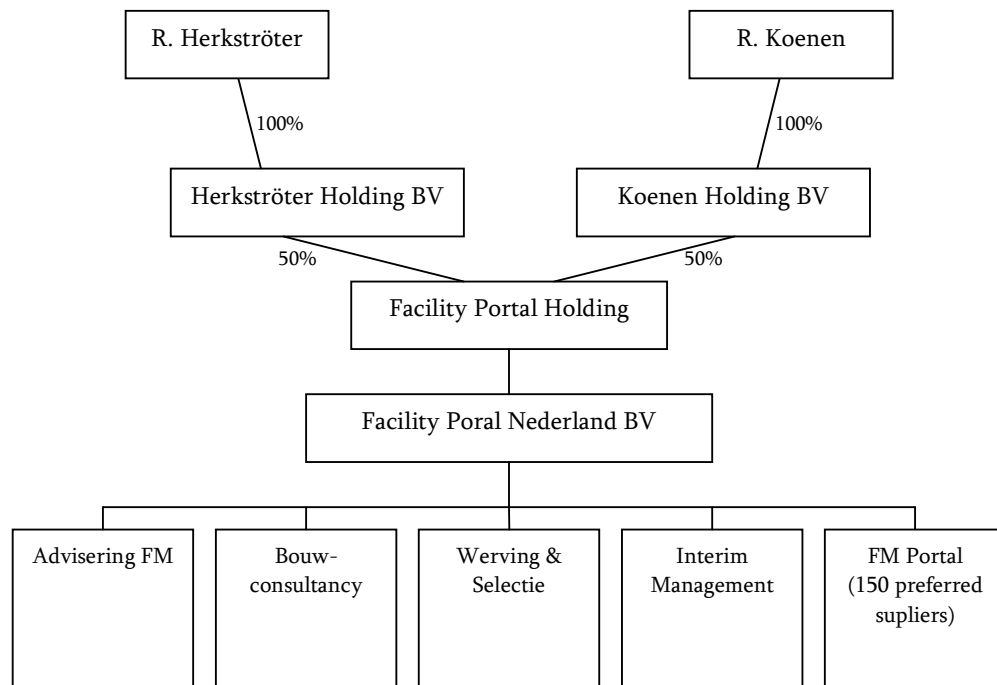
.....

.....

.....

Heel erg bedankt voor het invullen van deze enquête!

## Bijlage 2 Organogram Facility Portal Nederland



### Bijlage 3 Toelichting inkoopproces

#### Definitie inkoop

Zoals bij veel begrippen het geval is, is ook het begrip inkoop op vele manieren te definiëren. Uit de vele definities die er in de literatuur te vinden zijn, is de volgende het breedst<sup>27</sup>:

*Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat.*

Bij deze definitie wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen primaire en facilitaire inkoop. Dit onderscheid is in dit onderzoek echter wel noodzakelijk. Dit onderzoek richt zich namelijk puur op de facilitaire inkoop. Reden hiervoor is dat dit de groep producten en diensten is die bij bedrijven de meeste overlap vertoont en waar de meeste inkoopvoordelen op behaald kunnen worden. Daarom wordt in dit onderzoek de volgende definitie gehanteerd<sup>28</sup>:

*Facilitaire inkoop heeft betrekking op alle goederen en diensten die niet direct voor de primaire productieprocessen worden gekocht.*

#### Het inkoopproces

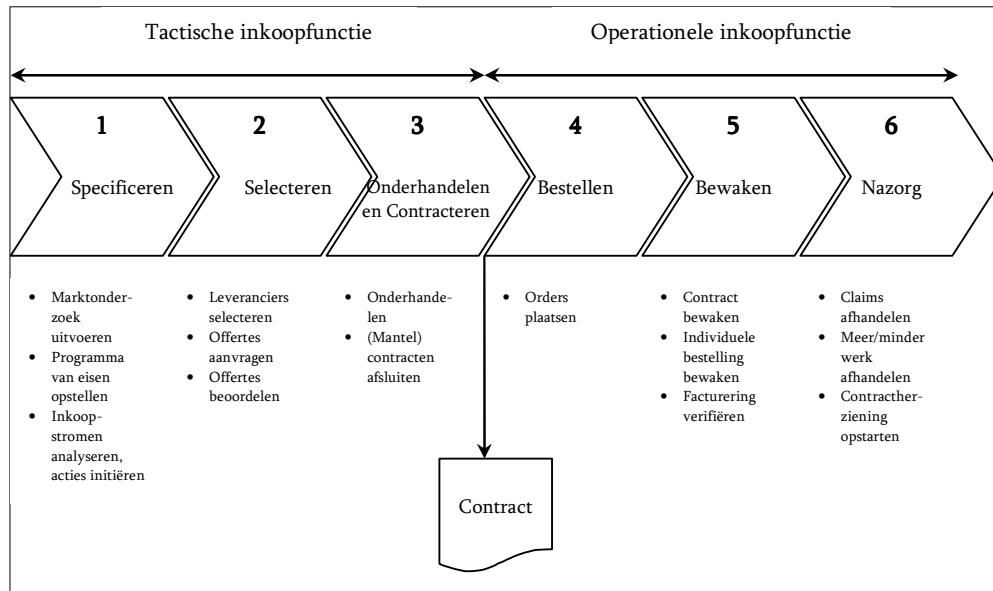
Inkopen is een proces dat uit verschillende fasen bestaat. Er zijn twee hoofdfasen te onderscheiden die elk onder te verdelen zijn in een drietal subfasen. Zie voor een overzichtelijke weergave figuur 8<sup>29</sup>. De tactische inkoopfunctie wordt gevormd door de fasen specificeren, selecteren en contracteren. De operationele inkoopfunctie bestaat uit de fasen bestellen, bewaken en nazorg. Op het breukvlak van de twee functies wordt er een contract afgesloten met een leverancier. De tactische inkoopfunctie houdt zich bezig met alle activiteiten die leiden tot het afsluiten van contracten. De operationele inkoopfunctie gaat verder uit van bestaande contracten.

---

<sup>27</sup> Lennartz e.a., 2000, pag. 16

<sup>28</sup> Gelderman en Albronda, 2003, pag. 20

<sup>29</sup> Lennartz, ea, 2000, pag. 17



Figuur 8: Fasen van het inkoopproces

Het inkoopproces en de indeling in fasen is gebaseerd op onderlinge samenhang en de sequentie van de verschillende inkoopactiviteiten. Afhankelijk van het gehanteerde inkoopbeleid zal invulling moeten worden gegeven aan deze verschillende fasen. Bij het opstellen van een collectieve inkooporganisatie zal duidelijk afgebakend moeten worden welke fasen door wie doorlopen moeten worden.

### Portfoliobenadering van Kraljic

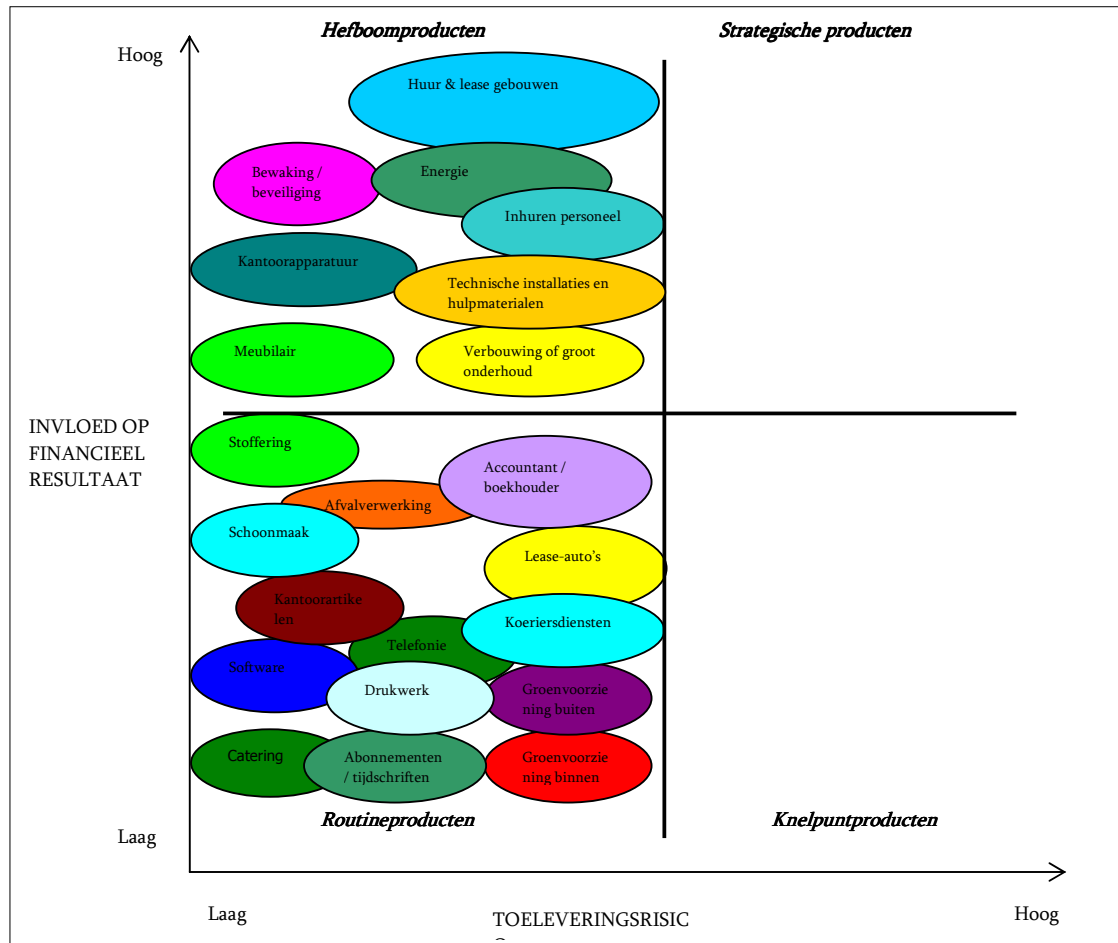
Voor het opzetten van het leveranciersbeleid kan de portfoliobenadering van Kraljic een leidraad zijn. Verschillende soorten producten worden hierbij ingedeeld naar de hoogte van het toeleveringsrisico en de invloed op het financiële resultaat van de onderneming. Facilitaire producten en diensten hebben vaak een laag toeleveringsrisico, maar kunnen verder wel een verschillend aandeel hebben in het financiële resultaat van de onderneming. In de Kraljic-matrix zijn de volgende vier kwadranten te onderscheiden<sup>30</sup>:

- *Strategische producten.* Dit zijn producten die van één leverancier worden betrokken of waarvan de toelevering op korte en lange termijn niet zonder meer gegarandeerd is en die bovendien een belangrijke waarde vertegenwoordigen.
- *Hefboomproducten.* Dit zijn producten die van verschillende toeleveranciers kunnen worden betrokken en die een relatief hoog financieel aandeel hebben.
- *Knelpuntproducten.* Deze producten vertegenwoordigen een relatief geringe waarde, maar zijn kwetsbaar wat betreft hun toelevering. Zij kunnen slechts bij één leverancier betrokken worden. Facilitaire producten en diensten komen zelden voor in dit segment.
- *Routineproducten.* Dit zijn producten die inkooptechnisch weinig problemen opleveren. Zij hebben een geringe waarde en kennen alternatieven. In de regel vergen routineproducten 80% van de capaciteit van de inkoopafdeling, terwijl ze slechts 20% van de inkoopomzet vertegenwoordigen. Door het

<sup>30</sup> van Weele, 2001, pag. 139

efficiënter inrichten van het inkoopproces kunnen hier veel voordelen behaald worden. Voorbeelden van facilitaire producten en diensten zijn kantoorbenodigdheden, afvalverwerking, schoonmaak, en dergelijke.

In figuur 9 is een overzicht gegeven van de indeling van facilitaire producten en diensten volgens de Kraljic-matrix<sup>31</sup>.



Figuur 9: Indeling van facilitaire producten en diensten volgens de Kraljic-matrix

Uit recent onderzoek<sup>32</sup> is gebleken dat voornamelijk hefboomproducten en routineproducten met een laag toeleveringsrisico in aanmerking komen voor gezamenlijke inkoop. Zoals te zien is in figuur 9, bevinden facilitaire producten en diensten zich in deze rubriek. Daarom richt dit onderzoek zich voornamelijk op de inkoop van facilitaire producten en diensten.

Afhankelijk van de categorie waarin het in te kopen product valt, zal de te volgen leveranciersstrategie verschillen. Er zijn vier basisstrategieën te onderscheiden<sup>33</sup>:

- *Partnership*. Strategische producten vormen samen met de hefboomproducten in de regel 80% van de totale omzet. Daarom zullen prijs- en kostenontwikkelingen en ontwikkelingen in de leveranciersmarkt

<sup>31</sup> Presentatie inkoopmanagement door de heer J. Weinstock van Achmea

<sup>32</sup> de Louw, Voordeel binnen handbereik, scriptie.

<sup>33</sup> van Weele, 2001, pag. 141

nauwlettend in de gaten moeten worden gehouden. Voor strategische producten zal het inkoopbeleid daarom gericht moeten zijn op het nastreven van duurzame leveranciersrelaties.

- *Concurrentiestelling.* Voor hefboomproducten zal het inkoopbeleid gebaseerd moeten zijn op ‘verdeel-en-heers’. Kopen tegen de laagste prijs met behoud van kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid verdient hier prioriteit. Het afsluiten van raamcontracten zal het uitgangspunt zijn voor deze strategie.
- *Veiligstellen toelevering.* Het inkoopbeleid voor knelpuntproducten zal gericht moeten zijn op het verzekeren van toelevering, zo nodig tegen meerkosten. Daarnaast zullen er acties ondernomen moeten worden om de afhankelijkheid van de leverancier te verminderen door het ontwikkelen van alternatieve producten.
- *Systems contracting.* Omdat er alternatieven zijn voor de levering van producten staat het streven naar vaste relaties met een leverancier niet centraal in de inkoopstrategie. Het inkoopbeleid moet gericht worden op het efficiënt organiseren van de inkoop door een vermindering van de logistieke en administratieve complexiteit.

## **Bijlage 4      Uitwerking interviews**

### **Interview met de heer K. de Louw**

#### **Algemene gegevens**

Gesproken met       : Kees de Louw  
Functie                : Accountmanager  
Organisatie           : Bloemenveiling Aalsmeer  
Datum                 : 09-02-2005

De heer De Louw is afgestudeerd aan de Economische Faculteit aan de Universiteit van Tilburg, op het gebied van facilitaire inkoop met betrekking tot het MKB. Hij heeft in samenwerking met zijn mentor een artikel geschreven in Facto Magazine met de titel 'Scoren met facilitaire inkoop in het MKB!'. Dit artikel is aanleiding geweest voor een interview en de bevindingen uit het onderzoek dat hij gedaan heeft. De heer De Louw heeft een kopie van zijn scriptie tijdens het interview uitgereikt.

#### **Toelichting onderzoek**

In eerste instantie heeft de heer De Louw een toelichting gegeven op het onderzoek dat hij heeft uitgevoerd. Door zijn persoonlijke voeling met het MKB is zijn interesse ontstaan in de ontwikkelingen binnen deze bedrijven. Hij heeft gezien dat de concurrentie tussen deze bedrijven de laatste jaren sterk toegenomen is (zie kopie 'Ontwikkelingen MKB') en heeft daarbij vanuit de theorie bekeken hoe de MKB-bedrijven hun inkooppositie zouden kunnen versterken. Daarnaast is er in dit onderzoek veel aandacht besteed aan de eigenschappen van ondernemers.

#### **Ontwikkelingen MKB**

De heer De Louw heeft de ontwikkelingen binnen het MKB vanuit directe relaties uit zijn omgeving beschreven. Ook heeft hij vanuit vakbladen de ontwikkelingen binnen de MKB-bedrijven beschreven. Naar zijn mening zijn de volgende ontwikkelingen te signaleren:

- Bij het MKB ligt de focus niet op kostenbeheersing, maar voornamelijk op winst die MKB-bedrijven kunnen behalen.
- Het MKB heeft de laatste jaren steeds meer te maken met concurrentie van andere MKB-bedrijven en grote bedrijven die hetzelfde product kunnen produceren, maar dan voor een lagere prijs. Dit is mede ontstaan door de groeiende scope van ondernemers door de mogelijkheden van internet.
- De winstbasis van MKB'ers is door sterke concurrentie aan het dalen. Waar vroeger winst werd behaald uit de verkoop van een product zal men tegenwoordig op zoek gaan naar mogelijkheden om de kosten te drukken.
- Het MKB had vroeger een grote levergarantie uit de omgeving van zijn bedrijf. Door internet gaan bedrijven op een ruimer gebied kijken en zullen er zodra deze bedrijven goedkoper kunnen leveren, afnemers verdwijnen.
- MKB is geneigd voornamelijk inkopen te doen bij lokale ondernemers omdat de ondernemers daar goede afspraken mee kunnen maken en omdat deze

leveranciers een hoge leveranciersbetrouwbaarheid genieten. Door de neergaande economie zal men echter toch op zoek gaan naar goedkopere oplossingen. Hierbij valt te denken aan het op een andere manier en buiten de bestaande grenzen inkopen.

- Ook is het door de opkomst van digitalisering makkelijker geworden om facturen met elkaar te vergelijken. Waar men vroeger op een omslachtige manier op zoek moest naar facturen van verschillende leveranciers kan men nu met een druk op de knop verschillende leveranciers met elkaar vergelijken. Weinig inspanning levert een groot resultaat.
- Daarbij komt dat tijd van ‘een goed product verkoopt zichzelf’ voorbij is. De MKB’ers denken nog wel op deze manier. Willen de MKB’ers zich meer gaan richten op collectief inkopen, dan zal er een gedachteomslag vanuit de MKB’ers nodig zijn. Dit zal lastig gaan omdat de ondernemer overtuigd is van zijn eigen product.

### **Overlevingskansen voor het MKB**

Naar aanleiding van bovenstaande ontwikkelingen ziet de heer De Louw de volgende mogelijkheden voor het MKB:

- De MKB’ers moeten zich gaan richten op een niche in de markt.
- De MKB’ers moeten kostentechnisch de concurrentie aangaan. Dit kan goed door middel van het verbeteren van de facilitaire inkoop.

### **Antwoord op de probleemstelling**

De heer De Louw heeft voor zijn onderzoek de volgende probleemstelling gehanteerd: *Krijgt het Nederlandse MKB door de huidige marktveranderingen (meer dan vroeger) de mogelijkheid facilitaire inkopen in te zetten om de concurrentiepositie van het MKB te verbeteren?*

Het antwoord op deze probleemstelling is naar zijn mening bevestigend. Door de kleiner wordende marges op de te verkopen producten zal men een betere kans op overleven hebben op het moment dat op facilitaire inkopen bespaard wordt. De facilitaire inkopen zijn een groot deel van de kosten waarmee MKB’ers te maken krijgen.

Bij de MKB’ers is er echter nog geen focus op de kosten van facilitaire inkoop. Een voorbeeld ter verduidelijking. Het MKB maakt veel gebruik van uitzendkrachten. Individuele MKB’ers zullen niet snel uitgebreide onderhandelingen voeren over prijzen en leveringsvoorwaarden van deze uitzendkrachten. Bij een collectieve aanpak wordt dit wel aantrekkelijk.

### **Inkoopproces**

Bij de analyse van de facilitaire inkoop heeft de heer De Louw de Kraljic-matrix gebruikt. Hieruit is gebleken dat alleen een product dat op korte termijn snel resultaat levert aantrekkelijk is voor de MKB’ers. Dit heeft de aandacht. Hoe groter het in te kopen pakket, hoe actiever men gaat zoeken. Men houdt echter geen vast proces aan zoals het racewagenmodel. Voor een hoop producten zal men ‘quick and dirty’ handelen. Grote volumes krijgen echter meer aandacht. Door de bank genomen wordt er niet procesmatig gehandeld.

**Markt voor collectieve inkoop**

De heer De Louw denkt dat er zeker markt is voor collectieve inkoop, mits de overtuiging bij het MKB neergelegd kan worden dat het goedkoper is, en hier ook een bewijs voor geleverd wordt. Daarbij komt dat het MKB niet gebonden wil zijn. Gedwongen winkelnering en het betalen van lidmaatschapsgelden aan een eventuele collectieve inkooporganisatie zal daarom alleen maar afschrikkend werken. Heeft de MKB'er een goed gevoel over een inkooporganisatie, dan zal het aandeel dat hij daar koopt stijgen. Bij een negatief gevoel zal de MKB'er echter snel afhaken. Als een inkooporganisatie zich richt op een speciaal gebied op de markt zal dit meer vertrouwen scheppen dan wanneer een inkooporganisatie zich op een heel breed gebied zal richten. Door het MKB worden veel plannen gesmeed, maar een beperkt deel daarvan komt tot uitvoering. Ten slotte streven MKB'ers zelden naar de optimale oplossing, en stellen zich tevreden met een suboptimale oplossing. MKB'ers beseffen weliswaar dat aan inkopen via een inkooporganisatie extra kosten verbonden zijn, maar dat het per saldo kostenbesparing oplevert.

De benadering van het MKB zal het effectiefst zijn als er top-down gehandeld wordt. Vanuit de inkooporganisatie zal gezocht moeten worden naar schaalvoordelen om een goed pakket aan te kunnen bieden tegen vaste lage prijzen. Bij een bottom-upbenadering – waarbij de inkooporganisatie gaat inkopen op basis van de specifieke vraag van de MKB'er – zal er altijd een te hoge prijs gehanteerd moeten worden.

Facilitaire producten zullen over het algemeen meer aftrek vinden, en dus interessanter zijn voor het opzetten van een inkooporganisatie dan facilitaire diensten.

**Introductie van een inkoopconcept**

Volgens de heer De Louw zal een collectieve inkooporganisatie het beste op de volgende manier geïntroduceerd kunnen worden. In eerste instantie zal er veel werk gemaakt moeten worden van het presenteren van de inkooporganisatie. Hierbij zou een duwende methode het beste werken. Daarna is aan de MKB'ers om actie te ondernemen. De bedrijven moeten er namelijk zelf aan toe zijn een volgende stap te ondernemen.

**Groothandelscentrum Cultra**

Een voorbeeld van een inkooporganisatie die zich richt op het MKB is het groothandelscentrum Cultra. Dit is in het VBA-complex dat op het complex van Bloemenveiling Aalsmeer is gevestigd. Hier verkopen tien groothandels het totale assortiment dat de detaillist in bloemen en planten nodig heeft. De verkoop vindt plaats volgens het cash-and-carriesysteem. De prijzen van de sierteeltproducten zijn gebaseerd op de klokprijs en een commissie-percentages. Bij Cultra kan in elke gewenste hoeveelheid worden gekozen uit een compleet assortiment. De producten kunnen in het aangrenzende overdekte verladingsgebied worden ingeladen. Omdat Cultra alleen open staat voor wederverkopers van sierteeltproducten, moet de Cultra-klant de eerste keer een kopie van zijn inschrijving bij de Kamer van Koophandel of een recent afgegeven ventvergunning overleggen. Op basis daarvan ontvangt de koper een pasje, waarmee bij de Cultra-exploitant die het pasje heeft afgegeven, kan worden ingekocht.

De verschillende bedrijven bevinden zich in een niche in de markt en hebben zo een grotere kans op overleven. De MKB'ers zijn niet verplicht producten af te nemen en

er wordt geen lidmaatschapsgeld gevraagd. De verdiensten van Cultra komen uit het lidmaatschapsgeld dat de verkopende bedrijven aan de stichting Cultra betalen. MKB'ers weten dat ze hier niet de laagste prijs betalen. Als ze zelf op de klok gaan zitten zal het goedkoper zijn. Het is dus niet de optimale oplossing, maar wel een suboptimale oplossing.

## Interview met de heer R. Berveling

### Algemene gegevens

Gesproken met : Ron Berveling  
Functie : Directeur  
Organisatie : Berveling Facility Management (BFM)  
Datum : 20-01-2005

De heer Berveling is facility manager van huis uit. Een aantal jaar geleden heeft hij het adviesbedrijf Berveling Facility management (BFM) opgericht. BFM is een facilitair management adviesbedrijf dat ondernemingen ondersteunt bij de inkoop van facilitaire producten en diensten. BFM heeft mantelcontracten afgesloten met leveranciers en heeft deze ondergebracht in een digitale inkoopshop, te bereiken via [www.mkb-inkoopshop.nl](http://www.mkb-inkoopshop.nl), waarmee bedrijven hun facilitaire producten en diensten digitaal kunnen inkopen.

BFM is in 2001 opgericht door zeven personen die allen interim-werk deden. Door de economische malaise is de vraag naar interimwerk ingezakt en is de formatie van BFM ingekrompen. Daarom is men drie jaar geleden op zoek gegaan naar een andere manier om inkomsten te genereren. Hieruit is de MKB-inkoopshop ontstaan. Hier is door de heer Berveling een jaar lang aan gewerkt. In 2004 is deze inkoopshop online gekomen en dit genereert op dit moment ongeveer 40% van de inkomsten. Het streven is de verdeling interimwerk / inkoopshop te brengen naar 20% / 80%

### Onderzoek MKB

In januari 2004 heeft de heer Berveling in samenwerking met de Haagse Hogeschool een onderzoek verricht naar de inkoopgewoonten bij MKB-ondernemingen. Acht studenten van de opleiding facility management hebben twee weken lang directies benaderd en vragen gesteld over de gewoonten en het inkoopgedrag binnen hun onderneming. Het onderzoek is uitgevoerd onder afzonderlijke MKB'ers in de omgeving van Rotterdam. Hoofddoel van dit onderzoek was te achterhalen hoeveel interesse er is onder MKB-bedrijven naar digitale inkoop en de wenselijkheid van het opzetten van een systeem om digitaal bestellingen te kunnen doen. Syntens (een organisatie die vanuit het ministerie MKB-bedrijven steunt bij innovatieve ideeën) heeft in samenwerking met de studenten een telefonische enquête opgesteld. (De heer Berveling heeft mij een kopie van dit verslag uitgereikt.) Volgens de heer Berveling zijn de volgende ontwikkelingen gaande met betrekking tot het MKB:

- Een eerste ontwikkeling is dat er steeds meer gebruik gemaakt wordt van internet. In eerste instantie bestelt men voor privé-gebruik via internet. De volgende stap zal echter zijn dat ook bedrijven gebruik gaan maken van bestellen via internet.
- Daarnaast wordt er door MKB'ers gezocht naar goede en voordelige concepten in de breedste zin van het woord.
- Daarbij zijn MKB-bedrijven zeer gericht op het verlenen van vriendendiensten, en zijn daarom geneigd om bij voorkeur in te kopen bij bekende leveranciers.

- Inkoop is emotie. Bij het inkopen van producten speelt het gevoel vaak mee. Om over te gaan tot professionele inkoop zal dit echter moeten veranderen. Men zoekt altijd een goed en eenvoudig product, maar het belangrijkste hierbij is het contact met en de betrouwbaarheid van de leverancier.
- Ten slotte zullen er tussen nu en 10 jaar naar verwachting mensen te kort zijn op de arbeidsmarkt. De verwachting van de heer Berveling is dat het MKB dit gaat oplossen door middel van een goede automatisering waarvan vereenvoudiging en standaardisering van het in te kopen pakket aan producten en diensten het resultaat zal zijn.

### **Digitale inkooporganisatie**

Bij het opzetten van de digitale inkooporganisatie is de heer Berveling als volgt te werk gegaan. Er dient een onderscheid gemaakt te worden tussen de opbouw van de inkoopshop en het onderhouden van de leveranciers. De opbouw van de inkoopshop gaat als volgt. De inkoopshop is een digitale inkoopmodule die op iedere organisatie van toepassing kan zijn. De concrete invulling hiervan wordt gedaan vanuit de besteller en de doelgroep. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen deze twee. De bestellers zijn de afzonderlijke bedrijven die digitaal hun bestellingen willen plaatsen en de doelgroep zijn bijvoorbeeld bedrijventerreinen waar een aparte inkoopshop voor kan worden ingericht. In eerste instantie wordt in samenwerking met de bedrijven op de bedrijventerreinen de behoefte geïnventariseerd. Vervolgens wordt gekeken wat voor leveranciers er op het bedrijventerrein gevestigd zijn die al kunnen voldoen aan de vraag, het Business-to-businessprincipe. Deze lokale leveranciers worden aangevuld met leveranciers die al in het standaard MKB-inkoopshopconcept zitten. Mochten de leveranciers nog geen digitale bestelmogelijkheid hebben, dan kan BFM daar voor zorgen.

Het beheer van de op maat gemaakte inkoopshop is in handen van BFM. Een inkoopshop opzetten is altijd maatwerk! BFM kan de aangesloten leveranciers inzage geven in een aantal statistieken. Voor leveranciers het bijvoorbeeld gaan over het aantal hits door aangesloten bedrijven, nieuwsbrieven in het systeem en een actiemodule waar de leveranciers hun aanbiedingen kwijt kunnen. Ten slotte wordt de onderlinge samenwerking zeer belangrijk geacht. Business-to-business is het streven.

Er kunnen alle soorten facilitaire producten en diensten ingekocht worden.

### **Doorlopen van de fasen van het inkoopproces**

- *Specificeren:* Bij de standaard MKB-inkoopshop is het PVE door BFM samengesteld. Bij het opzetten van een inkoopshop voor een bepaald bedrijventerrein wordt dit gedaan in overleg met de bedrijven die gevestigd zijn op dat bedrijventerrein. Hierbij wordt dus een bottom-upbenadering gehanteerd.
- *Selecteren:* FM gaat op zoek naar bedrijven die goed binnen het inkoopshopplan vallen. Ook kunnen bedrijven op de bedrijventerreinen hun leveranciers selecteren.
- *Contacteren:* Dit wordt gedaan door BFM.
- *Bestellen:* De bedrijven bestellen rechtstreeks bij de leveranciers via de website.

- *Bewaken*: Facturering gebeurt rechtstreeks tussen de leverancier en de klant. BFM heeft er voor gekozen zich hier niet mee te bemoeien omdat het het risico niet wil lopen dat een bedrijf dat nog geld over moet maken failliet gaat. Daarnaast scheelt het ook veel werk. BFM streeft ernaar zo lang mogelijk door te gaan met de huidige formatie. Er is geen tijd om facturen na te lopen.
- *Nazorg*: Klachten over leveranciers moeten de bedrijven rechtstreeks bij de leveranciers neerleggen. Als zij er samen niet uit komen, dan treedt BFM op als bemiddelaar. Dit gebeurt om te voorkomen dat BFM een helpdesk gaat worden. Natuurlijk kunnen de bedrijven met klachten over de site wel bij BFM terecht.

Bij het opstellen van het concept is nadrukkelijk rekening gehouden met de besteller. Deze heeft belang bij korte lijnen.

### **Facturering**

De inkomsten van BFM bestaan uit het abonnementsgeld dat de aangesloten leveranciers en bedrijven jaarlijks betalen. Er wordt als het ware een onderhoudscontract afgesloten met de leveranciers en afnemers. Tegen een jaarlijkse betaling (die afhankelijk is van de grootte van het bedrijf) kan men gebruik maken van de gemakken van de digitale inkoopshop. De facturen van de bestelde goederen worden rechtstreeks van de leverancier naar het bestellende bedrijf verstuurd via de site. Hierbij heeft BFM toezicht op de omzet van de leveranciers waar BFM een bepaald percentage van krijgt.

Voordat een bedrijf zich kan aanmelden bij de MKB-inkoopshop wordt het beoordeeld op kredietwaardigheid. Binnen het systeem kan men aangemerkt worden als adverteerder, kredietwaardigheidscontroleur en leverancier. Afhankelijk van de aanmerking kan men verschillende bevoegdheden krijgen in het systeem.

### **Promotie van het concept**

Meestal komen bedrijven uit zichzelf naar BFM toe. Voornamelijk worden er via mond-tot-mondreclame nieuwe bedrijven aangesloten. Daarnaast laten het door middel van het online berekenen van een aantal kostenposten het gemak en de besparingen zien dat de inkoopshop kan opbrengen. Bovendien doet men mee aan beurzen en schrijft men artikelen in vakbladen om het product naamsbekendheid te geven.

Ook spelen vriendendiensten voor BFM een rol. Via Prisma tracht men bij bedrijvenparken binnen te komen. Hierbij wordt een 50% – 50% verdeling van de winst bedongen.

Verder is men steeds bezig met het uitbreiden van het systeem. Er komt binnenkort een nieuwe aanvulling op de inkoopshop, namelijk een business-to-consumersysteem waarbij de medewerkers van de aangesloten bedrijven onder speciale condities producten bestellen voor privé-doeleinden. Daarnaast is men bezig met het opzetten van een prikbord voor medewerkers. Daardoor kunnen medewerkers onderling producten aanbieden en vragen. Dit is er ook op gericht vraag en aanbod dichterbij elkaar te brengen.

De ervaringen met de inkoopshop zijn tot nu toe zeer positief. Bedrijven zien het gemak en de besparingen in en zijn tevreden over het onlinebestelsysteem.

## Interview met de heer E. van Bostelen

### Algemene gegevens

Gesproken met : Erwin van Bostelen  
Functie : Parkmanager  
Organisatie : Arcadis  
Datum : 07-02-2005

Erwin van Bostelen is werkzaam bij Arcadis als specialist stedelijke ontwikkeling en houdt zich bezig met parkmanagement en collectieve inkoop. Arcadis biedt een parkmanagementpakket aan bij bedrijventerreinen. Dit is een vorm van samenwerking tussen de bedrijven op een bedrijventerrein op het gebied van inkoop, business-to-business en collectieve beveiliging.

### Parkmanagement

Parkmanagement is een begrip dat men uit Amerika kent. Het begrip begint hier aan te slaan bij bedrijventerreinen en gemeenten. Het begrip parkmanagement moet volgens de heer Van Bostelen gezien worden vanuit twee spelers. Op de eerste plaats zorgt de gemeente voor een startfinanciering aangezien parkmanagement bij aanvang niet rendabel is en ze tracht door middel van parkmanagement op een duurzame manier met haar bedrijventerreinen om te gaan en houdt ook het milieu hierbij sterk in de gaten. Daarnaast zijn er de ondernemers. Zij zijn gebaat bij een goed georganiseerd parkmanagement. Door middel van het collectief uitvoeren van diensten kunnen kostenvoordelen behaald worden.

Het doel van parkmanagement volgens Arcadis is dat er een stichting opgericht wordt die zich bezig houdt met alle zaken rond parkmanagement. Deze stichting zal na drie jaar zelfstandig moeten opereren op basis van 50% financiering vanuit de gemeente en 50% vanuit de ondernemers.

Op dit moment is de heer Van Bostelen parkmanager op bedrijventerreinen in Arnhem-Noord. Twee dagen in de week is hij beschikbaar voor de bedrijventerreinen. Hij onderhoudt contacten met de ondernemers op de terreinen om de betrokkenheid en daarmee het draagvlak te vergroten. Ook het onderhouden van de inkoopsite 'www.doban.nl' en het uitbrengen van een nieuwsbrief maken deel uit van zijn werkzaamheden. Daarnaast houdt hij zich bezig met het onderhouden van de contracten van de leveranciers die aangesloten zijn bij de stichting en ten slotte is hij bezig met de organisatie van de duurzaamheidsagenda van de gemeente.

Bij het opzetten van parkmanagement in Arnhem-Noord is men als volgt te werk gegaan:

1. De eerste stap is het opstellen van een businessplan.
2. Dit businessplan is vervolgens vertaald in een uitvoeringsprogramma.
3. Vervolgens komt er een periode waarin twee dagen per week een parkmanager op de bedrijventerreinen aanwezig is. Deze krijgt één jaar om de meerwaarde van parkmanagement aan de ondernemers aan te tonen.

4. Ten slotte wordt er naar gestreefd binnen drie jaar een zelfstandige organisatie te hebben gerealiseerd.

### **Ontwikkelingen MKB**

Ten aanzien van de ontwikkelingen in het MKB noemt de heer Van Bostelen de volgende observaties:

- Op bedrijventerreinen zijn vaak MKB-bedrijven aanwezig. Het grote voordeel van MKB-bedrijven ten opzichte van multinationals is dat deze niet gebonden zijn aan regelgeving van hogerhand en dus ook niet te maken hebben met gedwongen winkelnering binnen de eigen onderneming. Hierdoor zijn ze vaak sneller bereid mee te doen aan collectieve inkoop.
- Op bedrijventerreinen zijn vaak gespecialiseerde bedrijven gevestigd die hun inkopen binnen hun branche doen omdat hier al voordelen (een soort collectieve inkoop) behaald worden.
- De kleinere ondernemers zijn hebben een eigen karakteristiek. Zij zijn overtuigd van hun kwaliteiten en zijn gewend hun eigen boontjes te doppen. Daarbij vinden ze inkopen een boeiende activiteit en laten het liever niet aan anderen over.
- Wat veel MKB-bedrijven zich de laatste tijd steeds meer realiseren is dat zij met hun kleine inkoopvolumes niet de beste prijzen kunnen bedingen.
- Collectieve inkoop komt vaak moeilijk van de grond doordat eerst de meerwaarde ervan duidelijk gemaakt moet worden aan de ondernemers.
- Gemiddeld genomen staan de MKB-bedrijven positief tegenover collectieve inkoop. Er wordt echter zeer verschillend over gedacht. De een is enthousiast en de ander wil eerst harde feiten en cijfers zien.

Bij parkmanagement is er vaak het probleem van de meelifters. Deze laten andere bedrijven de gezamenlijke beveiliging en dergelijke regelen en hebben daar profijt van zonder daar aan mee te betalen. Het ministerie van Justitie is bezig met een wetswijziging om bedrijven te verplichten mee te doen aan parkmanagement als er op een bedrijventerrein 85% van de bedrijven wel meedoet. Een vereniging die zich ook inzet voor bedrijventerreinen is de Vereniging Bedrijventerreinen Nederland (VBN).

### **Verschil tussen parkmanagement op bestaande en nieuwe terreinen**

Er is een groot verschil te zien tussen het invoeren van parkmanagement op bestaande bedrijventerreinen en op nieuwe bedrijventerreinen. Bij bestaande bedrijventerreinen zullen de bedrijven de meerwaarde moeten inzien van meebetalen aan parkmanagement. Hier bestaat ook de mogelijkheid voor organisaties om mee te liften. Bij nieuwe bedrijventerreinen is hier geen last van. Vanuit de gemeente kan namelijk bepaald worden dat een bedrijf dat zich wil vestigen op een nieuw terrein verplicht is mee te doen aan parkmanagement. Voor verplichte deelname aan parkmanagement is door Arcadis een tweetal pakketten opgesteld. In het zogenaamde basispakket, is de beveiliging, energie en afvalverwerking collectief geregeld. Dit pakket nemen de ondernemers verplicht af. Daarnaast is er het pluspakket. Hierin is de collectieve inkoop van kantoorartikelen, telefonie en overige facilitaire inkoop gebundeld. Afname ervan is niet verplicht.

### **Collectieve inkoop**

De collectieve inkoop bij de bedrijventerreinen in Arnhem bestaat uit de volgende drie zaken:

- Raamcontracten op het gebied van energie, afvalverwerking, schoonmaak, Arbo en kantoorartikelen. Deze raamcontracten worden door Arcadis gecoördineerd. Arcadis verzorgt daarvoor de eerste drie stappen van het inkoopmodel volgens het racewagenmodel (specificeren, selecteren en contracteren).
  - Gevaar bij het afsluiten van raamcontracten is dat bedrijven die op de bedrijventerreinen gevestigd zijn en eenzelfde product kunnen leveren voor het hoofd gestoten worden.
  - Bij de collectieve inkoop van energie doet zich vaak geen probleem voor, aangezien dit landelijke leveranciers betreft.
  - Inkoop van afvalverwerking wordt bij Arcadis door een andere leverancier gedaan dan bij de meeste andere bedrijven in Arnhem. Arcadis gaat in zo'n geval met de andere leverancier om de tafel zitten en tracht onderlinge samenwerking te realiseren door langdurige contracten aan te gaan en daarmee een lagere prijs te bereiken.
  - Schoonmaak zorgt vaak wel voor problemen. Er zijn in Arnhem ongeveer 125 schoonmaakbedrijven. Arcadis zet in dit geval een marktplaats op waar vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht. Zo wordt ondervangen dat er een keuze gemaakt moet worden voor één bedrijf.
- Marktplaats. Men is op dit moment bezig met het opzetten van een marktplaats om vraag en aanbod bij elkaar te kunnen brengen.
- Elektronische bestelsite. Deze is opgezet in samenwerking met het Nederlands Inkoop Centrum (NIC) <http://www.nic-plaza.com/>. Voor de aanvullende diensten uit het pluspakket kan op de site [www.doban.nl](http://www.doban.nl) elektronisch ingekocht worden. De site is gevuld met Arnhemse bedrijven die vanuit het Business-to-Businessprincipe geselecteerd zijn.

Welke producten er binnen het collectieve inkoopgebied vallen, wordt bepaald op basis van jarenlange ervaring. Arcadis doet geen behoefteonderzoeken meer omdat het weet wat de behoeften van de MKB-bedrijven zijn. Men heeft dit in eerdere jaren wel gedaan, maar men kwam erachter dat de respons zeer minimaal was en dat de kosten voor het houden van onderzoek de baten overstegen.

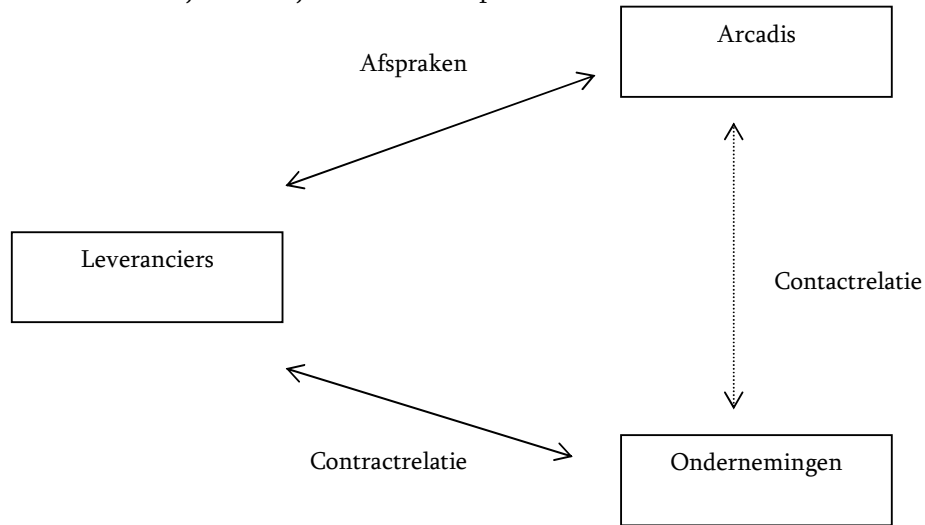
Parkmanagement is een promotor. Door middel van crossmediale marketing (nieuwsbrief, website en nabelacties) wordt het begrip parkmanagement gepromoot.

### **Relatie Parkmanagement en collectieve inkoop**

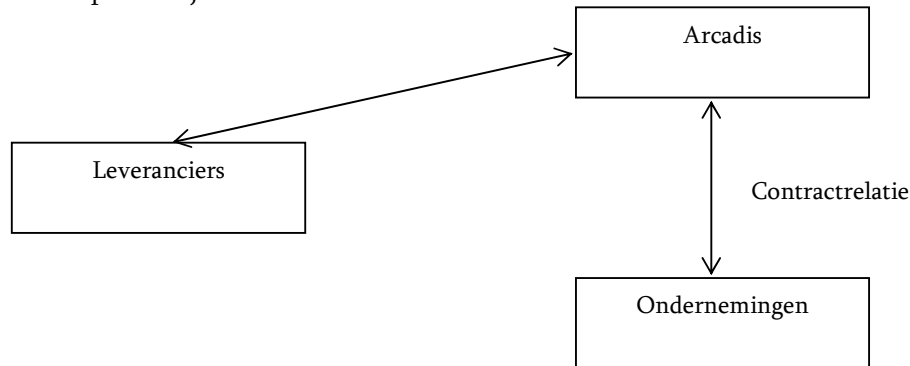
De relatie tussen parkmanagement en collectieve inkoop is als het ware een cirkel: Collectieve inkoop is een voorwaarde voor parkmanagement, en parkmanagement moet draagvlak hebben. Dat draagvlak wordt gecreëerd door kostenvoordelen.

Arcadis heeft een flexibele houding in verschillende situaties.

1. Arcadis wil zijn risico beperkt houden, maar verdient daarbij weinig. Dit komt voornamelijk voor bij facilitaire inkoop.



2. Arcadis is in dit geval verantwoordelijk voor de levering van producten. Het loopt hierbij veel risico en kan daarmee veel verdienen.



In eerste instantie begint men met optie 1, aangezien men geen risico wil lopen. Hierbij valt ook te denken aan debiteurenrisico, op het moment dat bedrijven failliet gaan. Wanneer de collectieve inkoop goed geregeld is, kan men naar methode 2 overstappen. De risico's zijn dan namelijk beperkt.

### Nazorg

Arcadis houdt zich als parkmanager ook bezig met de nazorg. Hieronder worden de volgende zaken verstaan:

- Scherp houden van de leveranciers door middel van jaarlijkse tenders.
- Tevreden houden van de ondernemers door middel van tevredenheidsonderzoeken.
- Ondernemers op de hoogte houden (probleem hierbij is dat ondernemers niet enkel op de hoogte gehouden willen worden, maar ook iets nieuws willen horen).

**Inkoopbeleid**

Als parkmanager hanteert de heer Van Bostelen geen inkoopbeleid. Er worden wel richtlijnen aangehouden die door de gemeente gehanteerd worden. Het gaat om Europese en eventueel gemeentelijke aanbestedingsrichtlijnen. Een lokaal bedrijf krijgt bijvoorbeeld de voorkeur bij leveranciersselectie.

Als parkmanager is de heer Van Bostelen niet gespecialiseerd op inkoopgebied. Bij grootschalige inkopen wordt het Nederlands Inkoop Centrum ingehuurd om een tender uit te voeren.

Ten slotte, bij parkmanagement gaat het vaak om het aan elkaar gunnen van opdrachten! Ondernemers zullen pas nadenken over parkmanagement als de voordelen daarvan evident zijn.

## **Interview met de heer Hesp**

### **Algemene gegevens**

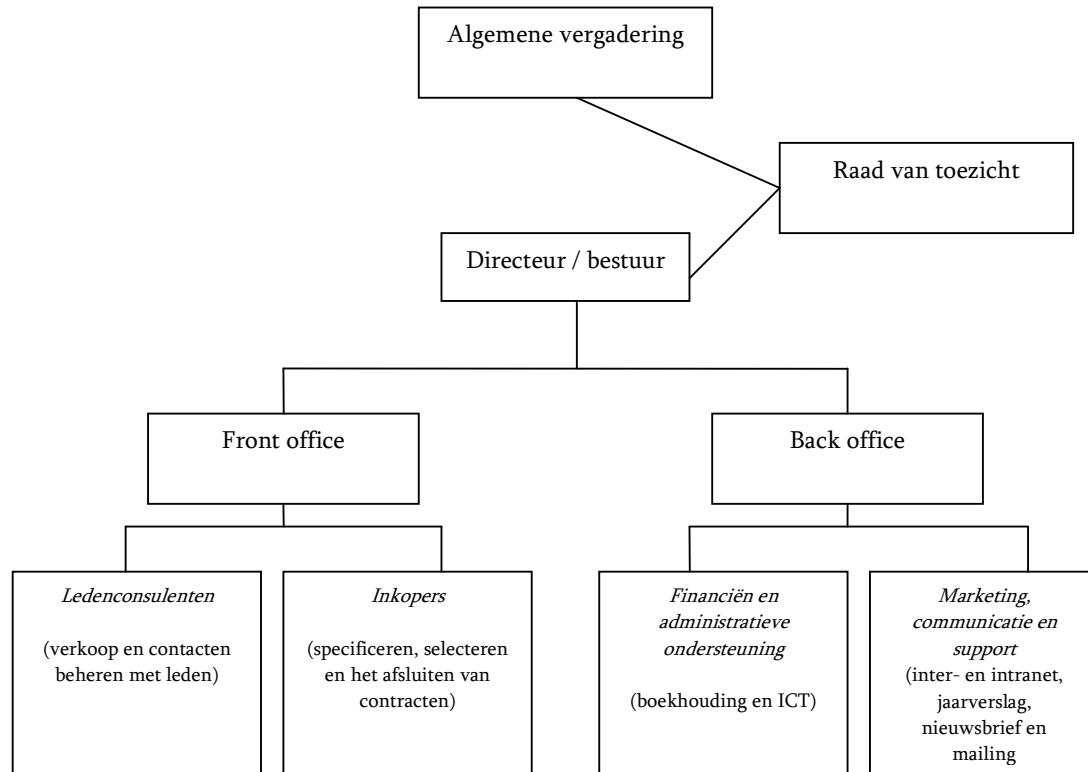
Gesproken met : Casper Hesp  
Functie : Afdelingshoofd front-office  
Organisatie : Intrakoop  
Datum : 23-02-2005

Intrakoop is een coöperatieve inkoopvereniging voor de gezondheids- en seniorenzorg. Zowel ziekenhuizen, verpleeghuizen en verzorgingshuizen als instellingen gericht op geestelijke gezondheidszorg en gehandicaptenzorg, kunnen lid worden van Intrakoop. Intrakoop behartigt op professionele wijze en zonder winstoogmerk de inkoopbelangen van 500 leden die in totaal 2.659 aangesloten locaties vertegenwoordigen. Intrakoop beschikt over kennis op het gebied van inkoop en logistiek. Kennis die erop gericht is het initiële en operationele inkoopproces bij zorgaanbieders te ondersteunen. Intrakoop biedt daartoe een breed pakket producten, variërend van raamovereenkomsten tot advies op maat.

De doelgroep van Intrakoop is de gezondheidszorg, zowel intramuraal als de thuiszorg. Het is een coöperatieve vereniging met uitgesloten aansprakelijkheid. Het is een non-profitorganisatie die al ruim 46 jaar bestaat. In eerste instantie is het bedrijf ontstaan uit een samenwerkingsverband van een aantal grote ziekenhuizen (carpoolen, naar de terminologie van Nevi en NPPP). De organisatie is de afgelopen jaren zeer gegroeid. Ondanks de vele organisatieovernames is het aantal leden ongeveer gelijk gebleven (op dit moment 512), maar is het aantal locaties zeer toegenomen (van 1200 naar 2800).

### **Doel intrakoop**

Intrakoop zet zich in voor zijn leden. Alle activiteiten die ondernomen worden zijn gericht op de wensen van de leden. Op dit moment worden er door Intrakoop raamovereenkomsten aangeboden. Ook is er sprake van kennisuitwisseling op een actieve manier. Dit gebeurt door middel van bijeenkomsten, nieuwsbrieven, algemene vergaderingen en dergelijke. Men is op dit moment bezig met het opzetten van een portal. Hier wordt dienstverlening elektronisch aangeboden, is men actief bezig met kennis uitwisselen en wil men het mogelijk maken om elektronisch te bestellen. Intrakoop is een coöperatieve vereniging en handelt als zodanig naar de wensen van haar leden. In een organogram krijgt dit de volgende weergave:



De inkopers worden aangestuurd door een klankbordgroep. Zij brengen praktijkkennis in met betrekking tot de leveranciers.

### Producten en dienstenaanbod Intrakoop

Intrakoop kent een zevental productgroepen:

- technologie en onderhoud (producten en diensten);
- huishouding en inrichting (tafels, schoonmaak, ed.);
- verpleging en verzorging;
- voeding (contracten met Bonduel, koffie, Albron catering en dergelijke);
- administratie en financiën (ict en kantoorartikelen);
- facilitaire diensten (schoonmaak, afvalverwerking ed.);
- overig (elektra).

Intrakoop heeft op dit moment 62 overeenkomsten met leveranciers tezamen een omzet van 342 miljoen euro per jaar.

### Bottom-upbenadering

Het belang van de leden staat bij Intrakoop voorop. In eerste instantie ging men uit van een drieluik: leverancier, leden en Intrakoop. Hier is op dit moment een verschuiving gaande. Intrakoop stelt zich steeds dichter op bij haar leden, waardoor de afstand met de leveranciers groter wordt. Transparantie is hierbij zeer van belang.

### Fasen van het inkoopproces

Intrakoop hanteert het volgende schema:

Voorbereiden → Specificeren → Selecteren → Contracteren → Bestellen → Bewaken → Nazorg

Het contracteren wordt in drie verschillende afdelingen ingedeeld, te weten: leveranciersevaluatie, contractbeheer en communicatie-relatiebeheer. De fasen voorbereiding, specificeren, selecteren en contracteren worden door Intrakoop in samenwerking met de klankbordgroep gedaan. Het bestellen wordt door de leden zelf gedaan, rechtstreeks bij de leverancier. Controle op de leveranciersprestaties wordt door de leden zelf uitgevoerd. Zij weten wat de afspraken zijn die gemaakt zijn met de leveranciers en het is aan de leden zelf om te beoordelen of deze afspraken nagekomen worden. Ook wordt jaarlijks door een analyse van de omzetgegevens van de leveranciers bekeken of daar nog opvallende zaken uit naar voren komen. Eindverantwoordelijkheid over deze gegevens ligt wederom bij de leden. Zij moeten deze analyse goedkeuren. Het specificeren van de inkoopbehoefte wordt per product gedaan door een projectgroep op te richten die bestaat uit professionele inkopers van Intrakoop en een aantal leden.

Men is bezig met het opzetten van een inkoopportaal zodat de leden elektronisch kunnen bestellen. Intrakoop wil hier een faciliterende rol in spelen.

### **Facturering**

Facturering verloopt direct tussen de leden en de leveranciers. Controle hierop wordt zoals hierboven beschreven gedaan door de leden zelf.

### **Inkoopplan**

Jaarlijks wordt er een plan van aanpak beschreven op Intrakoopniveau. De inkopers leveren hier een bijdrage aan in de vorm van een inkoopplan. Het inkoopplan zal altijd aansluiten op het bedrijfsplan. Bij de ontwikkeling van een bedrijfsplan gaat Intrakoop als volgt te werk: de directeur maakt een kader en dit kader wordt door de verschillende afdelingen binnen Intrakoop ingevuld met een plan.

### **Promotie van het concept**

De toegevoegde waarde moet aangetoond worden op het gebied van geld, gemak, tijdwinst, logistiek, en eventueel kennis. In eerste instantie moet dit concreet gemaakt worden door middel van het uitbrengen van de doelstellingen en resultaten. Snel successen behalen is zeer essentieel. Er kan het best klein begonnen worden en door mond-op-mondreclame uitbreid worden. De visie en principes moeten heel helder zijn. Er wordt binnen Intrakoop differentiatie in prijs toegepast naar het soort en de grootte van de instelling en het inkoopvolume. Dit zijn staffels gebaseerd op grootte van bijvoorbeeld omzet, volume, etc.

## **Interview met de heer A. Blokland**

### **Algemene gegevens**

Gesproken met : Ad Blokland  
Functie : Parkmanager  
Organisatie : Stichting Parkmanagement Haaglanden  
Datum : 01-04-2005

De heer Blokland houdt zich als parkmanager Zichtenburg Kerketuinen Dekkershoek (ZKD) bezig met alle aspecten t.a.v. de kwaliteit en de ontwikkeling van de bedrijventerreinen ZKD. Er is op de bedrijventerreinen in Den Haag een onderzoek gehouden naar parkmanagement. Dit resulteerde medio 2001 in een rapport waarin geconcludeerd werd dat parkmanagement een belangrijke en voor alle 'stakeholders' interessante ontwikkeling is. Dit leidde tot een toezegging van de betrokken overheden en de Kamer van Koophandel de startfase van Stichting Parkmanagement Haaglanden (SPH) gedurende drie jaar financieel te steunen. Op grond van deze toezegging besloten de bedrijvenverenigingen Binckhorst Laakhaven Fruitweg (BLF) en Zichtenburg Kerketuinen Dekkershoek (ZKD) tot de oprichting van een gezamenlijke organisatie: Stichting Parkmanagement Haaglanden. In het bestuur daarvan zijn BLF en ZKD ieder met twee leden vertegenwoordigd. De SPH stelt zich ten doel ook andere terreinen voor een gezamenlijke aanpak van parkmanagement te interesseren. Gesprekken daarover zijn gaande met Forepark en met Arcadis. Met laatstgenoemde organisatie werd in december jl. een intentieovereenkomst gesloten voor verdere samenwerking in de regio en de uitbreiding van het productenpakket.

### **Collectieve inkoop**

Er worden door de SPH twee producten collectief aangeboden: kortingen op benzine en kortingen op kantoormaterialen. Deze kortingen zijn voortgekomen uit een al lopende overeenkomst tussen de leveranciers en de afnemers. De leveranciers zijn in contact gekomen met de SPH omdat ze klanten wilden winnen in het gebied. Zo is het idee voor een kortingsregeling tot stand gekomen. De afspraken zijn vastgelegd in een tweejarig contract. De praktische uitvoering gaat als volgt: de leden van de ZKD en BLF hebben een tankpas waarmee de getankte liters worden geregistreerd. Voor elke getankte liter ontvangt de SPH een kleine fee om daarmee de marketing en logistiek te kunnen financieren. Geïnteresseerde bedrijven kunnen zich inschrijven via de SPH. Het vaststellen van de hoogte van de fee gaat als volgt: één of twee keer per jaar wordt op basis van de getankte liters de fee vastgesteld en via een factuur aan de leverancier in rekening gebracht.

### **Nadelen van Collectieve inkoop**

- Er zijn veel inspanningen en investeringen nodig in de aanloopfase. Vooral bij te weinig respons op het product, dan is er namelijk geen dekking van de kosten.
- Bedrijven hebben altijd al hun eigen leveranciers. Er moet dus een beter product of veel betere prijs aangeboden worden, willen de ondernemers over de streep getrokken worden.

- Er zijn al allerlei inkoopcombinaties via internet of bijvoorbeeld brancheorganisaties te vinden. Er moet dus goed georganiseerd voor de dag gekomen worden om daar bovenuit te steken.

**Bestaansrecht collectieve inkoop**

Er is volgens de heer Blokland bestaansrecht voor collectieve inkoop, zelfs zonder dat er aan parkmanagement gedaan wordt. Maar voor collectieve inkoop is wel een organisatie nodig. Zodra deze stap gezet is, dan is de stap naar een of andere vorm van parkmanagement niet groot meer. In het kader van parkmanagement creëer je binding, goodwill, mogelijkheden voor presentatie etc. en kun je de marketing van je collectieve inkoop optimaal inzetten. Via het lidmaatschapsgeld van de vereniging kunnen ook de kosten voor het inkoopproces betaald worden.

**Top down**

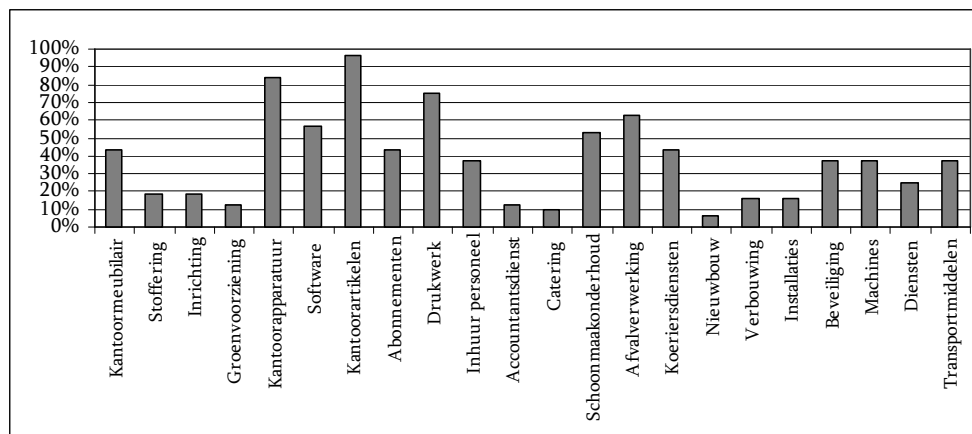
Zowel een bottom-up als een top-downbenadering bij het aanbieden van diensten aan de ondernemers is mogelijk volgens de heer Blokland. Een top-downbenadering is passend indien er een goede prijs-kwaliteitverhouding is. Maar het is zeker zo interessant in te spelen op de interesses en de connecties van de ondernemers zelf. Zij hebben immers een neus voor wat de markt vraagt en zijn vaak sterk in het maken van een aantrekkelijke deal.

## Bijlage 5 Resultaten enquête

De volgende producten worden door de ondernemers op de bedrijventerreinen ingekocht:

| Percentages         | Ja   | Nee  |
|---------------------|------|------|
| Kantoormeubilair    | 43,8 | 56,3 |
| Stoffering          | 18,8 | 81,3 |
| Inrichting          | 18,8 | 81,3 |
| Groenvoorziening    | 12,5 | 87,5 |
| Kantoorapparatuur   | 84,4 | 15,6 |
| Software            | 56,3 | 43,8 |
| Kantoorartikelen    | 96,9 | 3,1  |
| Abonnementen        | 43,8 | 56,3 |
| Drukwerk            | 75,0 | 24,0 |
| Inhuur personeel    | 37,5 | 62,5 |
| Accountantsdienst   | 12,5 | 87,5 |
| Catering            | 9,4  | 90,6 |
| Schoonmaakonderhoud | 53,1 | 46,9 |
| Afvalverwerking     | 62,5 | 37,5 |
| Koeriersdiensten    | 43,8 | 56,3 |
| Nieuwbouw           | 6,3  | 93,8 |
| Verbouwing          | 15,6 | 84,4 |
| Installaties        | 15,6 | 84,4 |
| Beveiliging         | 37,5 | 62,5 |
| Machines            | 37,5 | 62,5 |
| Diensten            | 25,0 | 75,0 |
| Transportmiddelen   | 37,5 | 62,5 |

In de volgende tabel wordt overzichtelijk welke producten het meest ingekocht worden.



## Huidige inkoopsituatie kantoorartikelen

Het inkopen van kantoorartikelen wordt gedaan door de volgende personen binnen de organisatie:

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| Eigenaar                  | 22,6% |
| Bedrijfsleider            | 3,2%  |
| Inkoper                   | 6,5%  |
| Administratief medewerker | 41,9% |
| Meerdere personen         | 16,1% |
| Anders, te weten          | 9,7%  |

Kantoorartikelen worden voornamelijk ingekocht bij:

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| Bij één leverancier            | 48,4% |
| Meestal bij één leverancier    | 22,6% |
| Bij verschillende leveranciers | 29,0% |

Leveringsvoorwaarden worden door 38,7% van de respondenten jaarlijks besproken.

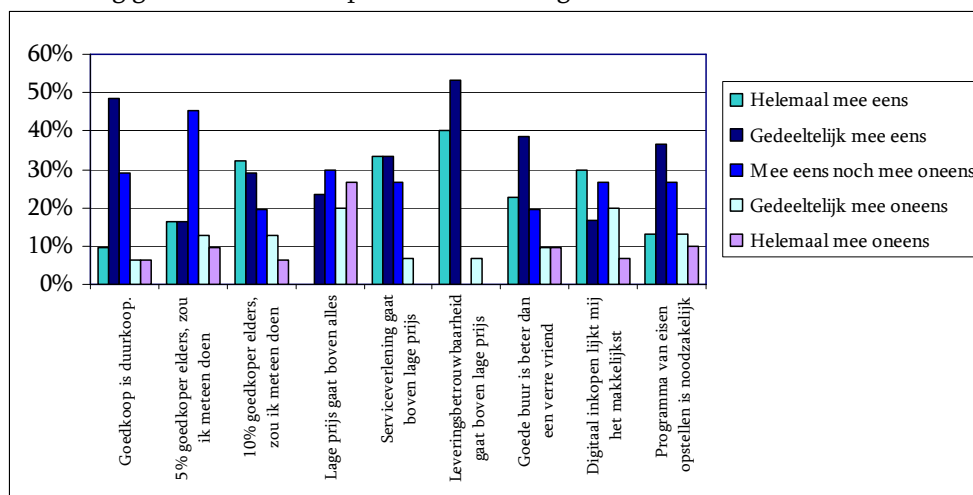
Het gevoel dat anderen minder betalen:

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| Ja                       | 9,7%  |
| Nee, iedereen het zelfde | 38,7% |
| Weet niet                | 51,6% |

Kortingen of een speciale prijs krijgt men:

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| Ja                               | 54,8% |
| Ik denk het wel                  | 3,2%  |
| Nee, betaal wat iedereen betaalt | 35,5% |
| Weet ik niet                     | 6,5%  |

Het huidig gehanteerde inkoopbeleid door de organisaties:



## Huidige inkoopsituatie uitzendkrachten

Het inkopen van uitzendkrachten wordt gedaan door de volgende personen binnen de organisatie:

|                           |      |
|---------------------------|------|
| Eigenaar                  | 7,7  |
| Bedrijfsleider            | 15,4 |
| Inkoper                   | 7,7  |
| Administratief medewerker | 7,7  |
| Meerdere personen         | 23,1 |
| Anders, te weten          | 38,5 |

Uitzendkrachten worden voornamelijk ingekocht bij:

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| Bij één leverancier            | 23,1 |
| Meestal bij één leverancier    | 46,2 |
| Bij verschillende leveranciers | 30,8 |

Leveringsvoorwaarden worden door 84,6% van de respondenten jaarlijks besproken.

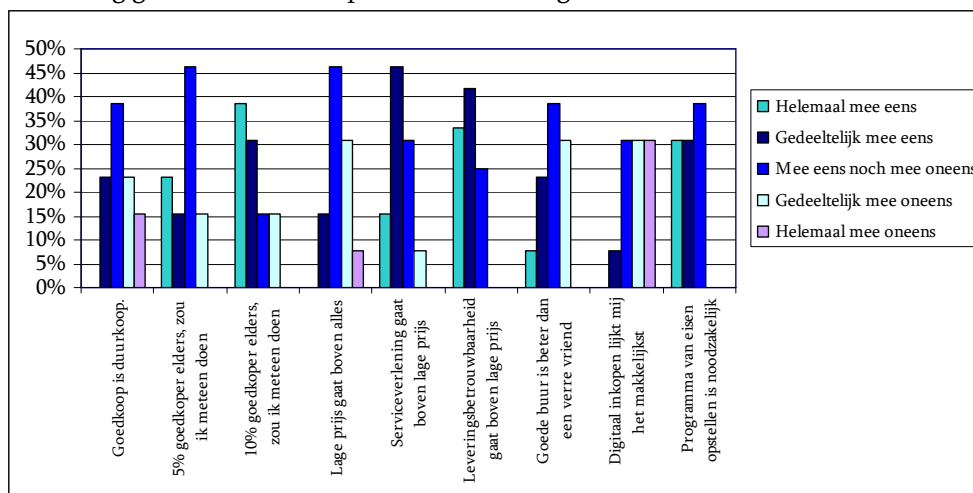
Het gevoel dat anderen minder betalen:

|                          |      |
|--------------------------|------|
| Ja                       | 7,7  |
| Nee, iedereen het zelfde | 38,5 |
| Weet niet                | 53,8 |

Kortingen of een speciale prijs krijgt men:

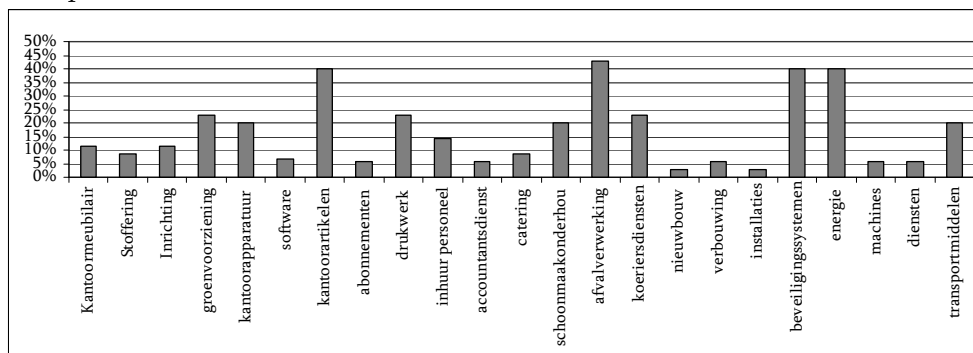
|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| Ja                                 | 46,2 |
| Ik denk het wel                    | 7,7  |
| Nee, betaal het zelfde als anderen | 23,1 |
| Weet ik niet                       | 23,1 |

Het huidig gehanteerde inkoopbeleid door de organisaties:



## Collectieve inkoop

De volgende producten zouden eventueel in aanmerking komen voor collectieve inkoop:



Relatie tussen lidmaatschap OVHZ en bereidheid tot deelname aan collectieve inkoop:

|                                |     | Deelname aan collectieve inkoop is: |                 |                                      |                   |                        | Totaal |
|--------------------------------|-----|-------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|-------------------|------------------------|--------|
|                                |     | Zeer waar-schijnlijk                | Waar-schijnlijk | Waarschijnlijk noch onwaarschijnlijk | Onwaar-schijnlijk | Zeer onwaar-schijnlijk |        |
| Is uw bedrijf lid van de OVHZ? | Ja  | 1                                   | 9               | 6                                    | 4                 | 2                      | 22     |
|                                | Nee | 0                                   | 0               | 9                                    | 1                 | 2                      | 12     |
| Totaal                         |     | 1                                   | 9               | 15                                   | 5                 | 4                      | 34     |

Uit de chi-squaretest is gebleken dat er een significant verschil bestaat tussen de leden van de OVHZ en de niet-leden wat deelname aan collectieve inkoop betreft. De Pearson chi-square is namelijk kleiner dan 5% (3,5%) zoals uit onderstaande tabel blijkt.

|                              | Value        | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 10,35454545* | 4  | 0,034860676           |
| Likelihood Ratio             | 13,40933644  | 4  | 0,009439599           |
| Linear-by-Linear Association | 2,312934028  | 1  | 0,128301667           |
| N of Valid Cases             | 34           |    |                       |

\*7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,35.

Oordeel collectieve inkoop door respondenten:

|                                                |        |
|------------------------------------------------|--------|
| Spreekt me absoluut niet aan                   | 22,90% |
| Spreekt me niet aan, tenzij ik meer info krijg | 34,30% |
| Lijkt me best een aardig idee                  | 28,60% |
| Lijkt me een prima idee                        | 14,30% |

### Belangrijkste voordelen collectieve inkoop:

|                      |    |
|----------------------|----|
| Prijs                | 23 |
| Veiliger             | 1  |
| Snel schakelen       | 1  |
| Verkorting levertijd | 1  |
| Serviceverbetering   | 2  |

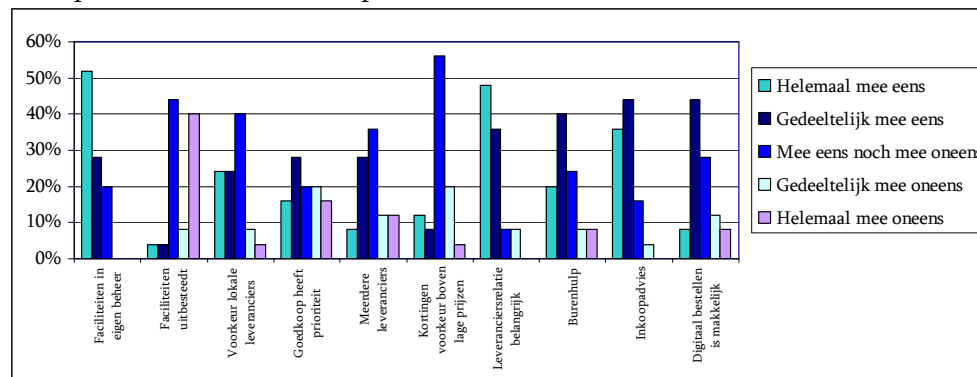
### Nadelen collectieve inkoop:

|                                                               |        |
|---------------------------------------------------------------|--------|
| Ja                                                            | 75,80% |
| Nee                                                           | 24,20% |
| Verschillende bestelhoeveelheden                              | 1      |
| Gebonden aan bepaalde voorwaarden, minimale bestelhoeveelheid | 1      |
| Logistiek / facturering                                       | 1      |
| Verschillende soorten eisen                                   | 4      |
| Meer overleg                                                  | 1      |
| Langere levertijd                                             | 3      |
| Minder flexibel                                               | 2      |
| Afhankelijkheid van anderen                                   | 1      |
| Geen zicht op leveranciers                                    | 1      |
| Helderheid                                                    | 1      |
| Hebben nu al vaste leveranciers                               | 1      |
| Rompslomp                                                     | 1      |

### Kans op deelname aan collectieve inkoop:

|                                      |        |
|--------------------------------------|--------|
| Zeer waarschijnlijk                  | 2,90%  |
| Waarschijnlijk                       | 26,50% |
| Waarschijnlijk noch onwaarschijnlijk | 44,10% |
| Onwaarschijnlijk                     | 14,70% |
| Zeer onwaarschijnlijk                | 11,80% |

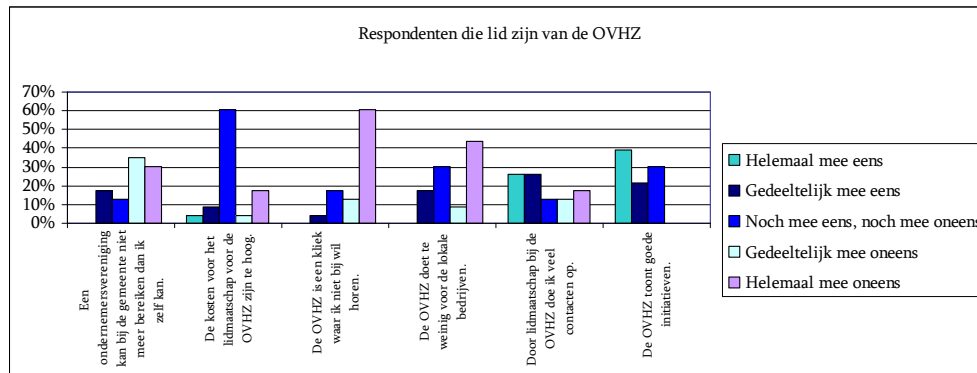
### Inkoopbeleid collectieve inkoop:



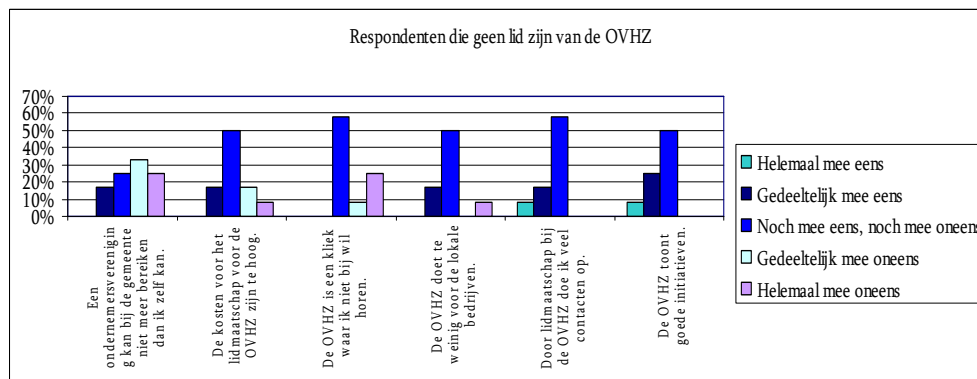
## Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid

Van de respondenten is 65,7% lid van de OVHZ.

Respondenten die lid zijn van de OVHZ gaven de volgende zaken aan met betrekking tot de tevredenheid over het functioneren van de OVHZ:



Respondenten die lid zijn van de OVHZ gaven de volgende zaken aan met betrekking tot de tevredenheid over het functioneren van de OVHZ:



De volgende aanvullende opmerkingen zijn gemaakt door de respondenten:

- Zorg dat de gemeente Haarlemmermeer met Haarlemmermeerse bedrijven zaken doet.
- Meer met ondernemers overleggen voor het behalen van een win-winsituatie.
- Eerder een ondernemer uit Haarlemmermeer het vertrouwen geven om samen iets te bereiken.
- Ik hoor weinig van de OVHZ.
- OVHZ doet het goed!
- Het vernieuwen / verbeteren van relaties met de gemeente m.b.t. het opknappen van verouderde industrieterreinen. Er wordt al jaren gepraat / vergaderd, maar er gebeurt zoals gewoonlijk niets.
- Meer de bedrijven op industrieterrein de Pionier betrekken bij overleg.
- Blijven investeren in relaties met de betrokken overheden (gemeente & provincie)
- Gezamenlijke winkeliersacties zoals voorheen organiseren.

**Bijlage 6      Hand-out ondernemers****Begeleidende brief**

Nieuw-Vennep, 18 mei 2005

Betreft: Onderzoek naar collectieve inkoop

Van januari tot en met mei 2005 heb ik een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden voor collectieve inkoop voor de bedrijven op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier in Nieuw-Vennep. Een enquête is daarvan onderdeel geweest. Het onderzoek is inmiddels afgerond en de bevindingen worden gepresenteerd in bijgevoegd informatiepakket.

Ik wil iedereen erg bedanken voor de medewerking aan het onderzoek.

In dit informatiepakket zult u de volgende zaken terugvinden:

- de resultaten van de enquête;
- een uitleg van het begrip collectieve inkoop;
- de voordelen die collectieve inkoop oplevert;
- welke stappen er genomen moeten worden om collectieve inkoop op te zetten.

Heeft u na deze informatiefolder interesse gekregen in deelname, stuurt u dan bijgevoegde aanmeldingskaart op naar de OVHZ. Indien u nog vragen heeft, kunt u contact opnemen met (contactpersoon invoegen) ...

Met vriendelijke groet,

Ellen Verheezen

## Resultaten uit de enquête

In deze hand-out worden eerst de resultaten uit de enquête besproken die begin maart verspreid is. Deze enquête heeft in dit onderzoek gediend om het huidige inkoopgedrag in kaart te brengen om zodoende besparingsmogelijkheden op te sporen. Het responspercentage op de enquête was 28%.

Uit de enquête is gebleken dat er een onderscheid te maken is tussen het inkoopgedrag bij kantoorartikelen en uitzendkrachten.

### Inkoop kantoorartikelen

Kantoorartikelen worden veelal ad hoc ingekocht bij één vaste leverancier door een administratief medewerker of ander willekeurig persoon binnen de organisatie. Aan het inkopen van kantoorartikelen wordt over het algemeen weinig tijd besteed.

Kenmerkend voor het inkopen van kantoorartikelen is dat er geen leveringsvoorwaarden en prijzen besproken worden met de leveranciers van deze kantoorartikelen. Serviceverlening en leveringsbetrouwbaarheid worden het belangrijkste gevonden.

### Inkoop uitzendkrachten

Uitzendkrachten en andere duurdere producten worden ook vaak ingekocht bij één vaste leverancier. Dit wordt echter meestal gedaan door het management van de organisatie. Opvallend hierbij is dat er in tegenstelling tot het inkopen van kantoorartikelen wel aan leveranciersmanagement gedaan wordt. Er is in de enquête veelvuldig aangegeven dat de leveringsvoorwaarden en prijzen van deze producten jaarlijks besproken worden met de leveranciers, aangezien leveringsbetrouwbaarheid en serviceverlening zeer belangrijk gevonden worden. Verder wordt er voordat men gaat inkopen vastgesteld aan welke wensen en eisen het product moet voldoen. Met deze informatie richt men zich tot de leverancier.

### Collectieve inkoop

In eerste instantie sprak samenwerking op inkoopgebied met andere ondernemers in Nieuw-Vennep de helft van de respondenten niet aan, tenzij ze hierover geïnformeerd zouden worden. Ik maak graag van de gelegenheid gebruik in het volgende hoofdstuk uiteen te zetten welke voordelen collectieve inkoop biedt. Maar eerst volgt een overzicht van de overige resultaten van de enquête.

#### ***Voordelen:***

Door de respondenten die positief gereageerd hebben op deelname aan collectieve inkoop worden voordelen in de vorm van lagere prijzen en een verbetering van de service genoemd.

#### ***Nadelen:***

Driekwart van de respondenten ziet ook nadelen aan collectieve inkoop. Gebondenheid aan bepaalde voorwaarden, het hebben van verschillende soorten eisen, een langere levertijd, minder flexibiliteit, geen zicht op leveranciers, facturering en afhankelijkheid van anderen zijn hier voorbeelden van.

De kans op deelname aan collectieve inkoop is voor meer dan een kwart van de respondenten zeer waarschijnlijk, terwijl de helft aangeeft nog overgehaald te moeten worden. Op het gebied van collectieve inkoop wordt het zakendoen met de buurman en de relatie met de leveranciers zeer belangrijk geacht. Kantoorartikelen, afvalverwerking en energie zijn producten die het meest in aanmerking komen voor collectieve inkoop. Verder geldt dit voor drukwerk, schoonmaakonderhoud, beveiligingssystemen en leaseauto's.

## **OVHZ**

In de enquête werd ook de OVHZ onder de loep genomen. De directie van de OVHZ was zeer benieuwd naar de mening van de ondernemers over het functioneren van de ondernemersvereniging. De resultaten waren zeer positief. Er zijn weinig negatieve antwoorden gegeven. Het merendeel van de leden is ervan overtuigd dat een ondernemersvereniging bij de gemeente meer kan bereiken dan een individuele ondernemer. Hier ligt natuurlijk ook een taak voor de ondernemersvereniging. De enige kanttekening die hierbij werd gemaakt, is dat de deze in het contact met de gemeente meer moet samenwerken met de lokale ondernemers. Verder zijn de leden positief over de netwerkmogelijkheden en de initiatieven die de OVHZ ontplooit, al zouden de gezamenlijke winkeliersacties wel weer terug mogen komen.

Gezien de positieve enquêteresultaten over het functioneren van de OVHZ zou op de ingeslagen weg voortgegaan kunnen worden. Er is echter ook de mogelijkheid de service uit te breiden. Dit zou kunnen door het aanbieden van collectieve inkoop. Wat dit inhoudt en hoe dit vorm zou moeten krijgen, wordt in het volgende hoofdstuk besproken.

## Collectieve inkoop

Door middel van literatuuronderzoek en het interviewen van experts op het gebied van collectieve inkoop zijn in eerste instantie de verschillende vormen van collectieve inkoop in kaart gebracht. Aan de hand van de beschrijvingen die daaruit voortgekomen zijn, is uiteindelijk de keuze gemaakt voor een van deze mogelijkheden. Deze wordt in dit hoofdstuk besproken. Maar eerst zal er uiteengezet worden wat collectieve inkoop is en wat de voordelen voor de ondernemer zijn in de vorm van kostenbesparingen en gemak.

### Wat is het?

Het bundelen van volume op het gebied van facilitaire inkoop met als doel het behalen van voordeel voor alle deelnemende organisaties.

De inkoopvolumes van de diverse ondernemers op de bedrijventerreinen Spoorzicht en De Pionier kunnen gebundeld worden, waardoor er een groter totaal inkoopvolume ontstaat. Hierdoor ontstaat er een betere onderhandelingspositie ten opzichte van leveranciers en kunnen er lagere inkooprijzen en betere leveringscondities bedongen worden.

### Wat levert het op?

Voor de ondernemer levert het de mogelijkheid goedkoper in te kopen en het werk over te laten aan een professional die het inkoopwerk uit handen neemt. Dit levert u tevens gemak op, waardoor u tijd overhoudt voor andere zaken.

Samen inkopen zorgt er voor dat er een betere onderhandelingspositie ontstaat waardoor lagere prijzen bedongen kunnen worden bij leveranciers, zodat er minder betaald wordt voor het inkopen van facilitaire producten en diensten. Exacte bedragen en besparingspercentages kunnen nog niet genoemd worden. Dat er besparingen te realiseren zijn, is echter uit onderzoek gebleken. Daarnaast zijn er nog andere besparingsmogelijkheden. Namelijk op het gebied van Total Cost of Ownership. Dit is met een voorbeeld toe te lichten. Er wordt vaak niet stilgestaan bij de indirecte kosten die gepaard gaan met het ad hoc inkopen van bijvoorbeeld papier. Iedere keer als een medewerker een pak papier aanschaft bij de kantoorboekhandel is deze daar tijd mee kwijt. Tijd die ook op een andere manier besteed kan worden. Daarnaast moet er gedacht worden aan het ordenen, sorteren en verwerken van de bonnetjes ervan. Hier gaat allemaal tijd in zitten; en tijd kost geld.

Naast kostenbesparingen zijn er ook voordelen te behalen op het gebied van gemak en tijd. Door deel te nemen aan collectieve inkoop gaat geen tijd verloren aan het zoeken van leveranciers en het onderhouden van contacten met deze leveranciers.

Met name kantoorartikelen, afvalverwerking en energie zijn producten waarop in korte tijd veel kosten bespaard kunnen worden.

**Wat moet ervoor gebeuren?**

Het bundelen van de inkoopvolumes gaat natuurlijk niet vanzelf. Voor het afsluiten van collectieve contracten is het opzetten van een inkoopprojectteam noodzakelijk.

De volgende stappen dienen gezet te worden om het afsluiten van collectieve contracten mogelijk te maken.

**Stap 1: Oprichten inkoopprojectteam**

Als er voldoende aanmeldingen binnen zijn, is de exacte omvang van het aantal deelnemers bekend. Vanaf dat moment kan er begonnen worden met het oprichten van een inkoopprojectteam. Omdat binnen de OVHZ enkel gewerkt wordt met vrijwilligers zal ook hiervoor een beroep gedaan moeten worden op ondernemers die zich willen inzetten voor het afsluiten van collectieve contracten. Hierbij is echter ten minste één persoon nodig die een brede inkoopervaring heeft. Als deze persoon niet in het ledenbestand van de OVHZ gevonden kan worden is er een alternatief mogelijk: het inschakelen van Facility Portal Nederland. Dit is een organisatie die zich bezighoudt met collectieve inkoop en die maatwerk kan leveren voor alle wensen van de ondernemers op de bedrijventerreinen.

**Stap 2: Opstellen inkoopactieplan**

De tweede stap is het opstellen van een inkoopactieplan. In dit inkoopactieplan worden zaken vastgelegd als het doel van de samenwerking, het takenpakket, de organisatiestructuur en het dienstenpakket. Het opstellen van het inkoopactieplan wordt gedaan door het inkoopprojectteam in samenwerking met de directie van de OVHZ. In de eerstvolgende Algemene Leden Vergadering zal dit plan goedgekeurd moeten worden door de leden voordat de volgende stap genomen kan worden.

**Stap 3: Aanpassen statuten**

Op het moment dat het inkoopactieplan goedgekeurd is door de Algemene Leden Vergadering moeten de statuten van de vereniging aangepast worden bij de notaris. De directie van de OVHZ zal hiervoor zorgdragen.

**Stap 4: Start eerste projecten**

Als de statuten gewijzigd zijn, kan begonnen worden met de eerste inkoopprojecten. Onder leiding van de inkoper zal het projectteam van start gaan met het bepalen van de specificaties en het selecteren van de leveranciers.

Het succes van het collectieve inkoopproject hangt af van het enthousiasme van de deelnemers! Hoe meer ondernemers er deelnemen, hoe hoger de kortingen kunnen zijn.

## **Bijlage 7      Implementatieplanning**

| Fase               | Activiteit                               | Verantw.   | Duur        | Juni | Juli | Augustus | September | Oktober | November | December |
|--------------------|------------------------------------------|------------|-------------|------|------|----------|-----------|---------|----------|----------|
| Initiatief         | Presentatie bevindingen onderzoek        | EV / OVHZ  | 1 avond     | ○    |      |          |           |         |          |          |
|                    | Samenstellen infomap en verspreiding     | EV / OVHZ  | 2 weken     | —    |      |          |           |         |          |          |
|                    | Aanmelding collectieve inkoop door leden | OVHZ       | 1,5 maand   |      | —    |          |           |         |          |          |
|                    | Oproep vrijwilligers inkoopprojectteam   | OVHZ       | eenmalig    |      |      | ○        |           |         |          |          |
| Voorberei-<br>ding | Samenstellen inkoopprojectteam / FPN     | OVHZ / IPT | 4 weken     |      |      | —        |           |         |          |          |
|                    | Presentatie inkoopprojectteam            | OVHZ / IPT | 1 avond     |      |      |          | ○         |         |          |          |
| Uitwerkin-<br>g    | Opstellen inkoopactieplan                | IPT        | 4 weken     |      |      |          | —         |         |          |          |
|                    | Goedkeuring inkoopactieplan tijdens ALV  | IPT        | 1 avond     |      |      |          |           | ○       |          |          |
| Uitvoering         | Aanpassen statuten bij notaris           | OVHZ       | eenmalig    |      |      |          |           | ○       |          |          |
|                    | Start eerste inkoopprojecten             | IPT        | doorlopend  |      |      |          |           | —       | —        | —        |
| Nazo-<br>rg        | Evalueren doelstellingen inkoopactieplan | IPT / OVHZ | na 0,5 jaar |      |      |          |           |         |          |          |