Professioneel inkopen voor de stoomketels.

Gebakken lucht, of moet er druk op de ketel komen?

S.R. Jonker
Mei 2008

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN ’s-Gravenhage

Docentbegeleider:	Mevr. M. Dressen
Medebeoordelaar:	Mevr. E. Knook
Opdrachtgever:	Ketelonderhoud Jonker B.V. Ambachtstraat 5 2751 GP Moerkapelle
Begeleider:	Dhr. J. Koekoek
Afstudeerperiode:	Januari 2008 – Juni 2008
Afstudeerprofiel:	FM & Inkoop

Auteursreferaat

Dit rapport beschrijft het onderzoek en de bijbehorende resultaten naar een **professionaliseringsslag** voor de **inkoopfunctie** van Ketelonderhoud Jonker B.V. De achterliggende doelstelling is de organisatie **professioneler in de interne en externe omgeving te kunnen laten opereren**. Naast deze hoofd doelstelling is het tevens belangrijk dat er sprake is van een ontwikkeling in de inkoopfunctie en het bijbehorende proces, reductie van de inkoopgebonden kosten en het verbeteren van de concurrentiepositie.
De informatie voor het onderzoek is verkregen door middel van interviews, observaties en theoretisch onderzoek. Aan de hand van de informatie is een analyse naar de **huidige situatie** en de **gewenste situatie** uitgevoerd.
De **aanbevelingen** voor dit onderzoek zijn op te splitsen in twee soorten, namelijk **hard controls** en **soft controls**. Onder de hard controls vallen de processen en systemen en onder de soft controls wordt de menselijke factor verstaan.
Het uiteindelijke advies bestaat uit een opsomming van de aanbevelingen en een implementatieplan.

Indexreferaat

BIOCA-analyse, Facility Management, FM, Iep-model, Scriptie, Inkoop, Inkoopmanagement, Inkoopproces, Ketelonderhoud Jonker B.V., Professionaliseren

Managementsamenvatting

Op verzoek van de Algemeen Directeur van Jonker B.V. is een onderzoek uitgevoerd naar de huidige inkoopfunctie en een professionalisering hiervan.
De bijbehorende probleemstelling voor dit onderzoek is:

"Op welke wijze kunnen voor Jonker B.V. de inkoopactiviteiten worden geprofessionaliseerd, zodat de organisatie deze activiteiten zo optimaal mogelijk kan aansturen en uitvoeren waardoor de inkoopgebonden kosten kunnen worden gereduceerd en de concurrentiepositie wordt versterkt?"

Om deze probleemstelling zo optimaal mogelijk te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van verschillende typen onderzoek, namelijk beschrijvend onderzoek, theoretisch en empirisch onderzoek, kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Om tot een passende conclusie te komen is er onderzoek verricht naar de huidige situatie en de bijbehorende knelpunten van de inkoopfunctie binnen de organisatie. Dit is onder andere gedaan door middel van een onderzoek naar de crediteurenadministratie uit te voeren en interviews en observaties te houden.

De grootste knelpunten liggen bij het feit dat er geen passend inkoopbeleid is ontwikkeld voor de organisatie en het ontbreken van een gestructureerde inkoopfunctie voor de organisatie.

De belangrijkste aanbevelingen zijn het toepassen van een passend inkoopmodel waardoor het inkoopproces voor alle inkopers zal worden gestandaardiseerd en het ontwikkelen van een gestructureerde inkoopfunctie. Binnen deze functie zal aan de hand van de BIOCA-analyse bepaald kunnen worden welke inkoper welk onderdeel van de inkoopfunctie zal invullen met de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Door deze standaardisatie en structurering zal de functie op een effectievere manier kunnen worden ingevuld waardoor op de lange termijn inkoopkosten kunnen worden gereduceerd en tijd kan worden bespaard. Naast deze twee aanbevelingen is er nog een aantal aanbevelingen te doen voor de professionalisering van de inkoopfunctie voor Jonker B.V..

Deze zijn:
- *het aanbieden van inkooptrainingen aan de operationele inkopers waardoor de algemene inkoopkennis zal toenemen. Deze toename zal er voor zorgen dat de inkopers efficiënter zullen inkopen waardoor er kosten en tijd zal worden bespaard*
- *een uitbreiding in de inkoopsoftware. Deze uitbreiding zal er voor zorgen dat er tijd kan worden bespaard op het gebied van de voorraadstanden bij houden*
- *het opstellen en invoeren van een inkoopbeleid. Hierdoor zal het inkoopproces eenduidig worden voor de inkopers waardoor onder andere de communicatie beter zal gaan verlopen*
- *het invoeren van een gewogen punten systeem. Dit systeem is een leveranciersbeoordelingssysteem. Middels dit systeem kunnen de leveranciers gecontroleerd worden op de kwaliteitsniveaus. Aan de hand van de uitslagen kunnen maatregelen genomen worden met de desbetreffende leveranciers*

Wanneer er aan de inkoopfunctie van Jonker B.V. op deze manier invulling wordt gegeven, zal dit een positief effect hebben op de concurrentiepositie van de organisatie.

Voorwoord

Als zestien jarig meisje ben ik begonnen aan een studie van vier jaar. Samen met mijn ouders zijn we verschillende opleidingen afgegaan en van open dag naar open dag geslenterd. Uiteindelijk hebben we gekozen voor de opleiding Facility Management, 'omdat je zo'n regelnichtje bent'. En dan komt het moment na 3,5 jaar dat er gekozen moet worden voor een afstudeerrichting. In mijn tweede en derde studiejaar is de module Inkoopmanagement mij zeer goed bevallen, dus dan kan ik ook afstuderen in die richting.

Na verschillende organisaties te hebben geïnformeerd over mijn zoektocht naar een afstudeerplek, ben ik gaan nadenken. Want waar wil ik nou eigenlijk afstuderen, en wat lijkt mij nou echt een uitdaging, en vooral in welke situatie zal ik het meeste leren? Toen herinnerde ik me dat ik altijd al iets voor het familiebedrijf van mijn vader en oom heb willen betekenen. Maar deze opdracht zou wel wat anders zijn dan er een zomertje gezellig schoonmaken. Na gesprekken met zowel mijn oom als mijn vader zijn we tot een probleemstelling gekomen, en gelukkig had dit te maken met de inkoopfunctie.

Allereerst wil ik heel erg graag mijn ouders bedanken, niet alleen voor de steun en de hulpzame gesprekken, maar vooral voor de kans die ik heb gekregen om een studie te kunnen volgen. Pap, mam, dit was het mooiste en leukste cadeau wat ik ooit in mijn leven zal krijgen! Dank jullie wel.
Naast mijn ouders wil ik op deze manier ook mijn zus bedanken voor de peptalks die ik af en toe nodig had, en mijn lieve broertje voor de 'drive' om altijd te blijven lachen! Natuurlijk wil ik op deze manier mijn vriendje en schoonouders bedanken voor de tips en de kalmeringsmomenten. En alle vrienden, kennissen en familie die mij de ruimte hebben gegeven zodat ik even lekker egoïstisch kon zijn en mij volledig kon storten op dit project.

Ook wil ik graag op deze manier alle medewerkers van Jonker B.V. bedanken, voor de vrijheid, de gezelligheid en de leerzame ervaringen! In het bijzonder wil ik bij dezen mijn begeleider Jaap Koekoek bedanken voor de hulp en zinvolle begeleiding tijdens de afgelopen periode. Ook zou ik graag Hans Jonker willen bedanken voor de leerzame gesprekken en voor de kans om af te studeren bij een geweldig bedrijf.

Als laatste wil ik graag mijn docentbegeleidster, mevrouw Dressen, en mijn tweede docentbegeleidster, mevrouw Knook, bedanken voor de goede gesprekken, handige tips en goede feedback.

Na 17 jaar elk studiejaar één van de jongste te zijn geweest, kan ik niet wachten om één van de jongste te worden bij een leuke organisatie!

Voor u ligt het eindresultaat van een vierjarige opleiding Facility Management. Ik heb er met liefde, plezier en bloed, zweet en tranen aan gewerkt, en ik hoop van harte dat het rapport dat uitstraalt!

Simone Rebecca Jonker,
's-Gravenhage, mei 2008

Inhoudsopgave

INLEIDING - 1 -

DEEL 1 HET ONDERZOEKSKADER - 3 -

1.1 Probleemstelling en subprobleemstellingen - 4 -
1.2 Doelstelling - 4 -
1.3 Onderzoeksmethoden - 5 -
1.4 Samenvatting - 5 -

DEEL 2 HET THEORETISCHE KADER - 6 -

2.1 Inkoop - 7 -
2.2 Het belang van inkoop - 8 -
2.3 Het inkoopproces - 9 -
2.4 Trends en ontwikkelingen - 9 -
2.5 BIOCA-analyse - 10 -
2.6 SWOT-analyse - 10 -
2.7 DuPont-chart - 11 -
2.8 Crediteuren analyse - 11 -
2.9 ABC-analyse - 11 -
2.10 Commodity analyse - 12 -
2.11 Samenvatting - 12 -

DEEL 3 HET ORGANISATIE KADER - 13 -

3.1 Core business - 14 -
3.2 Mission Statement - 14 -
3.3 Corporate Vision - 14 -
3.4 Branche - 14 -
3.5 7s model - 15 -
3.6 Huidige inkoopsituatie - 17 -
3.7 Samenvatting - 19 -

DEEL 4 HET RESULTATEN KADER - 20 -

4.1 BIOCA-analyse - 21 -
4.2 SWOT-analyse - 21 -
4.3 DuPont-chart - 22 -
4.4 Crediteuren analyse - 24 -
4.5 ABC-analyse - 24 -
4.6 Commodity analyse - 26 -
4.7 Gewenste situatie analyse - 26 -
4.8 Samenvatting - 27 -

DEEL 5 HET AANBEVELINGEN KADER - 28 -

5.1 Soft controls - 29 -
5.2 Hard controls - 31 -
5.3 Kosten en baten analyse - 36 -
5.4 Implementatieplanning - 37-

CONCLUSIE - 39 -
LITERATUUROPGAVE - 41 -
REGISTER - 44 -

Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven in het kader van het afstudeerproject van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool, in opdracht van Jonker B.V.. Tijdens de hoofdfase van deze opleiding wordt in het vierde jaar de studie afgerond met een afstudeerproject dat als doel heeft om voor een beleidsprobleem van de organisatie advies uit te brengen.

Dit rapport beschrijft het resultaat van het onderzoek waarin het professionaliseren van de inkoop voor Jonker B.V. centraal staat. De opdracht die bij deze organisatie is uitgevoerd heeft raakvlakken met Facility Management omdat de inkoopprocessen in middelgrote organisaties vaak vallen onder de facility manager. Een ander raakvlak met Facility Management is aanwezig doordat de organisatie een facilitaire leverancier is voor haar klanten. Hierdoor begint de organisatie de trends en ontwikkelingen op het gebied van FM ook te beleven. Een van deze trends is bijvoorbeeld de outsourcing trend[1]. De organisatie krijgt namelijk steeds meer klanten die niet alleen het onderhoud van de stoomketel uitbesteden, maar het complete beheer van het ketelhuis.

In het bedrijfsleven is professionalisering een welgekend fenomeen. Dat de aandacht van een organisatie voornamelijk uitgaat naar het professionaliseren van het primaire proces is ook een gegeven. Een volgend gegeven is dat de inkoop tegenwoordig een belangrijk punt van aandacht aan het worden is in organisaties. Onder andere door krantenkoppen als "Kosten inkoop kunnen lager" waarmee het Financieel Dagblad in 2006[2] kopte, wordt de inkoopfunctie steeds hoger op de agenda gezet.

Voor de organisatie Jonker B.V. is het gewenst om een onderzoek te doen naar de voordelen die het professionaliseren van de inkoopfunctie met zich mee kan brengen. Door overnames en een scherpe concurrentie binnen de metaalbranche, wil de organisatie schaalvoordelen behalen door de kosten van de inkoop te reduceren. Hierdoor zal de concurrentiepositie van Jonker B.V. worden verbeterd.

Het doel van dit rapport is het uitbrengen van een bruikbaar en passend advies wat zal leiden tot een implementatie van de aanbevelingen.

Om het onderzoek zo optimaal mogelijk te kunnen uitvoeren en afbakenen is er een probleemstelling geformuleerd. De volgende probleemstelling is gehanteerd tijdens het onderzoek en zal aan het einde van dit rapport worden beantwoord:

"Op welke wijze kunnen voor Jonker B.V. de inkoopactiviteiten worden geprofessionaliseerd, zodat de organisatie deze activiteiten zo optimaal mogelijk kan aansturen en uitvoeren waardoor de inkoopgebonden kosten kunnen worden gereduceerd en de concurrentiepositie wordt versterkt?"

Na het definiëren van het probleem in samenspraak met de Algemeen Directeur van Jonker en het Hoofd Apparatenbouw en Installatietechniek, is er naast de probleemstelling een aantal subprobleemstellingen geformuleerd. Na het formuleren van deze subprobleemstellingen is er gestart met de oriëntatie van de organisatie en haar omgeving. Vervolgens is er onderzoek uitgevoerd naar de huidige situatie en de daarbij behorende knelpunten in het proces. Daarna is er onderzoek uitgevoerd naar de gewenste situatie voor de organisatie op het gebied van inkoop.
Vervolgens is er een duidelijk en passend resultaat vastgesteld dat de organisatie kan gebruiken om de doelstellingen op het gebied van inkoop te behalen.

[1] www.fmresource.nl/?q=node/1153
[2] www.purchasingexcellence.nl/media/pe2003/media/downloads/artikel%20FD%20220506.jpg

Dit rapport is hoofdzakelijk geschreven voor de directie en afdelingshoofden van Jonker B.V. Naast de directie en afdelingshoofden van de organisatie kan het ook gebruikt worden door studenten met als afstudeer onderwerp 'inkoop'.

Het rapport is ingedeeld in een vijftal kaders. Deze kaders zijn achtereenvolgend:

- *Het onderzoekskader*

In dit eerste kader wordt de afbakening van het onderzoek behandeld. De probleemstelling en subprobleemstelling worden beschreven en de onderzoekvormen die zijn gehanteerd worden genoemd.

- *Het theoretische kader*

Dit tweede kader dient als basis informatie voor de rest van het rapport. De definitie van inkoop wordt behandeld evenals het belang van inkoop en de trends en ontwikkelingen op het desbetreffende gebied. Het kader is als tweede kader geplaatst omdat in het derde kader de huidige inkoopfunctie wordt behandeld. Het is voor de leesbaarheid belangrijk om voorkennis te hebben over het onderwerp inkoop.

- *Het organisatie kader*

In dit derde kader wordt de organisatie beschreven aan de hand van het 7s model van McKinsey. Tevens wordt de huidige inkoopfunctie van de organisatie beschreven.

- *Het resultaten kader*

In het vierde kader worden de resultaten beschreven van de modellen en analyses die zijn toegepast op de inkoopfunctie van de organisatie om de huidige situatie te kunnen omschrijven.

- *Het aanbevelingen kader*

In dit laatste kader worden de aanbevelingen achtereenvolgens beschreven en toegelicht. De kosten en baten zullen worden beschreven en er zal een implementatieplan worden toegelicht.

Gedurende dit rapport is gebruik gemaakt van de term samenwerkers. Deze term past naar mijn mening beter bij een organisatie en stelt dat de personeelsleden *samen* verantwoordelijk zijn voor het bedrijfsresultaat, in plaats van *mede* verantwoordelijk.

De afstudeerorganisatie bestaat uit twee B.V.'s (Ketelonderhoud Jonker B.V. en Jonker Waterbehandeling en Doseersystemen B.V.) beide B.V.'s zijn meegenomen in het onderzoek. Wanneer er sprake is van een splitsing in informatie is dit vermeld (door middel van de titels Ketel en Water). Wanneer dit niet het geval is, wordt de naam Jonker B.V. gebruikt om beide B.V.'s te benoemen.

Deel 1

Het onderzoekskader

In deel één van dit rapport wordt de opzet van het onderzoek beschreven.
Als eerste wordt de probleemstelling en de subprobleemstellingen behandeld. Vervolgens worden de doelstellingen en de onderzoeksmethoden beschreven. Als laatste zal er een korte samenvatting zijn van dit deel van het rapport.

1.1 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Voorafgaand aan het onderzoek is er een probleemstelling geformuleerd. Deze probleemstelling is opgesteld om het onderzoek zo relevant mogelijk te kunnen afbakenen. De probleemstelling die voor dit onderzoek is gehanteerd is als volgt geformuleerd:

"Op welke wijze kunnen voor Jonker B.V. de inkoopactiviteiten worden geprofessionaliseerd, zodat de organisatie deze activiteiten zo optimaal mogelijk kan aansturen en uitvoeren waardoor de inkoopgebonden kosten kunnen worden gereduceerd en de concurrentiepositie wordt versterkt?"

Naast de probleemstelling is een aantal subprobleemstellingen geformuleerd die in de drie hierop volgende delen zullen worden beantwoord. Deze zijn als volgt onderverdeeld en geformuleerd:

Het theoretische kader
Onder dit kader valt een drietal subprobleemstellingen. Deze luiden:
- Wat is inkoop?
- Wat is het belang van inkoop?
- Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van inkoop?

Het organisatie kader
Onder het onderdeel organisatie valt een vijftal subprobleemstellingen. Deze luiden:
- Hoe kan de core business van de organisatie worden omschreven?
- Hoe is de organisatie ingedeeld?
- In welke branche is de organisatie actief en welke trends en ontwikkelingen zijn hiermee verbonden?
- Hoe verlopen de huidige inkoopprocessen?

Het resultaten kader
Bij dit onderdeel hoort een drietal subprobleemstellingen. Deze laatste subprobleemstellingen zijn als volgt geformuleerd:
- Hoe kan de gewenste situering voor de organisatie van de inkoopprocessen worden omschreven?
- Welke knelpunten kunnen optreden bij het implementeren van deze gewenste situatie?
- Hoe kunnen deze knelpunten voor de organisatie worden weggenomen?

1.2 Doelstelling

Het voornaamste doel van het onderzoek is een professionalisering te realiseren binnen de inkoopfunctie van de organisatie. De volgende doelstellingen zijn hierbij van toepassing:
- *ontwikkeling van het inkoopproces*
- *ontwikkeling van de inkoopfunctie*
- *reduceren van de inkoopkosten*
- *verbeteren van de concurrentiepositie*

1.3 Onderzoeksmethoden

Om tot een optimaal eindresultaat van het onderzoek te komen kan er gebruik worden gemaakt van verschillende vormen onderzoek. Voor dit rapport is er gebruik gemaakt van beschrijvend onderzoek, theoretisch en empirisch onderzoek, kwalitatief en kwantitatief onderzoek[3].
Met het beschrijvend onderzoek staat de 'wat is er aan de hand' vraag centraal. Met dit type onderzoek is er nog geen voldoende kennis over de theorie maar kan de situatie en de onderzoekskenmerken wel worden beschreven[4]. Dit type onderzoek is voornamelijk uitgevoerd voorafgaande aan het werkelijke onderzoek.
Het theoretische onderzoek is gebruikt als basis om het empirische onderzoek zo optimaal mogelijk te kunnen uitvoeren. Voor het theoretische onderzoek is de relevante vakliteratuur doorgelezen. Onder relevante vakliteratuur wordt verstaan: studieboeken, jaarverslagen, artikelen over inkoop professionalisering, eerdere onderzoeken en websites van het internet met informatie over inkoop.
Voor het empirische onderzoek zijn interviews uitgevoerd met de Algemeen Directeur, de controller, de drie hoofden van de afdelingen, werkvoorbereider van Ketelonderhoud & Appendagerevisie en de medewerker ontvangst goederen/magazijn. Tevens zijn er observaties uitgevoerd naar de werkzaamheden van een aantal van de bovengenoemde personeelsleden. Naast de interviews en observaties zijn er enquêtes afgenomen bij de personeelsleden die betrokken zijn met de inkoopfunctie binnen de organisatie. Met deze empirische gegevens is het 7s model ingevuld[5].
Voor het kwalitatieve onderzoek wordt onderzoek gedaan naar het antwoord op de geformuleerde probleemstelling. Wat hierbij centraal staat is dat er in kaart wordt gebracht wat de aard en eigenschappen zijn van het onderzochte verschijnsel[6]. Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is geweest om de knelpunten te beschrijven die zich voor doen, of voor kunnen doen, bij de organisatie. Met de kwalitatieve gegevens is een gewenste situatie analyse en een BIOCA-analyse uitgevoerd.
Voor het kwantitatieve onderzoek zijn de huidige financiële inkoopgegevens geanalyseerd en in tabellen weergegeven. Deze gegevens beslaan in totaal een periode van twee jaar, namelijk 2006 en 2007. Met deze kwantitatieve gegevens is een DuPont-chart ingevuld en een Crediteuren analyse, ABC-analyse en Commodity analyse uitgevoerd[7]. Deze analyses zijn voor beide B.V.'s (Ketelonderhoud Jonker B.V. en Jonker Waterbehandeling en Doseersystemen B.V.) uitgevoerd.

1.4 Samenvatting

Het doel van dit rapport is om aanbevelingen uit te brengen waardoor de inkoopfunctie van Jonker B.V. succesvol kan worden geprofessionaliseerd. Uiteindelijke doelstellingen die voor de inkoopfunctie bereikt moeten worden zijn: ontwikkeling van het inkoopproces, ontwikkeling van de inkoopfunctie, reduceren van de inkoopkosten en verbeteren van de concurrentiepositie.
De inhoud van dit rapport is gebaseerd op een aantal typen onderzoek, namelijk beschrijvend, theoretisch, empirisch, kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

---

[3] Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. Haagse Hogeschool, Den Haag 2007 Dertiende druk. ISBN: 90 730 7709 5
[4] Genet, C.: Methoden van onderzoek en de markt. Haagse Hogeschool, Den Haag 2004/2005. Code: 2384
[5] Zie deel 3 Het organisatie kader
[6] Baarda c.s.: Basisboek Kwalitatief onderzoek. Stenfert Kroese Tweede druk. ISBN: 90 207 3179 3
[7] Zie deel 3 Het organisatie kader en deel 4 Het resultaten kader

Deel 2

Het theoretische kader

In dit deel wordt de theorie omschreven die relevant is voor het onderwerp inkoop. Dit theoretische kader zal gedurende dit rapport gebruikt worden ter analyse voor de huidige situatie van de inkoop bij Jonker B.V.
Allereerst zal de term inkoop worden toegelicht, vervolgens zal het belang van inkoop worden behandeld. Daarop volgend zal het inkoopproces worden toegelicht. Daarna zullen de trends en ontwikkelingen op het gebied van inkoop worden toegelicht.
Vervolgens zullen de theorieën achter de toegepaste modellen worden toegelicht, deze modellen zijn: BIOCA-analyse, SWOT-analyse, DuPont-chart, Crediteuren analyse, ABC-analyse en de Commodity analyse. Als laatste zal er een korte samenvatting worden gegeven van dit deel van het rapport.

2.1 Inkoop

2.1.1 De definitie van inkoop

Een veelgebruikte definitie[8] van inkoop is:

> "Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat ".

Een tweede definitie die Gelderman en Albronda[9] geven voor inkopen is:

> "Inkopen is de aanschaf van goederen met als expliciete bedoeling deze door te verkopen aan derden (wederverkoop)".

De bovenste definitie is gehanteerd tijdens dit rapport. De tweede definitie gaat er namelijk vanuit dat alleen de verkoopbare inkopen onder inkopen vallen, terwijl de organisatie ook veel niet verkoopbare producten inkoopt. Onder deze niet verkoopbare producten, ook wel secundaire inkopen, vallen onder andere de in te kopen gereedschappen voor eigen gebruik, werkschoenen, lease auto's en kantoormeubilair.

2.1.2 Taken van de inkoopfunctie

Van Weele[10] spreekt voor de inkoopfunctie van een viertal primaire taken en verantwoordelijkheden:

- *zorgen voor continuïteit van het bedrijfsproces*
- *inkoopgebonden kosten reduceren*
- *de strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten verminderen*
- *bijdragen leveren aan technische product- en procesvernieuwing*

2.1.3 Ontwikkeling van de inkoopfunctie

De taken en verantwoordelijkheden die bij de inkoopfunctie horen, zoals hierboven omschreven, kan een aantal fasen doorlopen om te professionaliseren. Deze fasen worden omschreven in het Groeimodel van Burt[11]. Deze fasen worden als volgt omschreven:

- *Administratieve functie*

In deze eerste fase van het Groeimodel is de inkoopfunctie laag geplaatst in de organisatie. De inkopers zijn voornamelijk bezig met het plaatsen en afhandelen van inkooporders.

- *Mechanische functie*

In deze fase is de inkoopfunctie voornamelijk gericht op het sluiten van transacties. De inkopers oriënteren zich in deze functie op de markt en zoeken naar de laagste prijzen. De leveranciers worden in deze functie beschouwd als natuurlijke vijanden.

- *Proactieve functie*

In deze derde fase uit het groeimodel nemen de inkopers meer initiatieven. Tevens beschikken de inkopers over een langetermijnvisie en nemen het initiatief in het opbouwen van relaties met de leveranciers.

- *Professionele strategische functie*

In deze vierde, en laatste functie, wordt de inkoop gezien als strategisch wapen in de concurrentiestrijd. De relaties met de leveranciers zijn in deze functie zeer hecht en er is sprake van strategische en operationele inkoopplannen. In deze plannen zijn voor de organisatie doelstellingen, taakstellingen en activiteiten geformuleerd.

---

[8] www.nevi.nl/over_inkoop/inkoop/

[9] Gelderman, dr. C.J., c.s.: Professioneel inkopen. Wolters-Noordhoff Groningen/Houten 2003. Tweede druk. ISBN: 90 207 3118 1

[10] Weele, A.J. van, c.s.: Concurrentiekracht door e-procurement: nu of nooit?. Holland Management Review, nr 76 maart/april 2001

[11] Gelderman, dr. C.J., c.s.: Professioneel inkopen. Wolters-Noordhoff Groningen/Houten 2003. Tweede druk. ISBN: 90 207 3118 1

2.1.4 Koopsituaties[12]

Voor een organisatie is er sprake van drie verschillende soorten koopsituaties. Deze zijn:

- *New-task situatie*

Deze situatie doet zich voor wanneer er wordt besloten om een geheel nieuw product in te kopen

- *Gewijzigde herhalingsinkoop*

Een dergelijke situatie doet zich voor wanneer een organisatie een nieuw product besluit in te kopen bij een bestaande leverancier

- *Rechtstreekse herhalingsinkoop*

Deze situatie komt bij de veel organisatie het meeste voor. Er wordt hier een bestaand product ingekocht bij een bestaande leverancier

2.2 Het belang van inkoop

Het besef dat het beschikbaar hebben van een professionele inkoopfunctie voordelen met zich mee brengt, wordt steeds groter[13]. Het belang van een professionele inkoopfunctie kan worden omschreven aan de hand van een tweetal factoren[14].

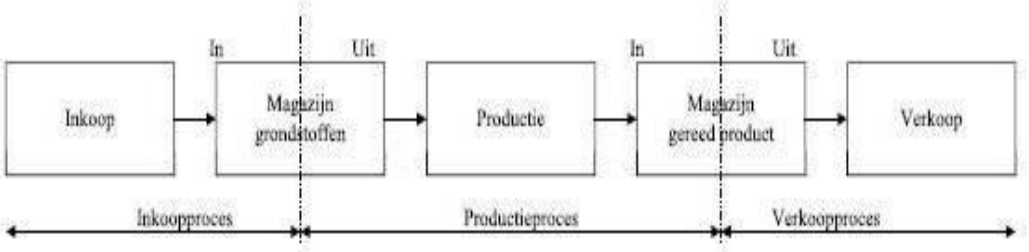
2.2.1 Het inkoopaandeel

De waarde van het inkoopaandeel is de kosten van de ingekochte goederen en diensten ten opzichte van de kostprijs van de eindproducten. Wanneer de kosten van de ingekochte goederen en diensten door een professionele inkoopfunctie kunnen worden gereduceerd terwijl de kostprijs van de eindproducten gelijk blijft, zal dit kostenvoordelen opleveren. Het is dus van essentieel belang voor de organisatie dat er zo efficiënt mogelijk goederen en diensten in worden gekocht.

2.2.2 Strategische doelstellingen

Het belang van een professionele inkoopfunctie gaat verder dan alleen de financiële bijdrage zoals die hierboven beschreven is. Zoals in paragraaf 1.1 is behandeld kan de inkoopfunctie ook bijdragen aan het verbeteren van de strategische positie en het behalen van de opgestelde strategische doelstellingen van de organisatie. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld als strategie heeft bepaald dat het met maatschappelijk verantwoord ondernemen de concurrentiepositie wil versterken, kan ook de inkoop hierop inspelen. De goederen en diensten kunnen in een dergelijke situatie alleen worden ingekocht bij leveranciers die tevens maatschappelijk verantwoord ondernemen.
Er kunnen ook efficiënte afspraken worden gemaakt met leveranciers waardoor er sprake kan zijn van tijd- en kostenbesparingen. Deze besparingen kunnen voor de gehele organisatie leiden tot een hogere winst wanneer de kostprijs van de te verkopen goederen hetzelfde blijft.

Volgens Drs. B.J. Rechter[15] kan de inkoopfunctie binnen het bedrijfsproces als volgt worden weergegeven:



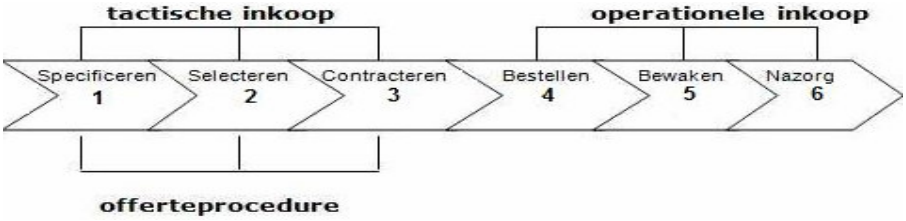
Figuur 1 Inkoop in het bedrijfsproces

[12] Gelderman, dr. C.J., c.s.: Professioneel inkopen. Wolters-Noordhoff Groningen/Houten 2003. Tweede druk. ISBN: 90 207 3118 1
[13] www.purchasingexcellence.nl/media/pe2003/media/downloads/artikel%20FD%20220506.jpg
[14] Gelderman, dr. C.J., c.s.: Professioneel inkopen. Wolters-Noordhoff Groningen/Houten 2003. Tweede druk. ISBN: 90 207 3118 1
[15] Rechter, B.J. drs. Het Inkoopproces. HBA/ Finance Control Base, 2005.

Uit dit model kan tevens het belang van de inkoopfunctie worden erkend. Wanneer de eerste fase uit dit bedrijfsproces, inkoop, op een optimale wijze wordt uitgevoerd, zal dit een positief effect hebben op de rest van het bedrijfsproces.

2.3 Het inkoopproces

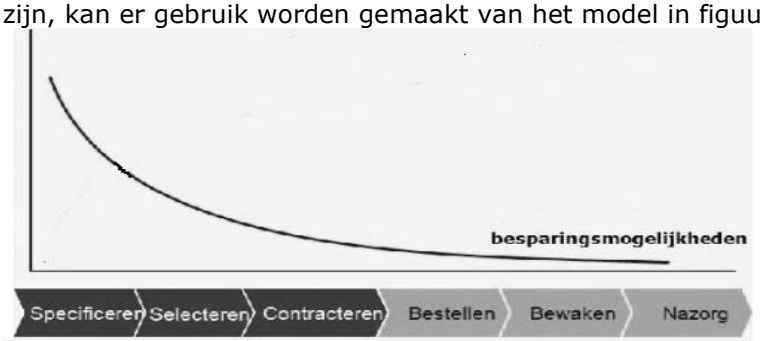
Om de inkoopactiviteiten zo gestroomlijnd mogelijk te organiseren, kunnen de activiteiten worden gefaseerd. Het meeste gebruikte model om deze fasering weer te geven bestaat uit een zestal fasen. In figuur 2 zijn deze fasen in het model weergegeven[16].



Figuur 2 Het inkoopproces

- *specificeren van datgene wat ingekocht moet worden*
- *selecteren van de meest geschikte leverancier*
- *contracteren van de leverancier en het onderhandelen over de leveringscondities*
- *bestellen van de benodigde producten en/of diensten*
- *bewaken van de levering*
- *nazorg van het proces en evaluatie*

Wanneer er gekeken wordt naar in welke fase er de meeste besparingsmogelijkheden zijn, kan er gebruik worden gemaakt van het model in figuur 3[17].



Figuur 3 Het inkoopproces en het besparingspotentieel

In dit model is te zien dat in de specificatie fase het meeste besparingspotentieel ligt. Wanneer in deze fase de specificaties van de in te kopen producten en of diensten zo optimaal mogelijk worden vastgelegd, bijvoorbeeld de levertijd, kwaliteit en kosten, kan hiermee tijdens het inkoopproces verdere kosten worden bespaard. Wanneer een organisatie deze fase optimaliseert kunnen er dus kosten en tijd worden bespaard.

2.4 Trends en ontwikkelingen

Binnen de inkoopbranche is een aantal trends te ontdekken[18].

- *Gecoördineerd inkopen*

Deze trend houdt in dat bedrijven die meerdere vestigingen hebben hun inkoopbehoeften op elkaar afstemmen. Door het samenbrengen van de inkoopbehoeften kunnen substantiële inkoopvoordelen worden behaald.

---

[16] www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopproces
[17] www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopproces
[18] Weele, prof. dr. A.J. van.: Grondslagen van inkoopmanagement. Kluwer, Alphen aan den Rijn 2007. Eerste druk. ISBN: 90 130 4262 7

- *Uitbesteding, global sourcing en offshoring*

Door de economische situatie in het Westen hebben veel organisaties hun bedrijfsproces verplaatst naar de lagelonenlanden. De inkoopprofessionals kopen daarom ook meer in bij organisaties buiten Europa.

- *Total Quality Control en just-in-time afspraken*

Bedrijven hebben een grote interesse in het verhogen van de kwaliteit van de in te kopen producten. Leveranciers hebben een grote invloed op de productkwaliteit. Grote bedrijven hebben met leveranciers afspraken gemaakt over de productkwaliteit middels zeer hoge kwaliteitseisen.

- *Duurzaam inkopen*

Het milieu en de bijbehorende problematiek zijn de laatste jaren 'hot items'. Door middel van een inkoopbeleid van een organisatie kan in worden gespeeld op deze items middels duurzaam inkopen. Hieronder kan bijvoorbeeld worden verstaan dat er enkel gebruik wordt gemaakt van leveranciers die milieuvriendelijke producten produceren.

2.5 BIOCA-analyse[19]

Een BIOCA-analyse wordt gebruikt om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende inkopers in kaart te brengen. Dit wordt gedaan door middel van een koppeling met de zes fasen uit het inkoopproces. Drie kernelementen worden in deze analyse gecombineerd, deze elementen zijn:

- *fasen van het inkoopproces*
- *functionarissen die bij het inkoopproces betrokken zijn*
- *rollen die deze functionarissen vervullen*

De letters van BIOCA staan voor:

- *B= Beslissen*
- *I= Informeren*
- *O=Ondersteunen*
- *C=Consulteren*
- *A=Autoriseren*

De resultaten van deze analyse zijn opgenomen in het resultaten kader.

2.6 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse is een hulpmiddel waarmee de interne en externe situatie van een organisatie met elkaar in verband kan worden gebracht. De analyse wordt opgesplitst in twee delen, de interne analyse en de externe analyse[20]. Onder de interne analyse vallen:

Strenghts (Sterkten)= hiermee worden de sterke punten van een organisatie in beeld gebracht. Hiermee kunnen mogelijke bedreigingen uit de omgeving worden opgevangen.
Weaknesses (Zwaktes)= hiermee worden de zwakke punten in kaart worden gebracht. Hierdoor kan de organisatie zien welke punten er nog voor verbetering vatbaar zijn.

Onder de externe analyse vallen de volgende onderdelen:

Opportunities (Kansen)= hiermee worden de kansen voor de organisatie in kaart gebracht. Deze kansen kunnen leiden tot een verbetering in de positie binnen de branche waarin de organisatie opereert.
Threats (Bedreigingen)=hiermee worden de factoren in beeld gebracht die de positie van de organisatie in de branche kan verzwakken en/of bedreigend zijn voor het voortbestaan van de organisaties.
De resultaten van de SWOT-analyse zijn beschreven in deel 4, het resultaten kader.

---

[19] Gelderman, dr. C.J., c.s.: Professioneel inkopen. Wolters-Noordhoff Groningen/Houten 2003. Tweede druk. ISBN: 90 207 3118 1
[20] Vries, drs. W. de, c.s.:Dienstenmarketing management. Wolters-Noordhoff Groningen-Houten 2001. Derde druk. ISBN: 90 207 3098 3

2.7 DuPont-chart

Het DuPont-schema is een rekenschema voor een organisatie waarmee de rentabiliteit op het geïnvesteerde vermogen kan worden berekend aan de hand van een aantal financiële gegevens[21]. Middels dit rekenschema kunnen op het gebied van inkoop een tweetal effecten worden weergegeven[22]. Enerzijds is het mogelijk om te zien wat de invloed is van het reduceren van de inkoopkosten op de marge.
Anderzijds is het mogelijk om middels het inkoopbeleid de omloopsnelheid van het netto geïnvesteerde vermogen te verbeteren. De resultaten die bij het invoeren van dit schema zijn berekend, worden beschreven in deel 4, het resultaten kader.

2.8 Crediteuren analyse

Wanneer er een crediteuren analyse wordt uitgevoerd wordt er gekeken naar de inkoopvolumes, facturenaantallen en de bijbehorende leveranciers. Lennartz, Trompetter en Veeke[23] noemen enkele indicatoren die aantonen welke verbeteringen er mogelijk zijn:

- *bij sprake van grote inkoopvolumes is er een hoog besparingspotentieel*
- *veel leveranciers zijn een indicatie voor een versnipperde inkoop*
- *relatief veel facturen met een lage inkoopwaarde zijn indicatoren voor het ontbreken van leveranciersafspraken*

De crediteuren analyse tabellen zijn toegevoegd als bijlage aan dit rapport[24].

2.9 ABC-analyse[25]

Aan de hand van de financiële kengetallen van de organisatie kan er en ABC-analyse worden uitgevoerd. Middels een ABC-analyse is het mogelijk om de leveranciers in te delen op basis van de inkoopvolumes.
De *A-groep* vertegenwoordigt het grootste deel van het totale inkoopvolume maar het minste aantal leveranciers. Zij vormen ongeveer 10% van de leveranciers en 70% van de jaarlijkse inkoopomzet.
De *B-groep* vormt de middenmoot. De B-groep vertegenwoordigt 20% van de leveranciers en 20% van de jaarlijkse inkoopomzet.
De *C-groep* vertegenwoordigt het kleinste gedeelte van het totale inkoopvolume maar het grootste deel van het aantal leveranciers. Deze groep vertegenwoordigt dikwijls 70% van de leveranciers en 10% van de jaarlijkse inkoopomzet.
Volgens de 80-20 regel is 20% van de artikelen die wordt ingekocht verantwoordelijk voor 80% van de totale jaarlijks inkoopomzet. Naast deze regel bestaat er ook een 2-50 regel. De 2-50 regel houdt in dat 50% van de artikelen slechts 2% van de totale jaarlijkse inkoopomzet vertegenwoordigd.
Resultaten die uit een ABC-analyse kunnen worden geconcludeerd zijn:

- *op basis van de financiële gegevens is er een indicatie van waar de grootste invloed zich bevindt op de kosten en op de winst*
- *ook is te concluderen welke artikelgroepen of leveranciers de meeste aandacht verdienen*

De resultaten van de ABC-analyse zijn opgenomen in het resultaten kader. Aan de hand van de uitgevoerde ABC-analyses kunnen er Pareto diagrammen worden gevormd. Deze diagrammen zijn toegevoegd aan de bijlagen van dit rapport[26].

---

[21] Es, W van der.:Facilitair Inkoopmanagement. Haagse Hogeschool 2007/2008. Code: 2357
[22] Weele, prof.dr.A.J. van.:Inkoop in strategische perspectief. Analyse, strategie, planning en praktijk. Kluwer Alphen aan den Rijn 2007. Vijfde druk, tweede oplage. ISBN: 90 130 2486 6
[23] Lennartz, R.E, c.s.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk. Samsom B.V., Alphen aan den Rijn 2007. Eerste druk. ISBN: 90 130 4127 9
[24] Zie bijlagen 6,7 Crediteurenanalyse Ketel en Water, 8,9 Leverancierstabellen Ketel en Water 2007
[25] Gelderman, dr. C.J., c.s.: Professioneel inkopen. Wolters-Noordhoff Groningen/Houten 2003. Tweede druk. ISBN: 90 207 3118 1
[26] Zie bijlage 12 en 13 Pareto diagrammen Ketel en Water

2.10 Commodity analyse[27]

De commodity analyse wordt naast de hierboven genoemden Crediteuren analyse en ABC-analyse veel gebruikt. Voor deze analyse wordt gebruik gemaakt van itemgroepen. De commodity analyse geeft weer welke afdelingen verantwoordelijk zijn voor welke inkoopvolumes en welke itemgroepen hierbij van toepassing zijn. Hierdoor kan worden bepaald welke afdelingen 'big spenders' in de organisatie zijn. Dit zijn de afdelingen die in verhouding het hoogste inkoopvolume hebben. De resultaten van de analyse kunnen bepalen waar besparingen mogelijk zijn.

2.11 Samenvatting

Inkoop kan worden omschreven als alles waar een externe factuur voor staat. De inkoopfunctie wordt omschreven als het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten van externe bronnen te betrekken. Er zijn verschillende functies om de ontwikkeling van een inkoopfunctie te omschrijven, namelijk de administratieve, mechanische, proactieve en professioneel strategische functie. Tevens zijn er drie koopsituaties te benoemen, namelijk de new-task, gewijzigde herhalings- en de rechtstreekse herhalingsinkoop. Het belang van inkoop kan worden beschreven aan de hand van twee factoren. Deze factoren zijn het inkoopaandeel binnen de organisatie en de strategische doelstellingen die de organisatie heeft opgesteld. De inkoopactiviteiten hebben invloed op de strategische doelstellingen omdat met deze activiteiten besparingen kunnen optreden. Deze besparingen kunnen effect hebben op de concurrentiepositie van de organisatie.
Het meest gebruikte inkoopproces bestaat uit zes fasen, namelijk specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. In de eerste fase is het besparingspotentieel het grootst.
Op het gebied van trends en ontwikkelingen binnen de inkoop is er een viertal genoemd, namelijk gecoördineerd inkopen, uitbesteding, total quality control en duurzaam inkopen.
Een BIOCA-analyse wordt gebruikt om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokkenen van de inkoopfunctie te bepalen. Een SWOT-analyse wordt gebruikt om de strategie van een organisatie te kunnen bepalen. Een DuPont-chart wordt toegepast om te kunnen berekenen wat de invloed is van de inkoopgebonden kosten op de rentabiliteit van het totale geïnvesteerde vermogen. Een Crediteuren analyse geeft de organisatie overzicht van de crediteuren en de bijbehorende inkoopvolumes en facturen aantallen. De ABC-analyse wordt gebruikt om een splitsing in kaart te kunnen brengen van de huidige leveranciers, er wordt gekeken naar het inkoopvolume per leverancier per jaar, het aantal facturen en het aantal leveranciers dat tot de desbetreffende selectie hoort. Als laatste zorgt een Commodity analyse voor een overzicht in afdelingen en de itemgroepen van waaruit wordt ingekocht. Hierdoor kan bepaald worden waar in de organisatie de 'big spenders' zitten.

[27] Gelderman, dr. C.J., c.s.: Professioneel inkopen. Wolters-Noordhoff Groningen/Houten 2003. Tweede druk. ISBN: 90 207 3118 1

Deel 3

Het organisatie kader

In dit deel word behandeld hoe de core business van Ketelonderhoud Jonker B.V. kan worden omschreven. Vervolgens zal de Mission Statement en de Corporate Vision van de organisatie worden behandeld. Vervolgens zal de branche worden beschreven waarin de organisatie actief is. Er zal tevens een organisatie scan middels het 7s model van McKinsey worden toegepast op de organisatie. Vervolgens zal de huidige inkoopsituatie worden behandeld met de daarbij behorende knelpunten. Als laatste zal er een korte samenvatting te vinden zijn met de hoofdpunten uit dit onderdeel van het rapport.

3.1 Core business

Jonker B.V. houdt zich bezig met alles wat met stoom- en heetwaterinstallaties te maken heeft. De core business van de organisatie kan worden omschreven als het voorbereiden van ketelkeuringen van stoomketels[28]. Naast het voorbereiden van de ketelkeuringen is de organisatie ook gespecialiseerd in het onderhouden en het plaatsen van complete installaties.
De installaties die bij de klanten worden geplaatst en/of onderhouden worden, worden onder andere gebruikt voor het verwarmen van de accommodaties en het sterilisatieproces in de ziekenhuizen. Met de stoom dat door de ketels wordt geproduceerd kunnen bijvoorbeeld de operatiematerialen worden gesteriliseerd.
De organisatie is sinds 1994 NEN-EN-ISO 9001 2000 gecertificeerd[29], deze certificering houdt in dat het kwaliteitsmanagementsysteem aan de desbetreffende normen voldoet. Voor de organisatie is deze certificering van essentieel belang om de concurrentiepositie te behouden en te versterken.

3.2 Mission Statement

Jonker B.V. betekent voor onze klanten de beste en meest passende service op het gebied van stoom- en heetwaterinstallaties. Voor onze organisatie staan de kernwaarden; maatwerk, professionaliteit, prestatiegedrevenheid, innovatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid, dagelijks centraal. Jonker B.V. wil algemeen beschouwd worden als hét aangewezen bedrijf wanneer het aankomt op stoom- en heetwatertechniek voor uw organisatie.

3.3 Corporate Vision

Jonker B.V. wil in Nederland marktleider worden op het gebied van stoom- en heetwaterinstallaties. Voor onze organisatie is het belangrijk dat 'wanneer u aan stoom denkt, u aan ons denkt'!

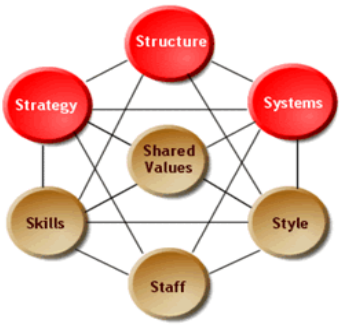
3.4 Branche

De organisatie is werkzaam in de metaal- en installatiebranche. Een verhoging van de veiligheid en een verhoging van de professionalisering door middel van certificering is een ontwikkeling binnen de branche. Ook voor Jonker B.V. is het professionaliseren door middel van certificeringen van groot belang. De organisatie is mede oprichter van de Stichting voor Ketelonderhoud Bedrijven (SKOB)[30]. Deze stichting heeft onder andere als doelstelling om de kwaliteit van ketelkeuringen te waarborgen en te verhogen.
Een tweede ontwikkeling in de branche, en buiten de branche, is het besparen van energie. Jonker B.V. gaat mee met deze trend middels het ontwikkelen en kunnen leveren van een Economiser. Deze Economiser[31] kan, naast het hebben van een stoomketel, voor een organisatie een besparing op leveren in energie.
Een derde ontwikkeling in de metaalbranche is het bereiken van nieuwe CAO afspraken[32] waarin onder andere een extra scholingsdag is opgenomen voor alle samenwerkers uit deze branche.

[28] www.ketelonderhoud.nl
[29] www.ketelonderhoud.nl
[30] www.skob.nl
[31] www.ketelonderhoud.nl
[32] www.metaalmagazine.nl/home/id401-29002/cao-akkoord_voor_metaalbranche.html

3.5 7s model

Het 7s model van McKinsey is ontworpen door drie medewerkers van de organisatie McKinsey. Het doel achter het model is dat het de kwaliteit kan meten van de prestaties die de organisatie levert[33]. Deze versie van het model bevat twee kleuren omdat er sprake is van twee verschillende soorten waarden, drie harde en vier zachte waarden[34]. Dit model kan op een organisatie worden toegepast om op een overzichtelijke wijze de organisatie te omschrijven. In figuur 4 is het 7s model weergegeven[35].



Figuur 4 Het 7s model van McKinsey

3.5.1 Strategy

Omdat de organisatie hoofdzakelijk een dienstverlenend bedrijf is, is de aandacht voor de klant van essentieel belang. De strategie kan worden omschreven als Customer Intimacy[36]. Dit houdt in dat de organisatie de relatie met de klant als meest waardevol beschouwd. Het is belangrijk om de klanten te voorzien van de meest passende vorm van dienstverlening en de daarbij behorende gewenste producten. Door de service op maat die de organisatie biedt, ontstaat er een binding tussen de klant en de organisatie.
Als concurrentiestrategie hanteert de organisatie de focusstrategie[37]. Jonker B.V. richt zich op een of enkele specifieke doelgroepen en probeert hierdoor een relatie op te bouwen met de klanten en de leveranciers.

3.5.2 Structure

Jonker B.V. is opgericht in 1960. De organisatie beschikt over twee locaties in Nederland. Een locatie is gevestigd in Moerkapelle (ZH) en de in 2004 overgenomen vestiging van Eco Ketelservice ligt in Tilburg.
In totale werken er bij Jonker B.V. ongeveer 50 medewerkers, dit betekend voor de organisatie een bezetting van 44FTE[38]. In het organogram van de organisatie is een duidelijke splitsing te zien tussen de onderdelen kantoor en werkplaats. Het organogram is opgebouwd uit 7 lagen[39].
De organisatie structuur bestaat uit verschillende hoofdafdelingen. Deze afdelingen zijn:

- *Apparatenbouw en Installatietechniek (A&I)*
- *Branderservice en Onderhoud (B&O)*
- *Ketelonderhoud en Appendagerevisie (K&A)*

In 2004 is de afdeling Jonker Waterbehandeling en Doseersystemen (W&D) een aparte B.V. geworden. Dit bedrijf is echter wel gevestigd in het pand van Jonker B.V. en zal worden meegenomen als onderdeel van de organisatie tijdens het onderzoek. Naast deze hoofdafdelingen is er een afdeling Administratie en een afdeling Verkoop. Deze laatste afdeling is sinds een jaar actief en is opgericht om professioneel de klanten te kunnen benaderen voor verkoop[40].

---

[33] Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde. Wolters-Noordhoff Groningen 2003. Derde druk. ISBN: 90 0186 039 7
[34] nl.wikipedia.org/wiki/7S_Model
[35] www.buildingbrands.com/didyouknow/14_7s_mckinsey_model.php
[36] www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=1247
[37] Gelderman, dr. C.J., c.s.: Professioneel inkopen. Wolters-Noordhoff Groningen/Houten 2003. Tweede druk. ISBN: 90 207 3118 1
[38] Interview Controller J. Koekoek
[39] Zie bijlage 1 Organogram Jonker B.V.
[40] Interview medewerker Verkoopteam J. den Tuinder

3.5.3 Systems
Voor de organisatie zijn de procedures vastgelegd in het Kwaliteitshandboek. Dit handboek wordt aan de hand van externe audits ge-update.
In dit handboek staan onder andere de richtlijnen die gehanteerd moeten worden bij het inkopen van producten, het selecteren van leveranciers en het klachten afhandelingbeleid.

3.5.4 Style
De interne cultuur binnen de organisatie is informeel. De directie behandelt de samenwerkers met respect en vertrouwen. Het is belangrijk voor de directie dat de samenwerkers zich prettig voelen op de werkvloer. Om dit gevoel te versterken en te behouden worden onder andere evenementen georganiseerd.
In het pand van de organisatie wordt de cultuur versterkt door middel van krachtige spreuken in de vorm van posters. Voorbeelden van enkele spreuken zijn: 'Enthousiasme verspreid zich als rimpels op het water' en 'Een organisatie is als een bos, waarin iedere boom uniek is en dat groeit door samen te werken en elkaar te ondersteunen'.
De organisatie wil naar buiten toe zakelijk maar ook informeel overkomen. De klanten relaties zijn zorgvuldig en langdurig opgebouwd[41].

3.5.5 Staff
Sinds enkele jaren heeft de organisatie te maken met een sterke groei in personeelsleden. Een van de redenen hiervoor is de overname van Eco Ketelservice is Tilburg en werkzaamheden van Kok-air.
Voor de organisatie zijn opleidingen ook van groot belang. Jonker B.V. is een geregistreerd Leerbedrijf. Dit houdt in dat de organisatie zich beschikbaar stelt voor stages en scholieren die een duale opleiding volgen. Tevens biedt de organisatie cursussen en trainingen aan de samenwerkers om het niveau van de service te verbeteren.

3.5.6 Skills
Zoals eerder benoemd voert de organisatie als concurrentiestrategie de focusstrategie. Dit in tegenstelling tot de concurrentie. De concurrenten kiezen er voor om naast de werkzaamheden op het gebied van stoom- en heetwaterinstallaties ook andere werkzaamheden uit te gaan voeren. Terwijl Jonker B.V. zich voornamelijk bezig houdt met het professionaliseren van het huidige takenpakket[42]. Dit brengt voor de organisatie vele voordelen met zich mee. Door de focus kan bijvoorbeeld de service steeds verder worden geoptimaliseerd.

3.5.7 Shared values
Zoals in de Mission Statement omschreven is, zijn er een aantal kernwaarden voor de organisatie. Deze kernwaarden worden niet alleen naar buiten gehanteerd maar ook in de organisatie zelf. Naast deze kernwaarden is het voor de organisatie van essentieel belang om milieuvriendelijk te ondernemen[43]. De organisatie beschikt bijvoorbeeld over een bepaald type sensortechniek voor de lichten. Deze techniek zorgt ervoor dat de lichten niet branden wanneer er een bepaalde tijd geen beweging is gesignaleerd in de ruimte. Hierdoor wordt energie en geld bespaard. Naast deze techniek is er ook een zonnecollector besteld. Ook hierdoor zal energie worden bespaard. Ook hanteert de organisatie een VGWM-beleid[44]. Dit beleid staat voor Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu. Dit beleid heeft betrekking op de samenwerkers binnen de organisatie. Voor de directie houdt dit beleid in dat de veiligheid van de samenwerkers te allen tijde moet worden gewaarborgd.

---

[41] Interview Algemeen Directeur H.T. Jonker
[42] Interview Algemeen Directeur H.T. Jonker
[43] Interview Algemeen Directeur H.T. Jonker
[44] Arbo-jaarverslag 2006 Ketelonderhoud Jonker B.V.

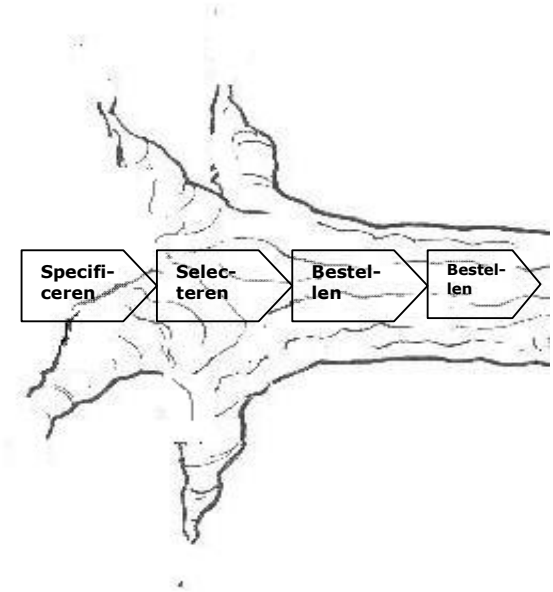
3.6 Huidige inkoopsituatie

3.6.1 Inkoopfunctie in het Groeimodel

Zoals eerder in deel 2, het theoretische kader, is behandeld, bestaat het groeimodel uit een viertal functies. De inkoopfunctie van Jonker B.V. bevindt zich tussen de administratieve functie en de mechanische functie. De inkopers maken een verschuiving van het administratief inkopen van producten, naar het sluiten van transacties met leveranciers en het werkelijk zoeken naar producten met de lagere prijzen.

3.6.2 Huidig inkoopproces

Om het verloop van het huidige inkoopproces zo optimaal mogelijk in kaart te brengen is er voor dit onderzoek een model ontwikkeld. Dit model wordt ook wel het Stam model genoemd. De naam is afkomstig van de vorm van het model en heeft tevens een link met model dat wordt aanbevolen aan de organisatie te gebruiken om het inkoopproces te structureren. Dit laatste model wordt verder toegelicht in deel 5, het aanbevelingen kader.



De gedachte achter de vorm van het model is dat een afgezaagde stam geen kracht meer kan geven aan het groeiproces van de boom. Dit is ook het geval bij de inkoopfunctie, wanneer er gekeken wordt naar de organisatie hiervan kan er worden geconcludeerd dat de functie niet of nauwelijks groeit. Wanneer er nieuwe producten ingekocht moeten worden, wordt er gespecificeerd. Deze fase wordt in de wortels van de stam genoemd, de reden hiervoor is dat de specificatie fase verantwoordelijk is voor het 'voeden' van de rest van het proces. Vervolgens selecteert de organisatie een leverancier, daarna zal er besteld worden. De organisatie begint nauwelijks opnieuw in dit proces, daardoor is de term 'bestellen' twee keer achter elkaar geplaatst in het model. De tweede keer dat de term 'bestellen' wordt genoemd zijn de letters kleiner. Hiermee wordt aangegeven dat door deze vorm van inkopen, de bestelfunctie steeds kleiner wordt. Uit deze vormgeving is onder andere af te leiden dat de organisatie het meest rechtstreekse herhalingsproducten[45] inkoopt.

3.6.3 Inkooporganisatie & personeel

De inkoopactiviteiten worden in de huidige situatie uitgevoerd door verschillende personen. Van de drie hoofd afdelingen (Apparatenbouw en Installatietechniek, Branderservice en Onderhoud en Ketelonderhoud en Appendagerevisie) zijn de hoofden van de afdelingen verantwoordelijk voor het inkoopproces. Dit betekent niet dat de hoofden van de afdelingen ook inkopen, dit wordt in de meeste gevallen in samenwerking met de werkvoorbereiders gedaan. Voor de gehele organisatie is de Algemeen Directeur verantwoordelijk. Voor de organisatie is er een vastgesteld inkooplimiet. Wanneer de productkosten hoger liggen dan het vastgestelde limiet, zal er overleg moeten worden gepleegd met de Algemeen Directeur[46].

[45] Zie § 2.1.4 Koopsituaties
[46] Kwaliteitshandboek Ketelonderhoud Jonker B.V.

De inkoop wordt in de organisatie decentraal uitgevoerd. De routing van de facturen[47] wordt voornamelijk centraal uitgevoerd. Doordat de facturen vanaf de binnenkomst tot de definitieve archivering door een aantal personen worden gecontroleerd, zijn de kosten per factuur voor de organisatie vastgesteld op €15,-[48]. Dit bedrag is bepaald door de uurlonen van de desbetreffende personeelsleden te vermenigvuldigen met de tijd dat aan één factuur wordt gespendeerd.
De facilitaire producten en diensten worden door de office manager ingekocht.

3.6.4 Soorten inkoop

Binnen de organisatie is een splitsing gemaakt tussen twee soorten inkoop (naast de hierboven genoemde facilitaire inkoop). De inkoop is gesplitst in inkoop die bestemd is voor de directe verkoop (primaire inkoop) en inkoop die bestemd is voor eigen gebruik (secundaire inkoop). Producten voor de directe verkoop worden voornamelijk ad-hoc ingekocht[49]. Naast deze ad-hoc inkoop is er ook een voorraad inkoop.
Onder de secundaire inkoop valt onder andere de aankoop van werkschoenen, de huurkosten van het pand aan Jonker Beheer B.V., de afdracht aan pensioenfondsen en de telefoon- en autokosten[50]. De facilitaire inkoopkosten worden voor de organisatie ondergebracht binnen de secundaire inkoopkosten.

3.6.5 Inkoopbeleid

Voor de organisatie is een inkoopbeleid opgesteld. Dit inkoopbeleid is terug te vinden in het Kwaliteitshandboek. In dit beleid is opgenomen wie verantwoordelijk is voor de inkoop en hoe de processen verlopen met behulp van stroomschema's[51]. Voor de organisatie zijn verschillende stroomschema's ontwikkeld. Er zijn de huidige stroomschema's, deze zijn te vinden in het Kwaliteitshandboek. Er zijn ook de huidige werkwijze stroomschema's. Deze zijn tijdens de onderzoeksfase ontwikkeld omdat de stroomschema's uit het handboek niet of niet meer overeenkomen met de huidige werkwijze.
Er zijn drie stroomschema's op het gebied van inkoop, namelijk leveranciersbeoordeling, inkopen producten en diensten en factuurrouting. Voor de leveranciersbeoordeling en factuurrouting is er beide één stroomschema. Er is voor de leveranciersbeoordeling enkel het schema uit het handboek omdat er geen huidige werkwijze is voor de leveranciersbeoordeling van de organisatie. Voor de factuurrouting is geen huidig stroomschema, deze is er alleen voor de uitgaande facturen. Voor het stroomschema inkopen producten en diensten zijn er wel twee schema's zowel het huidige handboek stroomschema als het huidige werkwijze stroomschema.

3.6.6 Knelpunten

Op het gebied van inkoop is er een aantal knelpunten te ontdekken binnen de organisatie. Deze knelpunten zijn bepaald door middel van het uitvoeren van meerdere observaties en het voeren van interviews met de stakeholders uit de organisatie.
Het eerste knelpunt dat optreedt, is dat er sprake is van *veel communicatie lijnen* wanneer er producten of diensten moeten worden ingekocht. Bijvoorbeeld: een samenwerker van de werkplaats ontdekt dat er geen voorraad meer is van een bepaald product. Hij gaat dit melden bij de werkvoorbereider. Wanneer de kosten van de in te kopen goederen of diensten boven het vastgestelde limiet liggen, zal er overleg moeten worden gepleegd met de Algemeen Directeur. Bij een akkoord zal de appendage worden ingekocht. Vervolgens zal het product worden afgeleverd bij een personeelslid uit de werkplaats die de pakketten in ontvangst neemt en tekent. Wanneer er sprake is van veel communicatie lijnen is de kans op ruis binnen de communicatie groot.

---

[47] Zie bijlagen 2 t/m 5 Stroomschema's
[48] Interview Controller J. Koekoek
[49] Interview Afdelingshoofd K&A R. de Knegt en Werkvoorbereider K&A F. Gelderblom
[50] Interview Controller J. Koekoek
[51] Zie bijlagen 2 t/m 5 Stroomschema's

Een ander knelpunt is het feit dat er *meerdere personen* zich bezig houden met *inkopen*. Naast de korte communicatielijnen die hierdoor optreden is er ook sprake van verschillende werkmethodes van mensen. Niet alle personeelsleden werken met dezelfde methode voor bijvoorbeeld het invoeren van gegevens in Navision. Hierdoor kunnen er fouten ontstaan in het lezen van de ingevoerde gegevens.

Een derde knelpunt is dat het *voorraadbeheer niet optimaal wordt bijgehouden*. Doordat er nog niet optimaal gebruik wordt gemaakt van het inkoopprogramma, Navision.
Dit programma heeft de mogelijk om zelf aan te geven dat een product moet worden ingekocht wanneer de voorraad aangeeft dat er te weinig van het product aanwezig is. Dit knelpunt zorgt er voor dat de organisatie 'mis kan grijpen' wanneer producten nodig zijn en soms dubbel inkoopt. Dit is een tijdsverspilling voor de inkopers.

Een vierde knelpunt zijn de *ad-hoc inkopen*. Binnen de organisatie wordt veel op projectbasis gewerkt. Dit houdt in dat een klus bij een klant een projectnummer krijgt en er ook op dit nummer besteld hoort te worden. Omdat sommige klussen ook ad-hoc moeten worden uitgevoerd, moeten producten ook ad-hoc worden ingekocht. Hierdoor kan het voorkomen dat leveranciers twee keer per dag producten komen afleveren en er dus ook twee keer betaald moet worden voor de vrachtkosten.

Een vijfde knelpunt is de *onafhankelijkheid* die de organisatie wil behouden op het gebied van *leveranciers*. De reden hiervoor is dat wanneer een leverancier onder de kwaliteitsnormen levert of wanneer hij geen voorraad heeft van een product, er voor een andere leverancier gekozen kan worden zonder dat er clausules uit contracten worden verbroken.

Een zesde knelpunt is het *ontbreken van een passend inkoopbeleid*. Er is een vorm van beleid, dit is opgenomen in het Kwaliteitshandboek van de organisatie. Dit beleid wordt tijdens het inkopen niet of nauwelijks gehanteerd omdat het niet passend is voor de inkoopfunctie.

3.6.7 Inkoopkosten

De financiële kengetallen[52] die bij de inkoop horen zijn opgesplitst in de volgende categorieën:

- *de jaren 2006 en 2007*
- *primaire en secundaire inkoop en*
- *de twee B.V.'s Ketelonderhoud Jonker B.V. (kort Ketel) en Jonker Waterbehandeling en Doseersystemen (kort Water)*

De financiële kengetallen van de inkoop zijn toegevoegd als bijlage aan dit rapport[53].

3.7 Samenvatting

De organisatie bestaat uit ongeveer 50 medewerkers (44 FTE) en heeft als kernwaarden: maatwerk, professionaliteit, prestatiegedrevenheid, innovatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De organisatie is actief in de metaal- en installatiebranche, de ontwikkelingen in die branche hebben voornamelijk te maken met de toename van veiligheid en het milieu vriendelijk ondernemen.
Op het gebied van inkoop heeft de organisatie een indeling gemaakt in twee soorten inkoop, namelijk primaire en secundaire inkoop. Er is in de huidige inkoop situering sprake van een zestal knelpunten die optreden, deze zijn: veel communicatie lijnen, het feit dat er meerdere personeelsleden zijn die betrokken zijn in het inkoopproces, geen optimaal voorraadbeheer, ad-hoc inkopen, onafhankelijkheid op het gebied van leveranciers en het gebrek aan een passend inkoopbeleid.

---

[52] Bron: Navision inkoopprogramma
[53] Zie bijlagen 6,7 Crediteurenanalyse Ketel en Water, 10 Inkopen Voorraad en Eigen Gebruik en 11 Commodity analyse

Deel 4

Het resultaten kader

In het resultaten kader worden de resultaten behandeld van het onderzoek. Als eerste worden de resultaten van de BIOCA-analyse behandeld, daarna de resultaten van de SWOT-analyse. Vervolgens zullen de uitkomsten van de DuPont-chart worden behandeld en toegelicht. Na de DuPont-chart worden de resultaten van de Crediteuren analyse toegelicht. Daarna zal de ABC-analyse worden behandeld met de daarbij behorende resultaten. Daarna worden de resultaten van de Commodity en de Gewenste situatie analyse behandeld. Als laatste zal er een korte samenvatting worden gegeven van de resultaten van de analyses uit dit deel.

4.1 BIOCA-analyse[54]

De letters van BIOCA staan voor:

- *B= Beslissen*
- *I= Informeren*
- *O=Ondersteunen*
- *C=Consulteren*
- *A=Autoriseren*

Tabel 1 BIOCA-analyse

	Specifi-ceren	Selec-teren	Contrac-teren	Bestellen	Bewaken	Factuur-controle
Algemeen directeur	I/C	B/I	B/I/A	I/C		
Afdelingshoofd A&I	O	B	B	B	I/C/A	I
Afdelingshoofd K&A	O	B	B	B	I/C/A	I
Afdelingshoofd W&D	O	B	B	B	I/C/A	I
Office manager	B	B	O	B/A		B/A
Werkvoor-bereider A&I	B	B/O	B	B	B	I
Werkvoor-bereider K&A	B	B/O	B	B	B	I

Uit de bovenstaande analyse blijkt dat de beslissingsbevoegdheid ruim verdeeld is. De inkoopfunctie is namelijk niet bij één laag vastgelegd. Meerdere 'lagen' uit de organisatie kopen in. De factuurcontrole is wel ondergebracht bij één centraal punt in de organisatie, de verantwoordelijkheid hiervan ligt voornamelijk bij de Office manager samen met de Controller. De analyse geeft in dit geval vooral weer hoe groot de complexiteit is binnen de inkoopfunctie.

4.2 SWOT-analyse

Zoals in deel 2, het theoretische kader, is behandeld, dient een SWOT-analyse te worden ingevuld om doelstellingen van een organisatie te kunnen formuleren. Middels een dergelijke analyse kan onderzocht worden wat de Strenghts, Weaknesses, Oppertunities en Threats vormen. In de onderstaande tabel worden die vier factoren met elkaar in verband gebracht. De SWOT-analyse is ingevuld voor het onderdeel inkoop binnen de organisatie.

Sterktes	- Spreiding van kennis - Meerdere inkopers - Goede administratieve ondersteuning	- Grote vorm van specialisme van de inkopers vereist - Lange factuurrouting
Zwaktes	- Navision - Geen passend inkoopbeleid - Grote leveranciers aantallen - Geen inkoop achtergronden	- Grote vorm van specialisme van de inkopers vereist - Decentrale inkoop en centraal magazijn - Grote aantallen leveranciers en facturen
	Kansen	Bedreigingen

Interne analyse ↑

Externe analyse →

Figuur 6 SWOT-analyse

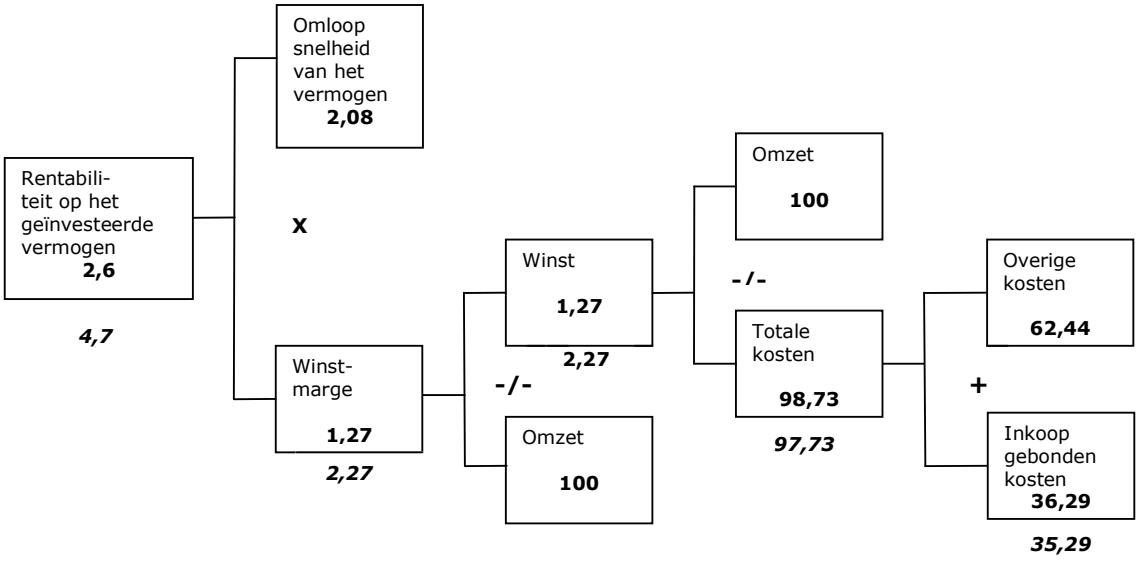
[54] Bron: interviews & observaties

Zoals in figuur 6 staat weergegeven, is er voor de inkoopactiviteiten een aantal kansen te benoemen. Voor de professionalisering van de inkoopfunctie kunnen deze kansen worden benut.
Het programma Navision, waarin onder andere een inkoopfunctie is opgenomen, is aangekocht in 2005, sindsdien is er een aantal aanvullende modules aangekocht[55]. Deze programmatuur is een zwakte en een kans omdat de afhankelijkheid van het programma hoog is en het programma op meerdere manieren kan worden ingevuld. Hierdoor is er geen sprake van een eenduidige invoering waardoor communicatie fouten kunnen optreden. Een kans is het feit dat er geen passend inkoopbeleid is waar de inkopers gebruik van kunnen maken. Hierdoor is er voor de organisatie geen eenduidig beleid en worden de inkopen op meerdere manier uitgevoerd en geregistreerd. De grote leveranciersaantallen is tevens een zwakte, wanneer deze kans wordt benut kan er sprake zijn van kosten- en tijdsbesparing. Ook het feit dat er geen inkopers zijn met een inkoopgerelateerde opleiding is voor de organisatie een zwakte. De basis inkoop kennis is niet of nauwelijks aanwezig waardoor er bijvoorbeeld niet op de juiste manier wordt onderhandeld met leveranciers.
De spreiding van de inkoopkennis is voor de inkoopfunctie een sterkte. De reden hiervan is dat door deze spreiding er een geringe kans is op kennisverlies op het gebied van inkopen voor de organisatie. Dit geldt ook voor het feit dat er meerdere inkopers zijn. De goede administratieve ondersteuning is een sterkte omdat hierdoor de facturenrouting en andere administratieve processen optimaal kunnen verlopen. De factuurrouting is echter een sterkte wat tevens een bedreiging kan vormen. Doordat de facturen meerdere malen worden gecontroleerd vormt het een sterkte, hierdoor wordt de kans op fraude beperkt. Maar doordat de factuur hierdoor door meerdere handen gaat voordat het wordt gearchiveerd, kan het ook een bedreiging vormen. Het is namelijk mogelijk dat de factuur zoek raakt, of dat de toevoegingen van personeelsleden verkeerd worden gelezen waardoor er fouten ontstaan.
De grote vorm van specialisme dat van de inkopers is vereist over de in te kopen producten is zowel een sterkte als een bedreiging. Het is belangrijk dat de inkopers weten wat ze inkopen omdat ze op die kennis hun beslissing kunnen baseren en de producten zo efficiënt mogelijk kunnen inkopen. Het is een bedreiging omdat het schadelijk is wanneer deze kennis verloren gaat. Een andere bedreiging is een decentrale vorm van inkopen terwijl er gebruik wordt gemaakt van een centraal magazijn. Door deze keuze kunnen er onder andere communicatiefouten optreden. De decentrale inkopers hebben hierdoor gering contact met elkaar en het magazijn. De grote leveranciers- en factuuraantallen zijn tevens een bedreiging en een zwakte. Hier kan er voor de organisatie sprake zijn van onnodige kosten en tijdverspilling[56].

4.3 DuPont-chart

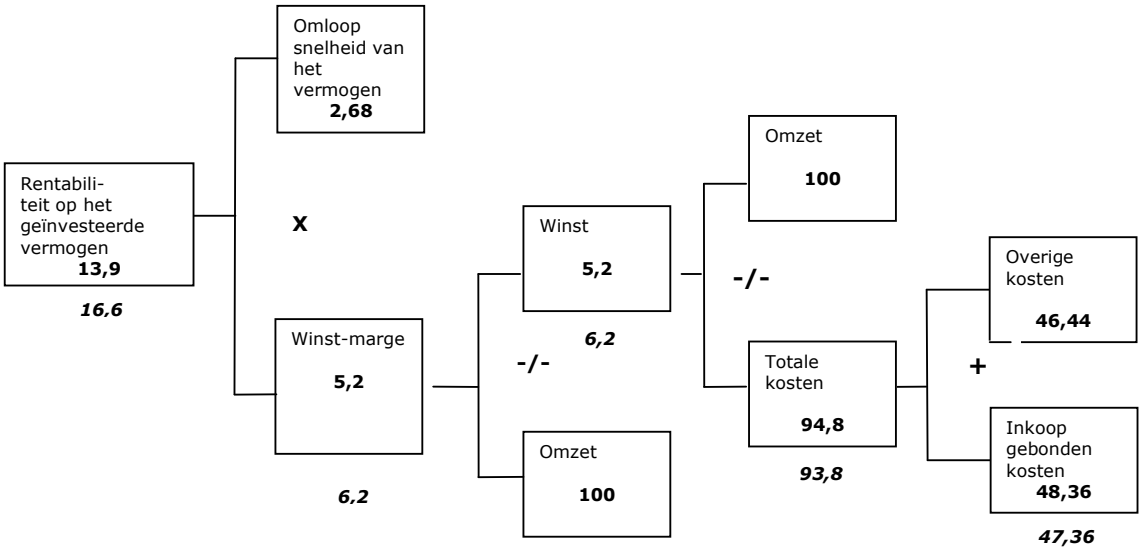
In figuur 7 is de rentabiliteit op het geïnvesteerde vermogen in 2006 van Jonker B.V. berekend in procentuele getallen[57] van de werkelijkheid, middels de DuPont-chart. De omzet is in deze modellen vastgesteld op 100%.
Uit de onderstaande tabel is af te lezen dat wanneer er een kostenreductie plaats had gevonden van 1% op de totale inkoopgebonden kosten, er een stijging was geweest van ruim 2% van de rentabiliteit op het geïnvesteerde vermogen. De getallen die bij de kostenreductie horen zijn cursief weergegeven. Op welke wijze de organisatie invulling kan geven aan de 1% kostenreductie wordt omschreven in deel 5, het aanbevelingen kader.

[55] Zie bijlage 14 Aanwezige module informatie Navision
[56] Nijdam, A. 'Koppelen van factuur aan inkooporder werkt kostenbesparend' (2007) Tijdschrift administratie
[57] De werkelijke getallen zijn op verzoek van de Algemeen Directeur buiten beschouwing gelaten



Figuur 7 DuPont-chart Ketel

Hetzelfde model is ingevuld voor Jonker Waterbehandeling en Doseersystemen B.V. voor 2006. In deze tabel is af te lezen dat wanneer de inkoopgebonden kosten zouden zijn afgenomen met 1%, de rentabiliteit op het geïnvesteerde vermogen gestegen zou zijn met 2,7%.



Figuur 8 DuPont-chart Water

4.4 Crediteuren analyse

Voor Water en Ketel is een Crediteuren analyse uitgevoerd. De bijbehorende tabellen zijn toegevoegd als bijlage aan dit rapport[58].

Uit de Crediteuren analyse van Ketel is onder andere te concluderen dat wanneer het totale jaarlijkse inkoopvolume wordt gedeeld door het totale aantal facturen er in 2006 sprake was van een gemiddeld factuurbedrag van €887,- (2.718.481 : 3064). Voor 2007 was dit bedrag €925,- (2.830.933 : 3060). Er is sprake van een daling van de primaire en secundaire inkoopwaarden van 2007 in verhouding met de omzet van dat jaar ten opzichte van deze waarden van 2006. Deze daling kan het gevolg zijn van een hogere omzet in 2007.
Een derde conclusie is dat de leverancier Econosto zowel in 2006 als in 2007 nummer 1 leverancier is geweest voor Ketel. Voor Water is dit Aquality B.V. geweest.

4.5 ABC-analyse

Zoals tevens in deel 2, het theoretische kader, is behandeld, wordt een ABC-analyse gebruikt om de indeling van de leveranciers van een organisatie overzichtelijk weer te geven. De analyse is uitgevoerd met de gegevens uit de tabellen van de Crediteuren analyse[59]. De tabellen zijn gebaseerd op de financiële kengetallen van 2007. Per B.V. (Ketel en Water) zijn er twee ABC-analyses uitgevoerd. Naast de splitsing per B.V. is er ook een splitsing in primaire en secundaire inkoop. Voor deze analyse is gebruik gemaakt van de volgende verdeling:

A-leveranciers = alle inkoopvolumes per leverancier boven de €50.000
B-leveranciers = alle inkoopvolumes per leverancier tussen de €50.000 en de €10.000
C-leveranciers = alle inkoopvolumes per leverancier onder de €10.000

Tabel 2 ABC-analyse primaire inkoopleveranciers van Ketel

Soort leverancier	Totaal inkoopvolume (€)	Percentage van het totale inkoopvolume	Gemiddeld factuur bedrag (€)	Aantal facturen	Aantal leveranciers
A-leveranciers	936.620	*56%*	943	993	9
B-leveranciers	491.854	*29,5%*	788	624	23
C-leveranciers	243.726	*14,5%*	596	409	146
Totalen	**1.672.200**	***100%***		**2026**	**178**

Tabel 3 ABC-analyse secundaire inkoop leveranciers van Ketel

Soort leverancier	Totaal inkoopvolume (€)	Percentage van het totale inkoopvolume	Gemiddeld factuur bedrag (€)	Aantal facturen	Aantal leveranciers
A-leveranciers	596.342	*51,5%*	5471	109	6
B-leveranciers	354.339	*30,5%*	1384	256	16
C-leveranciers	208.051	*18%*	310	669	189
Totalen	**1.158.732**	***100%***		**1034**	**211**

[58] Zie bijlage 6,7 Crediteuren analyse Water en Ketel en 8,9 Leverancierstabel Ketel en Water
[59] Zie bijlage 6,7 Crediteuren analyse Water en Ketel en 8,9 Leverancierstabel Ketel en Water

Wanneer het aantal facturen met de factuurkosten[60] wordt vermenigvuldigd, kan worden geconcludeerd dat de totale factuurkosten in 2007 €45.900,- (3060 facturen x €15) zijn. Wanneer het aantal facturen wordt gereduceerd, zal deze kostenpost dus ook worden verkleind.

Dezelfde analyse is uitgevoerd voor de primaire en secundaire inkoop leveranciers van Water. Omdat de organisatie verhouding tussen Ketel en Water 10:1 is, wordt gebruik gemaakt van de volgende indeling:

A-leveranciers = alle inkoopvolumes per leverancier boven de €5.000
B-leveranciers = alle inkoopvolumes per leverancier tussen de €5.000 en €1.000
C-leveranciers = alle inkoopvolumes per leverancier onder de €1.000

Tabel 4 ABC-analyse primaire inkoop leveranciers van Water

Soort leverancier	Totaal inkoopvolume (€)	Percentage van het totale inkoopvolume	Gemiddeld factuur bedrag (€)	Aantal facturen	Aantal leveranciers
A-leveranciers	293.344	*85%*	1.095	268	9
B-leveranciers	42.570	*12%*	417	102	18
C-leveranciers	8.718	*3%*	250	35	19
Totalen	**344.632**	***100%***		**405**	**46**

Tabel 5 ABC-analyse secundaire inkoop leveranciers van Water

Soort leverancier	Totaal inkoopvolume (€)	Percentage van het totale inkoopvolume	Gemiddeld factuur bedrag (€)	Aantal facturen	Aantal leveranciers
A-leveranciers	113.634	*76%*	1.959	58	7
B-leveranciers	31.058	*22%*	379	82	12
C-leveranciers	2.747	*2%*	10	40	22
Totalen	**147.439**	***100%***		**180**	**41**

Bij Water vertegenwoordigen de factuurkosten in totaal een bedrag van €8.775,-.

De belangrijkste resultaten die uit de ABC-analyses van Ketel en Water kunnen worden afgelezen, zijn[61]:

- *dat voor Ketel de 80-20 regel niet opgaat, terwijl er bij Water nagenoeg wel sprake is van een dergelijke verdeling*
- *het aantal facturen van Ketel van de secundaire inkopen ongeveer de helft is van de primaire inkopen, terwijl de totale inkoopwaarde ongeveer één derde is. Deze verhouding is bij Water wel gelijk*

[60] Zie deel 3 Het organisatie kader 3.6.3 Inkooporganisatie en personeel
[61] Gelderman, dr. C.J., c.s.: Professioneel inkopen. Wolters-Noordhoff Groningen/Houten 2003. Tweede druk. ISBN: 90 207 3118 1

- *de A-leveranciers verantwoordelijk zijn voor minstens de helft van de totale inkoopvolumes voor zowel Ketel als Water. Wanneer er nog geen sprake is van een goede leveranciersrelatie, is het wellicht interessant om dit met deze leveranciers op te bouwen. Hierdoor kunnen afspraken gemaakt worden, onder deze afspraken wordt verstaan: prijsafspraken, kwaliteitsafspraken en levertijdafspraken*

De pareto diagrammen die aan de hand van de resultaten van de ABC-analyses zijn gevormd, zijn toegevoegd in de bijlagen van dit rapport[62].

4.6 Commodity analyse[63]

De uitgevoerde Commodity analyse wijst uit dat de afdeling Apparatenbouw en Installatietechniek verantwoordelijk is voor het hoogste inkoopvolume. Deze afdeling zal op het gebied van de inkopen de 'big spender' genoemd kunnen worden. Wanneer er gekeken wordt naar de bijbehorende omzetten van de afdelingen, is te concluderen dat deze afdeling niet de hoogste omzet opbrengt[64].
De afdeling Administratie koopt de meeste facilitaire goederen en diensten in, deze worden verder doorberekend aan de afdelingen van de organisatie door middel van een verdeelsleutel[65.]
Een ander punt dat uit deze analyse is te concluderen is dat er veel verschillende itemgroepen zijn. Binnen de organisatie wordt het meest ingekocht onder het type 'diversen'.

4.7 Gewenste situatie analyse

Om tot een passende conclusie voor dit beleidsprobleem te komen is het van essentieel belang dat er een analyse wordt uitgevoerd waarin wordt gekeken naar de meest passende manier om een professionaliseringsslag te maken op het gebied van inkoop. Dit wordt ook wel de gewenste situatie genoemd. Aan de hand van de resultaten van de afgenomen enquêtes is er een gewenste situatie geformuleerd[66].
Naast de formulering van een gewenste situatie is het belangrijk dat er gekeken wordt naar de eventuele knelpunten die kunnen optreden wanneer deze gewenste situatie wordt geïmplementeerd. Vervolgens is het belangrijk dat er gekeken wordt op welke wijze deze knelpunten kunnen worden weggenomen.

De belangrijkste punten die naar voren gekomen zijn, zijn:
- *de gegevens moeten goed worden ingevuld in het inkoopprogramma door alle samenwerkers*
- *het is belangrijk dat de samenwerkers snel en duidelijk te werk kunnen gaan*
- *zorgen voor betere (kortings-)afspraken met leveranciers*
- *de leveranciers op een juiste manier beoordeeld kunnen worden*

Knelpunten die kunnen optreden zijn dat er sprake kan zijn van weerstand[67] bij de samenwerkers. Wanneer personeelsleden hun werkwijze plotseling moeten veranderen is dit vaak een struikelpunt. Daarom is het belangrijk dat er draagvlak wordt gecreëerd bij de samenwerkers over de professionalisering. Het is van essentieel belang dat de inkopers er allemaal van overtuigd zijn dat de verandering een positief effect zal hebben op de sfeer, werkzaamheden en de onderlinge relaties.

---

[62] Zie bijlagen 12,13 Pareto diagrammen Ketel en Water
[63] Zie bijlage 11 Commodity analyse
[64] De omzetten zijn niet toegevoegd aan dit rapport op wens van de directie
[65] Interview Controller J. Koekoek
[66] Zie bijlage 15 Enquêtes personeelsleden
[67] Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde. Wolters-Noordhoff Groningen 2003. Derde druk.
ISBN: 90 018 6039 7

4.8 Samenvatting

In dit onderdeel van het rapport zijn de resultaten besproken van de analyses en modellen.
Uit de BIOCA-analyse is gebleken dat de beslissingbevoegdheid voor de inkoopfunctie ruim verdeeld is.
De SWOT-analyse wees uit dat er voor de inkoopfunctie sprake is van een aantal sterkten, zwakten, bedreigingen en kansen. Een sterkte voor de inkoopfunctie is dat er een goede administratieve ondersteuning is, een zwakte is dat er voor de inkoopfunctie geen passend inkoopbeleid is. Een bedreiging is dat er sprake is van een grote vorm van specialisme voor de inkopers. Dit is naast een bedreiging, ook een sterkte.
Uit de DuPont-chart bleek dat wanneer in 2006 de inkoop gebonden kosten met 1% werden verlaagd, de rentabiliteit met 2,1% gestegen zou zijn. Maatregelen om deze inkoop gebonden kosten te verlagen worden in deel 5 Het aanbevelingen kader, behandeld. Wanneer de inkoop gebonden kosten van Water met 1% verlaagd zouden worden in 2006, dan zou er sprake zijn geweest van een stijging van 2,7% voor de rentabiliteit.
Uit de Crediteuren analyse wees uit dat de nummer 1 leveranciers van Ketel en Water hetzelfde zijn gebleven in 2006 en 2007.
De ABC-analyse wees uit dat er een verschil is in het aantal facturen van de primaire en de secundaire inkopen terwijl het aantal leveranciers geen grote verschillen toont. Dit is tevens het geval voor de B.V. Jonker Waterbehandeling en Doseersystemen. Tevens is te concluderen dat de 80-20 regel niet opgaat voor Ketel maar wel voor Water.
Uit de Commodity analyse is te concluderen dat de afdeling Apparatenbouw en Installatietechniek de 'big spender' is binnen de organisatie. Als laatste is er een Gewenste situatie analyse uitgevoerd. Uit de analyse is een aantal punten naar voren gekomen die voor de samenwerkers van essentieel belang zijn voor de inkoopfunctie.

Deel 5

Het aanbevelingen kader

In dit laatste kader zullen de aanbevelingen worden beschreven. Allereerst worden de aanbevelingen behandeld, deze zijn gesplitst in soft controls en hard controls. Onder de soft controls vallen de aanbevelingen waarbij rekening zal moeten worden gehouden met de cultuur van de samenwerkers. Hard controls hebben invloed op de processen en procedures van een organisatie. Wanneer er in dit kader wordt gesproken over kosten- n tijdsbesparingen gaat dit om gevoelsmatige besparingen. Het is namelijk onmogelijk om de besparingen in kaart te brengen zonder een zogenaamde Nul-meting van de inkoopfunctie. Een dergelijke Nul-meting is niet uitgevoerd wegens tijd tekort. Daarna zal er een kosten en baten analyse worden toegelicht. Als laatste zal er een implementatieplan in de vorm van een planning worden omschreven voor de organisatie.

5.1 Soft controls

De aanbevelingen voor de organisatie Jonker B.V. kunnen worden opgesplitst in twee typen, namelijk soft controls en hard controls[68].
Voor de soft controls, de personeelsleden, is er een aantal aanbevelingen.

5.1.1 Draagvlak

Zoals eerder in het resultaten kader is besproken[69] is het creëren van draagvlak van essentieel belang om de weerstand, of de kans op weerstand, te reduceren. Er is een aantal mogelijkheden om deze weerstand te reduceren[70]. Deze mogelijkheden zijn:

- *Communicatie*

Wanneer de weerstand wordt veroorzaakt doordat er onjuiste of onvoldoende informatie wordt of is verspreid over de motieven en mogelijke resultaten van de verandering, is het van belang om de samenwerkers hierover beter in te lichten

- *Participatie en betrokkenheid*

Weerstand die ontstaat door te weinig bewustheid van de verandering is te reduceren wanneer de samenwerkers mee kunnen denken en beslissen over de desbetreffende verandering

- *Faciliteiten en ondersteuning*

Weerstand kan tevens ontstaan wanneer er angst is voor het onbekende, dit kan worden weggenomen door middel van training en het aanbieden van extra faciliteiten voor de werkzaamheden

- *Onderhandeling en instemming*

Onderhandeling kan gebruikt worden wanneer er voor de samenwerkers iets te verliezen is in de verandering, bijvoorbeeld macht

- *Manipulatie en coöptatie*

Op deze manier kunnen leidinggevenden de samenwerkers een gevoel geven van betrokkenheid in de besluitvorming zonder de aangedragen ideeën te overwegen

- *Dwingen*

Als laatste kunnen de samenwerkers worden gedwongen om de verandering te accepteren en te gebruiken

Nog altijd één van de sterkste wapens in de strijd tegen weerstand is communicatie. Wanneer alle betrokken samenwerkers op een juiste manier worden ingelicht over de noodzaak en verbeteringen die de verandering met zich mee brengt zal de kans op weerstand sterk afnemen. Hiermee zal er een passend draagvlak worden gecreëerd waardoor de verandering op een juiste manier kan worden geïmplementeerd en zal worden gebruikt na de implementatie.

5.1.2 Inkoopteam

Allereerst is het belangrijk dat de inkoopfunctie een gestructureerde functie binnen de organisatie wordt. Hierdoor weten alle samenwerkers waar ze hun vragen kunnen stellen en bij wie de producten kunnen worden ingekocht. Voor de organisatie van de inkoopfunctie is een centrale inkoopafdeling geen passende mogelijkheid. De reden hiervoor is dat de organisatiestructuur bestaat uit meerdere afdelingen en elke afdeling zijn eigen goederen en diensten heeft dat moet worden ingekocht. Het is echter wel een mogelijkheid om een inkoopteam samen te stellen. Een dergelijk team is verantwoordelijk voor het eigen resultaat en leidinggeven. Volgens Gómez-Mejía[71] hebben zogenoemde zelfsturende teams indrukwekkende bijdragen geleverd aan de winst- en verliesrekeningen van organisaties.

---

[68] Kuyl, H.: Belangrijkste investering is die in personeel. Tijdschrift Administratie. Nr 3 maart 2006
[69] Zie §4.6 Gewenste situatie analyse
[70] Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde. Wolters-Noordhoff Groningen 2003. Derde druk.
ISBN: 90 018 6039 7
[71] Gómez-Mejía, L.R. c.s.: Personeelsmanagement. Pearson Education Benelux Amsterdam 2005. Vierde editie.
ISBN: 90 430 0815-x

Een inkoopteam kan bestaan uit een aantal huidige inkopers die elkaar kunnen ondersteunen in het proces. De inkoopkennis kan binnen het team effectiever worden verspreid door middel van meetings en besprekingen over de vorderingen van het team.
Door de samenstelling van een team is het niet noodzakelijk om nieuwe personeelsleden aan te nemen of personeelsleden te ontslaan. Tevens is het niet noodzakelijk om de huidige inkopers te verplaatsen naar een andere afdeling waardoor de huidige posities kunnen worden bewaard. Dit is wenselijk omdat het een middelgrote organisatie betreft en het een grote invloed kan hebben op de samenwerking van de samenwerkers tussen de afdelingen.
Het is belangrijk dat het management hun visie over de inkoopfunctie uit. Volgens van Weele[72] kan deze visie de inkoopresultaten beïnvloeden. Om een inkoopteam inkoopresultaten te laten boeken zal er een aantal dingen vastgesteld moeten zijn, namelijk:

- *Er dienen besparingspercentages of –bedragen te worden vastgesteld*
- *Het is van essentieel belang dat de inkoopfunctie officieel wordt verdeeld onder de samenwerkers en wordt opgenomen in de functieomschrijvingen. Hierdoor zal er erkenning komen voor de functie onder de samenwerkers*
- *Taken en verantwoordelijkheden moeten eenduidig worden vastgesteld voor het team. Deze kunnen door middel van een BIOCA-analyse worden vastgesteld. Aan de hand van deze verdeling kan het aantal benodigde FTE voor de functie worden onderverdeeld*
- *Metingen over de resultaten van het team moeten worden uitgevoerd door een personeelslid buiten het inkoopteam (bijvoorbeeld de Controller)*
- *Onbeïnvloedbare factoren moeten in de evaluatie worden geëlimineerd. Dergelijke factoren kunnen zijn verandering van wisselkoersen, faillissement van leveranciers etc.*
- *Wanneer de functies verspreid worden onder de inkopers is het belangrijk dat de inkopers op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van inkoop binnen en buiten de organisatie*

Een inkoopteam zal helpen bij het wegnemen van het tweede knelpunt, namelijk het feit dat er meerdere werkwijzen worden gebruikt voor het inkoopproces. Doordat het team hecht kan samenwerken kunnen de werkwijzen ook worden vastgelegd en gecommuniceerd worden onder de teamleden. Wanneer het inkoopteam zo optimaal mogelijk invulling weet te krijgen binnen de organisatie kan deze zorgen voor het bereiken van de opgestelde doelstellingen namelijk, ontwikkeling van de inkoopfunctie, reductie van de inkoopkosten door optimale samenwerking en het uiteindelijk positief beïnvloeden van de concurrentiepositie. Deze reductie zal op de korte termijn vooral behaald worden doordat er minder 'dubbele' bestellingen worden gedaan en doordat bestellingen bij dezelfde leverancier op elkaar kunnen worden afgestemd zodat een leverancier één keer per dag komt in plaats van meerdere keren.

5.1.3 Inkoopopleiding

Volgens de uitgevoerde enquête onder de samenwerkers[73] blijkt dat ze bereid zijn om een training of cursus te volgen om de inkoopvaardigheden te laten toenemen. Deze training en/of cursus past bij de cultuur van de organisatie omdat de organisatie opleidingen en kennisvergroting een belangrijk punt vindt voor de groei van de organisatie.
De organisatie NEVI[74] organiseert trainingen en cursussen voor personeelsleden uit het vakgebied inkoop. Gekozen is voor de cursus NEVI MIL 1 en 2[75]. Deze cursus biedt een basiskennis over inkopen.

---

[72] Weele, prof.dr.A.J. van.:Inkoop in strategische perspectief. Analyse, strategie, planning en praktijk. Kluwer Alphen aan den Rijn 2007. Vijfde druk, tweede oplage. ISBN: 90 130 2486 6
[73] Zie bijlage 15 Enquêtes personeelsleden
[74] www.nevi.nl / www.nevi-opleiding.nl
[75] Zie bijlage 21 Informatie NEVI opleiding MIL 1 en MIL 2

De nadruk ligt hierbij vooral op het operationele deel van inkopen.
Een voordeel van deze cursus is de locatie, NEVI is namelijk onder andere gevestigd in Zoetermeer. Dit is op nog geen twintig minuten afstand van de locatie in Moerkapelle.
Het creëren van een inkoopteam waarin samenwerkers zijn opgenomen die over een bredere kennis beschikken wat betreft inkopen, kan voordelen met zich meebrengen. De opleiding leert de samenwerkers om efficiënter in te kopen en efficiënter de nazorg te doorlopen van het inkoopproces.
De cursus van NEVI is verspreid over 20 weken, één avond in de week college voor negen weken en één week tentamen. Deze cursus kan aangeboden worden aan de operationele inkopers, bijvoorbeeld de werkvoorbereiders en/ of office manager. Wanneer de cursus als succesvol wordt ervaren kan de cursus NEVI 1 worden aangeboden aan de afdelingshoofden of aan de NEVI MIL 1 en 2 geslaagden. Wanneer er aan twee personeelsleden een cursus wordt aangeboden kunnen deze de kennis verspreiden onder de andere inkopers.
Er kunnen op de lange termijn kosten worden bespaard door middel van tijdbesparing die de inkopers leveren en het beter afspraken leren maken met leveranciers.
Wanneer de organisatie de samenwerkers een dergelijke cursus aanbiedt zal de zwakte het ontbreken van inkoop achtergronden, afnemen. Naast het versterken van één van de zwaktes kunnen de inkoopopleiding ook zorgen voor het bereiken van de opgestelde doelstellingen; ontwikkeling van de inkoopfunctie en –processen.

5.2 Hard controls

Onder hard controls worden de systemen en processen verstaan.

5.2.1 Het Iep model

Om het huidige inkoopproces[76] te professionaliseren is er een model ontwikkeld. Wanneer de organisatie gebruik maakt van dit model, zal het inkoopproces worden gestandaardiseerd. Een dergelijke standaardisatie kan twee soorten gevolgen hebben, namelijk beheersing van kosten en beheersing van gedrag[77].
Het model wat voor de organisatie is ontwikkeld heet het Inkoop Efficiency Proces model, ook wel het Iep model. De definitie van efficiency is doelmatig[78]. Het is de bedoeling dat het model doelmatig kan worden toegepast en zal worden gebruikt in de organisatie zodat dit zal leiden tot kosteneffectiviteit.
Naast de verwoording van de letters van I-E-P, is er een andere invalshoek voor het woord. Een iep is namelijk een soort boom, het model is tevens in de vorm van een boom. De gedachte achter deze keuze is dat het een link heeft met het model voor het huidige inkoopproces, het Stam model, en dat een boom staat voor krachtig, levenslustig en stevig gefundeerd. Het idee voor de inkoopfunctie van de organisatie is dat deze functie ook over deze factoren beschikt.
De gedachte achter het feit dat de stappen uit het proces omhoog zijn geplaatst, in tegenstelling tot het veel gebruikte model uit §2.3, is dat het middels deze vormgeving een groeiende beweging maakt.
Het proces bestaat uit een zevental stappen, namelijk specificatie, selectie, afspraken, inkopen, controle, facturering en evaluatie. De eerste stap, specificatie, bevindt zich in de wortels van de boom. Deze stap geeft namelijk, net als de wortels van een boom, voeding aan de rest van het proces. Dit geldt ook voor de tweede stap, selectie. Wanneer deze twee stappen worden gestandaardiseerd met behulp van formulieren, kunnen er kosten en tijd worden bespaard. Om deze standaardisatie vorm te geven is er een stroomschema ontwikkeld. Wanneer de stappen uit dit stroomschema worden doorlopen tijdens het selectie- en beoordelingsproces zullen de relaties met de leveranciers worden versterkt. In de huidige situatie wordt een fout namelijk niet of nauwelijks getolereerd.

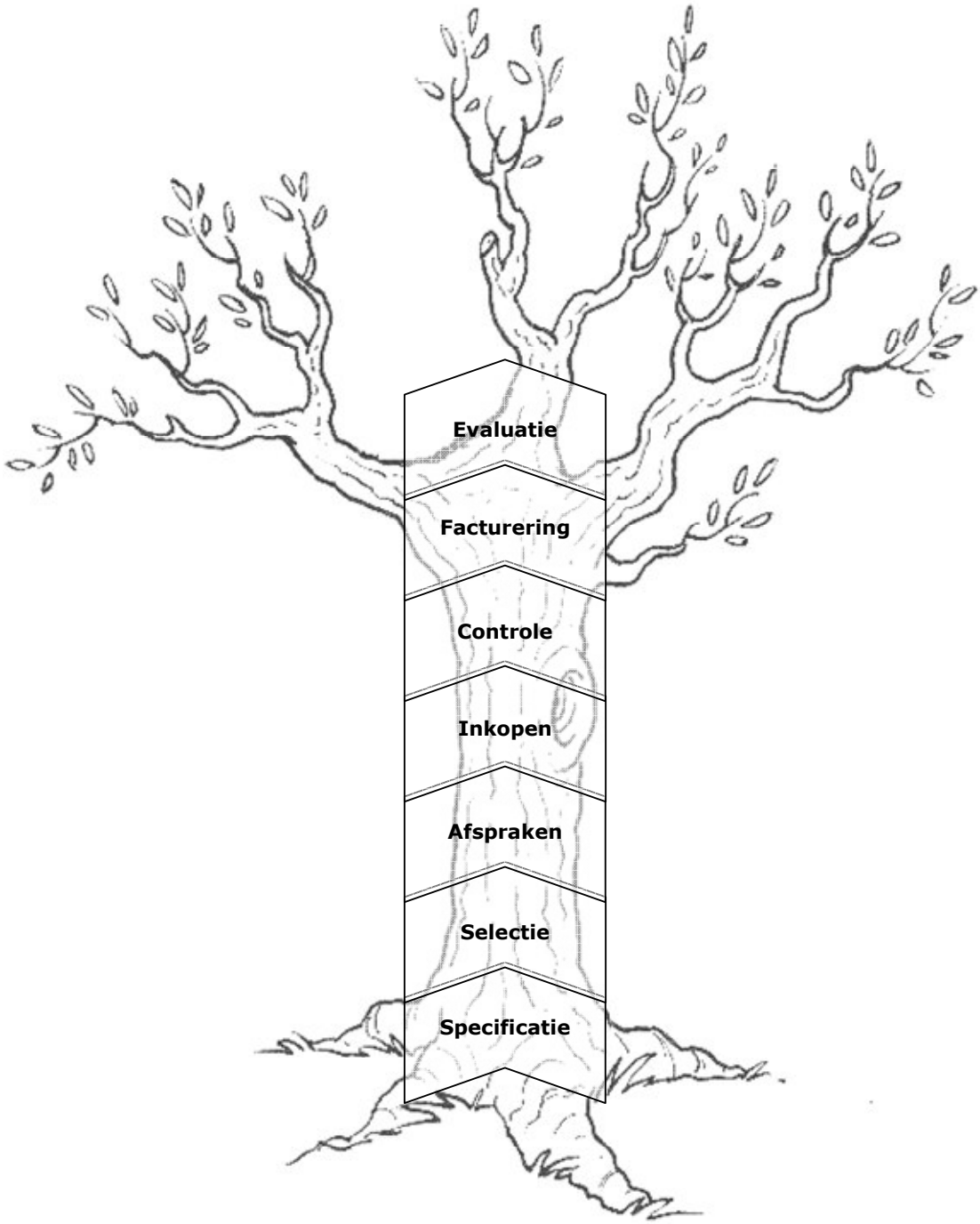
---

[76] Zie deel 3.6.2 Huidig inkoopproces
[77] Maas, drs. G.W.A. c.s.: Facility Management. Kluwer Alphen aan den Rijn 2003. Eerste druk, vierde oplage. ISBN: 90 140 7794 7
[78] www.effectiveworld.nl/terminologie.htm

Het is belangrijk dat de organisatie geen leveranciers uitsluit bij een (kleine) fout of een lichtelijk mindere offerte. Het stroomschema is toegevoegd als bijlage aan dit rapport[79].
Vervolgens is het belangrijk dat de organisatie afspraken gaat maken met de leveranciers, vooral de A-leveranciers. Uit de ABC-analyse is gebleken dat de A-leveranciers verantwoordelijk zijn voor minstens 50% van de totale primaire of secundaire inkoopvolumes. Met deze leveranciers kunnen meer afspraken gemaakt worden over kortingen op inkopen, leveringsafspraken en factuurafspraken. Deze factuurafspraken kunnen zorgen voor een reductie in de factuurkosten.
Vervolgens worden de producten en of diensten ingekocht. Voor dit onderdeel uit het inkoopproces is tevens een stroomschema ontwikkeld. In dit schema is specificatieproces uitgelicht middels een stap dat heet 'Vraagspecificatie formulier invullen'. Een dergelijk formulier zal helpen bij het op een correcte wijze specificeren van de inkoop vraag. Na de bestelling is het belangrijk dat de organisatie een controle uitvoert.
Deze controle heeft betrekking op de binnenkomst van de producten en facturen. De volgende stap is de facturering. Naast de stroomschema's voor de leveranciersselectie en inkopen is er een stroomschema voor de factuurrouting. Wanneer dit schema wordt gebruikt zal er tijd worden bespaard wat uiteindelijk leidt tot een kostenreductie van deze kostenpost.
Voor de laatste stap, evaluatie, is het belangrijk dat de organisatie standaard formulieren gebruikt waarin de leveranciers worden geëvalueerd. Ook deze formulieren zijn toegevoegd als bijlage aan dit rapport[80]. Volgens van Weele[81] is een leveranciersbeoordeling gewenst omdat dit de leverancier mogelijkheden biedt om dan wel de continuïteit te waarborgen of verbeteringen op het gebied van kwaliteit, productiviteit en betrouwbaarheid te verzekeren. Een passend leveranciersbeoordelings-systeem wordt verder toegelicht in § 5.2.4. Deze evaluatie kan er voor zorgen dat de leverancier zijn eigen 'tak' krijgt, vandaar de positie van deze stap.
Wanneer de organisatie gebruik gaat maken van dit model kan de onafhankelijkheid van de leveranciers, knelpunt 5, worden verminderd. Het is van essentieel belang dat de organisatie inziet dat afspraken met leveranciers positieve gevolgen kunnen hebben voor de kosten en de concurrentiepositie. Naast dit knelpunt zal ook de zwakte grote leveranciersaantallen, gereduceerd worden. De organisatie zal door dit model namelijk de relaties met leveranciers versterken doordat er een optimale selectie en evaluatie plaats vindt. Hierdoor zullen de leveranciersaantallen op de lange termijn afnemen. Ook zal de doelstelling ontwikkeling van het inkoopproces kunnen worden bereikt.
Het model is echter niet op alle inkoopprocessen toe te passen. Een aantal artikelen beschikt over een routinematig karakter en zullen dus niet opnieuw worden gespecificeerd en er zullen ook geen nieuwe afspraken met de leveranciers worden gemaakt.

[79] Zie bijlage 16 Aanbeveling leveranciers selectieproces
[80] Zie bijlage 19 Leveranciersbeoordelingssysteem
[81] Weele, prof.dr.A.J. van.:Inkoop in strategische perspectief. Analyse, strategie, planning en praktijk. Kluwer Alphen aan den Rijn 2007. Vijfde druk, tweede oplage. ISBN: 90 130 2486 6

Het Iep model



5.2.2 Uitbreiding Navision

Naast de processtandaardisatie door middel van het Iep model, is er nog een aanbeveling te maken over de systemen en processen. Zoals eerder genoemd in de SWOT-analyse wordt er gebruik gemaakt van het programma Navision. Deze software heeft de mogelijkheid tot uitbreidingen. Inmiddels is er door de organisatie een onderzoek gestart naar een uitbreiding voor deze software.
Wanneer de organisatie de Voorraad modules uitbreidt, kan het derde knelpunt, dat de voorraadbeheer niet optimaal wordt bijgehouden, worden weggenomen. De module Cyclisch tellen[82] kan de organisatie helpen in het bijhouden van de voorraadstanden. Deze module zal de organisatie een tijdsbesparing opleveren omdat de voorraadstanden in de huidige situatie met de hand worden geteld.

5.2.3 Het inkoopbeleid

Een derde aanbeveling die onder de hard controls valt is het ontwikkelen van een passend inkoopbeleid. Een dergelijk beleid betekend voor de inkoopfunctie tevens een standaardisatie in processen.
Net als genoemd bij de eerste aanbeveling kan een standaardisatie zorgen voor een kosten- en gedragbeheersing. Dit zal helpen met het behalen van twee van de vier doelstellingen voor de inkoopfunctie, namelijk reductie van de inkoopkosten en versterken van de concurrentiepositie. Bij een optimaal vastgesteld beleid zullen de inkopers efficiënter gaan inkopen waardoor op de lange termijn de kosten gereduceerd zullen worden.
Het beleid kan namelijk worden opgesplitst in een aantal onderdelen[83], deze worden in de onderstaande tabel[84] weergegeven.

Tabel 6 Aspecten voor een inkoopbeleid

Beleidsinstrumenten	Aspecten
Inkooplogistiek	- bestelbeleid - toezicht op bestelaanvragen - verkorten van doorlooptijden - controle op leveringsbetrouwbaarheid
Kwaliteitsbeleid	- betrokkenheid van inkoop in voortraject ontwikkeling - verbetering van de kwaliteitsprestaties van de leveranciers
Prijsbeleid	- beheersing van inkoopkosten en –prijzen - reductie van inkoopkosten en -prijzen
Leveranciersbeleid	- sourcingbeleid - verbetering van leverancierssprestaties
Communicatiebeleid	- interne contacten - externe contacten

Wanneer er een inkoopbeleid wordt opgesteld zal gebruik kunnen worden gemaakt van de bovenstaande indeling. Door in het beleid de genoemde aspecten toe te lichten zal er een passend inkoopbeleid ontstaan.
Naast het behalen van de doelstellingen zal een inkoopbeleid er ook voor zorgen dat er twee knelpunten kunnen worden weggenomen of de effecten ervan worden gereduceerd. Deze knelpunten zijn het ontbreken van een passend inkoopbeleid en het feit dat er sprake is veel communicatielijnen zijn voor de inkoopfunctie.

---

[82] Zie bijlage 20 Aanvullende module informatie Navision
[83] http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopbeleid
[84] Weele, prof.dr.A.J. van.:Inkoop in strategische perspectief. Analyse, strategie, planning en praktijk. Kluwer Alphen aan den Rijn 2007. Vijfde druk, tweede oplage. ISBN: 90 130 2486 6

Tevens kan een inkoopbeleid er voor zorgen dat de werkmethodes, knelpunt 2, wordt vastgelegd waardoor de communicatiefouten in het systeem kunnen worden gereduceerd. In het kwaliteitsbeleid kunnen bijvoorbeeld gewenste kwaliteitsniveaus worden opgenomen wat tijd zal besparen bij de specificatie fase. In het communicatiebeleid kunnen de gewenste en benodigde communicatielijnen worden opgenomen.

5.2.4 Leveranciersbeoordelingssysteem

Voordat er een beoordelingssysteem kan worden opgezet zal er een aantal factoren moeten worden bepaald, deze factoren zijn:

- *Prestatie-indicatoren*

Prestatie-indicatoren kunnen helpen bij het meten van de prestatie van een leverancier

- *Classificatie van prestatieproblemen*

Prestatieproblemen kunnen worden geclassificeerd op het gebied van kwaliteit, levertijd, betrouwbaarheid en kosten

- *Correctieve acties*

Dergelijke acties kunnen ervoor zorgen dat de leverancier wordt gestimuleerd om het prestatieniveau structureel te verbeteren

Een leverancier kan beoordeeld worden door middel van een gewogen puntensysteem. Er worden bij dit systeem verschillende deelaspecten benoemd waarop de kwaliteit van een leverancier kan worden bepaald. Elk deelaspect heeft een eigen wegingsfactor. De organisatie zal de wegingsfactoren moeten bepalen.

De deelaspecten waarop kan worden beoordeeld zijn:

- *kwaliteit*
- *prijs*
- *leveringsbetrouwbaarheid*

Bij een dergelijk beoordelingssysteem is het belangrijk dat de leveranciers die met elkaar worden vergeleken, dezelfde producten en diensten kunnen aanbieden. Bij de organisatie is dit voor veel leveranciers het geval.
Over deze drie deelaspecten wordt de wegingsfactor (1) verdeeld. Het is mogelijk dat de organisatie kwaliteit het zwaarst wil mee wegen, dan krijgt dit aspect bijvoorbeeld 0,6, prijs 0,2 en leveringsbetrouwbaarheid 0,2.
Voor het beoordelen van de kwaliteit kan er gekeken worden naar het percentage goedgekeurde leveringen. Wanneer dit voor leverancier A bijvoorbeeld 80% is zal deze een score krijgen van 80 x 0,6 = 48.
Voor het beoordelen van de prijs wordt de voordeligste prijs op 100 gesteld. De overige prijzen worden in verhouding van de voordeligste prijs berekend. De uitgerekende prijsindex maal de wegingsfactor geeft een tweede score. De laatste score kan behaald worden bij de beoordeling van de leveringsbetrouwbaarheid. Hierbij kan beoordeeld worden op het percentage van de op tijd ontvangen leveringen. De methode van deze beoordeling is hetzelfde als die van de kwaliteitsbeoordeling. Uiteindelijk worden alle scores bij elkaar opgeteld en kunnen er maatregelen worden genomen met de leveranciers.
Om gebruik te maken van dit beoordelingssysteem is het van essentieel belang dat de organisatie weet waar hij op wil beoordelen, en de bijbehorende gegevens bijhoudt. Hierdoor kan er een optimale beoordeling plaats vinden.
Er is een aantal punten waarop gelet zal moeten worden bij implementatie van een dergelijk beoordelingssysteem:

- *Streef naar een eenvoudig systeem*
- *Beoordeel niet alle leveranciers, enkel de belangrijkste (bijvoorbeeld alle A-leveranciers)*
- *Zorg ervoor dat er sprake is van een betrouwbare input*

Er is een voorbeeld van dit systeem toegevoegd als bijlage aan dit rapport[85].
Wanneer de organisatie op een juiste manier gebruik maakt van het leveranciersbeoordelingssysteem zullen op de lange termijn de leveranciersaantallen afnemen. Leveranciers worden op een optimale manier beoordeeld en dit zal er voor zorgen dat duidelijk wordt wanneer leveranciers niet meer aan de opgestelde kwaliteitseisen kunnen voldoen. De opgestelde doelstelling reductie van de inkoopkosten, kan bij een juiste inzet van een leveranciersbeoordelingssysteem worden bereikt.
Uiteraard zal de inzet van een beoordelingssysteem ook tijd kosten maar de eventuele versterking in de leveranciersrelatie kan ook voordelen met zich meebrengen. De leverancier kan bij een versterking van de relatie meer rekening houden met de eisen en wensen van de organisatie, bijvoorbeeld een factuurreductie of eventuele kortingsafspraken.

5.3 Kosten en baten analyse

Aan de hierboven genoemde aanbevelingen zijn uiteraard kosten verbonden. Naast de kosten zijn er ook baten verbonden aan de aanbevelingen wanneer deze worden geïmplementeerd. Om deze kosten en baten zo overzichtelijk mogelijk in kaart te brengen worden deze weergegeven in de onderstaande tabel. De weergegeven prijzen zijn zonder BTW.

5.3.1 Kosten

Tabel 7 Kosten analyse

Omschrijving	Kosten	Totale kosten
Investering		*€ 6.520,-*
Stagiair (feb t/m mei)	€ 1.200,-	
NEVI cursus MIL 1 en 2 (2x)	€ 3.554,-	
NEVI tentamens MIL 1 en 2 (2x)	€ 508,-	
Module Cyclisch Tellen	€ 1.258,-	
Implementatie		*€ 6.750,-*
Opstellen inkoopteam (15 uur)	€ 2.250,-	
Invoeren Iep model (10 uur)	€ 1.000,-	
Opstellen inkoopbeleid (20 uur)	€ 3.000,-	
Invoeren leveranciersbeoordelingssysteem (5 uur)	€ 500,-	
Totaal		**€13.270,-**

Allereerst zijn er kosten gemaakt om het onderzoek uit te kunnen voeren naar een professionalisering van de inkoopfunctie. Om twee personeelsleden een cursus aan te bieden van NEVI zijn de kosten in totaal € 4.062,-. Naast deze kosten zijn er ook kosten voor het aanschaffen van de module voor het software programma Navision.
Er zullen ook kosten worden gemaakt wanneer het leveranciersbeoordelingssysteem en het Iep model wordt ingevoerd, tevens zijn er kosten bij het opstellen van een inkoopteam en –beleid. Deze kosten zijn berekend door middel van een geschat aantal uren dat er aan gespendeerd zal worden. Dit aantal uren is vervolgens vermenigvuldigd met het uurtarief van de desbetreffende personeelsleden. Voor de implementatie is gekozen voor een samenwerking tussen de Algemeen Directeur en de Controller. Beide zullen ze voor zeven en een half uur het inkoopteam en voor tien uur het inkoopbeleid opstellen.

[85] Zie bijlage 19 Leveranciersbeoordelingssyteem

De controller zal het Iep model en het leveranciersbeoordelingssysteem invoeren. Dit invoeren houdt in dat er een training wordt gegeven aan de inkopers over het gebruik van de beide aanbevelingen. Naast het benodigde aantal uren vermenigvuldigd met de uurtarieven, is ook rekening gehouden met het verlies dat optreedt wanneer de Algemeen Directeur en Controller niet hun primaire werkzaamheden uitvoeren. Het desbetreffende tarief is daardoor verdubbeld.
Er is expliciet gekozen voor het intern opstellen van het inkoopteam en –beleid omdat de eigen samenwerkers het beste weten wat bij de organisatie past en welke maatregelen gebruikt gaan worden.

5.3.2 Baten

Zoals eerder genoemd kunnen de aanbevelingen voor een groot deel verantwoordelijk zijn voor een kosten- en tijdsbesparingen. Deze besparingen (baten) zijn niet of nauwelijks te schatten omdat er geen vergelijkbare situaties zijn bij organisaties van waaruit een schatting gemaakt kan worden.
Naast dit feit is het voor de organisatie irrelevant om een schatting te doen naar de baten. Daarom zullen deze baten worden omschreven als efficiëntie- en effectiviteitverbeteringen.
Efficiëntie staat voor doelmatig en heeft betrekking op de middelen die ingezet worden om de veranderingen te realiseren. Effectiviteit heeft betrekking op de mate waarin met de opgestelde doelstellingen weet te realiseren[86].
De besparingen kunnen als volgt worden geformuleerd:

- *Door een samenstelling van een inkoopteam kunnen de inkopers beter op elkaar afgestemd worden en zal de kans op communicatiefouten verkleind worden. Hierdoor zal onder andere tijd worden bespaard. Deze efficiëntieverbetering kan bij een optimale inzet tevens een effectiviteitverbetering worden wanneer door deze aanbeveling de opgestelde doelstellingen kunnen worden behaald*
- *Wanneer de inkopers worden opgeleid middels een inkoopcursus zullen de vaardigheden toenemen. Door deze toename zullen de inkoopprocessen efficiënter worden ingedeeld waarmee op den duur kosten en tijd worden bespaard. Deze maatregel kan tevens een effectiviteitbesparing opleveren wanneer de verkregen kennis zo optimaal mogelijk kan worden ingezet*
- *Wanneer het Iep model wordt ingezet door de organisatie om de inkoopprocessen te standaardiseren, zal er een efficiëntiebesparing van tijd en kosten optreden. Door de standaardisatie zullen de inkopers het proces op de lange termijn sneller doorlopen en hiermee dus tijd besparen*
- *Door een uitbreiding van het programma Navision kunnen de voorraadstanden beter worden gecontroleerd wat de samenwerkers tijd zal besparen*
- *De inzet van een inkoopbeleid kan de organisatie op de lange termijn een tijd- en kostenbesparing opleveren wanneer de aspecten van een inkoopbeleid een optimale invulling krijgen. In deze aspecten kunnen bepaalde eisen worden opgenomen waardoor de inkopers hierdoor minder tijd kunnen besteden aan het inkoopproces*
- *Tenslotte zal de inzet van een leveranciersbeoordelingssysteem ook een tijdsbesparing opleveren. Wanneer de leveranciers op een optimale wijze worden geëvalueerd kunnen de leveranciersrelaties versterken waardoor de leverancier meer verantwoordelijkheid op zich kan nemen voor het inkoopproces*

Wanneer de kosten en baten tegenover elkaar worden gezet kan er geen duidelijke conclusie getrokken worden over het wel of niet implementeren van de aanbevelingen.
De professionaliseringsslag die gemaakt kan worden door het implementeren van de aanbevelingen zal de organisatie helpen met het bereiken van de opgestelde doelstellingen, het wegnemen van de knelpunten en het versterken van de zwaktes van de inkoopfunctie.

[86] Weele, prof.dr.A.J. van.:Inkoop in strategische perspectief. Analyse, strategie, planning en praktijk. Kluwer Alphen aan den Rijn 2007. Vijfde druk, tweede oplage. ISBN: 90 130 2486 6

Hierdoor zal de organisatie intern groeien in de vorm van een ontwikkeling van de samenwerkers, en extern in de vorm van een verbetering van de concurrentiepositie in de markt.

5.4 Implementatieplan

Om de bovenstaande aanbevelingen te implementeren is een aantal punten op een rijtje gezet.

5.4.1 Juiste planning, sturing en begeleiding

Het is van essentieel belang voor een juiste implementatie van de verandering dat deze op een juiste manier gepland, gestuurd en begeleid wordt in de organisatie[87]. Het is allereerst belangrijk dat bepaald wordt:

- *wie verantwoordelijk is voor de sturing en coördinatie van de veranderingsplannen*
- *welk tijdpad de verandering in beslag neemt*
- *wie zorg draagt voor een juiste evaluatie van de veranderingen en een eventuele tussentijdse bijsturing hierin*

Naast deze drie punten is het ook belangrijk dat de organisatie de aanbevelingen niet allemaal tegelijk implementeert. Hierdoor zal de kans op weerstand onder de samenwerkers kunnen toenemen.
Bij een gefaseerde implementering kunnen de samenwerkers beter worden geïnformeerd en voorbereid en zullen de resultaten ook hoger komen te liggen.
Bij een optimale implementatieplanning kan er een professionaliseringsslag worden gemaakt voor de inkoopfunctie. De professionalisering kan worden gewaarborgd door middel van controle momenten. Deze controle momenten kunnen worden ingezet om de vorderingen van de inkoopfunctie op peil te houden, zo mogelijk te versterken. Bij een controle moment kan gebruik gemaakt worden van formulieren waarmee de inkopers worden getoetst op de vorderingen. Tijdens een dergelijk moment kunnen de inkopers ook worden ondervraagd over eigen ideeën en of opmerkingen om de werkzaamheden en de resultaten te verbeteren. Een controle moment kan dus worden gezien als een soort functioneringsgesprek voor een heel team.
Voor de implementatie kan gebruik worden gemaakt van de onderstaande planning.

Tabel 8 Implementatieplanning

	Wk 18	Wk 35	Wk 05	Wk 10
Uitbreiding Navision				
NEVI opleiding				
Opstellen inkoopbeleid				
Opstellen inkoopteam				
Invoeren inkoopbeleid				
Invoeren Iep model				
Invoeren leveranciers-beoordelingssysteem				

Omdat er reeds een onderzoek is gestart naar een eventuele uitbreiding van Navision is deze aanbeveling als eerst op de planning gezet. Naast deze uitbreiding kan er in deze periode een inkoopbeleid worden opgesteld. Vervolgens begint er eind augustus 2008 een nieuwe cursus NEVI MIL 1 en 2. De cursus zal in totaal 20 weken in beslag nemen. Nadat de cursus rond week 5 van 2009 is afgelopen, kan er een inkoopteam worden opgesteld en het beleid worden ingevoerd. Naast het beleid kan het Iep model ook worden ingevoerd zodat deze vanaf het begin wordt gebruikt. Als laatste kan er in week 10 het leveranciersbeoordelingssysteem worden ingevoerd. Het inkoopteam is in deze fase al gevormd en werkt al enige tijd samen. Hierdoor zal de invoering van het beoordelingssysteem gemakkelijker in te voeren zijn.

[87] Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde. Wolters-Noordhoff Groningen 2003. Derde druk.
ISBN: 90 0186 039 7

Conclusie

Dit rapport heeft in de verschillende kaders antwoord gegeven op de probleemstelling van dit onderzoek. Deze probleemstelling luidt:

"Op welke wijze kunnen voor Jonker B.V. de inkoopactiviteiten worden geprofessionaliseerd, zodat de organisatie deze activiteiten zo optimaal mogelijk kan aansturen en uitvoeren waardoor de inkoopgebonden kosten kunnen worden gereduceerd en de concurrentiepositie wordt versterkt?"

Bij het uitbrengen van een advies is het voor de organisatie van essentieel belang dat er rekening wordt gehouden met de volgende doelstellingen:
- *ontwikkeling van de inkoopfunctie*
- *ontwikkeling van het inkoopproces*
- *reductie van de inkoopkosten*
- *verbetering van de concurrentiepositie*

Voordat er resultaten kunnen worden geformuleerd moet er gekeken worden naar de knelpunten die optreden in het huidige inkoopproces. Deze knelpunten zijn:
- *veel communicatie lijnen*
- *meerdere inkopers dus meerdere werkwijzen*
- *geen optimaal voorraadbeheer*
- *veel ad-hoc inkopen*
- *gewenste onafhankelijkheid van de leveranciers*
- *gebrek aan een passend inkoopbeleid*

De genoemde aanbevelingen kunnen worden gekoppeld aan één of meerdere doelstellingen, knelpunten en zwaktes van de SWOT-analyse. Deze koppeling wordt weergegeven in de onderstaande tabel.

Tabel 9 Aanbevelingen vs. Doelstellingen, knelpunten en zwaktes

Aanbeveling	Doelstelling	Knelpunt	Zwakte
Opstellen inkoopteam	Ontwikkeling inkoopfunctie / reductie inkoopkosten / verbeteren concurrentiepositie	Meerdere werkwijzen	
Inkoopopleiding	Ontwikkeling inkoopfunctie en – processen		Geen inkoopachtergronden
Iep model	Ontwikkeling inkoopproces	Onafhankelijkheid leveranciers	Grote leveranciersaantallen
Uitbreiding Navision		Geen optimaal voorraadbeheer	Navision
Opstellen inkoopbeleid	Reductie inkoopkosten / verbeteren concurrentiepositie	Veel communicatie lijnen / gebrek aan een passend inkoopbeleid / meerdere werkwijzen	Geen passend inkoopbeleid
Leveranciers-beoordelingssysteem	Reductie inkoopkosten		Grote leveranciersaantallen

Uit de gewenste situatie analyse is een aantal punten naar voren gekomen die voor de inkopers van essentieel belang zijn voor de inkoopfunctie. Deze punten zijn:

- *de gegevens moeten goed worden ingevuld in het inkoopprogramma door alle samenwerkers*
- *het is belangrijk dat de samenwerkers snel en duidelijk te werk kunnen gaan*
- *zorgen voor betere (kortings-)afspraken met leveranciers*
- *de leveranciers op een juiste manier beoordeeld kunnen worden*

Wanneer de bovenstaande aanbevelingen worden geïmplementeerd zullen deze punten worden meegenomen in de verandering. Door de uitbreiding van Navision zal punt één en vier worden gehandhaafd. Wanneer er een inkoopteam wordt opgesteld kunnen de inkopers sneller en duidelijker te werk gaan doordat ze op elkaar afgestemd zijn. Door gebruik van het Iep model en het leveranciersbeoordelingssysteem kunnen er betere afspraken worden gemaakt met de leveranciers.

De organisatie ziet in dat er voor de inkoopfunctie verbeteringspunten zijn. Door passende oplossingen te vinden voor deze punten kunnen er voor de organisatie (substantiële) voordelen behaald worden. Voor de organisatie is het niet van essentieel belang dat er voornamelijk kosten- en tijdsvoordelen worden behaald bij het implementeren van de aanbevelingen, maar dat de organisatie er in zijn geheel van weet te groeien.
De huidige inkoopfunctie is onderverdeeld bij een aantal samenwerkers. Deze samenwerkers kopen allemaal producten en diensten in voor hun eigen afdeling. Hierdoor kan het voorkomen dat er geen optimale leveranciersafspraken gemaakt kunnen worden. Er wordt ook geen optimaal gebruik gemaakt van het (inkoop)programma Navision. De inkopers hebben allemaal een eigen werkwijze op het gebied van informatie invoeren in het systeem. Momenteel wordt er onderzoek gedaan naar een uitbreiding van het programma Navision. Voor de organisatie is dit een stap in de goede richting, er wordt namelijk actief gezocht naar de meest passend uitbreiding van Navision waardoor onder andere de inkoopactiviteiten efficienter kunnen worden ingericht.
In tabel 9 zijn alle aanbevelingen weergegeven. Zoals in de tabel te zien is, is het voor de organisatie mogelijk om middels een implementatie van de aanbevelingen de doelstellingen, knelpunten en zwaktes van de inkoopfunctie te behalen of wegnemen. Er is één knelpunt wat niet of nauwelijks weg te nemen is voor de organisatie. Dit knelpunt is het feit dat er veel ad-hoc inkopen worden gedaan. Doordat de organisatie ook met storingen te maken krijgt van de stoomketels van klanten, komt het voor dat er producten per direct moeten worden ingekocht. Hierbij wordt dan niet of nauwelijks rekening gehouden met een juiste specificatie, leveranciersselectie en eventuele afspraken/onderhandelingen. Het is wel mogelijk dat de organisatie gaat streven om deze ad-hoc inkopen te verminderen.
Zoals eerder bij de aanbevelingen is behandeld kan er bij een optimale implementatie van de bovenstaande aanbevelingen een professionaliseringsslag worden gemaakt voor de inkoopfunctie. De inkoopfunctie zal hierdoor versterkt worden en hiermee zal de organisatie in zijn geheel ook worden versterkt. Met deze versterking is het mogelijk dat de concurrentiepositie van de organisatie kan worden verbeterd. Met deze concurrentiepositie versterking zal de visie van de organisatie voor de komende jaren worden behaald. Doordat een klein onderdeel van de organisatie wordt geprofessionaliseerd kan er een domino-effect ontstaan waardoor de organisatie uiteindelijk de positie van marktleider kan behalen.

Literatuuropgave

Artikelen

Have, G. van der
'Kosten inkopen kunnen lager' (2006)
Financieel dagblad

Kuyl, H.
'Belangrijkste investering is die in personeel' (2006)
Tijdschrift administratie

Nijdam, A.
'Koppelen van factuur aan inkooporder werkt kostenbesparend' (2007)
Tijdschrift administratie

Rechter, Drs. B.J.
'Het Inkoopproces' (2005)
HBA/ Finance Control Base

Weele, A.J. van/Veth, T.
'Concurrentiekracht door e-procurement: nu of nooit?' (2001)
Holland Management Review

Boeken

Baarda, Dr. D.B./Goede, Dr. M.P.M./ Teunissen, Dr. J.
'Basisboek Kwalitatief onderzoek'
Stenfert Kroese 2005. Tweede druk.
ISBN: 90 207 3179 3

Gelderman, Dr. C.J./Albronda, Drs. B.J.
'Professioneel inkopen'
Wolters-Noordhoff Groningen/Houten 2003. Tweede druk.
ISBN: 90 207 3118 1

Gómez-Mejía, L.R./Balkin, D.B./Cardy, R.L.
'Personeelsmanagement'
Pearson Education Benelux Amsterdam 2005. Vierde editie.
ISBN: 90 430 0815-x

Lennartz, R.E./Trompetter, A./Veeke R.A.F.
'Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk'
Samsom B.V., Alphen aan den Rijn 2007. Eerste druk.
ISBN: 90 130 4127 9

Maas, Drs. G.W.A./ Pleunis, drs. J.W.
'Facility Management'
Kluwer Alphen aan den Rijn 2003. Eerste druk.
ISBN: 90 140 7794 7

Thuis, P.
'Toegepaste organisatiekunde'
Wolters-Noordhoff Groningen 2003. Derde druk.
ISBN: 90 0186 039 7

Vries, Drs. W. de/Helsdingen, Drs. P.J.C. van/Kasper Prof. Dr. J.D.P.
'Dienstenmarketing management'
Wolters-Noordhoff Groningen-Houten 2001. Derde druk.
ISBN: 90 207 3098 3

Weele, Prof. Dr. A.J. van
'Grondslagen van inkoopmanagement'
Kluwer Alphen aan den Rijn 2007. Eerste druk.
ISBN: 90 130 4262 7

Weele, Prof. Dr. A.J. van
'Inkoop in strategische perspectief. Analyse, strategie, planning en praktijk'
Kluwer Alphen aan den Rijn 2007. Vijfde druk, tweede oplage.
ISBN: 90 130 2486 6

Interne Documentatie
Arbo-jaarverslag 2006 Jonker B.V.
Kwaliteitshandboek Jonker B.V.

Internet
http://www.buildingbrands.com
http://www.effectiveworld.nl
http://www.extern.mdinfo.nu
http://www.financebase.kluwerfinancieelmanagement.nl
http://www.hbokennisbank.nl
http://www.inkoop.com
http://www.inkoop.startpagina.nl
http://www.inkoopportal.com
http://www.inkopers-cafe.nl
http://www.ketelonderhoud.nl
http://www.kostenverlaging.nl
http://www.managementsite.nl
http://www.metaalmagazine.nl
http://www.nevi.nl
http://www.nevi-opleiding.nl
http://www.productmilieu.nl
http://www.purchasingexcellence.nl
http://www.purspective.com
http://www.skob.nl
http://www.twynstragudde.nl
http://nl.wikipedia.org
http://www.web.ebscohost.com
http://www.youngpurchasing.com

Interviews
Interview Afdelingshoofd K&A R. de Knegt
Interview Algemeen Directeur H.T. Jonker
Interview Controller J. Koekoek
Interview medewerker Magazijn/ ontvangst goederen J. de Gelder
Interview medewerker Verkoopteam J. den Tuinder
Interview Werkvoorbereider K&A F. Gelderblom

Scripties
Asten, R. van
'Professionalisering van het facilitaire inkoopproces'
Mei 2003

Jong, M. de
'Inkoopplan'
Juli 2004

Klootsema, E.
'Facility Management Corus IJmuiden'
Februari 2005

Mark, M. van der
'De contractdatabase, de sleutel voor optimaal contractmanagement'
Mei 2007

Sterrenberg, N.
'Op zoek naar verborgen kapitaal'
Mei 2006

Syllabi
Es, W. van der
'Facilitair Inkoopmanagement'
Haagse Hogeschool 2007/2008
Code: 2357

Genet, C.
'Methoden van onderzoek en de markt'
Haagse Hogeschool 2004/2005
Code: 2384

Mante, Y.
'Handleiding Schriftelijke Rapportage'
Haagse Hogeschool 2004/2005
Code: 2318

Register

A
ABC-analyse 11, 24
Administratieve functie 7

B
Baten 37
Belang 8
Beschrijvend onderzoek 5
Bestellen 9
Bewaken 9
BIOCA-analyse 10, 21
Branche 14

C
Classificatie 35
Commodity analyse 12, 26
Communicatie 29
Communicatie beleid 33
Concurrentiepositie 1,32,37
Contracteren 9
Core Business 14
Corporate Vision 14
Correctieve acties 34
Crediteuren analyse 11, 24
Cyclisch Tellen 32

D
Definitie 7
Doelstelling 4
Draagvlak 29
DuPont-chart 11, 22
Duurzaam inkopen 10

E
Empirisch onderzoek 5

F
Faciliteiten 29
Facility Management 1
Facility manager 1
Facturen 18,22
Factuurrouting 18

G
Gecoördineerd inkopen 9
Gewenste situatie analyse 26
Gewijzigde herhalingsinkoop 8
Groeimodel 7

H
Hard controls 31
Huidig inkoopproces 17
Huidig inkoopsituatie 17

I
Iep-model 31
Implementatie 34,38
Inkoop 7
Inkoopaandeel 8
Inkoopbeleid 18,32
Inkoopfunctie 7
Inkoopkosten 19
Inkooplogistiek 33
Inkoopopleiding 30
Inkooporganisatie 17
Inkoopproces 9
Inkoopsoorten 18
Inkoopteam 29

J
Just-in-Time 10

K
Knelpunten 18
Koopsituaties 8
Kosten 36
Kwalitatief onderzoek 5
Kwaliteitsbeleid 33
Kwantitatief onderzoek 5

L
Leveranciers 11
Leveranciersaantallen 22
Leveranciersafspraken 11
Leveranciersbeleid 33
Leveranciersbeoordeling 18
Lev. beoordelingssyteem 34,38
Leveringsbetrouwbaarheid 33

M
Manipulatie 29
Mechanische functie 7
Mission Statement 14

N
Navision 22,32
Nazorg 9
New task situatie 8

O
Onderhandeling 29
Onderzoeksmethoden 5
Ontwikkeling 4,39
Opportunities 10,21

P
Pareto diagram 26
Participatie 29
Prestatie indicatoren 35
Pro actieve functie 7
Professionele strat. functie 7
Prijs 35
Prijsindex 35
Primair 18

Q

R
Rechtstreekse herh.inkoop 8
Reduceren 4

S
Secundair 18
Selecteren 9
Shared values 16
Skills 16
Soft controls 29
Specificeren 9
Staff 16
Stam model 17
Strategische doelstelling 8
Strategy 15
Strengths 10,21
Structure 15
Style 16
Systems 16
SWOT-analyse 10,21

T
Theoretisch onderzoek 5
Threats 10,21
Total Quality Control 10

U
Uitbesteding 10

V
Voorraad 19,32
Voorraadbeheer 19,32

W
Weaknesses 10,21
Weerstand 26,29

X

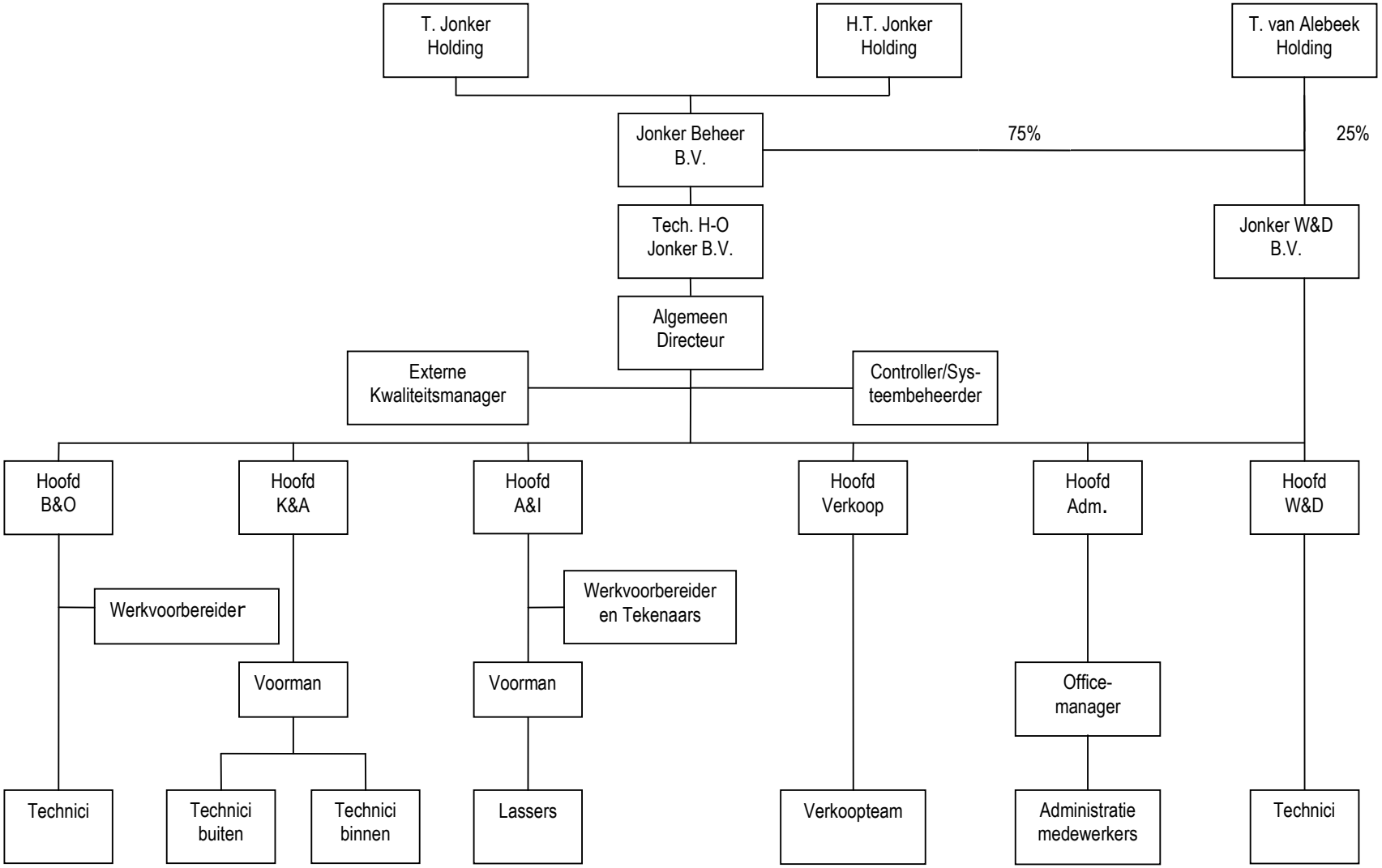
Y

Z

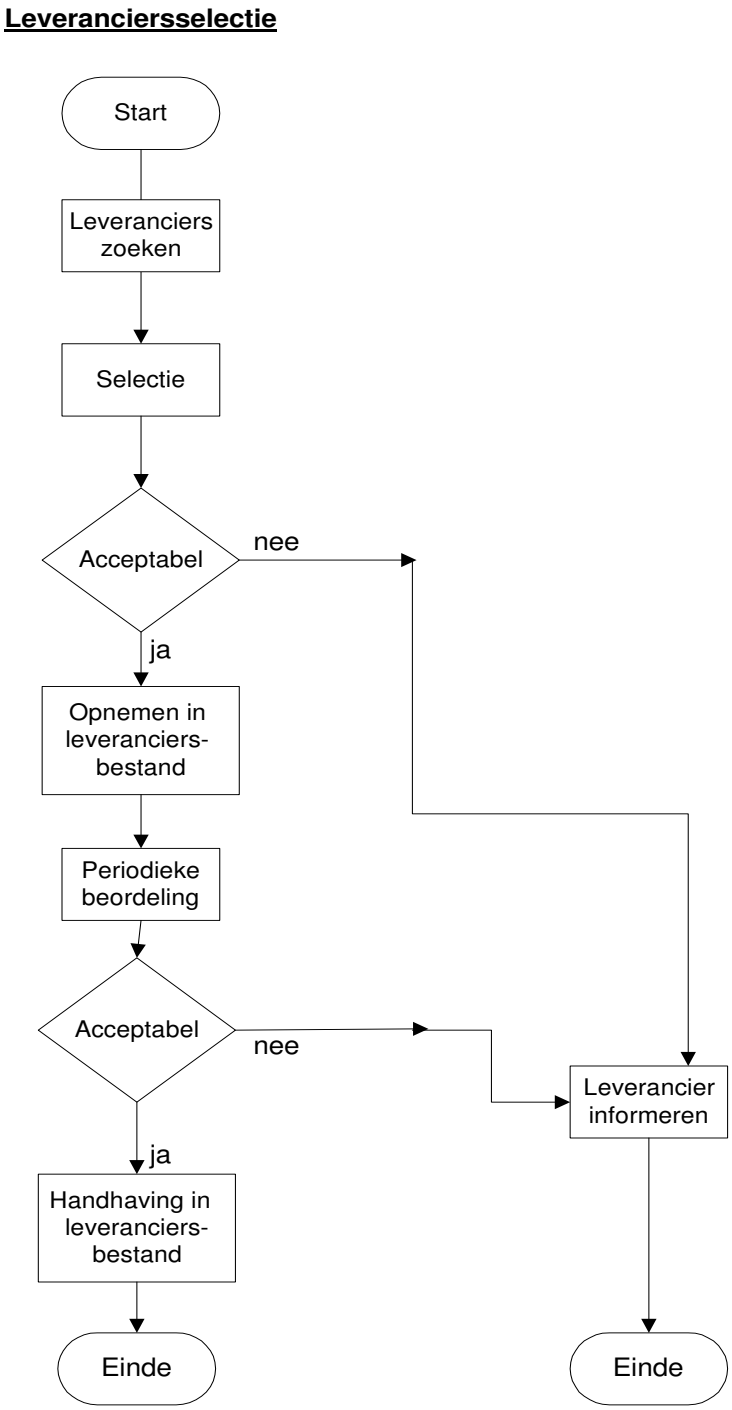
Bijlagen

Bijlage 1:
Organogram Jonker B.V.
Bijlage 2:
Huidig stroomschema leverancierselectie
Bijlage 3:
Huidig stroomschema inkoop
Bijlage 4:
Huidige werkwijze inkopen
Bijlage 5:
Huidige werkwijze factuurrouting
Bijlage 6:
Crediteuren analyse Ketel
Bijlage 7:
Crediteuren analyse Water
Bijlage 8:
Leverancierstabel Ketel 2007
Bijlage 9:
Leverancierstabel Water 2007
Bijlage 10:
Inkopen Voorraad en Eigen Gebruik
Bijlage 11:
Commodity analyse
Bijlage 12:
Pareto diagrammen Ketel
Bijlage 13:
Pareto diagrammen Water
Bijlage 14:
Aanwezige module informatie Navision
Bijlage 15:
Enquêtes personeelsleden
Bijlage 16:
Aanbeveling leveranciers selectieproces
Bijlage 17:
Aanbeveling inkoop producten en diensten
Bijlage 18:
Aanbeveling factuurrouting
Bijlage 19:
Leveranciersbeoordelingssysteem
Bijlage 20:
Aanvullende module informatie Navision
Bijlage 21:
Informatie NEVI opleiding MIL 1 en MIL 2

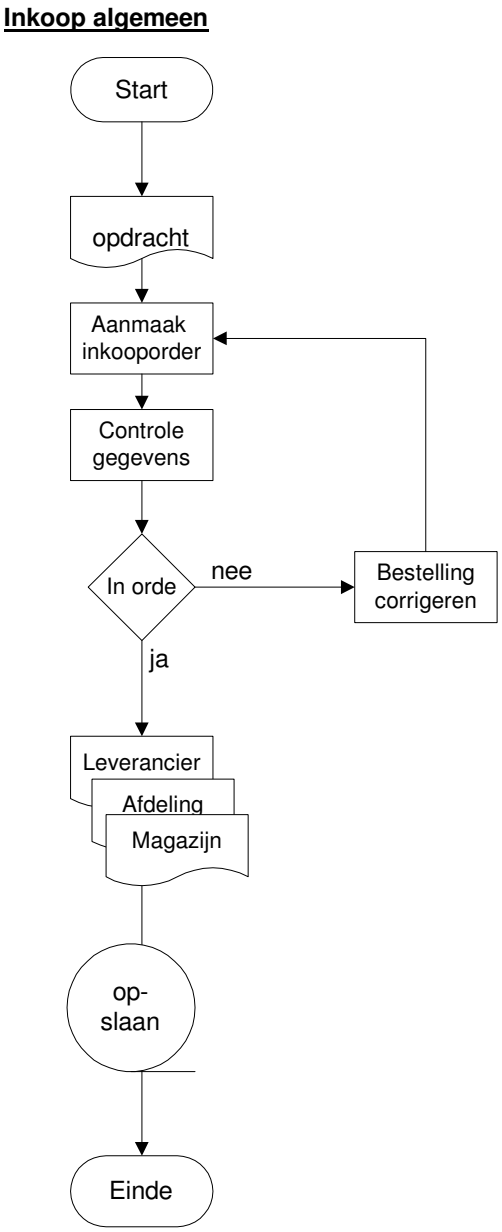
Bijlage 1 Organigram Jonker B.V.



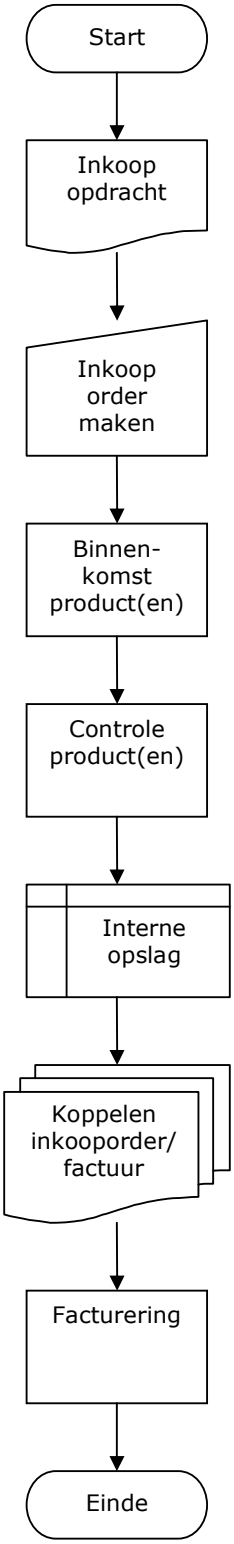
Bijlage 2 Huidig stroomschema leveranciersselectie



Bijlage 3 Huidig stroomschema inkoop

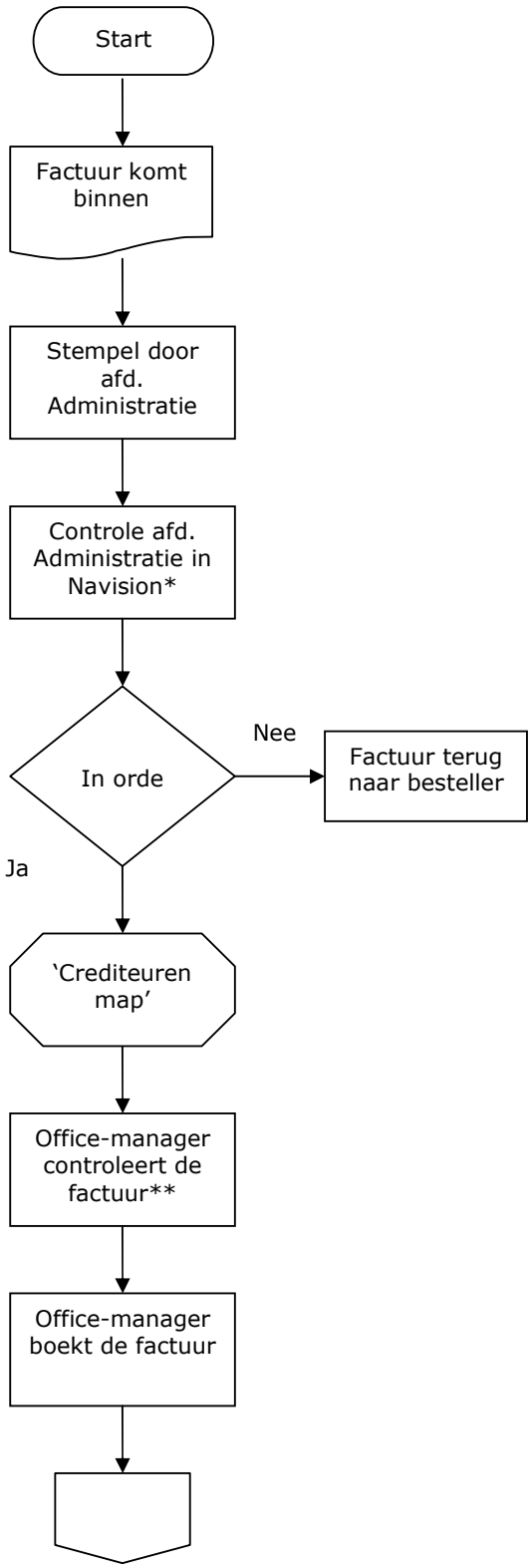


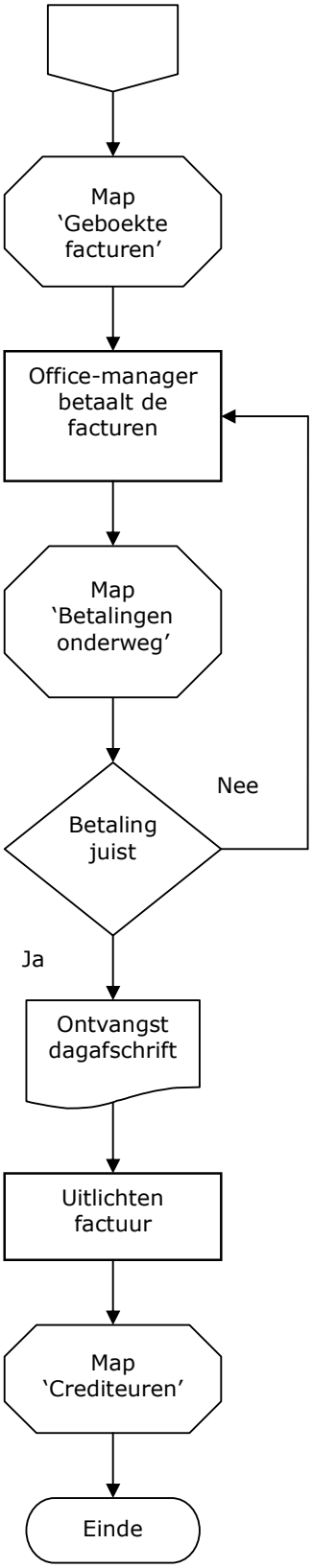
Bijlage 4 Huidige werkwijze inkopen*



* In dit stroomschema is uitgegaan van het inkopen van een routineproduct

Bijlage 5 Huidige werkwijze factuurrouting





* De eerste controle bestaat uit de controle van de leverancier, het leverbedrag en het aantal producten
** De tweede controle bestaat uit de controle van de fiscale- en boekhoudkundige eisen

Bijlage 6 Crediteuren analyse Ketel

Tabel 1 Primaire en Secundaire inkoop van Ketel

Jaar	Soort	Totaal inkoopvolume (€)	Inkoopwaarde als % van de omzet	Totale aantal facturen	% van totale aantal facturen
2006	Primaire inkoop	1.612.645	*37%*	2142	*70%*
	Secundaire inkoop	1.105.836	*26%*	922	*30%*
	Totaal 2006	**2.718.481**	***63%***	**3064**	***100%***
2007	Primaire inkoop	1.672.200	*34%*	2026	*66%*
	Secundaire inkoop	1.158.733	*23%*	1034	*34%*
	Totaal 2007	**2.830.933**	***57%***	**3060**	***100%***

In tabel 1 is te zien wat de totale inkoopvolumes zijn van zowel 2006 als 2007. Tevens zijn de percentages van de totale inkoopvolumes ten opzichte van de jaarlijkse omzet berekend. Ook is terug te vinden wat het aantal facturen is geweest in de twee jaren en van zowel de primaire als de secundaire inkoop.
Uit deze tabel is te concluderen dat het totale inkoopvolume van 2006 ten opzichte van 2007 is toegenomen terwijl het aantal facturen is gedaald.

Tabel 2 Top 5 leveranciers primaire inkoop in 2006 van Ketel

Leverancier	Inkoopvolume (€)	% van het totale inkoop volume	% van het totale inkoop volume van 2006	Aantal facturen	% van het totale aantal facturen
Econosto	215.515	*13,0%*	*8,0%*	448	*21,0%*
Monarch Nederland B.V.	112.600	*7,0%*	*4,0%*	21	*1,0%*
Klinger Picoff B.V.	111.744	*7,0%*	*4,0%*	141	*6,5%*
Nieuwets Isolatie B.V.	108.820	*7,0%*	*4,0%*	61	*3,0%*
Gielissen Technische Bedrijven	98.468	*6,0%*	*4,0%*	14	*0,5%*
Totalen	**647.147**	***40,0%***	***24,0%***	**685**	***32,0%***

In tabel 2 is weergegeven welke leveranciers tot de top 5 behoren van de primaire inkoop in 2006. De leveranciers zijn samen met de bijbehorende inkoopvolumes en het aantal facturen weergegeven. Tevens is berekend wat de percentages zijn van de inkoopvolumes ten opzichte van het totale primaire inkoopbedrag en het totale inkoopvolume van 2006. En de percentages van het totale aantal facturen per leverancier ten opzichte van het totale aantal facturen van 2006.
Uit deze tabel is te concluderen dat de leverancier Econosto voor 8% verantwoordelijk is voor het totale inkoopvolume van 2006 en tevens verantwoordelijk is voor het sturen van 448 facturen. Dit staat ongeveer gelijk aan twee facturen per werkdag.

Tabel 3 Top 5 leveranciers secundaire inkoop in 2006 van Ketel

Leveranciers	Inkoopvolume	% van het totale inkoop volume	% van het totale inkoop volume van 2006	Aantal facturen	% van het totale aantal facturen
MN-service	151.912	*14,0%*	*6,0%*	5	*0,5%*
Eco Ketelservice Verhuur B.V.	146.925	*13,0%*	*5,5%*	22	*2,5%*
Jonker beheer B.V.	105.858	*10,0%*	*4,0%*	12	*1,0%*
Ventil Test Equipment B.V.	65.141	*6,0%*	*2,5%*	2	*0,5%*
Athlon Car Lease Ned. B.V.	62.046	*5,0%*	*2,0%*	23	*2,5%*
Totalen	**531.822**	***48,0%***	***20,0%***	**64**	***7,0%***

In tabel 3 is weergegeven welke leveranciers behoren tot de top 5 leveranciers van de secundaire inkoop in 2006. De inkoopvolumes van MN-service en Jonker beheer B.V. zijn terugkerende kosten. Deze zijn namelijk voor de afdracht van pensioenfondsen en de huur van het pand. Het aantal facturen is aanzienlijk lager dan het aantal facturen van de primaire inkoop.
Het inkoopvolume wat gegeven staat bij Ventil Test Equipment B.V. is een eenmalige investering geweest voor eigen gebruik.

Tabel 4 Top 5 leveranciers primaire inkoop 2007

Leveranciers	Inkoopvolume (€)	% van het totale inkoop volume	% van het totale inkoop volume van 2007	Aantal facturen	% van het totale aantal facturen
Econosto	242.390	*15%*	*8,5%*	453	*22,5%*
Nieuwets Isolatie B.V.	125.275	*7,5%*	*4,5%*	59	*3,0%*
Klinger Picoff B.V.	109.915	*6,5%*	*4,0%*	141	*7,0%*
Transmark FCX B.V. (Ubel&Ventil)	96.789	*6,0%*	*3,5%*	105	*5,0%*
Samson Regeltechniek B.V.	82.601	*5,0%*	*3,0%*	49	*2,5%*
Totalen	**656.970**	***40,0%***	***23,5%***	**807**	***40,0%***

In tabel 4 is terug te vinden welke leveranciers behoren tot de top 5 selectie van de primaire inkopen uit 2007. Ook in 2007 was de leverancier Econosto de nummer één leverancier. In 2007 is het inkoopvolume en het aantal facturen waarvoor Econosto verantwoordelijk was, gestegen.

Tabel 5 Top 5 leveranciers secundaire inkoop 2007

Leveranciers	Inkoopvolume (€)	% van het totale inkoop volume	% van het totale inkoop volume van 2007	Aantal facturen	% van het totale aantal facturen
MN-service	166.335	*14,0%*	*6,0%*	8	*1,0%*
Eco Ketelservice Verhuur B.V.	118.043	*10,0%*	*4,0%*	42	*4,0%*
Jonker beheer B.V.	107.158	*9,0%*	*4,0%*	12	*1,0%*
Rogam Gouda B.V.	88.513	*8,0%*	*3,0%*	13	*1,0%*
Athlon Car Lease Ned. B.V.	66.293	*6,0%*	*2,0%*	29	*3,0%*
Totalen	**546.342**	***47,0%***	***19,0%***	**104**	***10,0%***

In tabel 5 is weergegeven welke leveranciers tot de top 5 leveranciers behoren van de secundaire inkoop van 2007.Ook in 2007 was de leverancier MN-service de nummer één leverancier van de secundaire inkopen. Deze bedragen zijn grotendeels vastliggende kosten van de organisatie.

Bijlage 7 Crediteuren analyse Water

Tabel 6 Primaire en secundaire inkoop van Water

Jaar	Soort	Totaal inkoopvolume (€)	Inkoopwaarde als % van de omzet	Totale aantal facturen	Percentage van totale facturen
2006	Primaire inkoop	344.790	*52%*	586	*75%*
	Secundaire inkoop	123.656	*18%*	198	*25%*
	Totaal 2006	**468.446**	***70%***	**784**	***100%***
2007	Primaire inkoop	344.632	*49%*	405	*70%*
	Secundaire inkoop	147.439	*21%*	180	*30%*
	Totaal 2007	**492.071**	***70%***	**585**	***100%***

In tabel 6 zijn de totale financiële kengetallen van zowel 2006 als 2007 weergegeven van Waterbehandeling en Doseersystemen B.V.. Het totale inkoopvolume van 2007 is gestegen ten opzichte van 2006, terwijl het aantal facturen sterk gedaald is. De primaire inkopen van 2007 zijn in totaal 49% van de jaarlijkse omzet van de B.V..

Tabel 7 Top 5 leveranciers primaire inkoop 2006

Leverancier	Inkoopvolume (€)	% van het totale inkoop volume	% van het totale inkoop volume van 2006	Aantal facturen	% van het totale aantal facturen
Aquality B.V.	126.840	*37,0%*	*27,0%*	63	*11,0%*
Culligan Nederland B.V.	67.777	*20,0%*	*14,5%*	84	*14,0%*
Jonker Ketelonderhoud BV	32.435	*9,0%*	*7,0%*	36	*6,0%*
Grundfos B.V.	21.009	*6,0%*	*4,5%*	32	*5,5%*
Kunststofwerktuig bouw (KWB) B.V.	11.523	*3,0%*	*2,5%*	3	*0,5%*
Totalen	**259.584**	***75,0%***	***55,5%***	**218**	***37,0%***

In tabel 7 is weergegeven welke leveranciers tot de top 5 behoren van de primaire inkopen in 2006 van de B.V. Water. Opmerkelijk is dat de top 5 leveranciers in totaal verantwoordelijk zijn voor 75% van het totale primaire inkoopvolume van 2006.

Tabel 8 Top 5 leveranciers secundaire inkoop 2006

Leveranciers	Inkoopvolume (€)	% van het totale inkoop volume	% van het totale inkoop volume van 2006	Aantal facturen	% van het totale aantal facturen
Athlon Car Lease Ned. BV	29.703	*24,0%*	*6,0%*	17	*9,0%*
MN-service	25.040	*20,0%*	*5,5%*	9	*4,5%*
Jonker Ketelonderhoud BV	23.952	*19,5%*	*5,0%*	14	*7,0%*
Jonker Beheer BV	12.174	*9,0%*	*3,0%*	12	*6,0%*
Pim van Heertum BV	5.212	*4,5%*	*1,0%*	12	*6,0%*
Totalen	**96.081**	***77,0%***	***20,5%***	**64**	***32,5%***

In tabel 8 zijn tevens de top 5 leveranciers weergegeven, alleen ditmaal van de secundaire inkopen van 2006. De leverancier MN-service wordt doorbelast van de B.V. Jonker, dit is tevens het geval met Jonker Beheer B.V.. Dit is de overkoepelende beheersmaatschappij van de totale werkmaatschappij (Ketelonderhoud Jonker B.V. en Waterbehandeling en Doseersystemen B.V.). Jonker Ketelonderhoud is een secundaire leverancier omdat deze onder andere administratie uren doorbelast naar Water.

Tabel 9 Top 5 leveranciers primaire inkoop 2007

Leveranciers	Inkoopvolume (€)	% van het totale inkoop volume	% van het totale inkoop volume van 2007	Aantal facturen	% van het totale aantal facturen
Aquality B.V.	100.636	*29,0%*	*20,5%*	62	*15,0%*
Wairtec Nederland	71.532	*21,0%*	*14,5%*	53	*13,0%*
Ashland Nederland BV	36.581	*10,0%*	*7,5%*	33	*8,0%*
Jonker Ketelonderhoud BV	27.073	*8,0%*	*5,5%*	27	*7,0%*
Grundfos BV	26.353	*8,0%*	*5,0%*	34	*8,0%*
Totalen	**262.175**	***76,0%***	***53,0%***	**209**	***51,0%***

In tabel 9 zijn de primaire leveranciers van 2007 weergegeven. Ook in 2007 is de leverancier Aquality B.V. de nummer één leverancier voor Water. Opmerkelijk is dat het inkoopvolume van Aquality B.V. is afgenomen, maar het aantal facturen nagenoeg hetzelfde is gebleven ten opzichte van 2006. Jonker Ketelonderhoud B.V. is naast een secundaire leverancier ook een primaire leverancier. De doorbelastbare uren die door de laatste werkmaatschappij worden gemaakt voor klussen bij klanten, worden ook doorbelast naar Water.

Tabel 10 Top 5 leverancier secundaire inkoop 2007

Leveranciers	Inkoopvolume (€)	% van het totale inkoop volume	% van het totale inkoop volume van 2007	Aantal facturen	% van het totale aantal facturen
Rogam Gouda BV	26.567	*18,0%*	*5,5%*	2	*1,0%*
Athlon Car Lease Ned. BV	22.242	*15,0%*	*4,5%*	18	*10,0%*
Jonker Ketelonderhoud BV	20.379	*14,0%*	*4,0%*	12	*6,5%*
MN-service	20.274	*14,0%*	*4,0%*	11	*6,0%*
Jonker Beheer BV	12.324	*8,0%*	*2,5%*	12	*6,5%*
Totalen	**101.786**	***69,0%***	***20,5%***	**55**	***30,0%***

In de bovenstaande tabel is de top 5 leveranciers weergegeven van de secundaire inkopen van 2007. Het inkoopvolume van Rogam Gouda B.V. kan worden omschreven als een investering voor Eigen Gebruik.

Bijlage 8 Leverancierstabel Ketel 2007

Num-mer	Naam leverancier	Soort leverancier	Aantal facturen	Totaal inkoop volume 2007	Gem.factuur-bedrag
90072	Lutz Pompen Nederland B.V.	Pompen	1	279,30	279,30
90101	Acoustair B.V.	Lawaaibeheersing	1	60	60
90103	Orapi Applied Nederland B.V.	Onderhoudsproducten	14	4475,63	319,69
90109	Automator B.V.	Codeersystemen	1	487,20	487,20
90110	Adviesbureau Total Quality	Dienstverlening in advies	13	30738,80	2364,52
90119	Aircotech Klimaattechniek B.V.	Klimaatsystemen	1	98,22	98,22
90127	Altrex B.V.	Trappen en ladders	1	595,75	595,75
90132	Alaxa Products B.V.	Meet- en regelapparatuur	2	870,52	435,26
90140	Autoradam Beheer B.V.	Autodealer	17	1316,01	77,41
90141	Arpo B.V.	Reinigingsmachines	1	11,37	11,37
90144	Technical Component Company	Warmtewisselaars	2	1075,90	537,95
90202	Bac Hoogwerker verhuur B.V.	Verhuur hoogwerkers	15	6726,10	448,41
90205	Blankenburgh Relatiemarketing	Relatiemarketing	9	12741,97	1415,77
90206	Gebr. Blok B.V.	Condenspotten	17	5481,90	322,46
90207	Bode Scholten B.V.	Transport	25	5367,83	214,71
90227	Belimo Servomotoren B.V.	Motoren voor verwarmingen	4	410,95	102,74
90241	J.A. Boer BV Aannemersbedrijf	Aannemer	2	1296,25	648,13
90246	Bontenbal interieur	Interieur	2	1909,66	954,83
90249	Claranet Benelux B.V.	Internet/Telefoon	1	330	330
90253	T-Mobile Netherlands B.V.	Mobiele Telefonie	15	10985,35	732,36
90259	Pierre Boels B.V.	Verhuurbedrijf	6	1960,83	326,81
90261	Both office support	Webdesign en hosting	4	1594,66	398,66
90264	Belastingdienst	Belastingdient	3	186	62
90267	Baumüller Benelux B.V.	Automatiseringsystemen	3	1010,05	336,68
90271	BP Nederland B.V.	Tankstation	54	17454,95	323,24
90273	De Bruin Techniek	Appendages	24	937,19	39,05
90303	W.K. Crone B.V.	Stoomketels	3	1683	561
90314	Carglass B.V.	Autoruiten	10	544,77	54,48
90325	Cieba	Kantoormeubelen	3	3218,10	1072,70
90329	Culligan Nederland B.V.	Waterbehandelingssytemen	4	187,82	46,96
90340	College Belastingadviseurs	Belastingadviseurs	2	452	226
90341	Centr. Justi. Incasso Bureau	Incasso	33	1277	38,70
90343	Conta-clip	Elektronica	1	210,80	210,80
90402	Salar Nederland B.V.	Salarisberekening	2	598,50	299,25
90405	Duyvelaar Pompen B.V.	Pompen	19	4972,57	261,71
90408	Duinwaterbedrijf Zuid Holland	Water	1	27,18	27,18
90411	Direkt uitzendbureau	Uitzendkrachten	12	9591,77	799,31
90418	Dungs B.V.	Klimaatsystemen	12	5989,64	499,14
90422	Constructor Dexion Holland B.V.	Magazijninrichting	2	6883,05	3441,53
90502	Sterntec B.V.	Bedrijfswageninrichting	6	11571,21	1928,54
90511	Euro Index B.V.	Rookgasanalyse	20	10575,45	528,77
90512	E.V.O.	Transport	1	309	309
90519	Fa. A. v.d. Elst	Onderhoudsbedrijf	2	8154,97	4077,49
90525	Earmo B.V.	Gehoorbescherming	2	587,64	293,82
90537	Eco Ketelservice Verhuur B.V.	Verhuur ketels	56	190881,26	3408,60
90539	Reed Business Information	Uitgeverij	1	112,95	112,95
90612	Frama Nederland B.V.	Frankeermachines	3	283,65	94,55

90613	Fortune Hot Drinks	Koffieautomaten	6	2673,44	445,57
90615	Fabory Centre	Bevestigingsartikelen	51	15723,88	308,31
90616	Furmanite B.V.	Bevestigingsartikelen	3	7110,5	2371,17
90706	D. de Graaf B.V.	Bouwbedrijf	3	2772,69	924,23
90717	Van Gansewinkel Nederland B.V.	Afvalverwerking	7	1939,13	277,02
90721	Geveke Elektronics B.V.	Electronica	2	104,38	52,19
90733	Sauter building control NL B.V.	Technische installaties	1	251	251
90737	Van Grinsven B.V.	Kraanverhuur	9	16831	1870,11
90743	Truvo BV (Gouden Gids)	Gouden Gids	9	765	85
90745	W.J. Gerritsen Transport B.V.	Transport	22	10759,6	489,07
90746	GAC Business Solutions	Automatiseringssystemen	16	13976,3	873,52
90747	Geveke Klimaattechniek B.V.	Klimaatsystemen	1	146,8	146,80
90801	Havelaar & Zn.	Gereedschap	9	1195,33	132,81
90815	Schilderwerken Huisman B.V.	Schilderwerken	1	300	300
90823	Autoschadeservice Waddinxveen	Autogarage	1	1121,84	1121,84
90849	Hilto Tech. Handelsonderneming	Lasbochten	18	2453,26	136,29
90903	Isotron Systems B.V.	Automatiseringssystemen	1	308,81	308,81
90914	Dalkia Installatietechniek B.V.	Branders	1	105,73	105,73
90918	ID College	Onderwijs	1	491	491
90921	Elster-Instromet N.V.	Meetsystemen	3	3863,7	1287,90
90925	N.V. Interpolis Schade	Verzekering	9	26445,13	2938,38
91006	Jonker Beheer B.V.	Accommodatie verhuur	12	107157,86	8929,82
91007	Jonker W&D	Waterbehandeling	35	66663,33	1904,66
91101	Kadiks B.V.	Automatiseringstechniek	3	206,75	68,92
91102	Kamer van Koophandel	Kamer van Koophandel	4	159,88	39,97
91105	Kluwer B.V.	Uitgeverij	1	20,9	20,90
91106	Garage van der Knijff	Autogarage	5	987,78	197,56
91108	Kemet Europe B.V.	Gereedschap	5	3150,16	630,03
91113	Kroezen B.V.	Hypotheek	10	11909,08	1190,91
91118	Lyreco Ned. B.V.	Kantoorartikelen	12	3004,52	250,38
91119	Kok Air B.V.	Rookgascondensor	5	50000	10000
91134	Kuiper & Zn.	Installatie revisie	2	22442,5	11221,25
91137	Kenteq B.V.	Kenniscentrum	1	156	156
91225	Athlon Car Lease Ned. B.V.	Auto lease	29	66293,29	2285,98
91229	De Looper NDO & Inspectieapp.	Materiaal onderzoek	1	290	290
91232	Van Leeuwen Autobedrijf B.V.	Autogarage	1	83,19	83,19
91302	Van Marle Offset	Drukkerij	33	43976,06	1332,61
91305	Spar Matze	Supermarkt	6	435,44	72,57
91310	Mettler-Toledo B.V.	Analytische instrumenten	1	90,1	90,10
91311	Van Munster & Zn. B.V.	Sanitair	1	151,06	151,06
91314	Mupro Nederland B.V.	Bevestigingsmaterialen	11	1476,96	134,27
91336	Metaaltech. Handelsonderneming	Metaaltechniek	8	1572,84	196,61
91337	De Milieu Express	Containerverhuur	2	737,4	368,70
91339	MN-Services	Pensioenafdracht	8	166334,72	20791,84
91342	MBL Techniek B.V.	Machinereparatie	5	13408,54	2681,71
91343	MCB Nederland B.V.	Metaal	8	8958,68	1119,84

91419	Noxon Stainless B.V.	Roestvaststaal	78	80379,87	1030,51
91425	MYbusinessmedia(nassau)	Uitgeverij	8	1234,78	154,35
91501	Ondernemerskring Moerkapelle	Ondernemingskring	1	190	190
91509	Oranjecomite Moerkapelle	Oranjecomite	3	160	53,33
91601	Mazars Paardekooper Hoffman NV	Belastingadviseurs	4	25275	6318,75
91602	Pen Point Benelux B.V.	Kantoorartikelen	1	220	220
91604	P.M.I. B.V. Handelsmij.	Brandbeveiliging	3	384,5	128,17
91606	De Plaatijzerindustrie B.V.	IJzerartikelen	11	6164	560,36
91613	Fleuronné	Bloemen	2	86,32	43,16
91626	Trigion Beveiliging B.V.	Beveiliging	13	813,26	62,56
91629	Peekel Instruments B.V.	Meetinstrumenten	1	635	635
91636	Promo Veiligheidsschoenen	Veiligheidschoenen	1	50,08	50,08
91641	Schoonmaakbedrijf Pos	Schoonmaak	3	645	215
91643	KPN Mobile The Netherlands B.V.	Mobiele Telefonie	12	1221,42	101,79
91645	KPN Facturering VasteTelefonie	Telefonie	6	3943,47	657,25
91810	NUON	Energie	1	-378,65	-378,65
91814	Reco Handelsonderneming B.V.	Verhuur steigers	2	806,25	403,13
91815	Reproset	Reproartikelen	1	2418,15	2418,15
91816	ROVC	Adviesbedrijf	7	4627,5	661,07
91818	B&G Nederland B.V.	Hekken	2	490,72	245,36
91825	Rasco B.V. Techn. Handelsmij.	Verfspuitapparatuur	6	710,12	118,35
91844	Rendement Uitgeverij B.V.	Uitgeverij	2	202,80	101,40
91851	Renault Business Finance	Auto lease	22	27672,38	1257,84
91852	Roode Pelikaan Nederland B.V.	Koffie	5	1385,16	277,03
91855	ROC Midden-Brabant	Onderwijs	2	5450	2725
91904	SDU Servicecentr. Uitgeverijen	Uitgeverij	10	2125,69	212,57
91913	Secur protects@work	Beschermingsmiddelen	3	375	125
91925	Six Handelsonderneming B.V.	Sanitair	1	20,92	20,92
91928	Johnson Pompen Nederland B.V.	Pompen	2	2639,35	1319,68
91934	Slijt. t Wapen van Moerkapelle	Slijterij	1	81,26	81,26
91943	Snap on Tools GmbH	Gereedschap	1	147,65	147,65
91946	Seton N.V.	Veiligheidsartikelen	4	1024,05	256,01
91954	Scios	Ketelinspecties	3	1440	480
91961	Siemens Nederland N.V.	Machines	34	16982,86	499,50
91968	Sikkens Verkoop Nederland B.V.	Verf	12	5619,49	468,30
92006	Van der Toorn & Zn.	Schilder	1	3600	3600

92008	Keteltransport den Toom V.O.F.	Transport	1	650	650
92017	Thermeta Service B.V.	Branders en condenspotten	7	5808,38	829,77
92027	TNT Post	Post	12	2791,66	232,64
92106	Gemeente Utrecht	Chemisch afval afvoer	2	1869,44	934,72
92209	Techn. Handelsond. L van Vliet	Heftrucks	3	834,43	278,14
92213	Vis Waddinxveen B.V.	Propaan	14	298,68	21,33
92219	Verkley bloemen en planten	Bloemen	1	23,70	23,70
92238	Voetbalvereniging Moerkapelle	Goed doel	2	200	100
92241	Tele 2 Versatel Ned. B.V.	Telefonie	10	2570,86	257,09
92245	Valderen v. Lastechn. Tilburg	Lasapparatuur	39	20159,49	516,91
92316	Willemsen Beveiligingen	Beveiliging	7	8151,60	1164,51
92401	XS4ALL	Intetnet	25	927,84	37,11
92604	Meta Mach BV (vh van Zoeren)	Advies voor plaatbewerking	1	387,75	387,75
92608	Gem. Zevenhuizen-Moerkapelle	Belastingen	2	1322	661
93002	Klinger Picoff B.V.	Technishe componenten	141	110009,44	780,21
93012	Icamat B.V.	Metaalbewerking	13	13355,60	1027,35
93013	Laman Techn. Groothandel	Technische componenten	106	19657,14	185,44
93019	Samson Regeltechniek B.V.	Meet- en regelapparatuur	49	82701,63	1687,79
93027	Monarch Nederland B.V.	Branders	22	50055	2275,23
93029	Straaltechniek International	Straalapparatuur	1	603,75	603,75
93030	Jumo meet-en regeltechniek B.V.	Meet-en regelapparatuur	9	5496,60	610,73
93034	Ventil Test Equipment B.V.	Test apparatuur	2	474	237
93047	Eriks B.V.	Industrieel dienstverlener	28	6084,29	217,30
93049	Lloyd's Register Nederland B.V.	Ketelkeuringen	51	20967,83	411,13
93052	Protoflex B.V.	IJzerwaren en metaalwaren	1	429,20	492,20
93063	Econosto Nederland B.V.	Afsluiters en appendages	454	244671,16	538,90
93069	W.A. Muijsert B.V.	Metaalartikelen	8	3244	405,50
93071	Elco-Rendamax	Stoomketels en branders	7	1770,90	252,99
93074	Grundfos Nederland B.V.	Pompen	34	28725,92	844,88
93079	Leering Hengelo B.V.	Metaalartikelen	11	6162,88	560,26
93083	NEN	Norm informatie	1	257,72	257,72
93085	Gastec Training B.V.	Trainingen en consultancy	1	2939	2939
93089	VDL KLIMA B.V.	Ventilatietechniek	12	21493,55	1791,12
93096	Nieuwets Isolatie B.V.	Isolatie	59	125275,31	2123,31
93099	Nederhoff Kraanbedrijf	Verhuur kranen	1	500,50	500,50
93117	Transmark FCX BV (Ubel&Ventil)	Afsluiters, condenspotten etc.	106	97036,71	915,44
93128	Lloyd's Register Nederland B.V.	Ketelkeuringen	2	440,5	220,25
93134	STS Scharff Trading & Serv. B.V.	Hanggereedschappen	3	1511,5	503,83

93137	Kruizinga B.V.	Opslag en transport	1	95,10	95,10
93152	Rensa B.V.	Verwarming en ventilatie	6	1688,08	281,35
93160	Lutters Handel B.V.	Lasfittingen	60	60708,80	1011,81
93198	BTN/Van Houten	Veiligheidsmaterialen	13	16143,77	1241,83
93213	Solar Elektro B.V.	Communicatie, kabels etc.	100	36951,43	369,51
93234	Ricoh Nederland B.V.	Kopieerapparatuur	5	295,49	59,10
93255	Wasco B.V.	Verwarming en ventilatie	37	15324,57	414,18
93257	Doedijns	Meet- en regelapparatuur	1	207	207
93259	Blanken Controls B.V.	Meet- en regelapparatuur	3	277	92,33
93262	Hitma B.V.	Meet- en regelapparatuur etc.	3	3778	1259,33
93271	Vink Lisse	Kantoormeubilair	1	52	52
93272	Endress & Hauser B.V.	Analyseapparatuur	15	27131,09	1808,74
93290	Display Electronics	Displays	3	136,91	45,64
93299	Schinkel Schouten B.V.	Kunststof buizen	7	429,04	61,29
93303	Technische Unie B.V.	Installatiematerialen	33	7759,73	235,14
93305	Gielissen Technische Bedrijven	Monteurs, inspectie etc.	17	43911,47	2583,03
93318	Watts Ocean B.V.	Installatiemateriaal	1	200	200
93319	Uniek Stomerij	Stomerij	25	9101,86	364,07
93333	Office Depot International B.V.	Kantoorartikelen	2	132,24	66,12
93334	Moors Ovenbouw B.V.	Ketelbemetseling	19	10894,45	573,39
93341	Van Noort Bedrijven B.V.	Verhuizer/transport	4	2457,88	614,47
93343	Costerm B.V.	Meet- en regeltechniek	1	997,30	997,30
93352	PrintAbout B.V.	Cartridges	6	247,55	41,26
94003	Convoi Europe B.V.	Verhuizingen	2	3900	1950
95003	AIB Vincotte Nederland B.V.	Keuringinstallaties	12	6636,39	553,03
95004	Strabeko Straalbedrijf B.V.	metalliseren	1	58	58
95005	Eriks Servicecenter Haaglanden	Afsluiters	9	2623,55	291,51
95007	Akzo Sikkens Zoetermeer	Verf	3	1066,32	355,44
95011	DDA Reproservices B.V.	Repro services	1	7,42	7,42
95012	Van Schijndel Transport B.V.	Transport	9	611,60	67,96
95013	Blygold Nederland B.V.	Entreebeveiliging	1	1604	1604
95015	Aim Fluid Control B.V.	Koppelingsmateriaal	2	460	230
95029	RTD B.V.	Niet-destructief metaalonderh	9	7105,74	789,53
95030	KGS B.V.	Gereedschappen	1	41,19	41,19
95031	Kabel-Zaandam B.V.	Zichtmetalen	2	444,35	222,18
95032	Supair B.V.	luchtgordijnen	5	4197	839,40
95033	Bressers Metaal B.V.	Metaal en staal	15	5424,39	361,63
95034	ODS	Staalproducten	15	35497,17	2366,49
95037	Designservice	Access design	5	2463	492,60
95043	Air Products Nederland B.V.	Chemicaliën	24	3306,36	137,78
95045	Eco Steam Trading&Consultancy	Consultancy	3	9777,50	3259,17
95048	De Lage Landen Vendorlease B.V.	Leasing van bedrijfsmiddelen	12	19011,36	1584,28
95050	BNP Paribas Lease Group B.V.	Leasing van bedrijfsmiddelen	4	2952	738
95051	Aircotech klimaattechniek	Klimaattechniek	1	342,71	342,71

95052	BT Groep vh. Touw	Kantoorartikelen	4	792	198
95057	Rogam Gouda B.V.	Auto dealer	13	88513,41	6808,73
95060	Arbo Unie	Arbodienst	2	480	240
95063	Hertel B.V.	Onderhoud	1	2390	2390
95064	Airconet B.V.	Waterkoelmachines	1	447,52	447,52
95065	TAPB	Ontwerpbureau	2	1304,16	652,08
95067	Energiebeurs	Evenement	2	4091	2045,50
95071	K.G. Beheer B.V.	Bedrijventerrein beheer	1	1235,50	1235,50
95073	Jac. de Vries Gesta B.V.	Verwarmingselementen	1	18769,80	18769,80
95076	Kyocera Mita Ned. B.V.	Printers	2	306,49	153,25
95077	Brabanthallen 's Hertogenbosch	Evenementenlocatie	1	625,60	625,60
95079	Mennens Schiedam B.V.	Staal- en hijstechniek	2	3026,35	1513,18
95092	Kempenaar Gouda B.V.	Auto dealer	4	356,57	89,14
95094	Airco-Fin B.V.	Buizen	1	26873	26873
95097	Hoogenboom Industr. Produkten	Vlinderkleppen	6	6686,18	1114,36
95106	Berkdijk Bloemen	Bloemen	1	17,45	17,45
95114	Maintec Contracting	Technisch personeel	8	6257,42	782,18
95119	SVHW	Gemeenten	1	2590	2590
95122	Verdivas	Druk- en printwerk	3	562	187,33
95124	Paul Wijnants Telematica	Telecommunicatie	1	250	250
95126	Stichting Sena	Muziek	1	100,88	100,88
95127	Nederland IGE+XAO B.V.	Softwareoplossingen	1	550	550
95130	Altec	Labbeling	2	505,43	252,72
95132	Interland Techniek B.V.	Klimaattechniek	2	844	422
95134	Village Green Safety Support	Brandweer	3	199,24	66,41
95137	Dynova Innovatieadvies B.V.	Innovatiediensten	1	200	200
95140	Lumberg Nederland B.V.	Automatisering	2	270,91	135,46
95144	Machinefabriek Kasteel B.V.	Staal, rvs en apparatenbouw	1	2730	2730
95147	Graydon Nederland B.V.	Incasso	1	0,01	0,01
95149	Hoogheemraadschap Schieland	Water	1	388,60	388,60
95155	Van der Ende B.V.	Pompen,meteel etc.	1	97,60	97,60
95156	AncoferWaldram Steelplates B.V.	Stalenplaten	2	1004,40	502,20
95160	Dactylo Uitzendbureau	Uitzendkrachten	1	396,80	396,80
95161	Oxxio Nederland B.V.	Energie	1	10766,71	10766,71
95163	Care Schadeservice B.V.	Schadeservice	2	743,40	371,65
95164	Heleon B.V.	Afsluiters	1	706	706
95167	Construction Van de Walle	Matrijzenbouw	2	22068	11034
95172	Wairtec Nederland	Waterzuiveringsinstallaties	1	572,92	572,92
95177	Van Aalst Oliehandel B.V.	Oliehandel	23	32150,60	1397,85
95180	Visser Techniek B.V.	Metaalbewerking	1	2400	2400
95183	Rolled Alloys	Stalenplaten- en buizen	1	769,13	769,13
95186	Kooy & Co B.V.	Dakbedekking en isolatie	1	248,37	248,37
95187	De Gezonde Zaak B.V.	Re-integratie	1	1486,35	1486,35
95188	Euromaster	Autobedrijf	4	488,89	122,22
95190	Brown fce/Air Torque	Aandrijvingsmechanismen	4	5155	1288,75
95192	Dalo Service B.V.	Noodverlichting	4	6267,1	1566,78
95193	NEM Energy Services Hengelo	Energie	1	1503,12	1503,12

95194	Blom's Automobielbedrijf	Auto garage	1	1321,67	1321,67
95195	Vabi software	Software	1	185	185
95196	Tecson Inspections B.V.	Inspecties	1	1106	1106
95197	Kremers	Bodemversterking	1	2382	2382
95198	Theaterhotel (v.d. Valk)	Theater/hotel	10	4621,75	462,18
95199	Van Rijsoort Buigwerk	Buigwerkzaamheden	1	500	500
95200	BKS Verkoop en Advies	Adviesbureau	1	5000	5000
95202	Benelux Interim Management	Veiligheidsopleidingen	1	2040	2040
95203	Etiket B.V.	Etiketten	2	1113	556,50
95205	Unie voor Milieuverg. Beheer	Milieuvergunningen	2	400	200
95206	Arledo BV vh van Uden	Stalenbuizen	1	825,68	825,68
95207	Fixet Zevenhuizen	Doe-het-zelf	1	78,40	78,40
95208	Nova Engineering	Detacheren personeel	31	34902,19	1125,88
95209	Both Sound productions	Beeld en geluid	6	1189	198,17
95210	NIL Instituut voor Lastechniek	Opleidingen	1	610	610
95212	Don van Gorp	Ladders en trappen	1	61	61
95213	Van Straaten Raalte B.V.	Kraanverhuur	1	525	525
95214	Van Selm Kraanverhuur B.V.	Kraanverhuur	1	425,50	425,50
95215	Hygrotemp	Luchtbevochtiging	2	718,74	359,37
95216	Euromanchetten B.V.	Flexibele verbindingen	1	190,34	190,34
95217	Hotel Restaurant de Zwaan	Restaurant	1	366,30	366,30
95218	RLC Nederland	Kaartprinters	1	2905	2905
95220	Euphony Benelux N.V.	Telecommunicatie en energie	9	1116,94	124,10
95222	Laarhoven Design	Presentatiemiddelen	1	393,70	393,70
95223	Jilleba Glas In Lood	Glas	1	50,71	50,71
95224	P&O Interim B.V.	Personeelsbemiddeling	3	8048,25	2682,75
95226	Autobedrijf vd Boom Tilburg B.V.	Auto garage	1	195,73	195,73
95227	Thermagas Nederland B.V.	Verwarmingssystemen	2	464	232
95229	Van Beynum Autobedrijven	Auto garage	1	14373,27	14373,27
95230	Ingersoll Rand European Sales	Compressoren	1	495	495
95231	Dumico Vof	Glas	1	122	122
95233	NEM Energy Services Zuid-West	Energie	1	1491,85	1491,85
95234	RTD Veendam	Inspecties en opleidingen	1	181,08	181,08
99999	Diverse Crediteur		15	2796,88	186,46
Totaal				**2830933,0**	

Bijlage 9 Leverancierstabel Water 2007

Num-mer	Naam leverancier	Soort leverancier	Aantal facturen	Totaal inkoop volume 2007	Gemiddeld factuurbedrag
90001	Audipack	Projectiemiddelen	1	223,38	223,38
90002	Autoradam Beheer B.V.	Autodealer	6	559,29	93,22
90003	Aquality B.V.	Waterbehandelingsapp.	63	102887,18	1633,13
90004	Boom	Uitgeverij	8	2455,76	306,97
90008	Culligan Nederland B.V.	Waterbehandelingssys.	25	6758,32	270,33
90009	Fisher Scientific	Chemicaliën	8	1173,30	146,66
90010	Grundfos B.V.	Pompen	34	26380,73	775,90
90011	Pim van Heertum B.V.	Autobanden	12	4892,92	407,74
90015	Immolab	Chemicaliën onderzoek	14	8110,55	579,33
90017	N.V. Interpolis Schade	Verzekeringen	5	3506,95	701,39
90018	Jonker Beheer B.V.	Verhuur accommodatie	12	12324,05	1027
90019	Jonker Ketelonderhoud B.V.	Verhuur personeel	41	47407,52	1156,28
90020	Jumo Meet- en Regeltechniek	Meet-en regelapparatuur	2	1324,30	662,15
90021	Kamer van Koophandel	Kamer van Koophandel	1	139,88	139,88
90022	Athlon Car Lease Ned. B.V.	Car leasing	18	22242,39	1235,88
90023	Van Marle drukkerij B.V.	Drukkerij	5	4586,45	917,29
90024	MN service	Pensioen fondsen	11	20273,97	1843,09
90025	Pro Chem International	Meet- en regelapparatuur	3	3165	1055
90026	Prowater	Pompen, opslagsys.	14	4157,77	296,98
90027	Reasol s.r.l.	Netwerk	2	1269,28	634,64
90029	SDU klantenservice	Uitgeverij	2	132,47	66,24
90030	Technische Unie	Installatiematerialen	5	797,97	159,59
90031	T-Mobile	Mobiele telefonie	14	3771,43	269,39
90032	Vos Cleaning	Technisch reinigen	3	2960	986,67
90037	Eriks B.V.	Industrieel dienstverlener	2	166,65	83,33
90041	Centraal Justitieel Incassso	Incasso diensten	26	1128,5	43,40
90042	Elster Instromet B.V.	Meet- en regelapparatuur	14	3834,34	273,88
90043	Goudsmit magnetic systems	Magneten	2	616,06	308,03
90044	Lloyds Register Nederland B.V.	Ketelkeuringen	1	1931	1931
90045	Vink Lisse	Kantoormeubilair	4	598,5	149,63
90049	Brenntag Nederland BV Chemproh	Chemicaliën	5	595,27	119,05
90051	Amafilter B.V.	Filtersystemen	2	1700	850
90056	Designservice	Access design	1	148	148
90058	Purus B.V.	Reiniging	1	1814,40	1814,40
90063	KWB Kunststofwerktuigbouw B.V.	Chemicaliën	3	3159	1053
90068	Schinkel Schouten B.V.	buizen	12	1397,79	116,48
90069	Swagelok B.V.	Appendages	9	2983,28	331,48
90070	Kroezen B.V.	Hypotheek	3	6668,82	2222,94
90072	Lutz Pompen Nederland B.V.	Pompen	2	934,88	467,44
90073	EWS International	Waterbehandelingssys.	2	502,83	251,42

90075	Imtech Projects BU Utili West	Electrotechniek	1	4297,65	4297,65
90080	Eurosalt Handelmaatschappij B.V.	Zout	19	7074,25	372,33
90082	Laman Techn. Groothandel	Gereedschap	9	2586,41	287,38
90090	Hach Lange	Test apparatuur	1	277,10	277,10
90093	ProMinent Verder B.V.	Doseersystemen	1	228,99	228,99
90096	Wairtec Nederland	Waterzuiveringsinst.	53	71541,41	1349,84
90097	Hanna Instruments	Meetapparatuur	3	676,58	225,53
90110	Adviesbureau Total Quality	Adviesbureau	2	5178,50	2589,25
90114	Vichema B.V.	Chemische reiniging	1	1350	1350
90117	Klinger Picoff B.V.	Technische componenten	1	52,35	52,35
90119	Wildkamp	Pompen	1	112,30	112,30
90123	Aalp Benelux B.V.	Appendages	1	864	864
90131	Autoschade Service Waddinxveen	Autogarage	2	1035	517,50
90156	BTN	Veiligheidsapparatuur	1	136,85	136,85
90207	Bode Scholten B.V.	Transport	19	2670,58	140,56
90220	Ingenieursbureau Van Borselen	filters	4	9270,40	231,85
90264	Belastingdienst	Belastingdienst	1	76	76
90502	Sterntec B.V.	Bedrijfswageninterieur	3	1528,65	509,55
91106	Garage v.d. Knijff	Autogarage	1	311,78	311,78
91643	KPN Mobile The Netherlands B.V.	Mobiele telefonie	12	879,60	73,30
93063	Econosto Nederland B.V.	Appendages	4	1400,61	350,15
93083	NEN	Normen informatie	1	42	42
95057	Rogam Gouda	Auto dealer	2	26566,87	13283,44
95160	Dactylo Uitzendbureau	Uitzendkrachten	3	3248,8	1082,93
95162	Ashland Nederland B.V.	Chemicaliën	33	36581,67	1108,54
95177	Van Aalst Oliehandel B.V.	Olie	1	53,49	53,49
95211	Wolter & Dros Groep B.V.	Adviseren en ontwerpen	1	711	711
95219	Jan van der Zanden autoschade	Auto garage	2	2847,78	1423,89
95225	Abalco Verpakkingen	Verpakkingen	1	429,75	429,75
95232	Overtoom International Nld B.V.	Kantoorartikelen	2	438	219
99999	Diverse Crediteur		1	60	60
Totaal			**585**	**492071,70**	**841,15**

Bijlage 10 Inkopen Voorraad en Eigen Gebruik

Tabel 11 Voorraad kosten 2007

Afdeling	Totale Voorraad kosten	% van de totale Voorraad kosten van 2007	Meest ingekocht type Voorraad	% type van de totalen voor Voorraad per afdeling
Administratie	5.000	*1%*	Inkoop	*100%*
Branderservice & onderhoud	32.343	*8%*	Electra	*85%*
Apparatenbouw & installatietechniek	128.684	*33%*	Installatie materialen	*91%*
Ketelonderhoud & Appendagerevisie	229.961	*58%*	Appendages	*55%*
Totalen	**395.988**	***100%***		
Waterbehandeling en Doseersystemen	46.469	*100%*	Chemie	*62%*

In tabel 11 zijn de kosten weergegeven die zijn gemaakt voor de Voorraad inkopen van 2007. Alle Voorraad inkopen moeten in het inkoopsysteem worden toegelicht met een type. In de tabel is weergegeven welke afdeling verantwoordelijk is voor welke uitgaven voor de Voorraad en om welk soort Voorraad het gaat. In de bovenstaande tabel is een splitsing gemaakt tussen Ketel en Water.

Tabel 12 Eigen Gebruik uitgaven 2007

Afdeling	Totale Eigen Gebruik kosten	% van de totale Eigen Gebruik kosten van 2007	Meest ingekocht type Eigen Gebruik	% type van de totalen voor Eigen Gebruik per afdeling
Administratie	214.501	*41%*	Diversen	*43%*
Branderservice & onderhoud	44.278	*8,5%*	Autokosten	*48%*
Apparatenbouw & installatietechniek	149.027	*28,5%*	Diversen	*49%*
Ketelonderhoud & Appendagerevisie	115.013	*22%*	Autokosten	*33%*
Totalen	**522.819**	***100%***		
Waterbehandeling en Doseersystemen	60.126	*100%*	Diversen	*53%*

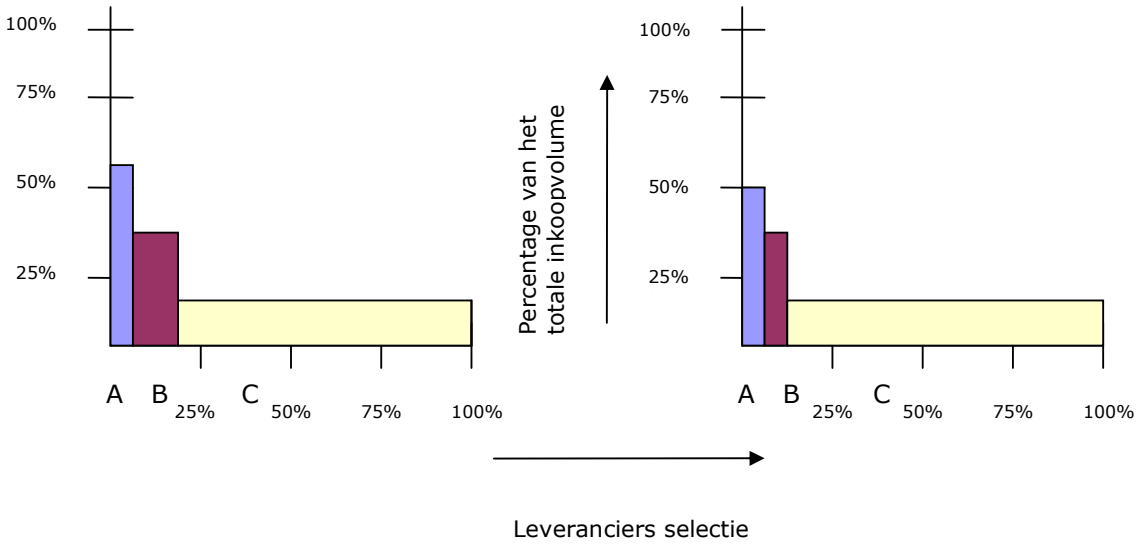
In tabel 12 zijn de kosten weergegeven die zijn gemaakt voor de Eigen Gebruik inkopen. De Eigen Gebruik inkopen zijn bijvoorbeeld de inkopen van werkschoenen, werkkleding maar ook de autokosten die gemaakt worden in de vorm van benzine en overige kosten zoals onderhoud, motorrijtuig belasting en verzekeringen. Onder het type Diversen Eigen Gebruik kosten vallen bijvoorbeeld de mobiele telefoonkosten. Ook in tabel 12 zijn de B.V.'s Ketel en Water apart weergegeven.

Bijlage 11 Commodity analyse

Totale aankopen naar afdeling → Totale aankopen per itemgroep ↓	Admini-stratie	A&I	B&O	K&A	W&D	Totaal
Apparatuur	-	-	-	-	75.474	**75.474**
Appendages	-	80.367	7.681	210.996	-	**299.044**
Autokosten	97.328	55.879	59.020	52.797	66.634	**331.658**
Automatiserings-kosten	58.985	2.632	6.229	3.029	7.083	**77.958**
Bevestigings-materiaal	-	8.712	1.466	10.009	-	**20.187**
Chemie	-	-	-	-	131.293	**131.293**
Derden	9.607	174.393	17.051	95.167	58.242	**354.460**
Diensten	-	-	-	-	11.572	**11.572**
Diversen	265.497	138.505	9.796	26.484	202.376	**642.658**
Electra	-	4.732	146.558	13.482	-	**164.772**
Emballage	-	-	-	-	5.580	**5.580**
Fabricage	-	22.068	-	-	-	**22.068**
Hoogwerk	-	13.119	-	255	45	**13.419**
Inkoop	14.609	136.785	58.180	164.270	86.329	**460.173**
Installatiemateriaal	-	275.627	589	12.949	-	**289.165**
ISO/VCA	-	61	-	199	7.110	**7.370**
Kantinekast	2.255	427	-	1.458	763	**4.903**
Kantoor	87.302	6.198	5.463	4.557	21.463	**124.983**
Klein materiaal	11.843	21.930	4.764	36.007	2.201	**76.745**
Krediet Beperking	4	379	26	135	5	**549**
Manuren	1.675	48.849	-	10.867	-	**61.391**
Pakkingen	-	768	-	60.426	-	**61.194**
Relatie	3.142	17	-	-	499	**3.658**
Reparatie	-	5.472	3.261	3.342	-	**12.075**
Revisie	-	309	122	23.270	-	**23.701**
Transport	1.613	31.149	647	5.946	2.811	**42.166**
Vuilafvoer	904	**-**	**-**	2.185	1.699	**4.788**
Totaal	**554.764**	**1.028.378**	**320.853**	**737.830**	**681.179**	

In deze analyse is er gekeken naar de inkoopkosten per afdeling van de organisatie. Naast de indeling in afdelingen, is er ook een indeling gemaakt in soorten inkopen. Deze worden de itemgroepen genoemd. In het programma Navision kan er naast de artikel gegevens ook een itemgroep worden gekozen voor het in te kopen product.

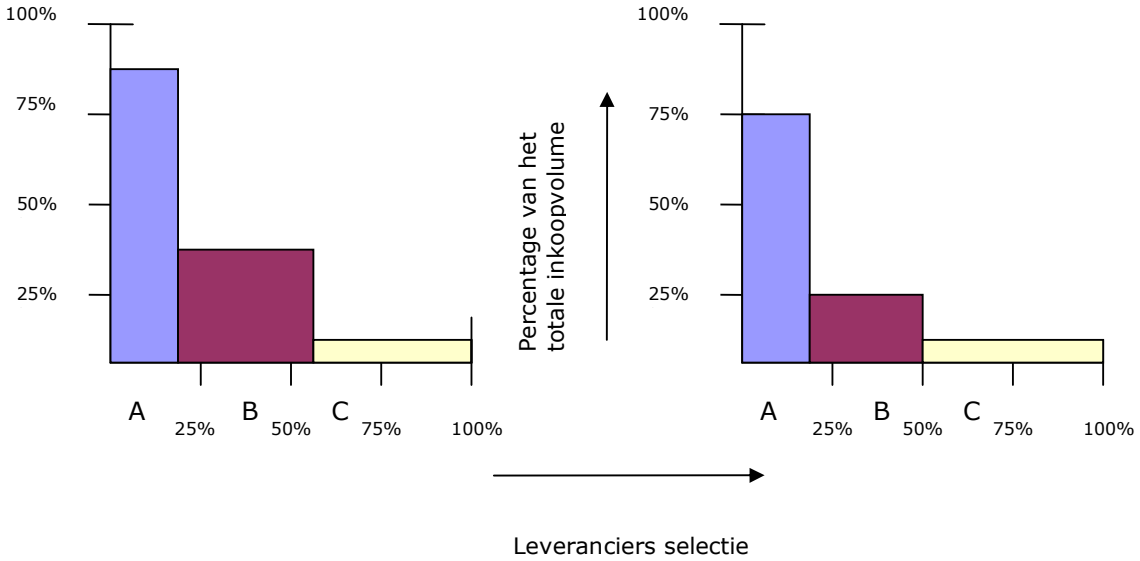
Bijlage 12 Pareto diagrammen Ketel



De linker diagram is voor de primaire inkopen in 2007 van Ketel
A= 5% v/d leveranciers en 56% van het totale inkoopvolume
B= 13% v/d leveranciers en 30% van het totale inkoopvolume
C= 82% v/d leveranciers en 14% van het totale inkoopvolume

De rechte diagram is voor de secundaire inkopen in 2007 van Ketel
A= 3% v/d leverancier en 52% van het totale inkoopvolume
B= 8% v/d leveranciers en 30% van het totale inkoopvolume
C= 89% v/d leveranciers en 18% van het totale inkoopvolume

Bijlage 13 Pareto diagrammen Water



De linker diagram is voor de primaire inkopen in 2007 van Water
A= 20% v/d leveranciers en 85% van het totale inkoopvolume
B= 39% v/d leveranciers en 12% van het totale inkoopvolume
C= 41% v/d leveranciers en 3% van het totale inkoopvolume

De rechter diagram is voor de secundaire inkopen in 2007 van Water
A= 17% v/d leveranciers en 76% van het totale inkoopvolume
B= 29% v/d leveranciers en 22% van het totale inkoopvolume
C= 54% v/d leveranciers en 2% van het totale inkoopvolume

Bijlage 14 Aanwezige module informatie Navision

GAC Business Solutions

2 Kosten

2.1 Benodigde software modules en bedrijfsspecifieke aanpassingen

Software modules:
Op basis van de verstrekte informatie is een voorlopige keuze gemaakt uit de modules die wij noodzakelijk achten voor Jonker Ketelonderhoud B.V.

Deze modules zijn aangegeven met een "getal" in de kolom # (aantal). Daarnaast zijn de prijzen van een aantal mogelijke uitbreidingen aangegeven. In een later stadium kunnen deze desgewenst worden toegevoegd.

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
User Based Pricing	Vaste set modules	1	1.950	1.950
	Aanvullende gebruikers	9	1.950	17.550
Basis	Basis Navision - inclusief:	1		
	1 Professional Gebruiker			
	Bedrijven onbeperkt			
	Basis Bank			
	Inkopers & Verkopers			
	Gebruikers-ID's & Wachtwoorden			
	Permissies			
	Windows NT (Intel) Navision Database			
	Smart Tags			
	Microsoft SQL Server Optie			
	SQL Server optie – Per Database	0	180	0
	IBM AIX	0	1.078	0
	IBM iSeries	0	1.078	0
	C/ODBC	1		
	C/OCX	0	719	0
	C/FRONT	0	719	0
	Client Monitor	0	1.797	0
	Dochteronderneming (per stuk)	0	1.797	0
	Navision versie 3.xx	1		
Web Users:	Web User (1)	0	629	0
	Web Users (25)	0	10.063	0
	Web Users (100)	0	35.940	0
Financieel	Basis Financieel	1		
	Kostenverdeelsleutels	1		
	Budgetten	1		
	Rapportageschema's	1		
	Consolidatie	0	899	0
	Divisies	0	899	0
	Basis XBRL	0	180	0
	Wijzigingslog	1		
Bank	Cheques	1		
	Bankreconciliatie	1		
	Basis Telebankieren	1	719	719
	Inlezen Dagafschriften	0	359	0

Microsoft CERTIFIED Business Solutions Partner

GAC Business Solutions

Verkoop	Basis verkoop	1		
	Verkoopfacturen	1		
	Verkooporders	1		
	Verkoopfacturenkortingen	1		
	Alternatieve afleveradressen	1		
	Order Toezegging	0	899	0
	Expediteurs	0	359	0
	Verkoop retourorders	0	3.369	0
	Kalenders	0	359	0
	Verkooporderregel korting	1		
	Verkooporderregel prijzen	1		
	Campagne prijzen	0	719	0
Marketing & Sales	Relatiebeheer	1		
	Classificatie beheer	0	719	0
	Campagne beheer	0	1.006	0
	Opportunity beheer	1		
	Taak Beheer	1		
	Interactie/Document beheer	1	827 ✓	827
	Relatie Zoeken	0	359	0
	E-mails synchroniseren voor MS Exchange	0	899	0
	Outlook Client Integratie	1		
Service Management	Serviceorders beheer	1	1.617 ✓	1.617
	Serviceprijzen beheer	1	359 ✓	359
	Serviceartikel beheer	1	3.235 ✓	3.235
	Servicecontract beheer	1	3.953 ✓	3.953
	Planning & Dispatching	0	1.294	0
	Job Scheduling	0	1.006	0
Inkoop	Basis inkoop	1		
	Inkoopfacturen	1		
	Inkooporders	1		
	Inkoopfacturenkortingen	1		
	Inkoopvoorstellen	1		
	Alternatieve Inkoopadressen	1		
	Inkoop retourorders	0	3.369	0
	Inkooporderregel korting	1		
	Inkooporderregel prijzen	1		
	Doorkeringen	1		
Voorraad	Basis voorraad	1		
	Meerdere vestigingen	1		
	SKU's	0	2.875	0
	Alternatieve leveranciers	1		
	Stuklijsten	1		
	Vestiging transfers	0	899	0
	Alternatieve artikelen	0	180	0
	Artikelkruisverwijzingen	0	180	0
	Niet-Voorraad artikelen	0	180	0
	Artikeltracering	0	1.797	0
	Artikel toeslagen	0	449	0
	Cyclisch Tellen	0	1.258	0
	Opslaglocaties	0	1.438	0
	Opslag	0	1.078	0

Microsoft CERTIFIED Business Solutions Partner

GAC Business Solutions

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
	Magazijn Ontvangst	0	1.078	0
	Pick	0	1.078	0
	Magazijn Verzending	0	1.078	0
	Vaste verrekenprijs Voorstel	0	1.078	0
Magazijnbeheer	Warehouse Management Systems (WMS)	0	5.032	0
	Intern Opslaan en Picken	0	359	0
	ADCS Online Data Collectie Systeem	0	2.875	0
	Opslaglocaties Set-Up	0	719	0
Resources	Basis Resources	1		
	Capaciteitsplanning	0	719	0
	Meerdere kostprijzen	1	180	180
Projecten	Basis projecten	1		
	Budgetten/Voorcalculatie	1	449	449
	Hoofd-/deel-/subactiviteiten	1	449	449
Personeel	Basis Personeel	1		
Vaste Activa	Basis Vaste activa	1		
	Verzekeringen	0	899	0
	Onderhoud	0	719	0
	Herindeling	0	539	0
	Kostenverdeelsleutels	0	539	0
Applicatie aleeroeen	Meerdere valuta	1		
	Dimensies, basis	1		
	Meerdere documentaten	1		
	Meerdere talen per stuk	0	2.156	0
	Tekstuitbreidingen	1		
	Rekenmodes	1		
	Dimensies, geavanceerd	0	2.696	0
	Intrastat	0	539	0
Basis Manufacturing	Productieorders	0	4.493	0
	Productiestuklijsten	0	4.493	0
Agile Manufacturing	Versiebeheer	0	719	0
	Agile Manufacturing	0	0	0
Supply Planning	Basis Supply Planning	0	7.188	0
	Productie Prognose	0	2.696	0
Capaciteitsplanning	Basis Capaciteitsplanning	0	4.493	0
	Bewerkingsplaatsen	0	449	0
	Eindige capaciteiten	0	3.594	0
Commerce Gateway	Commerce Gateway (10 handelspartners)	0	3.145	0
	Commerce Gateway (uitbreiding ongelimiteerd)	0	4.493	0
Commerce Portal	Commerce Portal 3.xx	0	4.493	0
Navision Application Server	Application Server (1)	0	1.438	0
Design	Report en Dataset Designer	1		
	Form Designer	1		
	Table Designer	1		
	Application Builder	0	7.188	0
	Solution Developer	0	25.158	0
Applicatie-objecten	Tables (1)	0	180	0
	Tables (10)	0	719	0
	Forms (1) – alleen te bestellen in veelvouden van 10	0	18	0
	Forms (100)	0	719	0
	Reports (1) – alleen te bestellen in veelvouden van 10	0	18	0

Microsoft CERTIFIED Business Solutions Partner

GAC Business Solutions

	Reports (100)	0	719	0
	Dataports (1) – alleen te bestellen in veelvouden van 20	0	18	0
	Dataports (100)	0	719	0
	Codeunits (1) – alleen te bestellen in veelvouden van 20	0	18	0
	Codeunits (100)	1		
Tools	Developer's Toolkit – Source Analyzer	0	7.188	0
	Developer's Toolkit – Compare & Merge	0	1.797	0
	Performance Troubleshooting Execute	0	0	0
GAC WebVision	Webmodule Basis Relatiebeheer	0	10.000	0
	Webmodule Projectbeheer	0	10.000	0
	Webmodule Urenregistratie	0	20.000	0
	Webmodule Facturatie	0	20.000	0
	CommClient. (minimaal 1 extra gebruiker nodig)	0	0	0
	Users pack (50)	0	7.500	0
	Users pack (100)	0	14.000	0
	Users pack (250)	0	32.500	0
	Users pack (500)	0	60.000	0
GAC HRM add-on	Werknemers	0	15.000	0
	Eigendommen	0	1.250	0
	Competentie	0	1.000	0
	Matching	0	1.500	0
	Opleidingen	0	1.250	0
PSA modules	Project Management & Control	0	30.000	0
	Kenmerk Navigator	0	2.000	0
	MS-Project interface	0	3.000	0
GAC Postcodetabel NL	Postcodetabel NL	0	1.650	0
GAC Tools	ExpandIT Launch Utility v2.1	0	2.100	0
GAC Mobile ERP	ExpandIT Business Application Server 2.10	0	4.200	0
	Connector to Back-end Systeem	0	1.120	0
	Online connector	0	7.000	0
	Mobile Sales	0	1.680	0
	Mobile Time	0	1.680	0
	Mobile Service Management	0	1.680	0
	BAS® user (1)	0	420	0
	BAS® users uitbreiding pack (25)	0	8.400	0
	BAS® users uitbreiding pack (100)	0	26.880	0
	BAS® users uitbreiding pack (500)	0	107.520	0
	BAS® users uitbreiding pack (2500)	0	430.080	0
GAC Bedrijvenprincipe	Basis Bedrijvenprincipe	0	3.900	0
GAC WKA	Wet Keten Aansprakelijkheid	1	1.900	1.900
Totaal licenties	User Based Pricing			*€ 33.188*

Versie:

De versie die u wordt aangeboden betreft de versie 3.70 User Based Pricing welke per 1 januari 2004 commercieel is vrijgegeven.

Microsoft CERTIFIED Business Solutions Partner

Bijlage 15 Enquêtes personeelsleden

Ingevuld door: H.T. Jonker **Divisie: -**		**Datum: 28-03-08** **Functie: Algemeen Directeur**
NR.	**Vraag**	**Antwoord & toelichting**
01	Bent u bekend met het huidige inkoopbeleid?	xJa 0 Nee
02	Zo ja, wat is uw mening over dit beleid?	
03	Bent u tevreden met het huidige inkoopproces?	xJa 0 Nee
04	Hoe kan voor u de gewenste situering van de inkoopprocessen worden omschreven?	
05	Bent u bekend met de 6 stappen uit het inkoopproces?	0 Ja x Nee
06	Bent u tevreden met het huidige inkoop programma?	x Ja 0 Nee
07	Wat is uw mening over de leveranciersbeoordeling methodiek?	Dat is voor ons als service bedrijf de enige oplossing
08	Wat is uw mening over de routing van de facturen?	Ik neem aan van onze crediteuren ,hier kan verbetering plaats vinden d.m.v. automatisering
09	Hoelang bent u bezig met het inkopen van een product? (ruwe schatting)	Met de procedure ca 3-5 minuten per inkoop
10	Bent u van mening dat u vooral betrokken bent bij de tactische, of de operationele inkoop?	Voor mij voornamelijk de tactische
11	Bent u bereid om een cursus en/of training te volgen over professioneel inkopen? Leg uit.	Bereid wel maar ik denk niet dat het voor mij wat toevoegt
12	Heeft u verder nog tips en/of opmerkingen, dan kunt u die hier kwijt.	Over inkoop bij de fa. Jonker is een een lange historie aan vooraf gegaan en veel beslissingen over de leverancier komen vort uit deze historie. De belangrijkste strategie bij ons is een goede band op te bouwen met een leverancier zodat deze dag en nacht voor ons klaar staat en dus waar we op kunnen vertrouwen in zowel de technische ondersteuning als het klaar staan als we een probleem hebben met b.v. levering tijd

Ingevuld door: T. Jonker **Divisie: A&I**		**Datum:04-04-08** **Functie: Hoofd A&I**
NR.	**Vraag**	**Antwoord & toelichting**
01	Bent u bekend met het huidige inkoopbeleid?	xJa 0 Nee
02	Zo ja, wat is uw mening over dit beleid?	Ik denk dat er te door te veel mensen op eigen "houtje" wordt ingekocht
03	Bent u tevreden met het huidige inkoopproces?	0 Ja xNee
04	Hoe kan voor u de gewenste situering van de inkoopprocessen worden omschreven?	Zorgen voor betere afspraken (kortingen)met de leverancier
05	Bent u bekend met de 6 stappen uit het inkoopproces?	0 Ja 0 Nee
06	Bent u tevreden met het huidige inkoop programma?	0 Ja 0 Nee
07	Wat is uw mening over de leveranciersbeoordeling methodiek?	Goed, maar de praktijk wijst dat het niet gebeurt
08	Wat is uw mening over de routing van de facturen?	Gaat steeds beter
09	Hoelang bent u bezig met het inkopen van een product? (ruwe schatting)	2min
10	Bent u van mening dat u vooral betrokken bent bij de tactische, of de operationele inkoop?	Tactisch, in de vorm dat er aan mij gevraag t wordt of het te kopen artikel de juiste is
11	Bent u bereid om een cursus en/of training te volgen over professioneel inkopen? Leg uit.	Als dit zin heeft
12	Heeft u verder nog tips en/of opmerkingen, dan kunt u die hier kwijt.	Nee, succes!

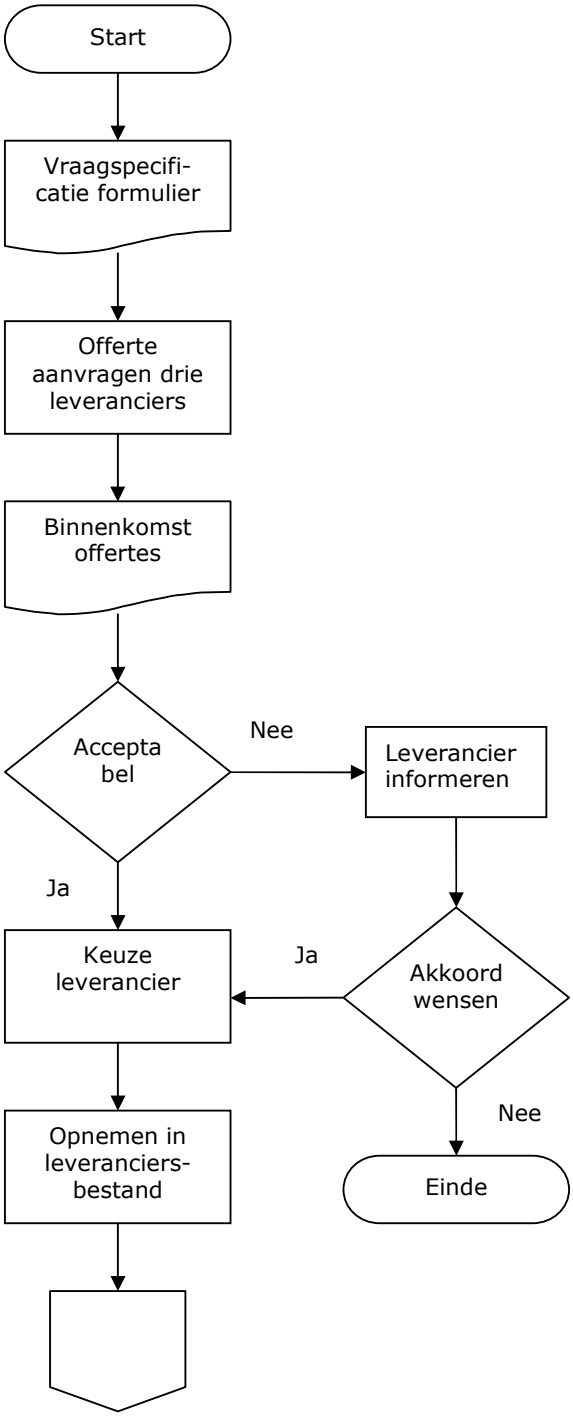
Ingevuld door: T. van Alebeek Divisie: Jonker W&D		Datum: 04-04-08 Functie: Hoofd W&D
NR.	**Vraag**	**Antwoord & toelichting**
01	Bent u bekend met het huidige inkoopbeleid?	0 Er is sprake van een "inkoopbeleid" echter de exacte "ins en outs" verdienen aandacht.
02	Zo ja, wat is uw mening over dit beleid?	Beleid is goed echter moet wel nodig opnieuw worden vastgelegd en gecommuniceerd. Wat met wie gecommuniceerd moet worden is tevens een item.
03	Bent u tevreden met het huidige inkoopproces?	0 Ja
04	Hoe kan voor u de gewenste situering van de inkoopprocessen worden omschreven?	Zolang duidelijk blijft dat tegenover inkoop tevens verkoop moet staan, en dat hier een "dubbele controle" mogelijk blijft, dan vind ik het goed.
05	Bent u bekend met de 6 stappen uit het inkoopproces?	0 Nee Heb geen idee of ik niet met te grote passen (dus bv 5 stappen) "thuis" probeer te komen. Mogelijk gebruik ik er ook 6.
06	Bent u tevreden met het huidige inkoop programma?	0 Ja
07	Wat is uw mening over de leveranciersbeoordeling methodiek?	Werk ik te weinig mee. Zodra een leverancier niet voldoet gaat hij er bij mij uit. (De relatie, toegevoegde waarde, is belangrijk bij een goede leverancier. De prijs is ook belangrijk maar ik wil er voor waken de leverancier te veel onder druk te zetten.
08	Wat is uw mening over de routing van de facturen?	De routing is mij goed. (Voor zover dat ik een goed beeld daarbij heb.)
09	Hoelang bent u bezig met het inkopen van een product? (ruwe schatting)	2 minuten
10	Bent u van mening dat u vooral betrokken bent bij de tactische, of de operationele inkoop?	Operationeel gedurende de dag. Tactisch zodra prijsafspraken gemaakt moeten worden of een nieuwe leverancier (product) zich aandient. Beide dus.
11	Bent u bereid om een cursus en/of training te volgen over professioneel inkopen? Leg uit.	Nee. Ik denk dat het voor mij op dit moment geen toegevoegde waarde heeft maar laat me graag overtuigen van het tegendeel.
12	Heeft u verder nog tips en/of opmerkingen, dan kunt u die hier kwijt.	Geen tips. Wel vind ik het prettig weer eens nagedacht te hebben over iets waar we dagelijks mee doende zijn. Het is goed eens kritisch te kijken wat we aan het doen zijn. Ben benieuwd naar bevindingen, conclusies en aanbevelingen.

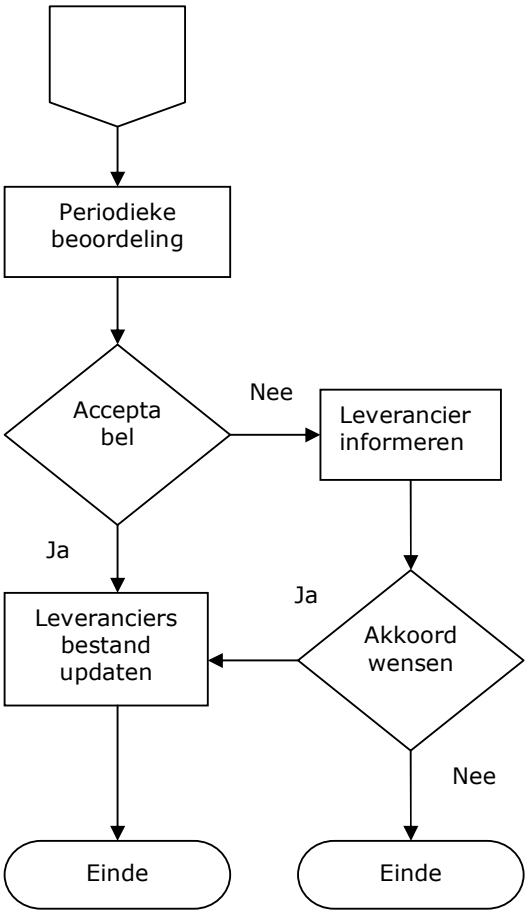
Ingevuld door: Mw. P. Jonker **Divisie: administratie**		**Datum: 01-04-2008** **Functie:office manager**
NR.	**Vraag**	**Antwoord & toelichting**
01	Bent u bekend met het huidige inkoopbeleid?	X Ja 0 Nee
02	Zo ja, wat is uw mening over dit beleid?	Duidelijk
03	Bent u tevreden met het huidige inkoopproces?	X Ja 0 Nee
04	Hoe kan voor u de gewenste situering van de inkoopprocessen worden omschreven?	
05	Bent u bekend met de 6 stappen uit het inkoopproces?	X Ja 0 Nee
06	Bent u tevreden met het huidige inkoop programma?	X Ja 0 Nee
07	Wat is uw mening over de leveranciersbeoordeling methodiek?	Er wordt alleen beoordeeld indien er klachten zijn, veelal al jarenlange relaties.
08	Wat is uw mening over de routing van de facturen?	Is nodig gezien de bedrijfsgrootte
09	Hoelang bent u bezig met het inkopen van een product? (ruwe schatting)	Heel divers, byv. Een auto inkopen kost veel meer tijd dan kantoorbehoeften.
10	Bent u van mening dat u vooral betrokken bent bij de tactische, of de operationele inkoop?	neen
11	Bent u bereid om een cursus en/of training te volgen over professioneel inkopen? Leg uit.	Ja, dit is weinig zinvol i.v.m. beperkte inkoop
12	Heeft u verder nog tips en/of opmerkingen, dan kunt u die hier kwijt.	

Ingevuld door: R. van der Knegt **Divisie: K&A**		**Datum: 04-04-08** **Functie: Hoofd K&A**
NR.	**Vraag**	**Antwoord & toelichting**
01	Bent u bekend met het huidige inkoopbeleid?	x Ja 0 Nee
02	Zo ja, wat is uw mening over dit beleid?	
03	Bent u tevreden met het huidige inkoopproces?	x Ja 0 Nee
04	Hoe kan voor u de gewenste situering van de inkoopprocessen worden omschreven?	
05	Bent u bekend met de 6 stappen uit het inkoopproces?	x Ja 0 Nee
06	Bent u tevreden met het huidige inkoop programma?	x Ja 0 Nee
07	Wat is uw mening over de leveranciersbeoordeling methodiek?	De leveranciersbeoordeling zou beter in kaart gebracht moeten worden.
08	Wat is uw mening over de routing van de facturen?	Te omslachtig af en toe
09	Hoelang bent u bezig met het inkopen van een product? (ruwe schatting)	Hangt er van af of het artikel in het bestand staat,gemiddeld 10 minuten.
10	Bent u van mening dat u vooral betrokken bent bij de tactische, of de operationele inkoop?	Allebei
11	Bent u bereid om een cursus en/of training te volgen over professioneel inkopen? Leg uit.	Ik ben bereid een training of cursus te volgen,als het een extra bijdragen levert voor mij en de firma Jonker.
12	Heeft u verder nog tips en/of opmerkingen, dan kunt u die hier kwijt.	

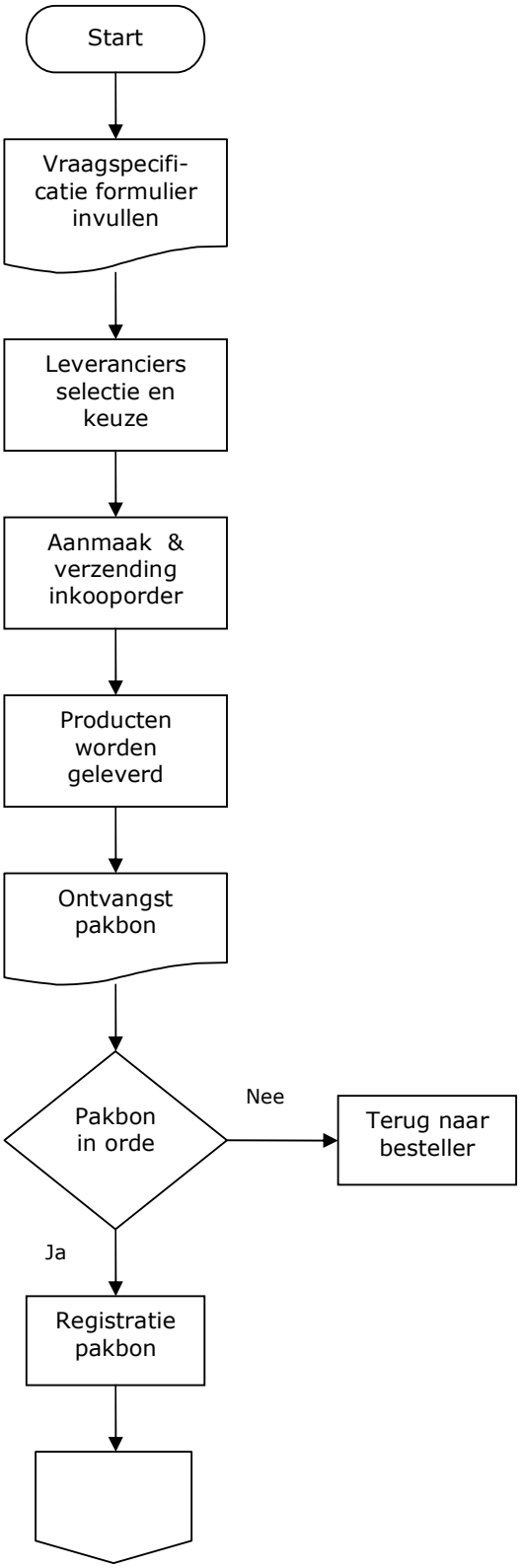
Ingevuld door: F. Gelderblom **Divisie: K&A**		**Datum: 20-04-08** **Functie: werkvoorbereider**
NR.	**Vraag**	**Antwoord & toelichting**
01	Bent u bekend met het huidige inkoopbeleid?	xJa 0 Nee
02	Zo ja, wat is uw mening over dit beleid?	Nvt
03	Bent u tevreden met het huidige inkoopproces?	x Ja 0 Nee
04	Hoe kan voor u de gewenste situering van de inkoopprocessen worden omschreven?	Het moet snel en duidelijk zijn en goed invullen dan gaat het sneller en beter
05	Bent u bekend met de 6 stappen uit het inkoopproces?	x Ja 0 Nee
06	Bent u tevreden met het huidige inkoop programma?	x Ja 0 Nee
07	Wat is uw mening over de leveranciersbeoordeling methodiek?	NVT leverancier moet snel en goed leveren.
08	Wat is uw mening over de routing van de facturen?	Lastig als je iets inkoopt en de facturen boven verwerkt worden.
09	Hoelang bent u bezig met het inkopen van een product? (ruwe schatting)	Verschillend als 1 item is ongeveer min. of 5
10	Bent u van mening dat u vooral betrokken bent bij de tactische, of de operationele inkoop?	Ja en nee kan beter soms hoor je wat in de wandelgangen
11	Bent u bereid om een cursus en/of training te volgen over professioneel inkopen? Leg uit.	Ja. In deze organisatie is het niet al te moeilijk omdat we iets inkopen en met een marge verkopen.
12	Heeft u verder nog tips en/of opmerkingen, dan kunt u die hier kwijt.	We zijn op de goeie weg stukje bij beetje gaat het sneller en beter

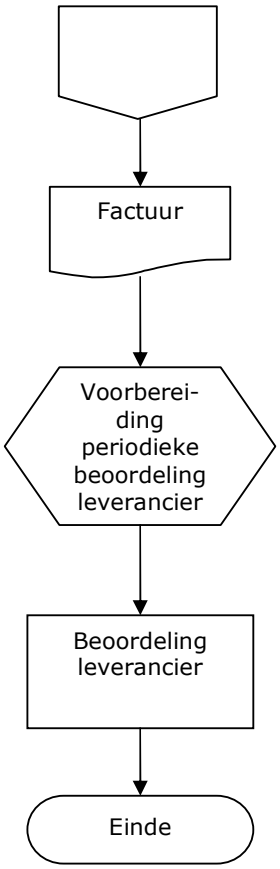
Bijlage 16 Aanbeveling leveranciers selectieproces



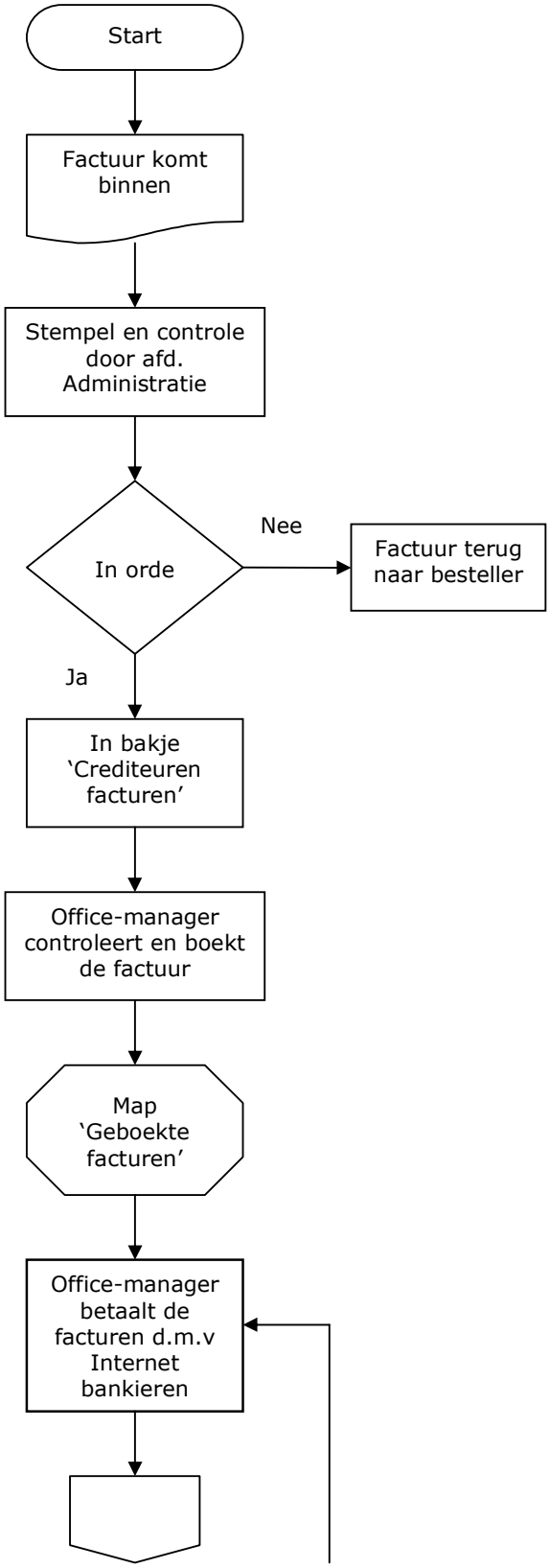

Periodieke beoordeling
Accepta bel
Nee
Leverancier informeren
Ja
Ja
Leveranciers bestand updaten
Akkoord wensen
Nee
Einde
Einde

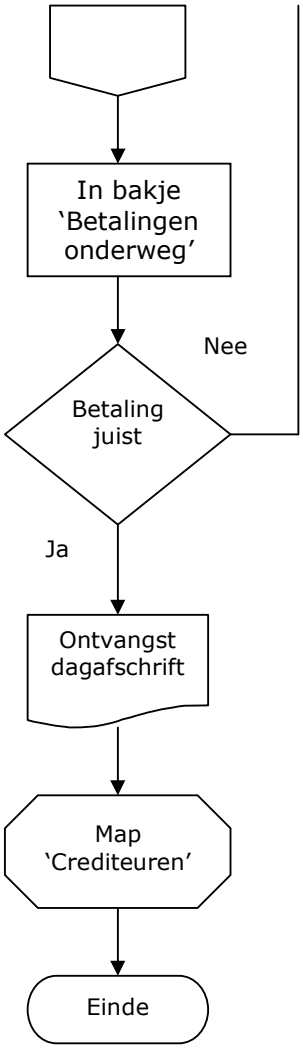
Bijlage 17 Aanbeveling inkoop producten en diensten




Factuur
Voorberei-
ding
periodieke
beoordeling
leverancier
Beoordeling
leverancier
Einde

Bijlage 18 Aanbeveling factuurrouting




In bakje
‘Betalingen
onderweg’
Nee
Betaling
juist
Ja
Ontvangst
dagafschrift
Map
‘Crediteuren’
Einde

Bijlage 19 Leveranciersbeoordelingssysteem

De deelaspecten met de bijbehorende wegingsfactoren die op deze beoordeling van toepassing zijn, zijn:

- *kwaliteit* *0,6*
- *prijs* *0,2*
- *leveringsbetrouwbaarheid* *0,2*

De leveranciers die met elkaar worden vergeleken zijn aangeduid als leverancier A, leverancier B en leverancier C.

Leverancier	Percentage goedgekeurde leveringen	Gewicht	Kwaliteitsscore
A	80	0,6	80 x 0,6 = 48
B	95	0,6	95 x 0,6 = 57
C	90	0,6	90 x 0,6 = 54

Leverancier	Prijs (€)	Prijsindex	Gewicht	Kwaliteitsscore
A	100	95 : 100 = 95	0,2	95 x 0,2 = 19
B	115	95 : 115 = 82	0,2	82 x 0,2 = 16,4
C	95	100	0,2	100 x 0,2 = 20

Leverancier	Percentage op tijd ontvangen leveringen	Gewicht	Kwaliteitsscore
A	97	0,2	97 x 0,2 = 19,4
B	86	0,2	86 x 0,2 = 17,2
C	96	0,2	96 x 0,2 = 19,2

Scores	A	B	C
Kwaliteitsscore	48	57	54
Prijsscore	19	16,4	20
Leveringsbetrouw-baarheidsscore	19,4	17,2	19,2
Totaalscore	**86,4**	**90,6**	**93,2**

Bijlage 20 Aanvullende module informatie Navision

Modules	Submodules	Omschrijving
Voorraad	Basis Voorraad	Met behulp van de module Basis Voorraad kunt u artikelen en de daarvoor gehanteerde prijzen in kaart te brengen. Meestal wordt deze module in combinatie met de modules Verkoop en Inkoop gebruikt. In Basis Voorraad vindt u een artikellijst, artikelposten en artikeldagboeken. U voert hier uw artikelen in en boekt artikeltransacties in de daarvoor bestemde dagboeken. Basis Voorraad is volledig geïntegreerd met de module Financieel en met de boekingsroutines in de modules Verkoop en Inkoop. Deze submodule vormt de basis voor alle andere voorraad submodules. Vereisten: Basis Financieel (3.010)
	Meerdere vestigingen	Met behulp van deze submodule kunt u uw voorraad over verschillende vestigingen verdelen. Een vestiging kan een magazijn, distributie centrum, fabriek, service wagen, vrachtwagen etc. zijn. Vereisten: Basis Voorraad (4.010)
	Stock Keeping Units	Deze submodule bevat de functionaliteit om SKU's (Stock keeping Units) op te zetten en te beheren. Hiermee kunnen identieke artikelen met hetzelfde artikelnummer, worden beheerd op verschillende vestigingen. Zo kunnen verschillende kostprijzen en logistieke parameters per SKU worden vastgelegd, dus per artikel per vestiging. Vereisten: Meerdere Vestigingen (4.040)
	Alternatieve leveranciers	U gebruikt deze submodule als u hetzelfde artikel bij meerdere leveranciers inkoopt. Met Alternatieve leveranciers kunt u per artikel verschillende leveranciers opgeven met vermelding van levertijd en artikelnummer van de leverancier. Vereisten: Basis Voorraad (4.010)
	Stukslijsten	Met behulp van deze submodule kunt u voor samengestelde artikelen door middel van stuklijsten definiëren uit welke onderdelen en handelingen deze zijn samengesteld. U gebruikt stuklijsten om constructies, vaste pakketten en andere producten die altijd samen worden verkocht, vast te leggen. U voert ze in de artikellijst in met omschrijvingen van artikelen, resources, aantallen, enz. Tevens kunt u via een batch-verwerking de kostprijs van de diverse stuklijsten berekenen. Vereisten: Basis Voorraad (4.010)
	Vestiging transfers	Deze submodule geeft u de mogelijkheid om voorraad te blijven traceren als het wordt verplaatst van een vestiging naar een andere vestiging. Daarnaast bent u beter in staat de waarde van de voorraden te registreren als deze zich verplaatst (transito voorraad) en op de verschillende vestigingen. Vereisten: Meerdere vestigingen (4.040)
	Alternatieve artikelen	Met behulp van deze submodule kunt u artikelen koppelen met dezelfde of gelijksoortige eigenschappen. Als een klant een artikel besteld dat niet beschikbaar is, kunt u een alternatief artikel aanbieden en hierdoor voorkomen dat u de order eventueel verliest. Of u kunt een extra service aan uw klanten bieden door een goedkoper alternatief aan te bieden. Vereisten: Basis Voorraad (4.010) en Verkooporders (3.280)
	Artikel kruis-verwijzingen	Door gebruik te maken van deze module kunt u precies identificeren welk artikel een klant bestelt op basis van artikelnummer anders dan uw eigen artikelnummer. Kruisverwijzing informatie van klanten, leveranciers en producenten alsmede het generieke nummer, Universele Product Codes (UPC's) en Europese Artikel Nummering (EAN) kan worden vastgelegd en is eenvoudig toegankelijk. Vereisten: Basis Voorraad (4.010)
	Niet-voorraad artikelen	Deze module kunt u gebruiken als u artikelen aanbiedt (bijvoorbeeld vanuit een bepaalde catalogus) die niet direct onderdeel zijn van uw voorraad, maar die u wel kunt bestellen van de leverancier of producent. Dit soort

		artikelen worden geregistreerd als Niet-Voorraad artikelen maar worden verder behandeld als elk ander artikel. Vereisten: Basis Voorraad (4.010) en Verkooporders (3.280)
	Artikel Tracering	Met behulp van deze submodule kunt u serie- en lotnummers registreren en traceren. Serie- en lotnummers kunnen handmatig of automatisch worden toegekend. Deze functie stelt de gebruiker instaat om meerdere aantallen met serie/lot nummer te ontvangen of te verzenden vanuit een enkele orderregel. Vereisten: Basis Voorraad (4.010), Verkooporders (3.280) en Inkooporders (3.530)
	Artikel toeslagen	Deze submodule kunt u gebruiken als u additionele kosten componenten wilt toevoegen aan de kostprijs of prijs per eenheid van een artikel. Deze additionele kosten componenten zijn bijvoorbeeld, vracht, verzekering of andere kosten die gerelateerd kunnen worden aan het artikel. Vereisten: Basis Voorraad (4.010)
	Cyclisch tellen	Cyclisch tellen is een methode voor het controleren van de voorraadstanden, waarbij de werkelijke voorraad vergeleken wordt met de hoeveelheid die in Navision geregistreerd staat. De voorraadstanden worden daardoor betrouwbaarder. Cycle counting is ook toepasbaar zonder de module WM en WMS. Vereisten: Basis Voorraad (4.010)
	Opslaglocaties	Met deze submodule organiseert u uw magazijn door het toewijzen van artikelen aan opslaglocaties. De opslaglocatie is de kleinste eenheid in de magazijn structuur. Dit wordt toegepast op artikelposten of direct op de documentregels (niet van toepassing op orderregels). Deze module is gratis bij aanschaf van de module 4.620 Warehouse Management Systems. Vereisten: Meerder Vestigingen (4.040)
	Opslag	U gebruikt deze submodule om uw magazijnmedewerkers hun specifieke taken te laten uitvoeren. Dit wordt uitgevoerd in een afzonderlijk gebruikersscherm voor het ontvangen van artikelen is een order-voor-order omgeving. Waarbij de opslag wordt aangemaakt vanuit de vrijgegeven order. Vereisten: Basis Voorraad (4.010)
	Magazijn ontvangst	U gebruikt deze submodule om uw magazijnmedewerkers hun specifieke taken te laten uitvoeren. Dit wordt uitgevoerd in een afzonderlijk gebruikersscherm voor het ontvangen van artikelen in een multi-order omgeving. Waarbij in dit geval de opslag wordt aangemaakt vanuit de ontvangst. Vereisten: Basis Voorraad (4.010)
	Pick	U gebruikt deze submodule om uw magazijnmedewerkers hun specifieke taken te laten uitvoeren. Dit wordt uitgevoerd in een afzonderlijk gebruikersscherm voor het verzenden van artikelen in een order-voor-order omgeving. Waarbij de pick wordt aangemaakt vanuit de vrijgegeven order. Vereisten: Basis Voorraad (4.010)
	Magazijn verzending	U gebruikt deze submodule om uw magazijnmedewerkers hun specifieke taken te laten uitvoeren. Dit wordt uitgevoerd in een afzonderlijk gebruikersscherm voor het verzenden van artikelen in een multi-order omgeving. Waarbij de pick wordt aangemaakt vanuit de verzending. Vereisten: Basis Voorraad (4.010)
	Vaste verrekenprijs voorstel	Het vaste verrekenprijs voorstel is een efficiënt hulpmiddel voor bedrijven die de periodieke taak uitvoeren van het herzien en bijwerken van de vaste verrekenprijs. Het programma maakt het mogelijk om de vaste verrekenprijs bij te werken op een soortgelijke wijze als in bijvoorbeeld een Excel sheet, maar dan binnen het geheel van de applicatie. Door het bieden van een overzicht van de huidige vaste verrekenprijs biedt dit programma een handige werkomgeving voor het voorbereiden van een prijsbijstelling zonder dat de bijwerking direct effect heeft in het systeem.

		De voorbereiding dat meestal begint met het bijwerken van de kostprijs van de inkoopdelen en capaciteiten, kan uitgevoerd worden door het gebruik van verschillende criteria in verschillende worksheets tegelijkertijd, met de mogelijkheid om deze te consolideren. Het simuleren van het effect op de kosten van een geproduceerd artikel door veranderingen in componenten en/of bewerkingskosten in de worksheet, biedt een efficiënte methode om het overzicht te verkrijgen en helpt fouten op te sporen en te voorkomen. De mogelijkheid om de veranderingen op een bepaalde datum door te voeren, inclusief het verwerken van de resultaten van de prijsbijwerkingen is de hoeksteen van deze submodule. Dit biedt de controller van een bedrijf een betrouwbare en efficiënte manier voor beheer van betrouwbare en up-to-date voorraadkosten. Vereisten: Basis Voorraad (4.010)

Bijlage 21 Informatie NEVI opleiding MIL 1 en MIL 2

> OPERATIONEEL NIVEAU..... NEVI MIL

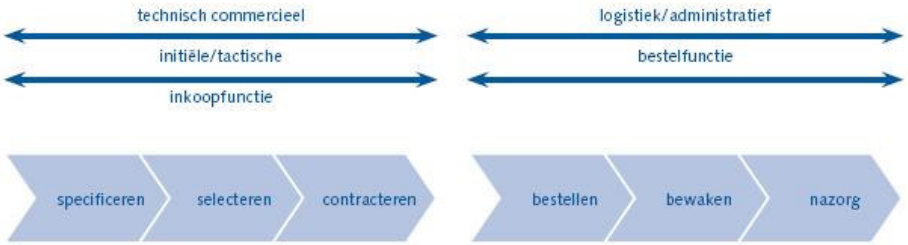
MEDEWERKER IN EEN OPERATIONELE INKOOPROL

De opleiding NEVI MIL richt zich met name op inkoopuitvoerende en –logistieke taken (operationele inkoop). Deze operationele inkooprol komt vooral tot uiting in de laatste drie stappen van het basis inkoopproces: bestellen, bewaken en nazorg. Deze onderwerpen krijgen daarom ruime aandacht, ook waar het e-procurement betreft. Daarnaast is een kennismaking met de eerste drie stappen (specificeren, selecteren en contracteren) op zijn plaats. In alle facetten van het werk speelt communicatie in verschillende vormen een belangrijke rol, dus ook in dit compacte opleidingsprogramma.

DOELGROEP EN VOOROPLEIDING

De opleiding is geschikt voor medewerkers die een operationele inkooprol vervullen (vaak) naast andere werkzaamheden, of werken op afdelingen die zijn gerelateerd aan inkoop of zich bezighouden met de afwikkeling van de bestellingen en de daaruit voortvloeiende logistieke aspecten.

Een vooropleiding op VMBO-, HAVO-niveau of relevante werkervaring is gewenst.



(naar Van Weele)

> *NEVI MIL KAN DE OPSTAP VORMEN NAAR DE OPLEIDING NEVI 1 (ASSISTENT INKOPER)* <

DUUR MODULES EN PRIJS PER OPLEIDING	AVONDOPLEIDING	DAGOPLEIDING		
MODULES (KLASSIKAAL)	**Aantal avonden**	**Aantal dagen**	**NEVI-lid**	**Niet-NEVI-lid**
MIL 1 > Van aanvraag tot bestellen	9	4		
MIL 2 > Van bestellen tot bewaken	9	4		
KOSTEN			€ 1545,-	€ 1777,-

Wijzigingen voorbehouden. De bedragen zijn vrijgesteld van BTW.
De cursuskosten zijn exclusief tentamengelden (zie Informatie Stichting NEVI Examens).

NEVI OPLEIDINGEN

MODULE MIL 1: VAN AANVRAAG TOT BESTELLEN

INTRODUCTIE IN INKOOP

> De rol van inkoop
> Het inkoopproces
> Niveaus van inkoopactiviteiten
> De rol en toegevoegde waarde

INKOOPSPECIFICATIE EN LEVERANCIERSSELECTIE

> De specificatie
> Marktonderzoek
> Bronnen van informatie
> Ethiek

OFFERTEAANVRAAG EN CONTRACTEREN

> Inhoud van de offerteaanvraag
> Soorten contracten, leveringscondities
> Inkoop- en verkoopvoorwaarden
> Annuleren en wijzigen van orders
> Wanprestatie, ingebrekestelling en claims

VERGELIJKEN VAN OFFERTES

> Offertevergelijking en keuzeproces
> Vergelijking financiële en niet-financiële aspecten

BESTELLEN

> Bestelproces en opdrachtbevestiging
> E-procurement
> Archivering en automatisering

MODULE MIL 2: VAN BESTELLEN TOT NAZORG

BEWAKEN VAN DE LEVERINGSTERMIJN

> Methoden van orderbewaking
> Verzendinstructies
> Trouble shooting
> Bewaken van leveringstijden

ONTVANGST EN OPSLAG VAN DE LEVERING

> Fysieke controle en keuring
> Certificering en markering
> Goederenstroom
> Voorraadbeheer
> Afwikkelen van afkeuring van goederen
> Nazorg, evaluatie en dossiervorming

COMMUNICATIE, ONDERHANDELEN EN EFFICIENCY

> Zakelijke communicatie
> Omgaan met klachten
> Onderhandelen, presenteren en rapporteren
> Time management, belang en prioriteit

STRUCTUREEL VERBETEREN VAN HET INKOOPPROCES

> Ontwikkelingen in het inkoopproces
> Oplossen van problemen
> Vendorrating
> Verbeteren van operationele inkoop

PROGRAMMA EN PLANNING

De opleiding bestaat uit twee modules met de verschillende onderwerpen gerangschikt in het inkoopproces. De modules kunnen niet afzonderlijk worden gevolgd. NEVI MIL wordt als avond- en als dagopleiding aangeboden. Na elke module volgt een tentamen. Aanmelden kan online via de website www.nevi-opleiding.nl of u kunt een aanmeldingsformulier downloaden. Op de website is de meest actuele planning in beschikbaarheid, data en locatie opgenomen.

AVOND- EN DAGOPLEIDING

De avondlessen duren van 18.45 uur tot 21.30 uur en zijn eenmaal per week op een vaste avond. Locaties voor de avondopleiding zijn Amsterdam, Arnhem, Assen, Breda, Zoetermeer, Eindhoven, Rotterdam, Utrecht en Zwolle met verschillende instroommomenten (augustus, november, januari en april)

De lessen in de dagopleiding zijn doorgaans op donderdag en duren van 9.15 uur tot 16.30 uur. Locaties zijn Eindhoven en Utrecht met instroommomenten in augustus en januari.