



De inkoopprofessionalisering binnen WindeX

Een onderzoek hoe WindeX Engineering BV haar inkoopactiviteiten kan professionaliseren door middel van een inkoopactieplan.

De inkoopprofessionalisering binnen Windex

*Een onderzoek hoe Windex Engineering BV haar inkoopactiviteiten
kan professionaliseren door middel van een inkoopactieplan.*

Auteur

Bob van Stek

Studentnummer: 0847305

Klas:LE13-42A

Geert Weggemans

Studentnummer: 0850776

Klas:LE13-42A

Opdrachtgever

Windex Engineering BV

Peter de Ruiter

Opleiding

Logistiek & Economie

Instituut voor de gebouwde omgeving

Hogeschool Rotterdam

Begeleidend docent

Annemarie Siemons

Modulecode

ILEAFS40

Plaats en datum

Hardinxveld-Giessendam

Juni 2014

Voorwoord

In september 2011 zijn wij gestart met de driejarige opleiding Logistiek en Economie aan de Hogeschool Rotterdam. Voor het afronden van de opleiding Logistiek en Economie schrijven wij deze scriptie. Deze scriptie schrijven wij met betrekking tot inkoop omdat wij tijdens de minor inkoopmanagement heel enthousiast zijn geworden over het inkopers vak.

Wij hebben ervoor gekozen om een inkoopactieplan te schrijven omdat je duidelijk de huidige en gewenste situatie in kaart brengt en doormiddel van doelstellingen een inkoopactieplan maakt als verzamelingen handelingen waardoor een organisatie de inkoopdoelstellingen behaald. Ook kunnen we de theorie die we hebben gehad in de lessen tijdens de minor inkoopmanagement toepassen in de praktijk tijdens dit onderzoek.

Tijdens dit verslag hebben we veel samengewerkt waar we erg veel hebben kunnen leren, door samen te brainstormen en discussies die we gevoerd hebben zijn we uiteindelijk samen tot het resultaat van deze scriptie gekomen.

Onze begeleider vanuit Hogeschool Rotterdam, Annemarie Siemons willen wij bedanken voor haar begeleidende rol tijdens onze scriptie. Wij waarderen het enorm dat zij ons heeft begeleid, ondersteund en tips heeft gegeven tijdens het afstuderen.

Het afstuderen was dan ook een enorm leerzame tijd. Wij zijn erg dankbaar dat wij bij WindeX hebben mogen afstuderen. Daarvoor willen wij Peter de Ruijter bedanken tot het mogelijk maken om bij WindeX af te kunnen studeren. Ook willen wij de medewerkers van WindeX bedanken voor de tijd die ze voor ons hebben vrij gemaakt voor vragen te beantwoorden en voor interviews die we hebben afgenomen. Tevens willen de Anouk Suijkerbuik en Lennart Zuijkerwijk van PSI bedanken voor het informatieve gesprek. Hiernaast willen we graag Sjoerd Boot van Van Galen, Huub Hurk van Van Wijlen en Gerard van der Sluis van Syntess bedanken voor de gegeven interviews en de informatie die we hebben kunnen gebruiken.

Tot slot wensen wij de lezer veel plezier met het lezen van de scriptie.

Bob van Stek
Geert Weggemans

Hardinxveld-Giessendam, 11-06-2014

Managementsamenvatting

Door de groei binnen Windex is vooral naar de verkoop gekeken, de inkoop kwam hierdoor op een lager pitje te staan. Momenteel lopen de inkoopprocessen binnen Windex erg uiteen. Er is geen inkoopbeleid en de medewerkers binnen Windex kennen de stappen van het inkoopproces niet. Binnen de organisatie kunnen en mogen veel medewerkers bestellen. Windex merkt dat het hierdoor minder rendement behaalt dan het zou kunnen behalen. Om deze redenen wilt Windex de inkoop professionaliseren. De hoofdvraag van dit onderzoek is: *Hoe is inkoop binnen Windex op dit moment georganiseerd en op welke manier kan dit worden verbeterd?*

Dit onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een inkoopactieplan, dit is de leidraad in het onderzoek. In het inkoopactieplan komen de volgende onderwerpen aan bod: huidige situatie, gewenste situatie, doelstellingen, actieplan en prestatiemeting. Om structuur te geven aan de huidige en de gewenste situatie is het racewagenmodel van Coopers en Lybrand gebruikt. Om invulling te geven aan deze situaties is er literatuuronderzoek verricht. Ook zijn er intern en extern verschillende interviews gehouden.

Na de analyse van de huidige situatie is naar voor gekomen dat er verschillende knelpunten binnen Windex zijn. Uit deze knelpunten kan geconcludeerd worden dat Windex nog veel kan verbeteren ten opzichte van inkoop en structuur binnen Windex. Deze medewerkers zien de toegevoegde waarde van inkoop niet in en kunnen zelf de leverancier selecteren en hier bestellen. Omdat veel verschillende medewerkers op hun eigen wijze inkopen wordt niet optimaal gebruik gemaakt van bundeling en inkoopvolumes. Zo worden meerdere bestellingen per dag bij een leverancier geplaatst en wordt er bij veel verschillende leveranciers ingekocht. Dit zorgt voor hoge inkoopkosten en inkoopuitgaven.

Aanbevelingen:

- Nieuwe contracten afsluiten.
- Bestellen via systeem.
- Standaard werkwijze toepassen.
- Organisatiestructuur aanpassen.
- Systeem optimaal gebruiken.
- Leveranciersbeoordeling implementeren.
- Bestellingen reduceren.
- Leveranciersbestand reduceren.
- Evaluatie met leveranciers
- Inkoopdoelstellingen opstellen.

De aanbevelingen hebben ook financiële consequenties, deze brengen kosten en baten met zich mee. Zoals in tabel 1.1 te zien is, is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie € 954.699. Dit is een besparingspercentage van 16.68%.

Huidige situatie	Gewenste situatie	Vershil
€ 5.724.936	€ 4.770.237	€ 954.699

TABEL 1.1 TOTALE KOSTEN HUIDIGE EN GEWENSTE SITUATIE

Inhoudsopgave

Inleiding	7
1. Windex Engineering	8
2. Huidige situatie.....	9
2.1 Inkoopbeleid	9
2.2 Interne klanten	10
2.3 Inkoopproces	11
2.4 Methodes en procedures.....	13
2.4.1 Leveranciersbeoordeling	13
2.5 Organisatie en personeel	13
2.6 Informatievoorziening	14
2.7 Leveranciersmarkt	15
2.7.1 Productgroep analyse.....	15
2.7.2 Productgroep leveranciers	16
2.7.3 ABC analyse.....	18
2.8 Inkoopcontrol	19
2.9 Analyse huidige situatie	20
3. Gewenste situatie	21
3.1 Inkoopbeleid	21
3.2 Interne klanten	22
3.3 Inkoopproces	23
3.4 Methodes en procedures.....	24
3.4.1 Bestelproces.....	25
3.4.2 Leveranciersbeoordeling	25
3.4.3 Contactbeheer	26
3.5 Organisatie en personeel	26
3.6 Informatievoorziening	27
3.7 Leveranciersmarkt	28
3.8 Inkoopcontrol	30

4. Doelstellingen	31
5. Inkoopactieplan.....	33
6. KPI'S	36
7. Kosten & baten analyse	37
8. Conclusie en aanbevelingen	39
8.1 Aanbevelingen vervolgonderzoek.....	40
Literatuur.....	41
Bijlage 1: Inkoopactieplan en racewagenmodel	43
Bijlage 2: Inkoopvolwassenheidsmodel	44
Bijlage 3: BIOCA analyse	50
Bijlage 4: Weggelaten productgroepen.....	51
Bijlage 5: Wegingen Kraljic Matrix.....	52
Bijlage 6: Productgroep-leveranciers analyse 2013	53
Bijlage 7: Leverancier-productgroep analyse 2013	54
Bijlage 8: Beleidsuitgangspunten en inkoopstrategieën.....	61
Bijlage 9: Invloed inkoopbesparing.....	62
Bijlage 10: Bestelproces gewenste situatie	63
Bijlage 11: Stappen nieuwe werkwijze bestelmethode	64
Bijlage 12: Contractregistratie.....	66
Bijlage 13: Voor en nadelen decentraal/centraal inkopen	67
Bijlage 14: Organogram gewenste situatie.....	70
Bijlage 15: Interview Van Galen	70
Bijlage 16: Gesprek PSI.....	73
Bijlage 17: Interview Syntess Atrium	74
Bijlage 18: Interview van Wijlen installatiebureau	75
Bijlage 19: Gesprek 2BA	77

Inleiding

Windex Engineering BV is gespecialiseerd in klimaatbeheersingssystemen en opereert internationaal. Windex draagt zorg aan het complete traject: van ontwerp, montage en begeleiding tot en met het onderhoud van installaties. In het bedrijfsleven neemt het belang van inkoop steeds meer toe doordat bedrijven zien dat hier geld te besparen valt, zo ook bij Windex. Windex ziet dat er niet alleen bespaard kan worden door inkoop, ook draagt inkoop bij aan de voortgang van de bedrijfsprocessen.

Aanleiding

Door de groei binnen Windex is vooral naar de verkoop gekeken, de inkoop kwam hierdoor op een lager pitje te staan. Sommige medewerkers hebben een visie op inkoop maar er kan gesteld worden dat de juiste inkoopkennis niet aanwezig is. Binnen de organisatie kunnen en mogen veel medewerkers bestellen. Windex merkt dat het hierdoor minder rendement behaalt dan het zou kunnen behalen. Graag zal Windex de inkoop willen verbeteren omdat de directeur denkt dat hier relatief gemakkelijk op gescoord kan worden. Wanneer dit voor een besparing zorgt zal dit voor Windex zorgen voor extra winst.

Onderzoeksvraag

De opdracht is het in kaart brengen van de huidige inkooporganisatie bij Windex en het uiteindelijk schrijven van een inkoopactieplan met advies op welke manier inkoop te verbeteren valt. Het verwachte eindresultaat is een inkoopactieplan met daarin een omschrijving hoe kosten kunnen worden bespaard en hoe het inkoopproces kan worden gestructureerd. De onderzoeksvraag die voor dit onderzoek opgesteld is als volgt: *Hoe is inkoop binnen Windex op dit moment georganiseerd en op welke manier kan dit worden verbeterd?*

Het doel van het onderzoek is om binnen 20 weken een advies te geven om inkoop te professionaliseren zodat er circa 15% van de huidige inkoopkosten en inkoopuitgaven kunnen worden bespaard.

Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een inkoopactieplan¹, dit is de leidraad in het onderzoek. In het inkoopactieplan komen de volgende onderwerpen aan bod: huidige situatie, gewenste situatie, doelstellingen, actieplan en prestatiemeting. Een afbeelding van het inkoopactieplan is weergegeven in bijlage 1. Om structuur te geven aan de huidige en de gewenste situatie is het racewagenmodel van Coopers en Lybrand (1991)² gebruikt, deze is weergegeven in bijlage 1. Om invulling te geven aan de huidige situatie zijn er intern interviews gehouden. Om input te genereren aan de gewenste situatie is zijn interviews gehouden met verschillende bedrijven zoals: PSI Rotterdam, Van Galen installatietechniek, Van Wijlen installatietechniek en Syntess Atrium. Naast deze interviews is er voor de huidige en gewenste situatie literatuur gezocht, bestudeerd en toegepast. Vanuit deze analyses kan voor Windex een inkoopplan worden geschreven.

Leeswijzer

Dit rapport is verdeeld aan de hand van het racewagenmodel. Alle onderwerpen uit het racewagenmodel komen aan bod. In hoofdstuk 1 wordt de organisatie Windex kort toegelicht. In hoofdstuk 2 wordt de huidige situatie van Windex beschreven. In hoofdstuk 3 wordt de gewenste situatie binnen Windex beschreven. In hoofdstuk 4 zijn de doelstellingen voor Windex weergegeven. In hoofdstuk 5 wordt het inkoopactieplan weergegeven. In hoofdstuk 6 worden de nieuwe werkwijze beschreven. In hoofdstuk 7 is een kosten baten analyse gemaakt. Tot slot staat in hoofdstuk 8 de conclusie beschreven.

1 Coopers en Lybrand (1991).

2 PricewaterhouseCoopers (1991)

1. Windex Engineering

Windex Engineering BV is gespecialiseerd in klimaatbeheersingssystemen en opereert internationaal. Windex draagt zorg aan het complete traject: van ontwerp, montage en begeleiding tot en met het onderhoud van de installaties. Windex werkt op projectbasis en levert halffabricaten. Naast bestellingen voor projecten heeft Windex ook bestellingen voor het magazijn waar verschillende producten op voorraad worden gehouden voor storingsen zodat er snel gehandeld kan worden wanneer dit zich voordoet.

De opdrachtgevers van Windex bevinden zich zowel in de maritieme sector als in de utiliteit en woningbouw. Elke sector vergt een eigen, specifieke aanpak. Hierdoor opereert Windex in een breed scala van opdrachten waardoor Windex een uitgebreid productassortiment aanbiedt optimaal afgestemd op de desbetreffende markten.

Windex richt zich voornamelijk op klimaatbeheersing aan boord van schepen. Windex heeft ruime ervaring binnen dit vakgebied. Zo kent Windex specifieke product- en installatie-eisen die zijn gesteld aan boord van binnenvaart- en zeeschepen. Hierbij doet Windex niet alleen airconditioninginstallaties maar ook machinekamerventilatie, ruimventilatie, koel-vries installaties en overdrukinstallaties behoren tot de hoofdactiviteiten van Windex. Door de eisen van zeewaardigheid richt Windex zich voornamelijk op kwaliteit om aan deze eis te kunnen voldoen. In het boekjaar 2013 is voor € 5.647.839 ingekocht bij 217 leveranciers. Bij deze leveranciers zijn in 2013 totaal 4.780 bestellingen geplaatst. In figuur 1.1 worden enkele producten die Windex installeert weergegeven.



SCHAKELKAST



KANALEN



VENTILATOR

FIGUUR 1.1 PRODUCTEN WINDEX

2. Huidige situatie

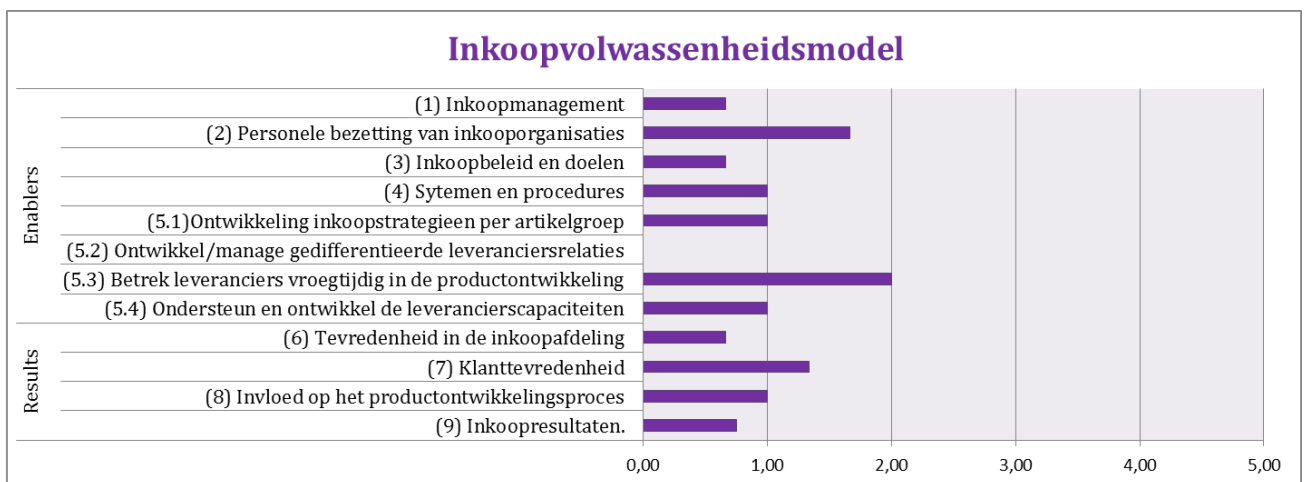
De huidige situatie is aan de hand van het racewagenmodel ingedeeld in 8 paragrafen. In deze paragrafen wordt de huidige situatie binnen Windex beschreven per onderwerp van het racewagen model. Per onderwerp zijn er verschillende knelpunten, deze zijn in paragraaf 2.9 per onderwerp opgesomd. Voor de analyse van de huidige situatie zijn er interviews en gesprekken gehouden met de medewerkers en directie van Windex. Tevens is er literatuur gezocht, bestudeerd en toegepast.

2.1 Inkoopbeleid

Inkoopbeleid is een integraal deel van de organisatiestrategie. Inkoop moet zorgen voor het verminderen van de strategische kwetsbaarheid als een levering of leverancier uitvalt en inkoop moet (via de leveranciers) bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.³ Windex heeft geen vastgestelde organisatiedoelstellingen. Wel kan gezegd worden dat Windex kosten wilt besparen.

Er kan gezegd worden dat er binnen Windex geen inkoopbeleid aanwezig is. Er staat geen inkoopbeleid op papier, sommige medewerkers hebben een visie op inkoop maar er kan gesteld worden dat de juiste inkoopkennis niet aanwezig is. Binnen de organisatie kunnen en mogen veel medewerkers bestellen. Doordat de medewerker de activiteiten vaak op eigen manier uitvoeren lopen de processen op verschillende wijze uiteen. Verder heeft inkoop geen positie binnen Windex. De medewerkers die bestellen weten niet hoe het inkoopproces in elkaar zit. Zo specificeren, selecteren en bestellen ze wel, dit doen de medewerkers ieder op hun eigen manier. Op het moment dat artikelen nodig zijn worden deze besteld. Door de P&O medewerker en de medewerker magazijnbeheer wordt wel gekeken naar prijs, kwaliteit en levertijd, maar de andere medewerkers doen dit nauwelijks. Het is noodzakelijk om het inkoopproces in beeld te brengen om een gestroomlijnd inkoopproces te vormen met duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Om de inkoopvolwassenheid binnen Windex te meten is er gebruik gemaakt van het inkoopvolwassenheidsmodel⁴. Voor dit model is gekozen omdat dit model helpt om Windex te ondersteunen met bepaalde acties zodat het een professionele inkoopfunctie kan creëren. Dit model is gemaakt aan de hand van de criteria in bijlage 2. Uit dit model is de volgende analyse uitgekomen, weergegeven in figuur 2.1.



FIGUUR 2.1 INKOOPVOLWASSENHEIDSMODEL

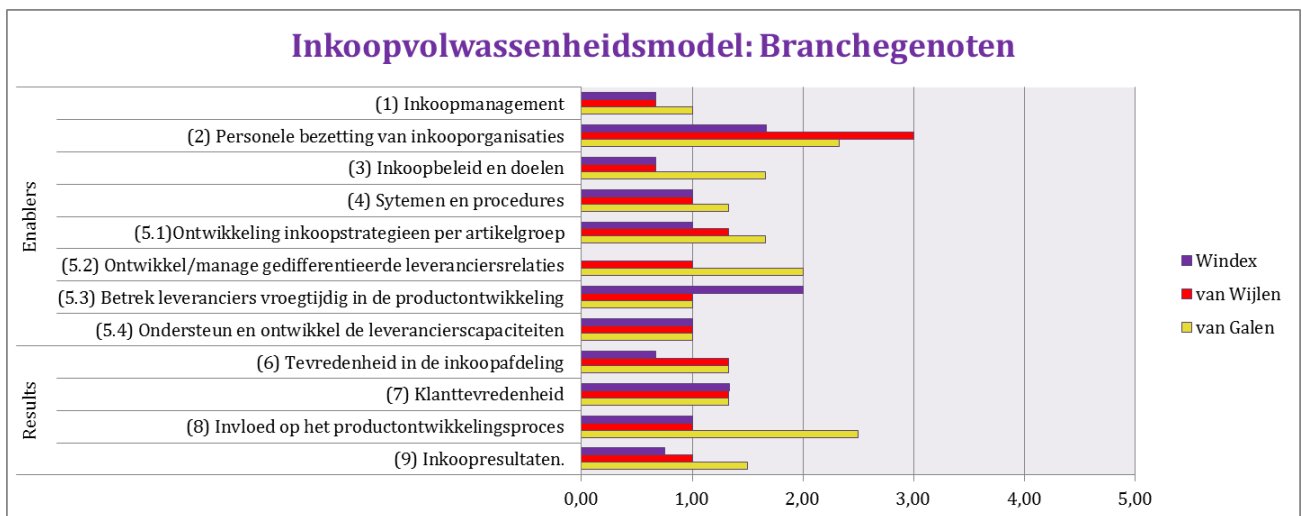
BRON: NEVI EN WINDEX

³ NEVI, <http://www.nevi.nl/artikelen/wat-inkoop>

⁴ NEVI, <http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-BEN-vra-005-bl.pdf>

Zoals in het inkoopvolwassenheidsmodel te zien is staat Windex in de meerderheid van de onderwerpen nog in de kinderschoenen. Op andere punten scoort Windex al hoger, maar dit komt bijvoorbeeld bij personele bezetting van de inkooporganisatie door het hoge aantal jaren werkervaring die de medewerkers hebben. (Hier gaat het om werkervaring en niet om inkoopervaring). Niet op alle punten zal Windex het maximale moeten of willen bereiken. De huidige toegevoegde waarde van degene die inkopen⁵ binnen Windex is voor sommige medewerkers dat er kan worden bespaard op de inkoopuitgaven waardoor er een bijdrage wordt geleverd aan het ondernemingsresultaat.

In figuur 2.2 is te zien hoe twee branchegenoten van Windex scoren op het inkoopvolwassenheidsmodel. Hieruit blijkt dat Windex het laagste scoort van deze drie organisaties. Wel is te zien dat beide branchegenoten ook niet heel hoog scoren op de verschillende onderdelen. Om deze reden zijn beide organisaties ook bezig met een onderzoek hoe inkoop te verbeteren is.



FIGUUR 2.2 INKOOPVOLWASSENHEIDSMODEL BRANCHEGENOTEN

BRON: NEVI EN BRANCHEGENOTEN

2.2 Interne klanten

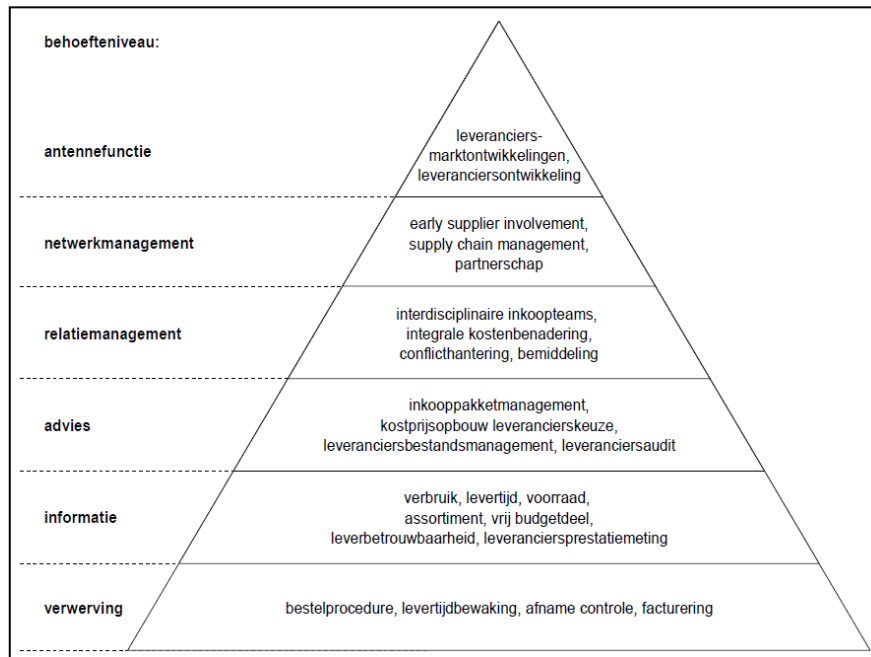
Binnen Windex is geen sprake van een inkoopafdeling. Wel hebben twee medewerkers de taken en verantwoordelijkheden van een inkoper in het taken pakket. Deze twee medewerkers binnen Windex zijn hoofdvantwoordelijk voor inkoop in de huidige situatie.

Om een beeld te geven in welk stadium inkoop binnen Windex voldoet aan de wensen van de interne klant wordt er gebruik gemaakt van de behoeftepiramide van de interne klant⁶ die is weergegeven in figuur 2.2. Hiervan is gebruik gemaakt om te kijken welke toegevoegde waarde inkoop heeft ten opzichte van de interne klant en om de interne klant de toegevoegde waarde van inkoop te laten zien. In de behoefte van de interne klant ten aanzien van inkoop kunnen we verschillende niveaus onderscheiden. De interne klanten binnen Windex zijn magazijn, projectleiders, monteurs en engineers.

Als naar figuur 2.2 wordt gekeken kan gezegd worden dat Windex in het niveau van verwerving zit. Echter voldoet Windex nog niet aan de criteria van de fase verwerving. Degene die voor inkoop in de huidige situatie verantwoordelijk zijn, bestellen een deel producten en controleren facturen van de door hun bestelde goederen. De afname en levertijd worden nauwelijks gecontroleerd door degene die Windex worden gezien als verantwoordelijk. Alleen wanneer een product niet tijdig geleverd is wordt er naar de leverancier gebeld, hoe vaak dit voorkomt wordt niet bijgehouden.

⁵ NEVI, <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-002-bl.pdf>

⁶ Reijniers, J, Gaspersz, J, & e.a. (2009)



FIGUUR 2.3 BEHOEFTEPIRAMIDE VAN DE INTERNE KLANT

BRON: NEVI

2.3 Inkoopproces

Het inkoopproces is beschreven aan de hand van de 6 stappen van het inkoopproces⁷. Het inkoopproces kan worden ingedeeld in twee fase: tactische inkoop en operationele inkoop. De tactische inkoopfase bestaat uit het specificeren van de inkoopbehoeften, het selecteren van de leveranciers en het onderhandelen over contracten. De operationele inkoopfase omvat: het bestellen, het bewaken op de juiste condities van de goederen, en nazorg van de bestelling.

Per stap wordt beschreven hoe de processen binnen Windex verlopen. Voor de analyse van het inkoopproces is gebruikt gemaakt van de BIOCA-analyse⁸. Aan de hand van een BIOCA analyse wordt in kaart gebracht wat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn van de medewerkers. De BIOCA analyse is uitgevoerd aan de hand van interviews en gesprekken met verschillende medewerkers binnen Windex. Dit geeft inzicht welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers binnen Windex hebben. De BIOCA-analyse is weergegeven in bijlage 3.

Specificeren:

Binnen Windex wordt gewerkt op projectbasis. De projectleider van een bepaald project specificeert de producten die benodigd zijn voor het project. Dit wordt gedaan aan de hand van het bestek en anders door ervaring vanuit eerdere projecten. De projectleider is op de hoogte van de nieuwste innovaties doordat leveranciers vertellen over hun nieuwste producten of doordat de projectleiders naar lezingen van leveranciers gaan.

De persoon die de bestelling plaatst wordt niet meegenomen tijdens het specificeren. Wanneer de specificaties zijn gemaakt, geeft de projectleider deze door aan degene die de producten in zal kopen en benoemt tevens zijn voorkeursleverancier waar hij al eerder zaken mee heeft gedaan. Zo bestaat een kans dat dit vaak dezelfde leverancier is.

Selecteren:

Tijdens de fase selecteren worden de leveranciers geselecteerd. Bij Windex worden de leveranciers geselecteerd door de persoon die bestelling bij de leverancier gaat plaatsen. De projectleiders geven de leveranciers die vanuit het bestek worden gegeven aan of ze geven voorkeursleverancier aan wanneer ze niet zelf bestellen. Een aantal medewerkers vraagt wel bij een aantal verschillende

⁷ Weele, A. van (2014).

⁸ Gelderman, K & Albronda, B (2013).

leveranciers offertes aan. De overige medewerkers bestellen bij een leverancier die ze zelf kunnen kiezen.

Binnen Windex wordt gebruik gemaakt van zowel single sourcing als multipl sourcing⁹. In sommige gevallen worden materialen bij één leveranciers besteld, maar in principe zijn er meerdere leveranciers waar het eventueel goedkoper is. Dit wordt voornamelijk gedaan voor kleinere onderdelen. Wanneer voor een groot project wordt besteld of grote, dure componenten dan wordt gebruik gemaakt van multipl sourcing. Vaak wordt een offerte aangevraagd bij twee leveranciers. Degene met de beste prijs zal de opdracht krijgen, tenzij de levertijd het belangrijkste aspect is.

Contracteren:

In de huidige situatie zijn binnen Windex enkele contracten afgesloten met leveranciers, dit zijn 5 contracten. Windex focust zich tijdens onderhandeling voor het contract vooral op de prijs en op de betaalcondities. Nadat de contracten zijn afgesloten worden deze niet gemanaged, eenmaal afgesloten wordt er niet meer naar de contracten gekeken.

Ook blijkt dat nadat een bestelling is geplaatst door een medewerker van Windex door een andere medewerker wordt gebeld richting de leverancier om nog wat van de prijs af te krijgen. Hieruit blijkt dat niet de optimale prijzen zijn afgesproken. Een ander nadeel kan zijn dat Windex als irritant wordt beschouwd door de leverancier doordat ze vaak naar de leverancier bellen voor extra korting nadat de bestelling is geplaatst.

Bestellen:

Zoals in de BIOCA analyse weergegeven zijn binnen Windex veel medewerkers bevoegd om producten te bestellen. Doordat veel medewerkers bestellen wordt decentraal ingekocht en wordt niet optimaal gebruik gemaakt van bundeling en inkoopvolumes.

Tevens worden hierdoor meerdere bestellingen per dag geplaatst bij dezelfde leverancier. De bestellingen gebeuren niet allen op dezelfde manier, dit gebeurt zowel telefonisch, via internet en via het systeem Syntess. Het bestelproces ziet in de huidige situatie uit zoals weergegeven in figuur 2.4.

Waar het in de huidige situatie fout gaat is dat vaak na een offerte aanvraag vaak naar de leveranciers wordt gebeld om een nog betere prijs te krijgen, dit kost extra tijd. Verder gebeurt dit juist weer niet bij de kleine externe bestellingen, hier wordt direct een order geplaatst bij een leverancier zonder te kijken naar de prijs en dan is onderhandelen over de prijs niet meer mogelijk.

Als de goederen worden besteld dan wordt eerst een verzoekregel geplaatst door degene die bestelt. Hier worden alle gegevens ingevuld zoals bestemming(project of intern), aantal, omschrijving, kosten soort etc. Dit verzoek wordt gegenereerd en de bestelling wordt geplaatst. Een e-mail wordt verstuurd naar de leverancier met de bestelling. Het proces voor bestellingen die telefonisch of via internet zijn gedaan lopen dit proces nog een keer door wanneer dit intern gebeurt, alleen wordt er dan geen e-mail verstuurd. Dit wordt gedaan om de bestelling alsnog in het systeem te zetten.

Bewaken:

In de huidige situatie worden de bestellingen gecontroleerd op basis van de pakbonnen of facturen. Ook wordt er gecontroleerd of de goederen daadwerkelijk binnen zijn gekomen. Verder worden in de huidige situatie de prestaties van de leverancier niet bijgehouden. Wanneer het dringend is wordt soms gekeken of de producten op tijd binnenkomen, is dit niet het geval dan wordt er contact opgenomen met de leveranciers. Er wordt niet bijgehouden hoe vaak op tijd wordt geleverd omdat de medewerkers de toegevoegde waarde hiervan niet inzien.

Nazorg:

Nadat de goederen zijn gecontroleerd binnen Windex of op het project zal de boekhouding de facturen verder afhandelen door na te gaan of de factuur correct is qua prijscondities, aantallen en of de goederen daadwerkelijk zijn ontvangen.

⁹ Gelderman, K & Albronda, B (2013).

Conclusie:

Aan de hand van de analyse van het huidige inkoopproces kan geconcludeerd worden dat in een aantal fases van het inkoopproces op verschillende manieren wordt besteld. Hierdoor is geen structuur aanwezig. Ook worden dubbele bestellingen geplaatst en is niet altijd de beste prijs afgesproken. Zo is er geen synergie binnen de inkoop en wordt geen schaalvoordeel behaald. Voor een goed inkoopproces is eerst structuur binnen een organisatie nodig.

2.4 Methodes en procedures

Binnen methode en procedures wordt gekeken naar de methodes en procedures die op papier staan en welke dit zijn. Tevens wordt gekeken hoe binnen de huidige situatie het bestelproces eruit ziet en hoe in de huidige situatie wordt om gegaan met leveranciersbeoordeling.

Binnen Windex staan geen methodes en procedures op papier. Dit komt doordat er geen vastgestelde procedures zijn binnen Windex. Wanneer een product is gespecificeerd door de engineers of projectleiders worden leveranciers gezocht, dan worden enkele offertes aangevraagd bij verschillende leveranciers.

2.4.1 Leveranciersbeoordeling

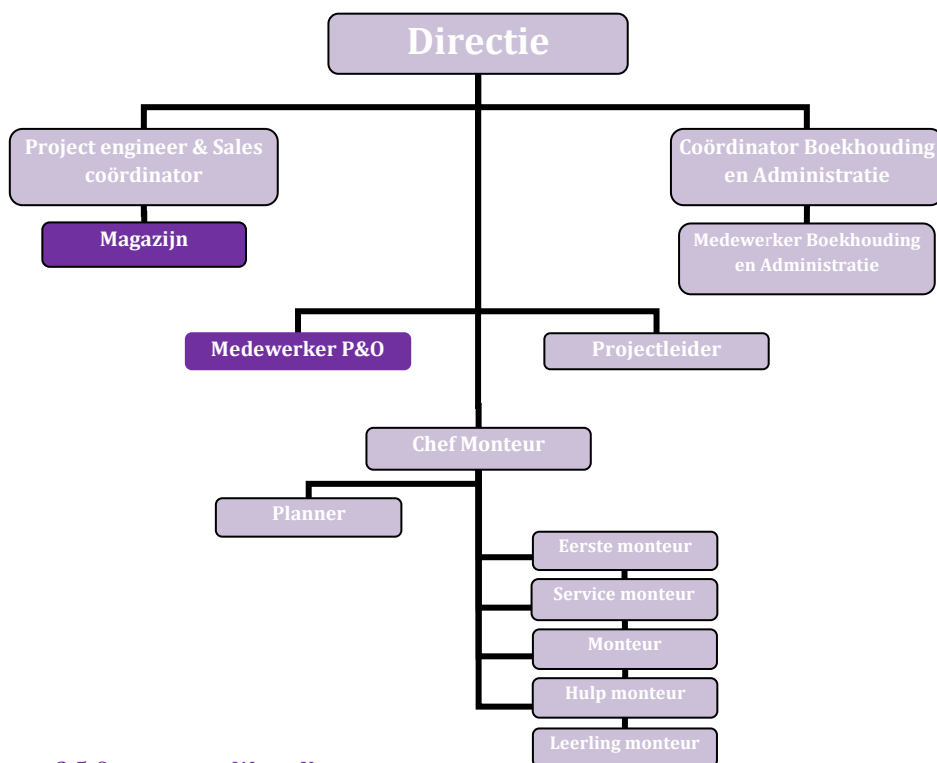
Aan leveranciersbeoordeling wordt binnen Windex niet gedaan. Binnen Windex worden de goederen die binnenkomen gecontroleerd of het juiste product in de juiste hoeveelheid is geleverd. Vaak is niet inzichtelijk wanneer dit wordt geleverd en of dit op de afgesproken datum is geleverd, wanneer dit niet het geval is dan wordt de leverancier gebeld. Dit is soms al te laat omdat een klant of monteur de goederen al nodig heeft, wanneer deze een melding geven dat ze iets nodig hebben weet Windex pas dat de goederen niet tijdig geleverd zijn. De prestaties van de leveranciers worden niet vastgelegd en de leveranciers worden niet beoordeeld op hun prestaties.

2.5 Organisatie en personeel

Voor de huidige situatie is gekeken naar de organisatie en het personeel binnen Windex. Het is bijvoorbeeld belangrijk om te weten waar inkoop is gepositioneerd in het organogram en hoeveel medewerkers betrokken zijn binnen het inkoopproces. Tevens wordt gekeken of de inkoop centraal of decentraal georganiseerd binnen Windex.

Zoals eerder vermeld is er geen inkoopafdeling bij Windex. kijkend naar het organogram in figuur 2.5 kan wel aangegeven worden dat twee medewerkers hoofdvast verantwoordelijk zijn voor de inkoop. Verder is binnen Windex sprake van decentraal inkopen doordat vele medewerkers bestellen en verschillende personen verantwoordelijk zijn voor inkoop van de door hun bestelde goederen. Decentraal inkopen¹⁰ heeft zowel voordelen als nadelen. Het voornaamste voordeel voor Windex is dat de medewerkers zich betrokken voelen bij inkoop. Het grootste nadeel voor Windex is minder bundeling waardoor er minder massa wordt afgenomen bij de leveranciers. Dit zorgt voor minder scherpe prijzen.

¹⁰ Weele, A. van (2014).



FIGUUR 2.5 ORGANOGRAM WINDEX

In tabel 2.1 is te zien dat in de huidige situatie totaal 1,0 FTE aan activiteiten plaatsvinden met betrekking tot inkoop. In totaal heeft dit betrekking op 10 medewerkers. Dit zijn de magazijn medewerker, magazijn beheerder, medewerker P&O, chef monteur, medewerker planning, medewerker boekhouding en verschillende projectleiders.

Huidige situatie

Activiteit	Aantal	Tijd (min)*	Totaal(min)	FTE
Offertes opvragen	600	60	36000	0,3
Bestellen	4787	10	47870	0,4
Telefonisch na bellen	240*	15	3600	0,03
Facturen controleren binnen systeem	3005	5	15025	0,1
Facturen controleren buiten systeem	1782	10	17820	0,1
Totaal FTE				1,0

TABEL 2.1 FUNCTIES INKOOP PER JAAR

* = AANNAME

2.6 Informatievoorziening

De effectiviteit en efficiëntie van het werk van inkoop wordt sterk beïnvloed door de beschikbare informatie. Als wordt gekeken naar de zes stappen in het inkoopproces, dan worden slechts enkele stappen ondersteund door de informatievoorziening vanuit het systeem. Zo wordt alleen informatie gebruikt bij het bestellen, bewaken en nazorg. De bestellingen worden geboekt in het systeem Syntess Atrium, echter staan niet alle artikellijsten van de leveranciers ingevoerd. Ook de conditielijsten met prijsafspraken staan niet in het systeem. Ook wordt in deze fase gebruik gemaakt van E-procurement door te bestellen op de website van de Technische Unie, dit gebeurt voornamelijk door de monteurs die op locatie van een project werkzaam zijn. (Dit is alleen bij de Technische Unie).

De inkomende facturen worden gecontroleerd aan de hand van de bestelling die zichtbaar zijn in het systeem Syntess Atrium. Op het moment dat geen bestelling zichtbaar is in Syntess Atrium kan de facturatie afdeling de factuur niet controleren, dit gebeurt vaak wanneer een monteur via internet of telefonisch bestelt.

De communicatie van inkoop en andere afdelingen vindt binnen de organisatie mondeling plaats, echter als contracten zijn afgesloten en medewerkers dienen te weten van prijsafspraken en

leveringsafspraken met een leverancier dan wordt dit gemaild. Als artikelen besteld dienen te worden door de inkoop dan wordt dit gemeld door de projectleider, monteur of andere medewerker. Via deze manier krijgt degene die inkoopt de informatie binnen. Of als in het magazijn wordt gezien dat vakken bijna leeg zijn dan worden deze artikelen besteld door de magazijnbeheerder. Echter is niets vastgelegd in het systeem waarmee Windex werkt, ook de kortingen moeten ingevuld worden bij een bestelling.

2.7 Leveranciersmarkt

De leveranciersmarkt voor Windex wordt beschreven om zo te kunnen zien hoe Windex met verschillende leveranciers omgaat, in welk kwadrant de productgroepen vallen en welke strategie Windex moet toepassen op de leveranciers. Hiervoor is een productgroep analyse, een productgroep leveranciers analyse en een portfolio analyse gemaakt. Nadat de productgroepen zijn gevormd voor Windex, is een keuze gemaakt tussen beïnvloedbare en niet beïnvloedbare inkoopuitgaven. De niet beïnvloedbare inkoopuitgaven hebben niet met inkopen van producten en of diensten te maken voor het primaire proces. Deze zijn niet van toepassing op dit onderzoek. De niet beïnvloedbare inkoopuitgaven zijn te vinden in bijlage 4.

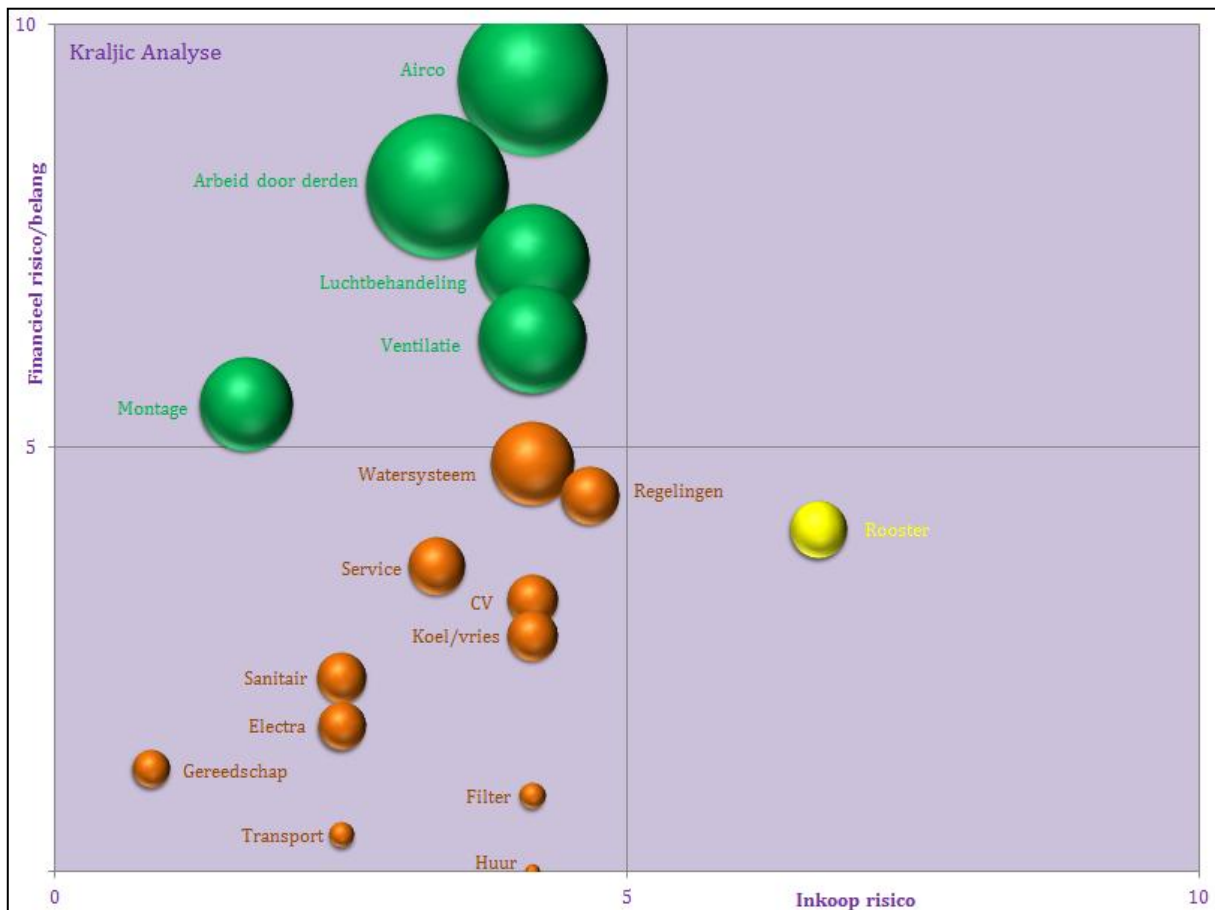
2.7.1 Productgroep analyse

In de huidige situatie zijn voor Windex productgroepen gecreëerd. Deze zijn gecreëerd door de producten die overeenkomen samen te voegen in een productgroep. Door de productgroepen in te delen in kwadranten van het Kraljic model¹¹ kan Windex per productgroep een strategie toepassen. Zo weet Windex hoe de machtsverhouding is tussen Windex en de leverancier en of Windex deze verhouding kan verbeteren. De Kraljic Matrix deelt de product(groepen) in vier kwadranten in, dit zijn:

- Knelpunt kwadrant
- Hefboom kwadrant
- Strategische kwadrant
- Routine kwadrant

Voor de productgroep analyse is gebruikt gemaakt van de Kraljic-matrix. De Kraljic-matrix is door middel van twee wegingen opgesteld, de Y-as financieel risico en op de X-as inkooprisico. De wegingen voor de Kraljic-matrix zijn te vinden in bijlage 5.

¹¹ Gelderman, C.J. & Caniëls, M.C.J (2005)



FIGUUR 2.6 KRALJIC MATRIX OVER 2013

BRON: WINDEX

In figuur 2.6 is de uitgewerkte Kraljic matrix weergegeven voor de productgroepen die zijn gevormd voor Windex. Op de verticale as financieel risico/ financieel belang betekend de waarde 0 dat Windex dat de ingekochte volume laag is, de waarde 10 betekend dat de ingekochte volume hoog is. Op de horizontale as inkooprisico betekend de waarde 0 dat veel leveranciers beschikbaar zijn, de waarde 10 betekend dat weinig leveranciers beschikbaar zijn.

De gemaakte analyse laat zien dat ongeveer 65% routineproducten zijn, 29% hefboomproducten, 6% knelpunt producten zijn en geen strategische producten zijn.

2.7.2 Productgroep leveranciers

Door een productgroep-leveranciersanalyse kan een overzicht van de productgroepen met daarbij de leveranciers die de productgroepen leveren worden weergegeven. Verder kunnen er ook conclusies worden getrokken over de totale inkoopuitgaven per productgroep, aantal leveranciers per productgroep en het aantal bestellingen per leverancier. In tabel 2.2 worden de financiële kengetallen van het boekjaar 2013 weergegeven.

Onderwerp	Jaar 2013
Inkoopwaarde totale inkoop	€ 5.647.839
Beïnvloedbaar inkoopwaarde	€4.740.302
Niet beïnvloedbare inkoopwaarde	€ 907.537
Aantal leveranciers	217
Aantal leveranciers voor 80% van inkoopwaarde omzet	23
Aantal leveranciers onder contract	5
Gemiddeld aantal facturen per leverancier	22
Aantal artikelen	454.379
Aantal bestellingen	3.005
Aantal bestellingen buiten systeem	1.782
Aantal facturen	4.787

TABEL 2.2 INKOOP KENGETALLEN 2013

BRON: WINDEX

2.7.2.1 Totale inkoopuitgaven per productgroep

De totale inkoopwaarde in de huidige situatie in 2013 van Windex is € 5.647.839. De productgroep-leverancier analyse is gemaakt op basis het beïnvloedbare gedeelte van dit onderzoek binnen Windex. Windex heeft in totaal 17 productgroepen in de inkoopuitgaven die zijn geanalyseerd. In bijlage 6 wordt doormiddel van een tabel een weergave weergegeven van de inkoopuitgaven, aantal leveranciers en percentage van de totale inkoopuitgaven.

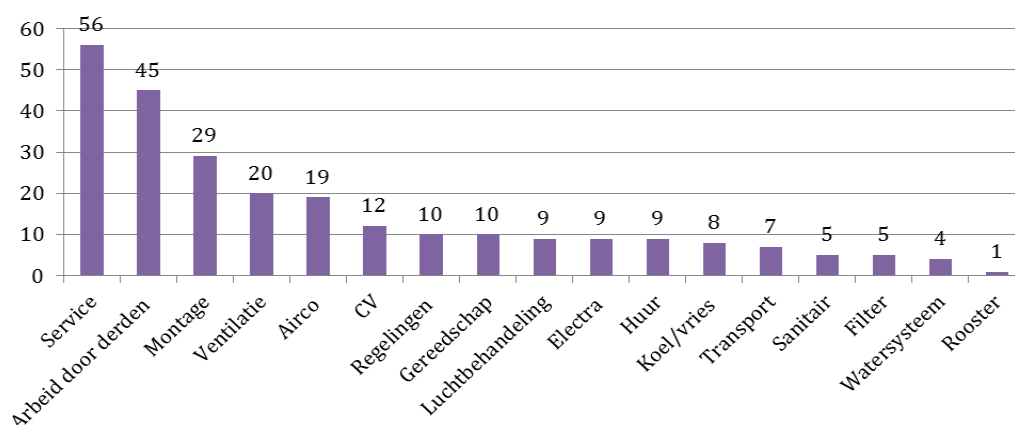
2.7.2.2 Aantal leveranciers per productgroep

Het aantal leveranciers per productgroep wordt geanalyseerd zodat gezien kan worden of meerdere leveranciers in dezelfde productgroep leveren. In bijlage 6 wordt het aantal leveranciers per productgroep weergegeven. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de volgende 3 productgroepen de meeste leveranciers gebruiken. Deze productgroepen zijn onder te verdelen in verschillende subgroepen, hierdoor hebben deze productgroepen de meeste leveranciers.

- Service¹², 56 leveranciers
- Arbeid door derden¹³, 45 leveranciers
- Montage¹⁴, 29 leveranciers

In tabel 2.3 worden het aantal leveranciers per productgroep weergegeven. Hierdoor kan worden gezien in welke productgroepen teveel leveranciers worden gebruikt om de goederen en/of diensten te kunnen leveren.

Aantal van Leverancier per productgroep



TABEL 2.3 LEVERANCIERS PER PRODUCTGROEP

BRON: WINDEX

12 Onder de productgroep service vallen alle producten die worden ingekocht voor de service/onderhoud en reparatie.

13 Onder de productgroep arbeid door derden valt extern personeel dat wordt ingehuurd.

14 Onder de productgroep alle montage materialen.

Na gekeken te hebben naar de productgroepen is ook gekeken naar de leveranciers. Hieruit blijkt dat 88 % aan één productgroep levert en dat dus maar 12% aan twee of meer productgroepen leveren, dit komt deels doordat specifieke artikelen voor projecten moeten worden ingekocht.

2.7.2.3 Aantal bestellingen per leverancier

In de huidige situatie wordt gekeken hoeveel bestellingen in 2013 zijn geplaatst per leverancier. Verder is gekeken naar hoe vaak op jaarbasis wordt besteld bij de verschillende leveranciers. Wanneer het aantal bestellingen per dag verminderd kan worden wanneer de bestellingen worden gebundeld zal dit kosten besparen. Uit de analyse kan worden geconcludeerd dat bij onderstaande drie leveranciers wekelijks het meest wordt besteld. Het hoge aantal bestellingen komt bij de Technische Unie doordat vaak wordt besteld vanaf het project. Bij Daikin en Coolmark wordt besteld voor de voorraad in het magazijn en voor projecten.

- Technische Unie, gemiddeld 13 bestellingen per week.
- Daikin, gemiddeld 9 bestellingen per week.
- Coolmark, gemiddeld 8 bestellingen per week.

Uit verder onderzoek blijkt dat bij 53% van de leveranciers maar 1 a 2 keer is besteld in het boekjaar 2013. Wel moet er rekening worden gehouden dat vaak op projectbasis wordt besteld. Deze inkopen zijn niet te voorspellen omdat elk project anders is en het is niet ver vooruit zichtbaar wanneer een nieuw project begint of wanneer een storing plaats vindt. In bijlage 7 is de uitgebreide analyse te vinden. Hoeveel procent van de inkoop op projectbasis is ingekocht kan niet in kaart worden gebracht doordat er geen inzicht is hoeveel op projectbasis wordt ingekocht en hoeveel voor het magazijn wordt ingekocht. Tevens is er ook geen inzicht in de goederen die in het magazijn opgeslagen liggen.

2.7.3 ABC analyse

De ABC analyse¹⁵ wordt gebruikt om leveranciers in te delen in 3 verschillende categorieën A, B en C. Hierbij worden de leveranciers ingedeeld naar geldwaarde. Het doel van de analyse is om een eerste beeld te krijgen van de te voeren leveranciersstrategie. Hiermee wordt in beeld gebracht welke leveranciers het belangrijkste zijn qua omzethoeveelheid en met welke leveranciers een partnership relevant kan zijn.

Nadat voor Windex een ABC-analyse is uitgevoerd in Excel, is een duidelijk overzicht hoeveel leveranciers in categorieën A, B en C zijn opgedeeld. Zoals te zien in tabel 2.4 zijn er 22 A-leveranciers, van deze 22 leveranciers leveren er 13 in het kwadrant hefboom, 4 in de kwadranten hefboom en routine, 4 in kwadrant routine en 1 leverancier in het kwadrant knelpunt.

ABC	Inkoopuitgaven	Aantal leveranciers
A	€ 3.774.102	22
B	€ 723.183	44
C	€ 243.017	151

TABEL 2.4 ABC ANALYSE

BRON: WINDEX

¹⁵ NEVI, <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/AUT-SPEN-kre-001-bl.pdf>

2.8 Inkoopcontrol

Inkoopcontrol¹⁶ is het in de gaten houden in hoeverre inkoopdoelen daadwerkelijk worden bereikt. Door bepaalde doelen te stellen kan Windex de toekomstblik en bepaalde processen verbeteren, indien deze niet worden behaald weet de organisatie dat ze hierop moeten sturen om dit wel te behalen.

Bij Windex is geen inkoopafdeling en er is geen inkoopdoel vastgesteld. Dit komt onder andere doordat er geen inkoopbeleid is opgesteld binnen Windex. Wel kan gezegd worden dat de P&O medewerker als doel heeft reductie van de inkoopkosten door na te bellen naar de leverancier voor kortingen.

Om goede controle te houden op de inkoop kan gebruik worden gemaakt van kritieke prestatie-indicatoren¹⁷ (KPI's). KPI's zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te meten.

In de huidige situatie wordt in het boekjaar 2013 voor ca. 5.6 miljoen ingekocht. Op het moment dat nieuwe artikelen nodig zijn, zullen sommige medewerkers vooral kijken naar de prijs. Windex is dus een kosten gestuurde¹⁸ onderneming. Naast de prijs kan de levertijd ook erg belangrijk omdat tijdens projecten soms snel artikelen nodig zijn zodat de volgende dag verder gewerkt kan worden.

¹⁶ Inkoopportal, <http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopcontrol>

¹⁷ PIANO, <http://www.piano.nl/metrokaart/wat-zijn-prestatie-indicatoren>

¹⁸ Verhage, B (2005)

2.9 Analyse huidige situatie

Voor de huidige situatie is er gebruik gemaakt van het Racewagen model. Door het racewagen model aan te houden komen verschillende inkooponderwerpen aan bod. Na de verschillende onderwerpen zijn er knelpunten opgesteld, deze zijn weergegeven in tabel 2.5. Veel knelpunten staan in verbinding met elkaar, hiermee wordt bedoeld dat op het moment er een knelpunt wordt opgelost er meerdere knelpunten zullen worden opgelost.

Onderwerpen	Knelpunten
Inkoopbeleid	Geen duidelijke positie van inkoop binnen de organisatie.
	Verschillende manieren van selecteren en bestellen.
Interne klanten	Het volwassenheidsniveau van Windex is op veel punten erg laag.
	Windex zit in het laagste niveau van de behoefte piramide van interne klanten.
Inkoopproces	Er wordt vaak maar aan een of twee leveranciers een offerte opgevraagd.
	Veel medewerkers plaatsen bestellingen bij de leveranciers, dus kans op dubbele bestellingen op één dag.
	Er wordt vanuit de locatie waar het project is besteld en ook geleverd op locatie, dus minder controle.
	De prestaties van de leverancier worden niet bijgehouden.
	Teveel medewerkers hebben de bevoegdheid tot bestellen.
	Teveel medewerkers zijn bevoegd leveranciers te selecteren.
	Contracten worden niet gemanaged.
	Contracten worden niet gemanaged.
Methode & procedures	Na offerte of bestelling bellen over de prijs naar de leverancier.
	Bestellingen buiten het systeem wat zorgt voor onbekende facturen.
	De leveranciers worden niet beoordeeld.
Organisatie & personeel	Teveel medewerkers bestellen goederen.
Informatievoorziening	Er wordt niet juist gebruik gemaakt van de functies in Syntess Atrium.
Leveranciersmarkt	Veel routine producten, moeten vaak besteld worden, kost veel tijd en geld.
	Veel bestellingen buiten het systeem geplaatst, waardoor veel onbekende facturen zijn.
	Er zijn veel inkomende facturen, wat geld kost voor afhandeling.
	Veel leveranciers per productgroep.
	Veel leveranciers waar maar 1 a 2 keer per jaar wordt besteld.
	Veel leveranciers bij C producten.
Inkoopcontrol	Geen inkoopbeleid en geen inkoopdoelstellingen.

TABEL 2.5 KNELPUNTEN HUIDIGE SITUATIE

3. Gewenste situatie

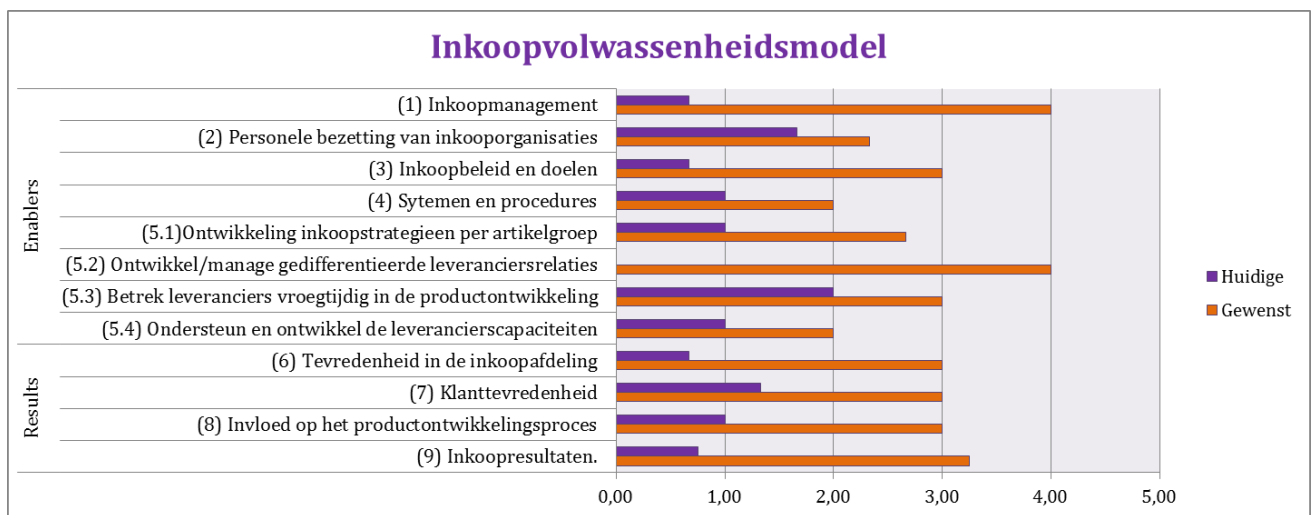
De gewenste situatie is net zoals de huidige situatie aan de hand van het racewagenmodel ingedeeld in 8 paragrafen. In deze paragrafen wordt de gewenste situatie binnen Windex beschreven per onderwerp, die gemaakt is aan de hand van de huidige situatie en de knelpunten die daaruit voort zijn gekomen. De gewenste situatie is ontstaan op basis van interviews met de medewerkers van Windex en de heer de Ruijter directeur van Windex te Hardinxveld-Giessendam. Tevens is de gewenste situatie gevormd door externe interviews met de heer Hurk, sales manager van Van Wijlen installatiebureau te Sprang Capelle, met de heer Boot, adjunct directeur van Van Galen installatietechniek te Rotterdam, mevrouw Suijkerbuijk, procurement consultant en de heer Zuidervijk, inkoopadviseur van PSI te Rotterdam, een presentatie van mevrouw van Velsen, eigenaar van CM van Velsen en door de literatuur te onderzoeken.

3.1 Inkoopbeleid

Als naar inkoop wordt gekeken zijn veel perspectieven en visies mogelijk op beleid. Zo zijn er drie verschillende beleidsuitgangspunten¹⁹, deze zijn te vinden in bijlage 8. Voor Windex zal de gebruikersgerichte benadering de beste optie zijn omdat de inkoop de leveranciers zal selecteren en contracteren. De inkoop zal bestaan uit een relatiemanager en een inkoper, deze twee medewerkers vormen samen de inkoopafdeling. De inkoper voldoet aan de wens van Windex. Dit beleid zal geformuleerd moeten worden door de directeur samen met de inkoper en relatiemanager. Door beleid op te stellen met een inkoopstrategie zal het inkoopbeleid en doelen groeien naar een volgende fase in het inkoopvolwassenheidsmodel.

Naast het beleidsuitgangspunt zal ook een strategie binnen Windex gehanteerd moeten worden. Er zijn drie verschillende inkoopstrategieën²⁰ te hanteren, deze zijn te vinden in bijlage 8. De inkoopstrategie die Windex wil gaan hanteren in de gewenste situatie is de optimaliseringstrategie, doordat Windex vooral intern kijkt naar verbetermogelijkheden die de organisatie heeft en wat hier verbeterd kan worden, zo zullen voornamelijk de inkoopkosten worden verlaagd.

De gewenste inkoopvolwassenheid binnen Windex is gemaakt aan de hand van het inkoopvolwassenheidsmodel²¹, weergegeven in figuur 3.1. Zoals in het figuur 3.1 te zien is wilt Windex op alle punten hoger scoren. Binnen het model zijn voor Windex 3, 4 en 5.1 de belangrijkste onderwerpen om te verbeteren. Hier zal Windex zich voornamelijk op richten. Hoe de processen binnen Windex zullen verlopen volgen in paragraaf 3.4 methode en procedures.



FIGUUR 3.1 INKOOPVOLWASSENHEIDSMODEL WINDEX

BRON: NEVI

¹⁹ Inkoopportal, <http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopbeleid>

²⁰ Weele, A. van (2014).

²¹ NEVI, <http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-BEN-vra-005-bl.pdf>

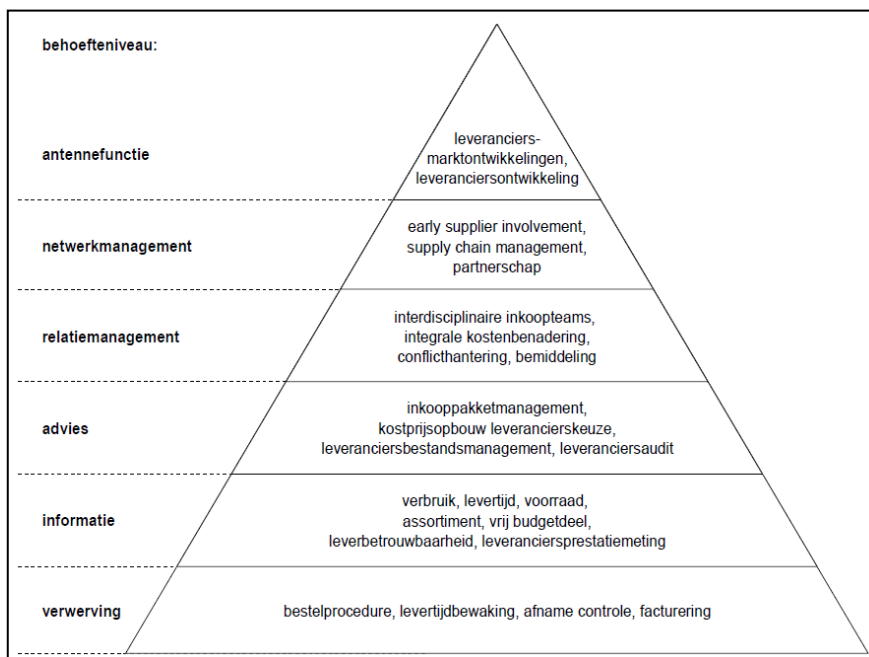
3.2 Interne klanten

Uit interviews met de interne klanten binnen Windex blijkt dat Windex een hoger niveau wilt behalen in de behoefte piramide van de interne klant²² die in figuur 3.2 is weergegeven. Als naar het model wordt gekeken is gewenst dat Windex eerst aan de criteria van verwerving voldoet. Dit doordat Windex inkoop naar een hoger niveau wilt tillen. Dit model wordt gebruikt om handvatten te geven zodat de toegevoegde waarde van inkoop binnen Windex wordt ingezien.

Anderzijds richt Windex zich voornamelijk het verbeteren van de inkoop waardoor inkoopuitgaven worden bespaart. Windex zal naast het voldoen aan de punten van de piramide tegelijk zorg dragen voor het inkooppakketmanagement. Zo gaat de relatiemanager contracten afsluiten met de leveranciers zoals wordt aangegeven in paragraaf 3.3.

Tegelijk zal de inkoper zorg moeten dragen voor de bestelprocedure, zoals in de BIOCA in bijlage 3 aangegeven. Deze bewaakt tevens ook te levertijd. De persoon die het verzoek tot bestelling aan heeft gemaakt zoals in paragraaf 3.3 wordt aangegeven zal controleren of het geleverde product aan de gestelde eisen voldoet (afname controle).

Tevens zullen de prestaties van de leveranciers worden bijgehouden en de inkoper zal zorgdragend voor leverbetrouwbaarheid door op te zoeken op de goederen bij de leverancier op voorraad zijn. In paragraaf 3.4 worden deze methodes en procedures verder beschreven.



FIGUUR 3.2 BEHOEFTEPIRAMIDE VAN DE INTERNE KLANT

BRON: NEVI

²² NEVI, <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-002-bl.pdf>

3.3 Inkoopproces

Het gewenste inkoopproces zal worden beschreven aan de hand van de 6 stappen binnen het inkoopproces; specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. In deze 6 stappen wordt in kaart gebracht hoe de gewenste situatie eruit zal zien voor Windex.

Theoretische modellen vertellen dat hoe eerder inkoop betrokken wordt tijdens het inkoopproces des te meer kan worden bespaard. In bijlage 9 zijn 2 theoretische modellen te vinden, in figuur 1 is te zien hoe eerder wordt betrokken hoe hoger de besparing op de inkoopuitgaven zal zijn. Het is lastig om vast te stellen welk percentage besparing dit zal opleveren. Figuur 2 is hiernaast gelegd om tot een indicatie te komen van het besparing percentage. Wel wordt er rekening gehouden dat het model van figuur 2 een verouderd model is en niet 100% overeenkomt met Windex maar het geeft een indicatie van de eventuele besparingen die het op zou kunnen leveren.

Specificeren:

Voor de fase specificeren zal weinig veranderen ten opzichte van de huidige situatie. De specificaties worden gemaakt door de projectleider wanneer geen bestek wordt aangeleverd. De projectleider specificeert de goederen omdat de projectleider degene is met de kwaliteit en kennis tot het specificeren van goederen. De projectleider is op de hoogte van de nieuwste innovaties doordat leveranciers vertellen over hun nieuwste producten of doordat de projectleiders naar lezingen van leveranciers gaan.

Selecteren:

In deze fase zal een standaard manier gecreëerd moeten worden voor het selecteren van de leveranciers. De gewenste situatie voor Windex is bij alle producten dat de interne klanten een verzoekregel invoeren, dit is een aanvraag tot bestelling. De inkoper die selecteert de leverancier nadat een verzoekregel is aangemaakt. De inkoper wordt dus betrokken bij het kiezen van de leveranciers op het moment dat de projectleider weet wat voor artikelen hij nodig heeft. De inkoper moet via het systeem kijken welke leverancier geselecteerd zal worden op basis van contracten en op basis van de beste condities (Welke leveranciers is het goedkoopst of welke kan het snelst leveren). Wanneer het een bestelling betreft wat niet onder een contract valt kan de inkoper met 2BA zoeken welke leverancier dit product kan leveren. Dit is een functie in het systeem waarmee artikelen online kunnen worden opgezocht. De voorraad van de leverancier is in te zien en ook de prijs van het product. Dit wordt bepaald op basis van wanneer de monteur zijn goederen nodig zal hebben of wanneer een project zal starten.

Contracteren:

In de gewenste situatie is het de bedoeling dat voor een bestelling direct de juiste prijs is afgesproken. Dit kan worden gerealiseerd door middel van de juiste soort contracten af te sluiten. Windex kan van onderstaande contracten gebruik maken²³:

- *Standaardcontract*; een contract volgens een bepaald format, zoals dat normaliter door de kopende instantie wordt gehanteerd, zonder uitzonderingen.
- *Afroepcontracten*; overeenkomst vaste hoeveelheid, vaste kwaliteit, vaste prijs en binnen een bepaalde periode afgenomen worden.
- *Afnamecontracten*; inkoper verplicht zich tot afname van de door de leverancier aangeboden hoeveelheden tegen een vaste of variabele prijs per kwaliteitseenheid.
- *Oogstcontracten*; overeenkomst dat toekomstige oogst tegen een vooraf gestelde prijs zal worden afgenomen, grote onzekerheid hoeveelheid en kwaliteit.
- *Raamcontracten*; afspraken maken met mogelijke leveranciers over condities waartegen goederen of diensten zullen worden ingekocht, geen verbintenissen.

Niet voor ieder product geldt hetzelfde soort contract. Voor hefboomproducten zullen voornamelijk standaardcontracten worden afgesloten. De kwaliteit is erg belangrijk voor Windex en tevens kan Windex zich bij het onderhandelen richten op de laagste prijs²⁴.

²³ E.O.J. Jans & A.C.J. Bast (2012)

²⁴ NEVI: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-CON-kre-042-bl.pdf>

Voor routine producten zullen raamcontracten worden afgesloten om zo min mogelijk administratieve belasting voor Windex op te leggen.

Voor het knelpunt product zal Windex de levering van het product zeker moeten stellen. Dit kan door een contract af te sluiten zonder inkoopvoorwaarden maar wel zekerheid voor levering.

Om de leveranciers onder contract te kunnen beoordelen zullen de prestaties worden bijgehouden van leveranciers. Dit zal tevens besproken moeten worden bij de afsluiting van het contract.

Bestellen:

Voor de gewenste situatie zullen de taken en bevoegdheden veranderen binnen Windex, ook veranderd het bestelproces hierdoor. Aan de hand van het nieuwe bestelproces wordt gebruik gemaakt van een centraal inkooppunt, alle inkopen verlopen via de inkoper²⁵. De medewerkers die in de huidige situatie bestellen mogen dit niet blijven doen. De medewerkers zullen een verzoek tot aanvraag aan moeten maken via het systeem.

De inkoper zal de behoefte verzamelen van alle interne klanten die een verzoek tot aanvraag (verzoekregel) hebben geplaatst. Vervolgens bundelt de inkoper de aanvragen en vervolgens voert de inkoper de bestellingen door richting de verschillende leveranciers. Een uitgebreide uitleg over het nieuwe bestelproces is in paragraaf 3.4.1 weergegeven.

Bewaken:

In de gewenste situatie zullen de inkomende goederen worden gecontroleerd op dezelfde manier als in de huidige situatie. Alleen dienen degene die de goederen ontvangen na het controleren van de goederen de pakbon goed te keuren in het systeem Syntess Atrium. Het voordeel is dat alle prestaties binnen handbereik beschikbaar zijn. Ook weet de boekhouding dat de goederen daadwerkelijk zijn binnengekomen en kan de factuur factureren. In paragraaf 3.6 staat een uitgebreide uitleg over hoe het systeem in de gewenste situatie in gebruik zal worden genomen.

De contracten dienen goed in kaart te worden gebracht, dit kan door alle contracten aan de hand van een formulier in te vullen zodat iedere medewerker kan zien wat voor contract het is en wat voor afspraken zijn gemaakt (kortingen, bonussen, minimale afnamen ect.) De uitgebreide uitleg over het managen van contracten is in paragraaf 3.4.3 weergegeven.

Nazorg:

Zoals vermeld in de fase bewaken dienen degene die de goederen ontvangen te controleren door middel van de pakbon. Via Syntess kan worden aangegeven of de hoeveelheid in orde is, de datum dat de order compleet is en kunnen er notities worden aangemaakt wanneer de kwaliteit niet voldoet aan de gestelde eisen. Hierdoor worden ook automatisch de leveranciers prestaties bijgehouden.

Door de gegevens van al de leveranciers effectief te beheren en efficiënt te registreren is er een duidelijk, volledig en actueel beeld van de prestaties van de leveranciers. Hierdoor kunnen de ontwikkelingen in prestaties van de leveranciers worden bijgehouden en nakoming van de afspraken worden bewaakt. In paragraaf 3.4.2 staat uitgebreide uitleg over hoe de leveranciers zullen worden beoordeeld.

3.4 Methodes en procedures

Het is van belang dat methodes en procedures op papier komen binnen Windex. Door middel van procedures welke stappen de inkoper en andere medewerkers moet doorlopen zal een standaard werkwijze komen binnen Windex.

Het is gewenst dat een standaard werkwijze wordt toegepast binnen Windex. Gewenst is dat de monteurs een verzoek tot aanvraag doen, die later door de inkoper moeten worden goedgekeurd en besteld. Hierdoor zal de monteur toch het gevoel van bestellen hebben en toch blijft de controle binnen de organisatie. Hierdoor zullen tevens de bestellingen buiten het systeem verdwijnen en de bestellingen kunnen worden gebundeld. Echter moet de monteur wel van locatie verzoekregels in

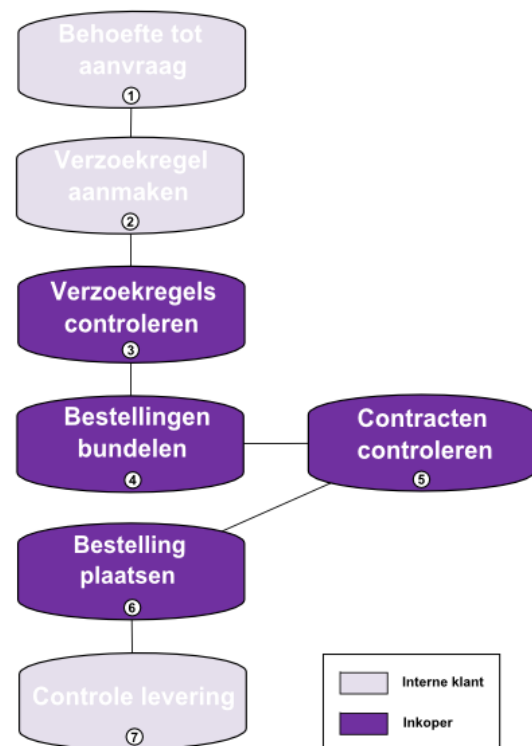
²⁵ BIOCA analyse (bijlage 3)

kunnen voeren, hiervoor moet het systeem op de laptop staan die de monteur bij zich heeft. Voor een spoedorder zal er ook een standaard werkwijze worden gehanteerd meer hier over in paragraaf 3.4.1

3.4.1 Bestelproces

In de gewenste situatie is het zorg dat minder wordt gebeld naar de leveranciers voor een lagere prijs en dat een gestructureerd bestelproces aanwezig is. Eerst zullen de conditielijsten en artikellijsten in het systeem moeten worden gezet om de prijzen en artikelen up-to-date te houden. Mede door de betere afspraken met de leveranciers en contracten met de leveranciers zal het nabellen fors dalen doordat er al contracten zijn voor scherpe prijzen. Alleen wanneer heel veel besteld wordt zal er gebeld worden voor extra korting.

Het nieuwe bestelproces is weergegeven in figuur 3.5. Een uitgebreide uitleg per stap van het bestelproces is weergegeven in bijlage 10. Voor spoedorders zal de monteur direct bellen naar de inkoper, deze gaat op zoek naar de leverancier die de product het snelste kan leveren. Wanneer de inkoper de geschikte leverancier heeft gevonden, plaatst deze direct een bestelling en zet dit vervolgens in het systeem. De stappen voor de bestelling van een normale order en een spoedorder voor de interne klant en inkoper zijn weergegeven in bijlage 11.



FIGUUR 3.5 BESTELPROCES GEWENSTE SITUATIE

3.4.2 Leveranciersbeoordeling

Het is van belang om leveranciers die onder contract staan op de geleverde prestaties te beoordelen zodat Windex de leveranciers om zich heen verzamelt die goede prestaties leveren. Dit kan betreffen de prijs, kwaliteit en levertijd. Leveranciersbeoordeling kan door afspraken te maken met leveranciers om leverbetrouwbaarheid te meten door middel van leveranciers-prestatiemeting²⁶. Dit kan op de volgende manieren gebeuren:

- Prospectief: er wordt vooraf vastgesteld of een leverancier geschikt is tot leveren.
- Retrospectief: er wordt achteraf vastgesteld of de geleverde prestatie voldoet aan de totale specificatie.

Binnen Windex is het handig om zowel prospectief als retrospectief toe te passen. De beoordeling zal dan zowel vooraf gebeuren als achteraf gebeuren door de geleverde prestatie vast te stellen, retrospectief. Deze laatste vorm wordt ook wel vendorrating²⁷ genoemd. Vendorrating is erop gericht om gezamenlijk tot betere prestaties te komen. Dit zal bij Windex gebeuren voor de leveranciers waarmee contracten zijn afgesloten. Door de pakbon te controleren worden alle leveranciersprestaties gemeten. Leveranciersbeoordeling kan aan de hand van KPI's op te stellen in contracten of door afspraken te maken met de leveranciers. Bij Windex zullen afspraken gemaakt worden omdat veel leveranciers niet akkoord zullen gaan om KPI's op te nemen in het contract. Echter worden wel afspraken gemaakt dat Windex de prestaties bij gaat houden, dit wordt in het contract vastgelegd. Vervolgens zal er om het half jaar een evaluatiegesprek plaatsvinden met de leveranciers om de prestaties te evalueren.

²⁶ NEVI: <http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/AUT-PRES-kre-004-bl.pdf>

²⁷ Gelderman, K & Albronda, B (2013).

3.4.3 Contactbeheer

Gewenst is dat Windex gebruik gaat maken van contractbeheer. Contractbeheer is zeer toepasbaar in veel ondernemingen. Dit is omdat de afgesloten contracten bekend worden gemaakt aan de interne klanten, hiervoor is een eenvoudig format te hanteren waardoor bijna elke onderneming hiervan gebruik kan maken, deze is weergegeven in bijlage 12. Onder contractbeheer²⁸ wordt verstaan het fysiek en digitaal beheren en administreren van contacten, zodat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar is.

Naast contractbeheer is er ook contractmanagement²⁹, dit is het cyclisch managen van contractafspraken, zowel intern als extern, met als doel het optimaal realiseren van de contractdoelstellingen en input te leveren voor het strategisch proces. Echter is dit voor Windex nog niet gewenst doordat eerst contractbeheer correct uitgevoerd dient te worden zodat de organisatie voorzien is van voldoende inzicht in lopende contracten en juiste contractuele afspraken.

In de huidige situatie is Windex voornamelijk gericht op het bereiken van de laagst mogelijke prijs. Echter zal Windex in de gewenste situatie een breder scala van activiteiten toe moeten passen zoals contractbeheer en leveranciersbeoordeling. Door samenwerking met de leveranciers zal Windex een efficiëntere supply chain³⁰ krijgen samen met zijn leveranciers.

3.5 Organisatie en personeel

Er zijn drie hoofdvormen van een inkooporganisatie te onderscheiden³¹:

- Centrale inkooporganisatie
- Decentrale inkooporganisatie
- Coördinatie

De verschillende vormen van inkoop hebben ieder zijn eigen specificaties en voor en nadelen, deze zijn te vinden in bijlage 13³². De voorkeur en uiteindelijke keuze vooral moeten passen binnen de Windex en met het ondernemingsbeleid.

Voor Windex wordt gekozen voor centrale inkoop afdeling met twee medewerkers. Hiervoor is gekozen omdat zo alle bestellingen lopen via de centrale inkoopafdeling. De centrale inkoopafdeling zorgt voor synergievoordelen. Ook vindt bundeling van inkoopvolumes plaats waardoor schaalvergroting ontstaat. Er is niet voor decentraal gekozen omdat hierdoor alsnog verschillende personen kunnen selecteren en contracteren, waardoor het proces hetzelfde blijft als in de huidige situatie. Er is ook niet voor gecoördineerde inkoop gekozen omdat een inkoopcoördinator voornamelijk sturend en coördinerend bezig zal zijn wat binnen Windex niets zal doen veranderen omdat de medewerkers die nu bestellen dit nog kunnen doen. Het organogram voor de gewenste situatie is in bijlage 14 weergegeven.

In tabel 3.1 is aangegeven hoeveel tijd nodig is voor de taken die uitgevoerd moeten worden met betrekking tot inkoop. In de huidige situatie wordt aan de activiteiten met betrekking tot inkoop 1FTE besteed. In de gewenste situatie zal dit in totaal 1,2 FTE zijn. Dit betekent dat er 0.2 FTE extra bijkomt aan inkoop gerelativeerde activiteiten. Een verdeling van het aantal FTE is weergegeven in tabel 3.2. Het is niet gewenst om een extra persoon aan te nemen binnen Windex omdat hiervoor niet genoeg werk is. De extra taken zullen binnen Windex onder de medewerkers worden verdeeld. Twee medewerkers worden aangesteld die een deel van deze activiteiten zullen uitvoeren. Dit zijn de magazijnbeheerder als inkoper en de P&O medewerker als relatiemanager. Doordat de magazijnmedewerker momenteel 3 maanden is ingewerkt door de magazijnbeheerder kunnen verschillende taken van de inkoper verschuiven naar de magazijnmedewerker waardoor de inkoper meer tijd heeft om zijn nieuwe taken uit te kunnen voeren. De verschillende taken voor de relatiemanager en de inkoper zijn in tabel 3.3 weergegeven.

²⁸ Velsen, C.M. van (2013).

²⁹ Knoester T. (2013).

³⁰ Chase, R. & Jacobs, R.(2013).

³¹ Lennartz, R.E., Trompetter, A. & Veeke, R.A.F.(2007)

³² Rozemeijer, F. (2000)

Gewenste situatie

Activiteit	Aantal	Tijd(min)*	Totaal(min)	FTE
Offertes opvragen	210*	60	12600	0,11
Bestellen	3590	10	35903	0,30
Telefonisch na bellen	24*	15	360	0,003
Facturen controleren binnen systeem	4787	5	23935	0,20
Facturen controleren buiten systeem	0	10	0	0,00
Verzoekregel aanmaken	4787	5	23935	0,20
Bundelen bestellingen	4787	5	23935	0,20
Controle levering	1197	5	5984	0,05
Relatie leverancier	80*	120	9600	0,08
Leveranciersbeoordeling	80*	120	9600	0,08
Totaal				1,2

TABEL 3.1 FUNCTIES INKOOP

* = AANNAME

FTE

Totaal FTE	1,21
Totaal FTE Relatiemanager	0,16
Totaal FTE Inkoper	0,60
Totaal FTE Interne klanten	0,45

TABEL 3.2 FTE INKOOP PER JAAR

Relatiemanager

Inkoper

Bouwen aan een relatie met leveranciers ³³ .	Verzameld de behoeften van de interne klanten.
Contracten met leveranciers afsluiten en contractbeheer toepassen.	Kent de contracten en kent de daarbij horende korting/bonus afspraken.
Zorgen dat de conditiebestanden up-to-date zijn in het systeem.	Bestellen van de artikelen.

TABEL 3.3 TAKEN RELATIEMANAGER EN INKOPER

3.6 Informatievoorziening

Het systeem Syntess Atrium wordt niet optimaal gebruikt binnen Windex. Er zijn verschillende functies beschikbaar maar hier wordt geen gebruik van gemaakt. Ook zijn veel opties niet goed ingesteld.

Gewenst is dat het systeem beter wordt benut waardoor zowel het inkoopproces als het bestelproces beter zullen worden gestructureerd. Zo zullen de conditielijsten en artikellijsten ingevoerd moeten worden. Tevens dienen er verplichte regels in te worden gevoerd en de gebruikerslicenties moeten worden aangepast. De voornaamste verandering is dat de medewerkers die bestellen worden verplicht een verzoekregels te plaatsen en te werken via het systeem. De bestellingen krijgen verplichte velden die ingevuld moeten worden bij een verzoekregel. Ook dient een consultant de instelling weer goed in te stellen zodat alle functies juist kunnen worden gebruikt. Wanneer via het systeem een bestelling wordt aangemaakt wordt automatisch een pakbon aangemaakt, aan de hand van deze pakbon kunnen de inkomende orders worden gecontroleerd op hoeveelheid en kwaliteit.

³³ Monczka, R. M. (2011)

3.7 Leveranciersmarkt

Voor de gewenste situatie zijn de productgroepen uit de Kraljic matrix opgedeeld per kwadrant omdat er per kwadrant een bepaalde strategie toegepast kan worden. Voor Windex is het van belang dat er een grote leverzekerheid aanwezig is. Dit komt omdat Windex zich in een branche bevindt waar het voor kan komen dat binnen een aantal uur producten aanwezig moeten zijn in geval van storing. Tevens richt Windex zich op kostenreductie.

Routineproducten

De strategie bij routineproducten is vereenvoudiging van het inkoopproces en reductie van de inkoopinspanningen. De tactiek is reduceren van leveranciersbestand en facturen, het benutten van marktwerking³⁴ en het creëren van volume door bundeling waarbij contracten van 2 tot 4 jaar moeten worden afgesloten.

In tabel 3.4 zijn de productgroepen die onder het kwadrant routineproduct vallen weergegeven. De gewenste strategie is om goede raamcontracten af te sluiten om zo de leveranciers en facturen te verminderen³⁵ en bundeling te creëren. Dit kan door bij minder leveranciers te bestellen of verzamelfacturen per maand op te laten stellen. Wel zal op deze factuur duidelijk moeten staan onder welk project wat besteld is.

Omdat het om lage inkoopwaardes gaat, is het erg belangrijk het inkoopproces te vereenvoudigen zodat de producten weinig aandacht meer vereisen. Zoals vermeld in de fase contracteren van het inkoopproces zullen raamcontracten voor de routineproducten moeten worden afgesloten. Tijdens het afsluiten van deze contracten zal Windex naast de prijs het accent leggen op goede logistieke en administratieve afspraken.

Productgroep	Aantal leveranciers huidige	Aantal leveranciers gewenste
Watersysteem	4	1
Regelingen	10	1
Service	56	10
CV	12	1
Koel/vries	8	1
Sanitair	5	1
Electra	9	1
Gereedschap	10	1
Filter	5	1
Transport	7	1
Huur	9	1

TABEL 3.4 ROUTINEPRODUCTEN 2013

BRON: WINDEX

Zoals te zien is heeft de productgroep service 10 gewenste leveranciers. Doordat dit een productgroep is met veel verschillende subproductgroepen om service uit te voeren zal 1 leverancier per productsoort aangehouden, dit is weergegeven in tabel 3.5.

Subproductgroepen Service	
1. Airco onderdelen	6. Onderhoud onderdelen
2. Chillers onderdelen	7. Overdruk onderdelen
3. Fan coil onderdelen	8. Overige onderdelen
4. Luchtbehandeling onderdelen	9. Reiniging
5. Chemicaliën	10. Ventilator onderdelen

TABEL 3.5 SUBPRODUCTGROEPEN SERVICE 2013

BRON: WINDEX

³⁴ NEVI: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-CON-kre-042-bl.pdf>

³⁵ Van der Honing, R. (2012)

Hefboomproducten

De strategie is volledige benutting van het commerciële voordeel. De tactiek is de concentratie van inkoopomzet, volume bundeling en zo veel mogelijk concurrentie door contracten af te sluiten op korte termijn.

In tabel 3.6 zijn de productgroepen die onder het kwadrant hefboomproducten vallen weergegeven. Er zullen met de leveranciers van deze productgroepen standaardcontracten met een korte contractduur gesloten moeten worden, deze contracten zijn gericht op een zo laag mogelijke prijs en toegevoegde waarde die de leverancier kan leveren.³⁶ Het aantal gewenste leveranciers onder contract is 2 omdat niet alle leveranciers dezelfde merken kunnen leveren, hierdoor is het handig 2 leveranciers aan te houden omdat bijvoorbeeld bij Daikin geen Siemens airco kan worden besteld maar alleen Daikin producten. Doordat in de standaardcontracten clausules kunnen worden opgenomen zodat kosteloos beëindiging van het contract kan plaatsvinden blijft toch sterke concurrentie doordat je alsnog gemakkelijk kan switchen. Ook is Windex zo niet afhankelijk van één leverancier.

Productgroep	Aantal leveranciers huidige	Aantal leveranciers gewenste
Airco	19	2
Arbeid door derden	45	16
Luchtbehandeling	9	2
Ventilatie	20	2
Montage	29	2

TABEL 3.6 HEFBOOMPRODUCTEN 2013

BRON: WINDEX

Bij arbeid door derden zijn 8 verschillende soorten subproductgroepen, deze zijn weergegeven in tabel 3.7. Hier zullen meer leveranciers voor worden gebruikt. Er is nog wel een mogelijkheid om meerdere type inleners onder te brengen bij een groot uitzendbureau waardoor er het aantal leveranciers nog kan dalen.

Subproductgroepen: Arbeid door derden	
1. Electro monteurs	5. IJzerwerk monteur
2. luchtkanalen monteurs	6. Aannemer
3. loodgieter/installatie monteur	7. Engineer
4. Koel/technische monteur	8. Projectleider

TABEL 3.7 SUBPRODUCTGROEPEN ARBEID DOOR DERDEN 2013

BRON: WINDEX

Knelpuntproducten

De strategie is het verzekeren van de levering. De tactiek is reduceren en vermijden van 'unieke' (monopolistische) leveranciers⁴², of het accepteren van de situatie.

In tabel 3.8 zijn de productgroepen die onder het kwadraat knelpuntproducten vallen weergegeven. Echter is maar één productgroep die onder knelpunt product valt. Dit komt omdat maar één leverancier levert aan Windex en op de gehele markt maar twee leveranciers dit product kunnen leveren, gewenst is om dit te accepteren.

Net als de kwadranten hefboom en routine zullen er voor de knelpuntproducten ook een contract moeten worden afgesloten. Bij knelpuntproducten is Windex afhankelijk van de leverancier, die zijn leveringsvoorwaarden zal willen hanteren. Het streven van de inkoper moet gericht zijn op het verkrijgen van concessies en contracten voor lange termijn af te sluiten.

³⁶ Gelderman, C.J. & Caniëls, M.C.J (2005)

Productgroep	Aantal leveranciers huidig	Aantal leveranciers gewenst
Rooster	1	1

TABEL 3.8 KNELPUNTPRODUCTEN 2013 BRON: WINDEX

Strategische producten

Er zijn geen strategische producten bij Windex in de huidige situatie. Voor de gewenste situatie is het zijn er eventuele mogelijkheden tot het creëren van strategische leveranciers, zo kan Windex met leveranciers een strategische partnership aangaan. Dit omdat sommige leveranciers samen met Windex of speciaal voor Windex op maat gemaakte producten leveren.

Productgroepen

In tabel 3.9 worden alle productgroepen weergegeven, met het aantal leveranciers in de huidige en gewenste situatie. Er zal een leveranciersreductie plaats vinden. Het aantal leveranciers omlaag brengen zal zorgen voor extra bundeling van het inkoopvolume bij de leveranciers waardoor er inkoopuitgaven kunnen worden bespaard. Tevens kan bundeling van bestellingen en facturen zorgen voor besparing op de inkoopkosten.

Productgroep	Bedrag	Aantal leveranciers huidig	Aantal leveranciers gewenst
Routine	€ 1.153.463	135	20
Hefboom	€ 3.442.886	122	24
Knelpunt	€ 143.953	1	1
Strategisch	€ 0	0	0
Totaal	€ 4.740.302	258	45

TABEL 3.9 PRODUCTGROEPEN AANTAL LEVERANCIERS IN DE HUIDIGE EN GEWENSTE SITUATIE 2013

BRON: WINDEX

3.8 Inkoopcontrol

Het is gewenst dat er ook inkoopdoelen worden gesteld binnen Windex om aan de hand hiervan te kunnen meten of de inkoopafdeling daadwerkelijk voldoet aan de wens binnen Windex. Voor de inkoopcontrol binnen Windex gaat de inkoop zich bezighouden met het zorg dragen dat de opgestelde doelen voor inkoop ook daadwerkelijk worden bereikt. Enkele doelstellingen kunnen zijn:

- Reductie van de inkoopuitgaven
- Reductie van de inkoopkosten ten opzichte van de totale kosten
- Reductie van het aantal facturen
- Verbetering van de samenwerking en communicatie met interne klanten

Aan de hand van deze doelen kan worden gemeten of de doelstellingen ook worden behaald. Tevens moet er gekeken worden naar oplossingen wanneer de doelen niet zijn behaald. Het meten of de doelstellingen niet kunnen worden gehaald kan aan de hand van een kwantitatieve analyse en een kwalitatieve analyse. Om te controleren of de kwantitatieve doelstellingen worden behaald kan bijvoorbeeld een spend analyse worden uitgevoerd. Om te controleren of de kwalitatieve doelstellingen worden behaald kunnen interviews worden gehouden of kan de Balance Score Card worden gebruikt.

4. Doelstellingen

Nadat uit de huidige situatie knelpunten zijn gevormd kunnen doelstellingen worden geformuleerd. Deze doelstellingen zijn nodig om de inkoop binnen Windex te professionaliseren en om kosten te kunnen besparen. Er zullen zowel doelstellingen op korte termijn moeten worden doorgevoerd als op lange termijn. De doelstellingen op korte termijn zijn sneller te realiseren en brengen de grootste besparing met zich mee, ook wel quick wins genoemd. De quick wins zullen zo snel mogelijk worden behaald. Om dit uit te voeren dient er eerst een fundament te worden gelegd om dit te kunnen realiseren.

Nadat de doelstellingen zijn geformuleerd zijn deze achter de knelpunten gezet om zo inzicht te krijgen welke doelstelling ervoor zorgt dat het knelpunt wordt opgelost. Dit is weergegeven in tabel 4.1.

Personeel & organisatie

- *Binnen 4 maanden de organisatiestructuur aanpassen.*

Informatiesystemen

- *Het systeem Syntess Atrium wordt optimaal toegepast binnen 4 maanden.*
- *Binnen 4 maanden na correct instellen Syntess worden alle bestellingen via het systeem geplaatst. (Quick win)*

Methode en procedures

- *Standaard werkwijze toepassen binnen de gehele organisatie binnen 12 maanden.*
- *Binnen 3 maanden een leveranciersbeoordeling geïmplementeerd.*
- *Het aantal bestellingen van het primaire proces reduceren met 25% binnen 12 maanden.*

Leveranciersbestand

- *Het leveranciers bestand met circa 80% reduceren binnen 6 maanden.*
- *Binnen 6 maanden minimaal 10 nieuwe raamcontracten inclusief prijsafspraken, bonussen en doelstellingen met leveranciers afgesloten. (Quick win)*
- *Per leveranciers onder contract minimaal 2 evaluatie momenten per jaar.*

Inkoopcontrol

- *Eind 2015 inkoopdoelstellingen opstellen voor het boekjaar 2016.*

Onderwerpen	Knelpunten	Doelstellingen
Inkoopbeleid	Geen duidelijke positie van inkoop binnen de organisatie.	Binnen 4 maanden de organisatiestructuur aanpassen.
	Verschillende manieren van selecteren en bestellen.	Standaard werkwijze toepassen binnen de gehele organisatie binnen 12 maanden.
	Het volwassenheidsniveau van Windex is op veel punten erg laag.	(Wordt behaald wanneer verschillende doelstellingen behaald zijn)
Interne klanten	Windex zit in het laagste niveau van de behoefte piramide van interne klanten.	(Wordt behaald wanneer verschillende doelstellingen behaald zijn)
	Er wordt vaak maar aan een of twee leveranciers een offerte opgevraagd.	Binnen 6 maanden minimaal 10 nieuwe raamcontracten inclusief prijsafspraken, bonussen en doelstellingen met leveranciers afgesloten.
	Veel medewerkers plaatsen bestellingen bij de leveranciers, dus kans op dubbele bestellingen op één dag.	Binnen 4 maanden na correct instellen Syntess worden alle bestellingen via het systeem geplaatst.
	Er wordt vanuit de locatie waar het project is besteld en ook geleverd op locatie, dus minder controle.	Het systeem Syntess Atrium wordt optimaal toegepast binnen 4 maanden.
	De prestaties van de leverancier worden niet bijgehouden.	Binnen 3 maanden een leveranciersbeoordeling geïmplementeerd.
	Teveel medewerkers hebben de bevoegdheid tot bestellen.	Binnen 4 maanden de organisatiestructuur aanpassen.
	Teveel medewerkers zijn bevoegd leveranciers te selecteren.	Binnen 4 maanden de organisatiestructuur aanpassen.
	Contracten worden niet gemanaged.	Per leveranciers onder contract minimaal 2 evaluatie momenten per jaar.
	Na offerte of bestelling bellen over de prijs naar de leverancier.	Binnen 6 maanden minimaal 10 nieuwe raamcontracten inclusief prijsafspraken, bonussen en doelstellingen met leveranciers afgesloten.
	Bestellingen buiten het systeem waardoor onbekende facturen ontstaan.	Het systeem Syntess Atrium wordt optimaal toegepast binnen 2 maanden.
Methode & procedures	De leveranciers worden niet beoordeeld.	Binnen 3 maanden een leveranciersbeoordeling geïmplementeerd.
	Teveel medewerkers bestellen goederen.	Binnen 4 maanden de organisatiestructuur aanpassen.
Organisatie & personeel	Er wordt niet juist gebruik gemaakt van de functies in Syntess Atrium.	Het systeem Syntess Atrium wordt optimaal toegepast binnen 4 maanden.
Informatievoorziening	Veel routine producten, moeten vaak besteld worden, kost veel tijd en geld.	Binnen 6 maanden minimaal 10 nieuwe raamcontracten met leveranciers afgesloten.
	Veel bestellingen buiten het systeem geplaatst, waardoor veel onbekende facturen zijn.	Binnen 4 maanden na correct instellen Syntess worden alle bestellingen via het systeem geplaatst.
	Er zijn veel inkomende facturen, wat geld kost voor afhandeling.	Het aantal bestellingen van het primaire proces reduceren met 25% binnen 12 maanden
	Veel leveranciers per productgroep.	Het leveranciers bestand met circa 80% reduceren binnen 6 maanden.
	Veel leveranciers waar maar 1 a 2 keer per jaar wordt besteld.	Het leveranciers bestand met circa 80% reduceren binnen 6 maanden.
	Veel leveranciers bij C producten.	Het leveranciers bestand met circa 80% reduceren binnen 6 maanden.
	Geen inkoopbeleid en geen inkoopdoelstellingen.	Eind 2015 inkoopdoelstellingen opstellen voor het boekjaar 2016.
Inkoopcontrol		

TABEL 4.1 KNELPUNTEN MET DEKKENDE DOELSTELLINGEN.

5. Inkoopactieplan

Nadat de doelstellingen zijn geformuleerd is dit verder uitgewerkt in een inkoopactieplan. In dit inkoopactieplan staan de doelstellingen met de acties die moeten worden uitgevoerd om de doelstelling te bereiken deze is weergegeven in tabel 5.1. Tevens is aangegeven in welk tijdbestek dit moet gebeuren en wie de activiteit moet uitvoeren. Nadat in kaart is welke acties door wie uitgevoerd moeten worden en wanneer is een schema tijdsplanning gemaakt, deze is weer gegeven in figuur 5.1.

Doelstelling	Actie	Tijd	Wie
<i>Binnen 4 maanden de organisatiestructuur aanpassen.</i>	- Aanstellen van de relatiemanager en de inkoper	1 Maand	Directeur
	- Nieuwe taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden communiceren naar de medewerkers.	1 Maand	Directeur
	- Evaluatie moment	1 Maand	Inkoper, interne klanten en relatiemanager
<i>Het systeem Syntess Atrium wordt juist toegepast binnen 4 maanden.</i>	- Conditie lijst aanvragen bij leveranciers	1 Maand	Relatiemanager
	- Alle instellingen in het systeem Syntess Atrium correct instellen.	1 Maand	Consultant Syntess
	- Conditie lijsten worden in het systeem ingevoerd.	1 Maand	Relatiemanager
	- De nieuwe toepassingen en functies van Syntess Atrium en 2BA worden uitgelegd en toegepast.	1 Maand	Directeur, interne klanten, inkoper en relatiemanager.
	- Het systeem testen.	1 Maand	Inkoper en interne klant.
	- Evaluatie moment	1 Maand	Inkoper en interne klant.
	- Meten aantal bestellingen buiten Syntess.	3 Maanden	Inkoper
<i>Binnen 4 maanden na correct instellen Syntess worden alle bestellingen via het systeem geplaatst.</i>	- Evaluatie moment	1 Maand	Inkoper en directeur
<i>Standaard werkwijze toepassen binnen de gehele organisatie binnen 12 maanden.</i>	- Het nieuwe bestelproces communiceren naar de medewerkers en toepassen.	1 Maand	Directeur, interne klanten, inkoper en relatie manager.

Binnen 6 maanden minimaal 10 nieuwe raamcontracten inclusief prijsafspraken, bonussen en doelstellingen met leveranciers afgesloten.

Het aantal bestellingen van het primaire proces reduceren met 25% binnen 12 maanden

Binnen 3 maanden een leveranciersbeoordeling geïmplementeerd.

Het leveranciers bestand met circa 80% reduceren binnen 6 maanden.

Per leveranciers onder contract minimaal 2 evaluatie momenten per jaar.

Eind 2015 inkoopdoelstellingen opstellen voor het boekjaar 2016.

- Implementeren bestelproces, testen en implementeren.	10 Maanden	Inkoper en interne klanten.
- Evaluatie moment	1 Maand	Inkoper
- Potentiële leveranciers selecteren	1 Maand	Relatiemanager
- Onderhandelingen voorbereiden plus beoordelingpunten opstellen	1 Maand	Relatiemanager
- Contracten afsluiten	4 Maanden	Relatiemanager
- Contractbeheer toepassen	4 Maanden	Relatiemanager
- Bijhouden leveranciersprestaties	14 Maanden	Interne klanten
- Bundelen van bestellingen.	12 Maanden	Inkoper
- Implementeren leveranciersbeoordeling.	2 Maanden	Inkoper, interne klanten
- Evaluatie moment	1 Maand	Relatiemanager
- Analyseren leveranciersbestand.	3 Maanden	Relatiemanager
- Selecteren en verwijderen leveranciers uit het bestand.	3 Maanden	Relatiemanager
- Evaluatie met leveranciers.	2 Maanden	Relatiemanager
- Inkoopdoelstellingen opstellen.	1 Maand	Inkoper, relatiemanager, interne klanten en directeur.

TABEL 5.1 INKOOPACTIEPLAN

Kalendermaand	jul-14	aug-14	sep-14	okt-14	nov-14	dec-14	jan-15	feb-15	mrt-15	apr-15	mei-15	jun-15	jul-15	aug-15	sep-15	okt-15	nov-15	dec-15	jan-16	feb-16	mrt-16	apr-16	mei-16	jun-16	Uitvoering door:
Activiteiten																									
Organisatiestructuur aanpassen																									
Aanstellen van de relatiemanager en de inkoper																									D
Nieuwe taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden communiceren naar de medewerkers.																									D
Evaluatie																									INK+ IK + RM
Systeem juist toepassen																									
- Conditielijsten aanvragen																									RM
- Systeem correct zetten																									CS
- Conditielijsten invoeren																									RM
- Meeting: uitleg functies systeem / 2BA																									INK+ IK + RM + D
- Testen systeem																									INK+ IK
- Evaluatie																									INK+ IK
Alle bestellingen via systeem																									
- Meten aantal bestellingen buiten systeem																									INK
- Evaluatie																									INK+ D
Standaard werkwijze toepassen																									
- Meeting: nieuw bestelproces																									INK/IK/RM/D
- Testen bestelproces																									INK+IK
- Evaluatie																									INK
Leveranciers onder contract																									
- Potentiele leveranciers selecteren																									RM
- Onderhandelingen voorbereiden + beoordelingspunten opstellen																									RM
- Contracten afsluiten																									RM
- Contractbeheer toepassen																									RM
- Bijhouden leveranciers prestaties																									IK
Bestelling primaire proces reduceren																									
Bundelen bestellingen																									INK
Leveranciersbeoordeling implementeren																									
- Evaluatie																									RM
Leveranciersbestand reduceren																									
- Analyseren leveranciers bestand																									RM
- Selecteren / verwijderen leveranciers uit bestand																									RM
Evaluatie leveranciers																									
- Evaluatie met leveranciers over prestaties																									RM
Inkoopdoelstellingen opstellen boekjaar 2016																									
- Vergadering																									INK/IK/RM/D

FIGUUR 5.1 PLANNING INKOOPACTIEPLAN

RM= Relatiemanager
INK= Inkoper

D= Directeur
CS = Consultant

IK=Interne klanten

6. KPI'S

Nadat het inkoopplan is uitgevoerd aan de hand van het inkoopactieplan worden de activiteiten gecontroleerd aan de hand van de kritische prestatie indicatoren, hierna KPI'. Aan de hand van de KPI's zal gemeten moeten worden of de doelstellingen zijn behaald. In tabel 6.1 zijn de doelstellingen met bijhorende KPI's weergegeven.

Doelstelling	KPI
Binnen 4 maanden de organisatiestructuur aanpassen.	Aantal bestellingen die niet via de inkoper lopen.
Het systeem Syntess Atrium wordt juist toegepast binnen 4 maanden.	Aantal bestellingen die niet via de inkoper lopen.
Binnen 4 maanden na correct instellen worden alle bestellingen via het systeem geplaatst.	Aantal bestellingen buiten het systeem
Standaard werkwijze toepassen binnen de gehele organisatie binnen 12 maanden.	Aantal bestellingen buiten het systeem
Binnen 3 maanden een leveranciersbeoordeling geïmplementeerd.	Aantal leveranciers contract en beoordeeld
Het aantal bestellingen van het primaire proces reduceren met 25% binnen 12 maanden.	Aantal bestellingen
Eind 2015 inkoopdoelstellingen opstellen voor het boekjaar 2016.	Aantal inkoopdoelstellingen
Het leveranciers bestand met circa 80% reduceren binnen 6 maanden.	Aantal leveranciers
Binnen 6 maanden minimaal 10 nieuwe raamcontracten inclusief prijsafspraken, bonussen en doelstellingen met leveranciers afgesloten.	Aantal leveranciers onder contract
Per leveranciers onder contract minimaal 2 evaluatie momenten per jaar.	Aantal evaluaties met leveranciers

TABEL 6.1 KPI's

7. Kosten & baten analyse

Na de aanpassingen voor de huidige situatie zullen er voor Windex besparingen plaats vinden wanneer het de activiteiten uit het inkoopactieplan worden doorlopen en de doelstellingen worden behaald. Door de veranderingen binnen Windex zullen ook veranderingen plaats vinden in de kosten en baten.

Dalende inkoopuitgaven

Structuur binnen Windex zal zorgen voor vermindering van fouten waardoor een continue kwaliteit kan worden geleverd. Ook zullen contracten³⁷ afgesloten worden met leverancier waardoor er kosten kunnen worden bespaard. Deze contracten kunnen een besparing van circa 20% met zich meebrengen. Deze besparing wordt gerealiseerd doordat de inkoopuitgaven zullen dalen door betere prijsafspraken. 20% besparing bestaat uit circa 5% besparingen op de inkoopprijs en de kortingen en bonussen van de leveranciers zullen stijgen tot circa 15% wat zich uit tot een besparing van circa 20%.

Dalende inkoopkosten

Door de standaard werkwijze worden geen bestellingen meer buiten het systeem geplaatst. Er vanuit gaande dat de bestelkosten via systeem € 3.33 per bestelling³⁸ zijn en de bestelkosten buiten het systeem € 5 per bestelling³⁹ zullen de kosten dalen.

Alle bestellingen zullen in de nieuwe situatie worden geplaatst via het systeem. Doordat alle bestellingen via verzoekregels worden aangemaakt kunnen deze samengevoegd worden door de inkoper. Een bundeling van bestellingen per leverancier vindt plaats waarbij er wordt gekeken naar levertijd. Zo kunnen de bestellingen met 25% gereduceerd worden. Door de bestellingen via het systeem te plaatsen en te bundelen zal circa € 7.000 op de inkoopkosten kunnen worden bespaard.

Door bundelingen van de bestellingen zullen ook de facturen dalen doordat aan elke bestellingen een factuur hangt. Er vanuit gaande dat de kosten per factuur € 2,75 bedragen⁴⁰ van een bestellingen in het systeem en dat de kosten voor een bestelling buiten het systeem € 5.50 bedragen⁴¹ omdat dit dubbel zoveel tijd kost om op te zoeken waar de factuur vandaan komt. Nadat allen bestellingen binnen het systeem worden geplaatst en de facturen gedaald zullen de factuurkosten⁴² met circa €8200.

Stijgende inkoopkosten

In figuur 7.1 is te zien dat het niet gewenst is een nieuw persoon aan te nemen doordat er maar 0.2 FTE aan inkoop gerelativeerde activiteiten zullen toenemen binnen Windex. Wel brengt dit extra inkoopkosten met zich. Er vanuit gaande dat een medewerker op jaarbasis €40.000⁴³ kost zal zorgen voor €8512 extra inkoopkosten.

Huidige situatie	Gewenste situatie
³⁷ NEVI http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-006-bl.pdf ³⁸ €3.33 Bestaat uit de tijd voor het opzoeken van het artikel, leveranciers en daadwerkelijke bestelling.(10 min) ³⁹ €5 Bestaat uit de tijd voor het opzoeken artikel op de site leverancier en plaatsen bestelling.(15 min) ⁴⁰ €2,75 Bestaat uit de tijd voor het controleren en factureren van de factuur. ⁴¹ €5.50 Bestaat uit de tijd voor het zoeken waar de factuur vandaan komt, het controleren en factureren van de factuur. ⁴² Rietveld, G (2009). ⁴³ Uitgaande van salaris medewerker €2650 bruto per maand. Kosten werkgever €40.000 per jaar.	

Activiteit	Aantal	Tijd	Totaal	FTE	Aantal	Tijd	Totaal	FTE
Offertes opvragen	600	60	36000	0,3	210	60	12600	0,11
Bestellen	4787	10	47870	0,4	3590	10	35903	0,30
Telefonisch na bellen	240	15	3600	0,03	24	15	360	0,003
Facturen controleren binnen systeem	3005	5	15025	0,1	4787	5	23935	0,20
Facturen controleren buiten systeem	1782	10	17820	0,1	0	10	0	0,00
Verzoekregel aanmaken	0	0	0	0,0	4787	5	23935	0,20
Bundelen bestellingen	0	0	0	0,0	4787	5	23935	0,20
Controle levering	0	0	0	0,0	1197	5	5984	0,05
Relatie leverancier	0	0	0	0,0	80	120	9600	0,08
Leveranciersbeoordeling	0	0	0	0,0	80	120	9600	0,08
Totaal				1,0				1,2

FIGUUR 7.1 AANTAL FTE HUIDIGE EN GEWENSTE SITUATIE

Voordat verschillende doelstellingen gerealiseerd kunnen worden zullen eerst de instellingen in het systeem Syntess Atrium correct in moeten worden gesteld. Een consultant van Syntess zal hiervoor 2 ochtend lang moeten komen en deze kan direct uitleg geven over functies in het systeem. Dit zijn eenmalige kosten en dit zal €840 bedragen. (2 dagdelen 2*€420 = €840)

Conclusie

Nadat alle nieuwe inkoopkosten en inkoopuitgaven zijn berekend, zijn deze weergegeven in tabel 7.2. Hier is te zien dat circa €954700 zal worden bespaard voor Windex. Dit is een besparing van circa 16.7% ten opzichte van de huidige situatie.

	Huidig situatie	Gewenste situatie
Inkoopuitgaven		
Inkoopuitgaven	€ 4.740.302	€ 3.792.242
Overige inkoopuitgaven	€ 907.537	€ 907.537
Inkoopkosten		
Personeel	€ 40.105	€ 48.617
Factuurkosten	€ 18.065	€ 9.873
Bestelkosten	€ 10.017	€ 11.968
Bestelkosten buiten systeem	€ 8.910	€ 0
Totaal	€ 5.724.936	€ 4.770.237

FIGUUR 7.2 KOSTEN BATEN ANALYSE

8. Conclusie en aanbevelingen

Door de groei binnen WindeX is het inkopen niet hetgeen waar de aandacht binnen WindeX de afgelopen jaren heen is gegaan. Het draaide hier vooral om verkopen. Binnen het inkopen hebben sommige medewerkers een visie op inkoop maar er kan gesteld worden dat de juiste inkoopkennis niet aanwezig is. Binnen de organisatie kunnen en mogen veel medewerkers bestellen. WindeX merkt dat het hierdoor minder rendement behaalt dan het zou kunnen behalen. De vraag die hierbij is gesteld is om te onderzoeken hoe inkoop momenteel binnen WindeX is georganiseerd en op welke manier dit verbeterd kan worden.

Tijdens dit onderzoek is naar voor gekomen dat er verschillende knelpunten binnen WindeX zijn. Uit deze knelpunten kan geconcludeerd worden dat WindeX nog veel kan verbeteren ten opzichte van inkoop en structuur binnen WindeX. Deze medewerkers zien de toegevoegde waarde van inkoop niet in en kunnen zelf de leverancier selecteren en hier bestellen. Omdat veel verschillende medewerkers op hun eigen wijze inkopen wordt niet optimaal gebruik gemaakt van bundeling en inkoopvolumes. Zo worden meerdere bestellingen per dag bij een leverancier geplaatst en wordt er bij veel verschillende leveranciers ingekocht.

Aanbeveling 1: Werkwijze

Om inkoop te organiseren worden twee medewerkers intern aangesteld die een inkoopafdeling zullen vormen. Hierdoor veranderen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers. Zo ontstaat er binnen WindeX een standaard werkwijze waardoor er structuur wordt gecreëerd.

Aanbeveling 2: Centraal inkopen

De huidige bestelwijze veranderen, de interne klanten zullen een verzoek tot bestelling moeten maken in het systeem. Deze worden vervolgens verzameld en gebundeld door de inkoper en verzonden naar verschillende leveranciers. Zo worden alle bestellingen via het systeem geplaatst. Ook zal het inkoopvolume per leverancier zal stijgen. Dit levert een besparing op de inkoopuitgaven op en op de administratieve kosten.

Aanbeveling 3: Contracten

Er moeten verschillende contracten worden afgesloten met verschillende leveranciers. Zo zal WindeX de beste prijs, kwaliteit en leveringscondities ontvangen van de leverancier. De afgesloten contracten worden bekend gemaakt aan de interne klanten. Door deze aanbeveling zal WindeX kosten besparen op haar inkoopuitgaven.

De voor afgestelde doelstelling van dit onderzoek is om binnen 20 weken een advies geven inkoop te professionaliseren zodat circa 15% van de huidige inkoopkosten en inkoopuitgaven kunnen worden bespaard.

Aan de hand van de kosten baten analyse kan worden geanalyseerd of dit doel is behaald. Hier zijn de kosten in de huidige en gewenste situatie berekend, deze totale kosten zijn weergegeven in tabel 8.1. Zoals in tabel 8.1 te zien is, is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie € 954.699. Dit is een percentage van 16.68%. Hiermee is de doelstelling behaald.

Huidige situatie	Gewenste situatie	Vershil
€ 5.724.936	€ 4.770.237	€ 954.699

TABEL 8.1 TOTALE KOSTEN HUIDIGE EN GEWENSTE SITUATIE

8.1 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Naast de aanbevelingen voor inkoop, zijn er ook andere aanbevelingen die niet in relatie staan met inkoop maar wel een toegevoegde waarde voor de organisatie kunnen hebben. Voor een verder onderzoek is het mogelijk om te onderzoeken hoe de materiaalkosten worden verlaagd. Zo zal onderzocht moeten worden wat de mogelijkheden zijn voor het magazijn van WindeX. Mogelijke opties kunnen zijn:

Gebruik van barcodes en scanners in het magazijn:

Barcodes aanmaken en scanners aanschaffen hierdoor komt meer structuur in het magazijn en zal de voorraadhoogte ten allen tijden bekend zijn. Ook als er bestellingen moeten worden gemaakt door het magazijn kan dit aan de hand van de scanners.

MIN-MAX methoden toepassen in het magazijn:

Het gebruik maken van Min-Max zal een positief effect hebben op het voorraadbeheer. Door deze methode is een variabel bestelmoment gecreëerd maar zullen de monteurs en magazijnmedewerkers nooit meer misgrijpen. Min-Max staat voor wanneer de voorraad daalt tot een minimaal niveau zal een bestelling worden geplaatst en zal de voorraad worden tot het maximale niveau worden bijgevuld.

Magazijn met grijpvoorraad open of sluiten:

Een optie om te onderzoeken is om te kijken of het magazijn grijpvoorraad gesloten kan worden. Met gesloten wordt bedoeld dat alleen de magazijnmedewerker is bevoegd om grijpvoorraad te pakken voor de monteurs. Hierdoor weet de magazijn medewerker wat er in en uit gaat en zal de voorraad bijna altijd kloppen.

De bussen van de monteurs opnieuw inrichten:

De bussen van de monteurs worden dan gevuld met bakken met barcodes en deze worden gevuld met de artikelen die vaak worden gebruikt door de monteurs. Op het moment dat de monteur bijvoorbeeld vijf schroeven gebruikt, zal de monteur deze moeten scannen. Door gebruik te maken van Min-Max is op kantoor ook duidelijk wat er in de bussen ligt en wat wanneer het moet worden bijgevuld. Tevens kan er onderzocht worden of het nut heeft om de bussen s' nachts te laten bijvullen met de benodigde artikelen door de leverancier of een organisatie die hiervoor kan worden ingehuurd.

Voorraad aanhouden bij de leveranciers:

Er kunnen afspraken worden gemaakt met leveranciers om de voorraad van projecten daar op voorraad te houden. Bij de grote bestellingen kan het een voordeel zijn om alles daar op voorraad te houden en op het moment dat het project start de artikelen te laten leveren op locatie van het project, daar kan bijvoorbeeld een container neergezet worden waarin de producten kunnen worden opgeslagen of de producten kunnen direct worden gebruikt.

Literatuur

- Burt, D. & Dobler, D. W. (1995) *Purchasing and supply management*. (1^e druk). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Carter, P. L., Carter, J. R., Monczka, R. M., Slaughter, T. H., & Swan, A. J. (2000). The future of purchasing and supply: A ten-year forecast. *Journal of Supply Chain Management*, 14–26.
- Chase, R. & Jacobs, R. (2013) *Operations and supply chain management* (14^e druk) McGraw-Hill
- Coopers en Lybrand (1991). *Racewagenmodel*. (geraadpleegd 15 april 2014):
<http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-006-bl.pdf>
- Faber- de Lange, B. (2014) *Inkoop: werken vanuit een ketenbenadering*. (2^e druk) Noordhoff Uitgevers.
- Farrington, B. & Lynsons, K. (2012) *Purchasing and Supply Chain Management* (8^e druk) Pearson Education Limited
- Gelderman, K & Albronda, B (2013). *Professioneel inkopen* (4^e druk). Noordhoff uitgevers.
- Gelderman, C.J. & Caniëls, M.C.J (2005) *Purchasing and supply management*, Elsevier, 141-155
- Gruntjes, M. (z.d.). Nevi.nl. *Wat is inkoop*. (geraadpleegd op 13 februari 2014):
<http://www.nevi.nl/artikelen/wat-inkoop>
- Holman, R. & Cortis, J. (z.d.) *Kraljic Matrix*. (geraadpleegd 4 maart 2014):
<http://www.purfacts.nl/kraljic.html>
- Honing, R. van der (2012) *Procurement control* (1^e druk). Vakmedianet
- Inkoopportal (z.d.). *Inkoopcontrol*. (geraadpleegd 26 februari 2014):
<http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopcontrol>
- Inkoopportal (z.d.). *Informatie inkoop professionalisering*. (geraadpleegd 21 februari 2014):
http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/download/common/041112_informatie_professionali_sering.pdf
- Inkoopportal (z.d.). *Inkoopbeleid* (geraadpleegd 17 april 2014):
<http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopbeleid>
- Jans E.O.J. & Bast A.C.J. (2012). *Grondslagen van de administratieve organisatie* (21^{ste} druk). Noordhoff uitgevers
- Knoester T. (2013). *Contractmanagement in de praktijk* (3^e druk). Bohn Stafleu van Loghum
- Lennartz, R.E., Trompetter, A. & Veeke, R.A.F. (2007) *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen* (2^e druk) Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom.
- Monczka, R. M. (2011) *Purchasing and Supply Chain Management* (5^e druk) Cengage Learning
- NEVI (z.d.). *Contractvormen en de Kraljic Matrix*. (geraadpleegd 15 mei 2014):
www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-CON-kre-042-bl.pdf
- NEVI (z.d.). *ABC-analyse*. (geraadpleegd 27 februari 2014):
<http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/AUT-SPEN-kre-001-bl.pdf>

NEVI(z.d.). *Inkoopprofielen*. (geraadpleegd 23 april 2014):

https://www.nevi.nl/sites/default/files/2595_37%20Inkoopprofielen_3.pdf

NEVI(z.d.). *Toegevoegde waarde van inkoop*. (geraadpleegd 29 april 2014):

<https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-002-bl.pdf>

PIANOO(z.d.). *Pianoo.nl. wat zijn prestatie indicatoren*. (geraadpleegd op 17 april 2014):

<http://www.pianoo.nl/metrokaart/wat-zijn-prestatie-indicatoren>

Porter, A. M. (2005) Sourcing strategy, High hanging fruit, *Purchasing*, 23-32

PricewaterhouseCoopers (1991) *Racewagenmodel*. (geraadpleegd op 14 maart 2014):

<http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis>

Reijniers, J, Gaspersz, J, & e.a. (2009). *Inkoper Innoveer* (1^e druk). Pearson Education.

Rietveld, G (2009). *Inkoop een nieuw paradigma* (1^e druk). SDU Uitgevers

Struiksma, OT.V. (2009). scribd.com. *Pareto analyse met behulp van Excel*. (geraadpleegd 5 maart 2014): <http://nl.scribd.com/doc/60010059/Pareto-Analyse-Met-Behulp-Van-Excel-W84>

Velsen, C.M. van (2013). *In vijf stappen naar contractmanagement*(1^e druk). C.M. van Velsen CCM Ebook

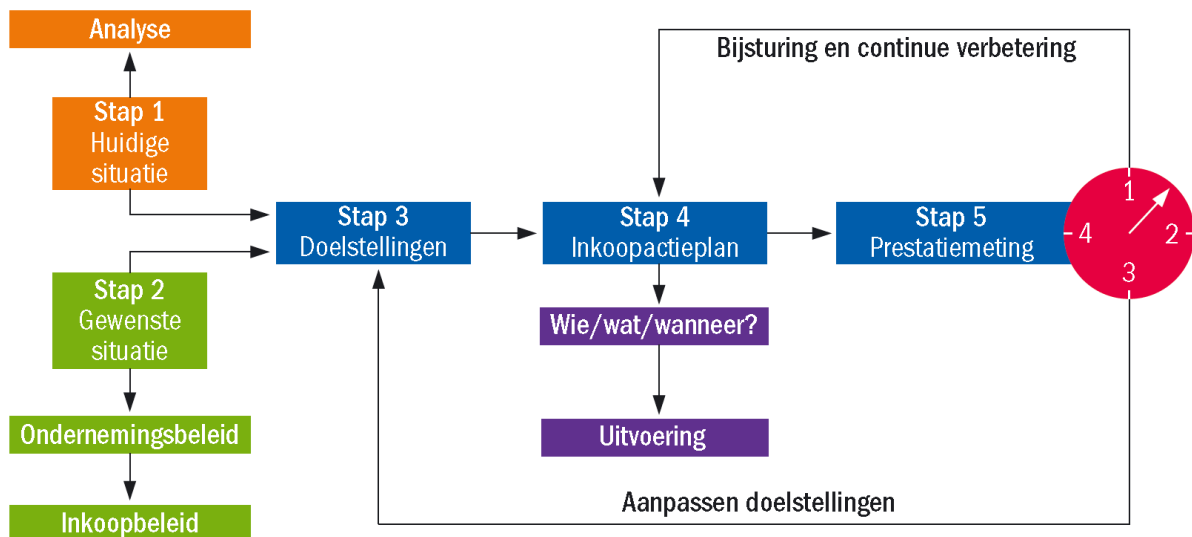
Verhage, B (2005). *Inleiding tot de marketing* (3^e druk). Noordhoff Uitgevers.

Weele, A. van (2014). *Purchasing and Supply Chain Management*(5^e druk). Engage Learning.

Windex (z.d.). *Producten*. (geraadpleegd op 14 februari 2014): <http://www.windex.net/>

Bijlage 1: Inkoopactieplan en racewagenmodel

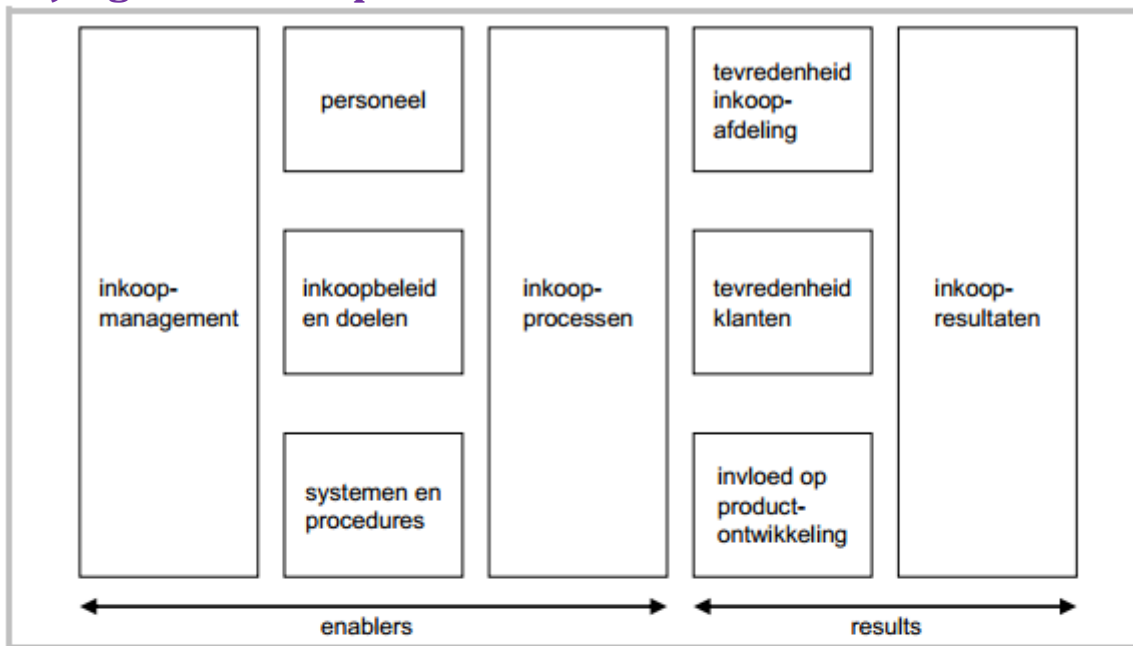
Een inkoopactieplan is een verzameling van activiteiten die gericht zijn op het realiseren van de inkoopdoelstellingen. Een inkoopactieplan is gericht op korte termijn om zo in te spelen op de snelle wisselende marktomstandigheden. Het plan geeft een beschrijving van de te verrichten activiteiten in de aankomende periode.



Het racewagenmodel is een raamwerk waaraan de inkoopprofessionalisering gemonitord kan worden. Het doel van het racewagenmodel is om te laten zien hoe het inkoopproces en de rol van de inkoopfunctie zijn ingevuld in een breed organisatorisch perspectief. Hierbij wordt de gehele inkoopfunctie gedekt en alle verschillende inkoopelementen kunnen zo een plaats krijgen in het monitorings-systeem. Tevens zal het een raamwerk bieden om inkoop te kunnen professionaliseren.



Bijlage 2: Inkoopvolwassenheidsmodel⁴⁴



Enabler 1: Inkoopmanagement

A1	<i>Wat is de plaats van inkoop in de organisatie?</i>
1	Inkoop rapporteert niet rechtstreeks aan iemand van het managementteam.
2	Inkoop rapporteert aan de logistieke manager.
3	Inkoop rapporteert aan de productieleiding of verkoopleiding.
4	Inkoop rapporteert aan de financieel directeur.
5	Inkoop rapporteert aan de algemeen directeur.
A2	<i>Wat is de indruk van het hoogste management over inkoop?</i>
1	Inkoop is een bestellende afdeling.
2	Inkoop moet zorgen voor contracten en het beheren daarvan.
3	Inkoop moet zorgen voor leveranciersselectie, onderhandelen en contractmanagement.
4	Inkoop is bij het inkoopproces vanaf de specificatiefase en ontwikkelt initiële activiteiten.
5	Inkoop is een strategisch gereedschap binnen het bedrijf.
A3	<i>Wat is de betrokkenheid van de inkoopafdeling in het bedrijfsnetwerk?</i>
1	Ontvangt en leest informatie van plannen van andere afdelingen.
2	Neemt deel aan overleg tussen inkopers en/of inkoopmanagers.
3	Neemt als er gevraagd wordt deel in projectteams en multifunctionele teams.
4	Neemt standaard deel aan alle relevante multifunctionele teams.
5	Is actief in de beleidsbepaling van de organisatie.
Score enabler 1 = gemiddelde van vraag A1 t/m A3	

⁴⁴ NEVI, <http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-BEN-vra-005-bl.pdf>

Enabler 2: Personele bezetting van inkooporganisatie

B1	<i>Welk vooropleidingsniveau hebben de meeste inkoopmedewerkers?</i>
1	MBO of lager.
3	HBO.
5	Academisch.
B2	<i>Wat is het gemiddeld aantal werkervaringsjaren (niet alleen inkoop) van de medewerkers?</i>
1	Minder dan 3 jaar.
3	3 tot 10 jaar.
5	Meer dan 10 jaar.
B3	<i>Hoeveel dagen per manjaar wordt besteed aan opleiden/trainen van inkoopmedewerkers?</i>
1	Minder dan 3 dagen.
3	3 tot 5 dagen.
5	Meer dan 5 dagen.
Score enabler 2 = gemiddelde van vraag B1 t/m B3	

Enabler 3: Inkoopbeleid en doelen

C1	<i>Wie kent binnen het bedrijf het inkoopbeleid?</i>
1	Er is geen inkoopbeleid.
2	De inkoopmanager.
3	De inkoopmanager en zijn medewerkers.
4	De inkoopafdeling en het managementteam.
5	Alle afdelingen van het bedrijf.
C2	<i>Wat is het doel van de inkoopstrategie?</i>
1	Verminderen van de administratieve werklast van inkoop.
2	Beschikbaarheid van de goederen en diensten.
3	Kostenreductie.
4	Integrale kwaliteit en inkoopcoördinatie.
5	Inkoopstrategie is gebaseerd op de strategie van de onderneming.
C3	<i>Is er een inkoopactieplan?</i>
1	Er is geen plan.
2	Het plan is gebaseerd op het weghalen van knelpunten uit het verleden.
3	Er is een toekomstgericht plan.
4	Er is een met goede analyses onderbouwd toekomstgericht plan.
5	Er is een met goede analyses onderbouwd plan, opgesteld samen met andere afdelingen.
Score enabler 3 = gemiddelde van vraag C1 t/m C3	

Enabler 4: Systemen en procedures	
D1	<i>Is er een leveranciersbeoordelingssysteem?</i>
1	Geen systeem.
2	Evaluaties en rangorde-indeling.
3	Audits en bedrijfsbezoeken.
4	Gezamenlijke ontwikkeling van producten en systemen.
5	Een combinatie van alle bovengenoemde punten.
D2	<i>Is er een systematisch opgezet inkoopinformatienetwerk?</i>
1	Geen systeem en geen netwerk.
2	Wel een netwerk maar geen systeem.
3	Per afdeling een stand alone systeem.
4	Per bedrijf een geïntegreerd systeem.
5	Over de hele organisatie netwerk en systeem integraal in gebruik.
D3	<i>Zijn de autorisaties van taken en verantwoordelijkheden in het inkoopproces per functie beschreven en worden deze in de praktijk toegepast?</i>
1	Niet beschreven.
2	Gedeeltelijk beschreven maar niet in gebruik.
3	Geheel beschreven maar in de praktijk deels niet bruikbaar.
4	Beschreven en in gebruik.
5	Geaccepteerd onderdeel van het handelen van iedereen in de organisatie.
Score enabler 4 = gemiddelde van vraag D1 t/m D3	

Enabler 5.1: Inkoopproces - Ontwikkel inkoopstrategieën per artikelgroep	
E1	<i>Welk soort inkooporders worden gehanteerd?</i>
1	Per opdracht een schriftelijke order.
2	Bestellen en afroepen op basis van afroepcontracten.
3	Bestellen en afroepen op basis van raamcontracten.
4	Prestatieovereenkomsten met een bonus/malus clause.
5	Partnerschapovereenkomsten met een wederzijds verbeteringsprogramma.
E2	<i>Welke relatie heeft inkoop met de aanschaf van primaire producten/diensten?</i>
1	Bestellen, bewaken en betalen.
2	Opstellen en uitvoeren van contracten.
3	Marktonderzoek, leverancierskeuze en onderhandelingen.
4	Inbreng bij productspecificatie en doelen.
5	Betrokken en deels eindverantwoordelijkheid voor het gehele proces.
E3	<i>Welke relatie heeft inkoop met de aanschaf van facilitaire producten/diensten?</i>
1	Bestellen, bewaken en betalen.
2	Opstellen en uitvoeren van contracten.
3	Marktonderzoek, leverancierskeuze en onderhandelingen.
4	Inbreng bij productspecificatie en doelen.
5	Betrokken en deels eindverantwoordelijkheid voor het gehele proces.
Score enabler 5.1 = gemiddelde van vraag E1 t/m E3	

Enabler 5.2: Inkoopproces - Ontwikkel/manage gedifferentieerde leveranciersrelaties

E4	<i>Hoe is uw kennis van de leveranciers ten behoeve van de leveranciersstrategie?</i>
1	ABC analyse van leveranciers is bekend.
2	Aantal leveranciers per commodity is bekend.
3	We hanteren de inkoopportfolio voor de strategie.
4	We reduceren systematisch het aantal leveranciers voor routineproducten.
5	We hebben een netwerk van preferred suppliers op basis van een set van criteria.
Score enabler 5.2 = score vraag E4	

Enabler 5.3: Inkoopproces - Betrek leveranciers vroegtijdig in de productontwikkeling

E5	<i>Wat is de rol van de leveranciers bij de ontwikkeling van nieuwe specificaties en producten?</i>
1	Aanleveren van informatie over producten op de markt.
2	Aanbieden van alternatieven, gegeven een technische specificatie.
3	Bezien van de haalbaarheid van concept specificaties.
4	Invullen van de technische specificatie, gegeven de functionele specificatie.
5	Meedenken over de functionele specificatie.
Score enabler 5.3 = score vraag E5	

Enabler 5.4: Inkoopproces - Ondersteun en ontwikkel de leverancierscapaciteiten

E6	<i>Wordt er gebruik gemaakt van een systeem van Total Quality management?</i>
1	Geen systeem.
2	Kwaliteit wordt gecontroleerd door middel van ingangsinspectie.
3	De leveranciers leveren leveranciersverklaring mee op basis van een keuringsprogramma.
4	Met de belangrijkste leveranciers zijn er kwaliteitsplannen gemaakt.
5	Met de belangrijkste leveranciers is een doorlopend kwaliteitsverbeteringsprogramma opgesteld.
E7	<i>Wat zijn uw activiteiten ten aanzien van logistieke integratie?</i>
1	Vereenvoudigen van bestellen tot en met betaling.
2	Overdracht naar leveranciers van vraagvoorspelling en planning.
3	Met leveranciers vergroten van het inzicht in wederzijdse processen.
4	Werken aan gezamenlijk voorraadbeleid en gezamenlijke logistieke planning.
5	We werken aan logistieke heroriëntatie en integrale aansturing over bedrijfsgrenzen.
E8	<i>Wat zijn uw activiteiten bij de leveranciersontwikkeling?</i>
1	We hebben langetermijnrelaties met preferred suppliers.
2	We hebben een periodieke terugkoppeling van ervaringscijfers.
3	We werken aan kwaliteitsplannen en logistieke afstemming.
4	Er zijn gezamenlijke continue verbeteringsprogramma's.
5	De activiteiten in de keten worden doorlopend herbezien en zo nodig verplaatst/veranderd.
Score enabler 5.4 = gemiddelde van vraag E6 t/m E8	

Results 6: Tevredenheid in de inkoopafdeling

F1	<i>Hoeveel procent van de inkoopmedewerkers heeft een persoonlijke doelstelling?</i>
1	Dat heeft niemand in onze organisatie.
2	Dat is wel bij onze organisatie, maar niet bij afdeling inkoop.
3	Alleen de inkoopmanager.
4	De inkoopmanager en alle tactische inkopers.
5	Vrijwel iedereen binnen de afdeling inkoop.
F2	<i>Hoeveel procent van de inkoopmedewerkers heeft een job rotation planning?</i>
1	Er is geen plan in onze organisatie.
2	Er is wel een plan maar inkoopmedewerkers zitten daar niet in.
3	Minder dan 33% zit in het plan.
4	Tussen 33% en 66% zit in het plan.
5	Tussen 66% en 100% van de inkoopmedewerkers zit in het plan.
F3	<i>Wat is het percentage afwezigheid in de inkoopafdeling gemiddeld per jaar?</i>
1	Aanzienlijk hoger dan bedrijfsgemiddeld.
2	Hoger dan bedrijfsgemiddeld.
3	Bedrijfsgemiddeld.
4	Lager dan bedrijfsgemiddeld.
5	Aanzienlijk lager dan bedrijfsgemiddeld.
Score results 6 = gemiddelde van vraag F1 t/m F3	

Results 7: Klanttevredenheid

G1	<i>Hoe staat het met de klanttevredenheid omtrent de prestaties van inkoop?</i>
1	Dat meten we niet.
2	Dat meten we niet, we bespreken af en toe de ervaringen.
3	Dat meten we bij vrijwel iedereen, met een slecht resultaat.
4	Dat meten we bij iedereen, met een matig tot voldoende resultaat.
5	Dat meten we bij iedereen, met een goed resultaat.
G2	<i>Wat is de indruk van de interne klanten over inkoop?</i>
1	Inkoop is een bestellende afdeling.
2	Inkoop moet zorgen voor contracten en het beheren daarvan.
3	Inkoop moet zorgen voor leveranciersselectie, onderhandelen en contractmanagement.
4	Inkoop is bij het inkoopproces vanaf de specificatiefase en ontwikkelt initiële activiteiten.
5	Inkoop is een strategisch gereedschap binnen het bedrijf.
G3	<i>Hoe gaat het met de inkoopverbeteringsacties?</i>
1	Er zijn geen plannen voor verbetering.
2	Er zijn wel plannen, maar daar komen we niet aan toe.
3	Er zijn wel plannen, maar de uitvoering leidt niet echt tot succes.
4	Er zijn wel plannen, maar minder dan 50% van de acties heeft effect.
5	Er zijn wel plannen en meer dan 50% van de acties heeft effect.
Score results 7 = gemiddelde van vraag G1 t/m G3	

Results 8: Invloed op het productontwikkelingsproces

H1	<i>Wat is de rol van inkoop bij de ontwikkeling van nieuwe specificaties en producten?</i>
1	Zekerstellen van informatie over producten op de markt.
2	Zekerstellen van informatie over producten/leveranciers en innovatie op de markt.
3	Zekerstellen van informatie, opstellen contract plus de coördinatie van de relatie.
4	Betrokken en deels medeverantwoordelijk voor het projectmanagement.
5	Betrokken en deels medeverantwoordelijk voor de beslissingen omtrent het technologie-management (welke kennis houden we, welke kopen we in).
H2	<i>Bij welke percentage van de grotere trajecten zijn inkopers vanaf de start bij de productontwikkeling en/of het maken van de inkoopspecificatie betrokken?</i>
1	Nooit.
2	Af en toe, minder dan 10%.
3	Regelmatig, tussen de 10% en 50%.
4	Zeer regelmatig, tussen de 50% en 75%.
5	Bijna altijd, tussen 75% en 100%.

Score results 8 = gemiddelde van vraag H1 en H2
Results 9: Inkoopresultaten

I1	<i>Over welke onderwerpen wordt door inkoop de resultaten gemeten?</i>
1	Over niets.
2	Over de operationele efficiëntie.
3	Over behaalde prijzen.
4	Over prijs, kwaliteit en logistieke prestaties.
5	Over alle aspecten die het ondernemingsbeleid betreffen.
I2	<i>Wat doet inkoop met de inkoopresultaten?</i>
1	Niets, alleen bij sommigen in de inkoopafdeling zijn ze bekend.
2	Er wordt een overzicht gemaakt voor iedereen in de inkoopafdeling.
3	Er wordt een rapportage gemaakt voor interne klanten en management.
4	Interne klanten en management vragen regelmatig naar de inkoopresultaten.
5	Er wordt een rapportage gemaakt en doorgesproken met interne klanten en management.
I3	<i>Wat is het behaalde resultaat ten opzichte van vorig jaar en/of de inkoopdoelen?</i>
1	Geen idee.
2	Slechter.
3	Ongeveer hetzelfde.
4	Iets beter.
5	Ruim boven de verwachtingen.
I4	<i>Hoe werkt u aan een bijdrage van het financieel resultaat?</i>
1	Verlagen van de directe kosten door optimaal benutten marktmacht.
2	Verlagen van de indirecte kosten (bestelkosten en dergelijke) bij routineproducten.
3	Verlagen integrale kosten, ook van onze eigen organisatie, onder andere met open boek calculaties.
4	We bezien activiteiten en de Total Cost of Ownership met strategische leveranciers.
5	We hebben met leveranciers in teams gestructureerde kostenreductieprogramma's.

Score results 9 = gemiddelde van vraag I1 t/m I4

Bijlage 3: BIOCA analyse

De letters BIOCA staan voor de volgende activiteiten:

- B = Beslissen/ verantwoordelijk voor uitvoering
- I = Informeren
- O = Ondersteunen van de beslisser
- C = Consulteren bij de uitvoering van werkzaamheden
- A = Autoriseren van beslissingen

BIOCA huidige situatie

Huidige situatie	Specificeren	Selecteren	Contracteren	Bestellen	Bewaken	Nazorg en evaluatie
Directie			B			B
Projectleider	B / O	B / I	O	B	O / I	B
Engineer	O			B	O	
P&O medewerker		B	B	B	O / I	I
Planner				B	O	B
Magazijnbeheerder		O		B	B	I
Magazijnmedewerker				B	B	I
Monteur				B		I
Boekhouding						

BIOCA gewenste situatie

Gewenste situatie	Specificeren	Selecteren	Contracteren	Bestellen	Bewaken	Nazorg en evaluatie
Directie			O			
Projectleider	B / O	C		I		
Engineer	O					
Relatiemanager		O	B		I	B
Planner					O	
Inkoper		B	O	A/B	B	I
Magazijnmedewerker				I	O	
Monteur				I	O	
Boekhouding						

Bijlage 4: Weggelaten productgroepen

Nadat de productgroepen zijn gevormd voor Windex, is een keuze gemaakt tussen primaire en niet primaire inkoopuitgaven. De onderstaande productgroepen zijn niet beïnvloedbaar en zijn hierom niet meegenomen in de analyses in het rapport.

Productgroepen
Abonnement
Accountant
Advies
Arbo
Auto
Belasting
Brandstof
Catering
Gas, water. Electra
Huur gebouw
Incasso
Interieur extern
Internet
Inventaris
Kantoor
Management kosten
Marketing
Onderhoud gebouw
Opleiding
Pensioen
Personeel
Reis en verblijf
Schoonmaak
Sponsoring
Telefonie
Verzekering
Werkkleding

Bijlage 5: Wegingen Kraljic Matrix⁴⁵

		EUR	Risico	Impact proces	Schaarste	Technologie	Omschakeling
		50%	3 Hoog	Welke gevolgen heeft een verstoring van de aanlevering van de producten / diensten?	In welke mate zijn er alternatieve producten of leveranciers beschikbaar?	Hoe snel verloopt de technologische ontwikkeling of houdbaarheid van het product?	Hoe snel en moeiteloos kan de organisatie omschakelen naar een alternatief?
		80%	2 Middel				
		95%	1 Laag				
		100%	0 Geen				
Nr	Productgroepen Windex	EUR of %	Deze niet invullen!	v	v	v	v
1	Airco	€ 1.018.020,10	21%	1,3 Laag	3 Hoog	0 Geen	1 Laag
2	Arbeid door derden	€ 927.749,93	41%	1,0 Laag	2 Middel	0 Geen	1 Laag
3	Luchtbehandeling	€ 578.252,15	53%	1,3 Laag	3 Hoog	0 Geen	1 Laag
4	Ventilatie	€ 528.184,05	64%	1,3 Laag	3 Hoog	0 Geen	1 Laag
5	Montage	€ 390.679,88	73%	0,5 Laag	2 Middel	0 Geen	0 Geen
6	Watersysteem	€ 307.809,11	79%	1,3 Laag	2 Middel	2 Middel	0 Geen
7	Regelingen	€ 148.489,65	82%	1,4 Laag	2 Middel	2 Middel	0 Geen
8	Rooster	€ 143.953,33	85%	2,0 Middel	2 Middel	3 Hoog	2 Middel
9	Service	€ 142.158,43	88%	1,0 Laag	3 Hoog	0 Geen	0 Geen
10	CV	€ 113.819,38	91%	1,3 Laag	2 Middel	0 Geen	1 Laag
11	Koel/vries	€ 109.472,42	93%	1,3 Laag	1 Laag	2 Middel	1 Laag
12	Sanitair	€ 108.551,98	95%	0,8 Laag	1 Laag	0 Geen	1 Laag
13	Electra	€ 97.211,24	97%	0,8 Laag	1 Laag	1 Laag	0 Geen
14	Gereedschap	€ 62.394,54	99%	0,3 Geen	1 Laag	0 Geen	0 Geen
15	Filter	€ 28.991,44	99%	1,3 Laag	2 Middel	2 Middel	0 Geen
16	Transport	€ 26.381,59	100%	0,8 Laag	1 Laag	0 Geen	1 Laag
17	Huur	€ 8.182,92	100%	1,3 Laag	2 Middel	1 Laag	1 Laag

De bovenstaande wegingen van de Kraljic Matrix zijn ingevuld door Bob en Geert samen met meneer de Ruijter, directeur van Windex te Hardinxveld-Giessendam op 20 maart 2014. Door deze wegingen krijgen de productgroepen een waarde/plek in de Kraljic Matrix ten opzichte van het toeleveringsrisico (horizontale as).

⁴⁵ Holman, R. & Corts, J: <http://www.purfacts.nl/kraljic.html>

Bijlage 6: Productgroep-leveranciers analyse 2013

Productgroep	Inkoopuitgaven	Aantal van Leverancier	% Inkoopuitgaven
Airco	€ 1.004.208	19	21%
Arbeid door derden	€ 941.562	45	20%
Luchtbehandeling	€ 578.252	9	12%
Ventilatie	€ 528.184	20	11%
Montage	€ 390.680	29	8%
Watersysteem	€ 307.809	4	6%
Regelingen	€ 148.490	10	3%
Rooster	€ 143.953	1	3%
Service	€ 142.158	56	3%
CV	€ 113.819	12	2%
Koel/vries	€ 109.472	8	2%
Sanitair	€ 108.552	5	2%
Electra	€ 97.211	9	2%
Gereedschap	€ 62.395	10	1%
Filter	€ 28.991	5	1%
Transport	€ 26.382	7	1%
Huur	€ 8.183	9	0%
Eindtotaal	€ 4.740.302	292	100%

Bijlage 7: Leverancier-productgroep analyse 2013

Leverancier	Inkoopuitgaven	Productgroep	Aantal bestellingen per jaar	Aantal bestellingen per week
Daikin Airconditioning Netherlands	€ 802.678	2	466	9
BoAir	€ 402.170	1	31	1
Reijerse BV	€ 357.246	2	25	0,5
Advanced Waste Water Solutions	€ 257.266	1	3	0,1
Coolmark	€ 257.008	4	440	8
Rucon Systemair BV	€ 239.822	1	222	4
Technische unie	€ 186.060	7	687	13
Blozo B.V. Metaalwarenfabriek	€ 143.953	1	119	2
W. Windhorst B.V.	€ 142.924	3	220	4
Stokkom van, Technisch bureau	€ 120.392	2	32	1
Flexurity BV	€ 104.674	1	43	1
Mavé	€ 104.540	1	44	1
Van Andel Techniek BV	€ 86.732	1	6	0,1
Bergschenhoek B.V.	€ 83.463	3	236	5
Albreco BV	€ 71.336	1	8	0,2
Werkina Werkendam	€ 65.721	1	13	0,3
Air & Pipe Technic	€ 64.408	1	21	0,4
Webeasy	€ 62.577	1	13	0,3
A.L. Van Wijlen & Zn BV	€ 62.170	1	42	1
Lestar s.r.o.	€ 60.871	2	13	0,3
Noordpool Airconditioning BV	€ 58.011	1	73	1
Qua-Vac	€ 40.079	1	5	0,1
Carrier Airconditioning Benelux BV	€ 33.780	3	24	0,5
Horos Klimaattechniek BV	€ 31.991	2	13	0,3
Wijngo Holland Bouwtechniek	€ 30.937	1	101	2
Electro Supply B.V.	€ 30.400	1	44	1
Opticon-Marine	€ 28.863	1	9	0,2
Filter service heerenveen	€ 27.410	1	35	1
Overwijn technical Supply	€ 26.496	1	61	1
Rettig Belgium NV	€ 26.113	2	4	0,1
Heinen & Hopman Engineering BV	€ 23.955	2	19	0,4

Interland Techniek B.V.	€	22.533	1	27	1
IFM Electronics BV	€	21.877	1	23	0,4
Isobar NV	€	21.605	1	5	0,1
Verhoef bv Elektrotechniek	€	21.570	2	5	0,1
Abalco Service	€	20.408	2	25	0,5
Dyka B.V.	€	19.554	1	49	1
NCC Systems	€	18.616	1	10	0,2
Gasco Nederland	€	18.410	1	29	1
MyShipper/4th Port	€	17.641	1	51	1
ICARUS Heat Exchangers B.V.	€	16.423	1	4	0,1
Jac. de vries Gesta bv	€	16.183	1	11	0,2
MNP Handel & Industrie	€	16.055	1	4	0,1
Verhulst Klimaattechniek BV	€	15.792	1	5	0,1
ASE Technisch Installatie Buro BV	€	15.786	1	17	0,3
Unica Technisch Beheer	€	14.875	1	2	0,04
Pol en Meijer, van der	€	13.407	1	3	0,1
Opmeer Isolatie	€	13.103	1	8	0,2
Aquafix Milieu BV	€	12.696	2	2	0,04
ebmpapst	€	11.768	3	5	0,1
Bouwbedrijf Amersfoort	€	11.420	1	7	0,1
Adtim	€	10.721	1	1	0,02
Rensa verwarming + ventilatie	€	10.200	3	6	0,1
Aircovent	€	9.711	1	34	1
Siemens Nederland NV	€	9.367	1	25	0,5
Reken Service	€	9.098	1	9	0,2
MerchINTs Cleaning & Services BV	€	8.940	1	3	0,1
R.V.M. Kunststoffen	€	7.828	1	21	0,4
Promac BV	€	7.677	1	6	0,1
Innotec	€	7.550	1	6	0,1
Klimor SA	€	7.545	1	1	0,02
Berner Produkten b.v.	€	7.366	1	23	0,4
Combi Isolatie	€	7.308	1	2	0,04
Gafco-altron b.v.	€	7.198	1	25	0,5
Halton B.V.	€	6.894	2	5	0,1
Klusbedrijf "Rein de Feijter"	€	6.116	1	1	0,02

Caldic Nederland B.V.	€	6.090	2	6	0,12
Kide S. Coop	€	5.973	1	3	0,1
Linum Europe BV	€	5.744	1	3	0,1
Laspartners Multiweld Sliedrecht B.V.	€	5.566	1	22	0,4
M.E. van der Hulst	€	5.100	1	1	0,02
J. van Oord verhuur	€	5.000	1	1	0,02
Dubbeldam & de Leng Truckcoating	€	4.981	1	9	0,2
Pirtek Rotterdam Zuid	€	4.872	1	1	0,02
Belparts NV	€	4.664	1	2	0,04
ATAL B.V.	€	4.514	1	4	0,1
Van Wijngaarden Staalconstructies BV	€	4.438	1	16	0,3
AV Consulting BV	€	4.300	1	2	0,04
KiwiHesta BV	€	4.198	1	1	0,02
Emgas BV	€	4.144	1	41	1
Mostert Pijpleidingen B.V.	€	4.067	1	2	0,04
Homa Pompen B.V.	€	4.010	1	4	0,1
I.M. Brouwer B.V.	€	4.006	1	5	0,1
VB Klimaattechniek	€	3.910	1	5	0,1
Air Products Nederland BV	€	3.846	1	27	1
De Jong Metaal & Techniek B.V.	€	3.816	1	2	0,04
JSB Elektrotechniek B.V.	€	3.710	1	1	0,02
Polson TRT bv	€	3.691	1	21	0,4
Karl Dungs BV	€	3.690	1	3	0,1
Spotmaster / Mitas BV	€	3.600	1	1	0,02
Dekker & Stam	€	3.468	1	10	0,2
J.J.Troost BV	€	3.363	2	5	0,1
Beele Engineering B.V.	€	3.356	1	8	0,2
A. van Andel & Zn B.V. Transportbedrijf	€	3.189	2	11	0,2
Brammer Drechtsteden B.V.	€	3.163	1	29	1
Reikon BV	€	3.136	1	2	0,04
Verlaat's Systeembouw Uden BV	€	3.039	1	1	0,02
HSS Team uitzendbureau	€	2.886	1	1	0,02
Roma	€	2.875	1	3	0,1
Brevo Handelsmij. BV	€	2.859	1	15	0,3
Kamstrup b.v.	€	2.786	1	2	0,04

Isocab	€	2.538	1	1	0,02
Air Trade Centre Nederland BV	€	2.510	1	9	0,2
Teruplast BV	€	2.459	1	7	0,1
Auerhaan B.V.	€	2.410	1	7	0,1
Hoogendoorn interieurbouw	€	2.350	1	2	0,04
Remo Wikkelbedrijf	€	2.338	1	5	0,1
Hatenboer-Water BV	€	2.289	1	1	0,02
Alklima Klimaatapparatuur	€	2.272	1	6	0,1
Euro-cold b.v.	€	2.191	1	2	0,04
Mark BV	€	2.146	1	2	0,04
Creyf's Interim B.V.	€	2.143	1	32	1
ThyssenKrupp Stokvis Plastics BV	€	2.083	2	7	0,1
Eberca b.v.	€	2.071	2	5	0,1
MCA Motion Control Automation bv	€	2.046	1	1	0,02
Wesemann Projects BV	€	1.989	1	3	0,1
DAIKIN Europe NV Hamburg Marine Office	€	1.893	1	2	0,04
Lennox Benelux BV	€	1.879	2	2	0,04
Kusters	€	1.752	1	2	0,04
Western Airconditioning	€	1.701	1	2	0,04
Airosonic International BV	€	1.663	1	7	0,1
Intercool	€	1.647	1	1	0,02
Econosto	€	1.567	1	12	0,2
Scanliner	€	1.565	1	3	0,1
Monarch Nederland BV	€	1.560	2	3	0,1
Wim van Toledo	€	1.500	1	1	0,02
123 Vloerverwarming	€	1.475	1	1	0,02
Reteg B.V.	€	1.465	1	2	0,04
VDH Products BV	€	1.375	1	2	0,04
WKK Nederland BV	€	1.364	1	6	0,1
Airview Luchtbehandeling b.v.	€	1.359	1	3	0,1
Minimax Brandbeveiliging B.V.	€	1.300	1	1	0,02
Ervas International BV	€	1.298	1	1	0,02
Zwets Werkendam BV	€	1.285	1	6	0,1
Padmos Stellendam B.V.	€	1.244	1	1	0,02
Doornbos Equipment BV	€	1.210	1	2	0,04

Riwal Hoogwerkers bv	€	1.105	1	7	0,1
Euro index bv	€	1.068	2	9	0,2
Uniechemie BV	€	1.049	1	3	0,1
Interclima	€	987	1	1	0,02
Exalto	€	984	1	8	0,2
ECR	€	903	1	2	0,04
Tool Care Nederland BV	€	885	1	5	0,1
Alflex Products B.V.	€	852	1	1	0,02
Bi-Tech Nederland B.V.	€	840	1	2	0,04
Wasco	€	827	1	2	0,04
GMT	€	820	1	1	0,02
Hardeman	€	817	1	2	0,04
Sarens Nederland bv	€	806	2	3	0,1
JM Trailers	€	780	1	2	0,04
Mupro Nederland BV	€	777	1	1	0,02
Meis Brandbeveiliging v.o.f.	€	777	1	4	0,1
Multi Import	€	749	1	1	0,02
E en S	€	740	1	1	0,02
Control Techniques BV	€	730	1	1	0,02
Vroon & Co	€	723	1	2	0,04
Kabola Heating Systems BV	€	718	1	2	0,04
Jansen Pompen & watertechniek	€	704	1	1	0,02
ACTA trio Milieu- en veiligheid	€	695	1	1	0,02
HC Barcol-Air	€	665	1	2	0,04
Conrad Electronic Benelux BV	€	630	1	8	0,2
TBB Ruitec b.v.	€	603	1	1	0,02
AYYA Humanalist	€	600	1	1	0,02
Brotec International b.v.	€	563	1	1	0,02
Clima Service Center	€	560	1	2	0,04
Safe Site bv	€	560	1	3	0,1
Camfil Farr	€	545	1	1	0,02
Holland Conditioning	€	539	1	2	0,04
Installatiebedrijf Bek	€	501	1	1	0,02
Azure Pools	€	473	1	1	0,02
Blokland non-ferro B.V.	€	460	1	1	0,02

Wijngaarden Graveerservice, van	€	447	1	3	0,1
Boels Verhuur BV	€	426	1	2	0,04
Smith-Holland BV	€	404	1	3	0,1
Webasto Product. Int. NL BV	€	404	1	2	0,04
Baars Anode	€	398	1	1	0,02
ES Elektro	€	398	1	2	0,04
ODS BV klöckner & co	€	396	1	3	0,1
Vetus Center Rijnmond	€	386	1	1	0,02
Linde Gas Benelux B.V.	€	384	1	6	0,1
Reftrade BV	€	384	1	1	0,02
Hilti Nederland BV	€	383	1	1	0,02
Workx Materieelverhuur BV	€	367	1	2	0,04
Van Wijngaarden Groothandel B.V.	€	359	1	2	0,04
Kin Pompentechniek BV	€	357	1	1	0,02
Brassto B.V.	€	340	1	7	0,1
Solid Air Luchtverdeeltechniek BV	€	328	1	1	0,02
Rodibo BV Betonboringen	€	300	1	2	0,04
VWV Metering BV	€	298	1	1	0,02
TCF Int.	€	293	1	2	0,04
Holland Filter bv	€	290	1	1	0,02
Bomax-Gwentec	€	289	1	1	0,02
Hoek Engineering	€	260	1	1	0,02
Q-Energy BV	€	257	1	1	0,02
Wisman Vervoercentrum	€	253	1	5	0,1
Huijzers-Dekker Betonboringen BV	€	239	1	2	0,04
WBH Westbrabantse Handelsmaatschappij	€	203	1	1	0,02
Netwerk NV	€	192	1	11	0,2
Papro Nieuwegein	€	189	1	1	0,02
De Wit ventilatoren BV	€	187	1	1	0,02
GLM Service	€	166	1	1	0,02
Grootendorst	€	162	1	1	0,02
Condor Technology Ltd.	€	161	1	1	0,02
Kraanbedrijf Huurdeman B.V.	€	160	1	1	0,02
Montagebedrijf Davu b.v.	€	152	1	3	0,1
VDL Industrial Products bv	€	101	1	1	0,02

Elco Burners B.V.	€	91	1	1	0,02
Deka Verenfabriek	€	84	1	1	0,02
M.J. Poley	€	83	1	1	0,02
Parts Sales Atlas Copco Compressors Nederland	€	82	1	1	0,02
Migomo VOF	€	79	1	1	0,02
Vespi B.V.	€	68	1	1	0,02
Bedu Pompen b.v.	€	64	1	1	0,02
DHL International B.V.	€	46	1	1	0,02
Wildkamp	€	34	1	1	0,02
Kieboom	€	29	1	1	0,02
Centercon Technische Groothandel BV	€	24	1	1	0,02
Totaal	€	4.740.302	256	4125	79

Bijlage 8: Beleidsuitgangspunten en inkoopstrategieën

Drie verschillende beleidsuitgangspunten:

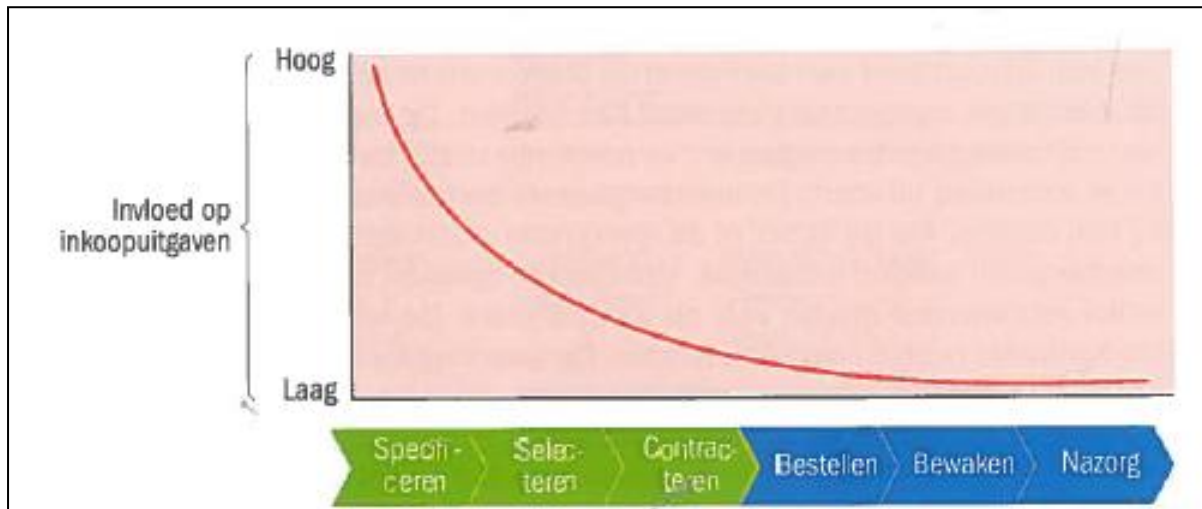
1. *Gebruikersgerichtheid*: Indien de vraag van goederen binnen Windex bekend is, is het de taak van de inkoper om een geschikte leverancier te vinden die capabel genoeg is om het product in de juiste conditie te leveren. De inkoper moet aan de wens van Windex voldoen.
2. *Cross-functionele benadering*⁴⁶: Belangrijk bij inkoop is niet het individuele resultaat van de inkoop maar het resultaat van Windex. Wanneer de inkoopafdeling bijvoorbeeld zonder overleg de kosten verlaagd door nog maar één maal per twee weken te laten beleveren i.p.v. eens per week kan dit voor Windex voor grote problemen en hiermee extra kosten met zich meebrengen.
3. *Resultaatgerichtheid*: Inkoop wordt vaak gezien als een dienstverlenende afdeling die enkel tegemoet dient te komen aan de wens van de interne klant binnen Windex. Wat vergeten wordt is dat veranderingen, zowel positief als negatief, bij inkoop van groot resultaat zijn op het bedrijfsresultaat van Windex.

Drie verschillende inkoopstrategieën:

1. *Schaalvergroting door fusie en overnames*: Wanneer Windex door overnames en fusies probeert een grotere invloed te krijgen in de wereldmarkt, kunnen ze hun eigen positie vervolgens versterken. Dit gaan veel bedrijven in Nederlandse naar andere landen om hoge inkoopkosten te mijden.
2. *Focusstrategie*: Het toe spitsen op een bepaald product en daarvoor in feite een totaaloplossing zijn. Dit gebeurt vaak in samenwerking met andere bedrijven om zoveel mogelijk zekerheid te creëren. Doordat de onderneming zich gaat richten op één onderdeel denkt de organisatie zich snel kunnen aan te passen aan veranderingen in de markt.
3. *Optimalisatiestrategie*: Deze strategie is volledig intern gericht binnen Windex, in plaats van wijzigingen naar buiten toe kijkt men intern naar verbetermogelijkheden. Denk hierbij aan inkoopkostenverlaging, kwaliteitsverbetering, flexibilisering van de arbeid en verbetering van de klantenservice.

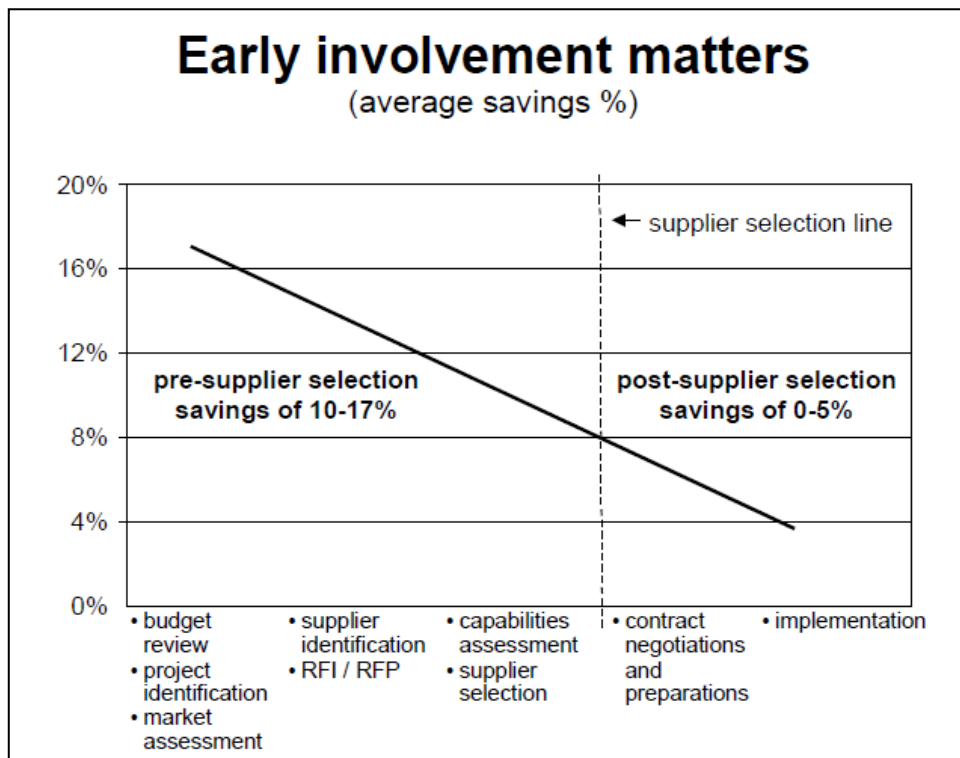
⁴⁶ Burt, D. & Dobler, D. W. (1995)

Bijlage 9: Invloed inkoopbesparing



FIGUUR 1 INVLOED OP DE INKOOPIJTAVE

BRON: FABER- DE LANGE, B.(2014)



FIGUUR 2 INKOOP BETROKKENHEID

BRON: CARTER, P. L., CARTER, J. R., MONCZKA, R. M., SLAIGHT, T. H., & SWAN, A. J. (2000).

Bijlage 10: Bestelproces gewenste situatie

Het gewenste bestelproces bestaat uit zes stappen die door twee personen van verschillende functies worden doorlopen. Hieronder worden de zes stappen verder uitgelegd en hier komt naar voren wat van medewerker wordt verwacht.

Stap 1: Behoeft tot aanvraag

Binnen Windex zal inkoopbehoefte zijn voor het magazijn en voor de projecten. Op het moment dat behoefte is aan producten zal dit kenbaar gemaakt worden door de monteur, projectleider of magazijnmedewerker.

Stap 2: Verzoekregels aanmaken

Nadat de behoefte bekend is zal de medewerker via het systeem Syntess een verzoekregel aan moeten maken. Een verzoekregel is een aanvraag tot bestelling. De desbetreffende medewerker dient correct aan te geven welk product, op welke locatie en op welk moment geleverd moet worden.

Stap 3: Verzoekregels controleren

Bij deze stap wordt de inkoper voor het eerst wordt betrokken bij het proces. De taak van de inkoper is dat de ingediende verzoekregels worden gecontroleerd of alles is ingevuld. Tevens moet een leverancier worden geselecteerd voor de goederen indien dit niet in het bestek is opgenomen.

Stap 4: Bestellingen bundelen

Nadat de verzoekregels zijn gecontroleerd kan de inkoper kijken of de verschillende verzoekregels kunnen worden gebundeld, hierdoor zal er zo effectief mogelijk worden ingekocht⁴⁷. Bijvoorbeeld: de medewerker heeft morgen zijn producten nodig dan kijkt de inkoper meer naar de levertijd dan naar de prijs. Als de medewerker het volgende week nodig heeft dan speelt prijs een belangrijkere rol van de levertijd. Vervolgens is het ook belangrijk om te kijken naar wat voor afspraken zijn gemaakt met leveranciers.

Stap 5: Bestellen

Nadat alles is gecontroleerd en de beste leverancier is gekozen zal de inkoper de bestellingen plaatsen bij de leveranciers. Dit kan betekenen dat hij niet elke verzoekregel direct doorzet naar een bestelling, dit is als de bestelling pas over een aantal weken nodig is kan worden gewacht zodat misschien nog meerdere bestellingen voor die leverancier komen. Hierdoor creëer je meer volume en misschien ook meer korting, tevens wordt de bestelling en eventueel de factuur gebundeld. De bestellingen worden gedaan vanuit het systeem Syntess.

Stap 6: Controle levering

De laatste stap in het bestelproces is de controle van de levering. De medewerker die de aanvraag heeft gedaan is verantwoordelijk voor het controleren van de bestelling. De medewerker dient te controleren op juiste hoeveelheid, juiste levertijd en juiste kwaliteit. Dit kan aan de hand van het systeem. Als een bestelling wordt geplaatst wordt automatisch een pakbon aangemaakt in het systeem, deze dient te worden vergeleken met de pakbon van de levering. Als dit allemaal in orde is zal de medewerker dit goed moeten keuren in het systeem.

⁴⁷ Farrington, B. & Lynsons, K. (2012)

Bijlage 11: Stappen nieuwe werkwijze bestelmethode

Interne klant:



WindeX Engineering BV - Syntess Atrium Professional 4.1

Bestand Bewerken Stamgegevens Financieel Werken Logistiek Kantoor Extra Help

Bestellingen Verzoekregels

Verzoekregels

<Mijn regels>

Atrium

Pakbonnen

Relaties

Bestellingen

Verzoekregels

Dagboek

Bestelnummer

Omschrijving

Bestemming

Tarief

Artikel

Handelsartikel

Aantal

Omschrijving

Kostensoort

Leverancier

F-gas mutatiesoort

Verpakking

Verpakkingsinhoud

Minimum bestelaantal

Staffelgrootte

Bestelnummer

Netto inkoop prijs

Brutoprijs

Inkoopkorting

Afleverdatum

Afleverrelatie

Afleveradres

Invullen: project of interne bestelling

Artikel zoeken via de zoekfunctie

Invullen: aantal + eenheid

Specificaties product goed omschrijven

Invullen: inkopen

Inkoper selecteert de leverancier

Zorgen dat conditielijsten up-to-date zijn

Invullen: datum van levering

Invullen: afleveradres

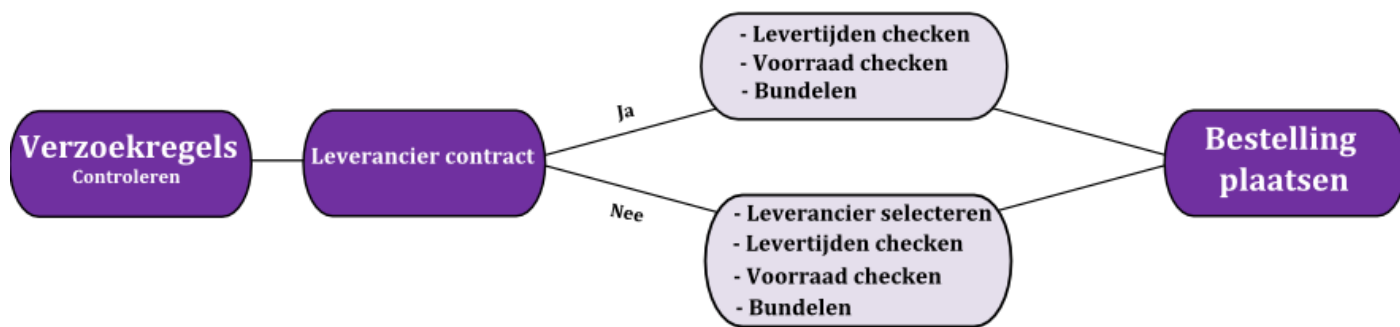
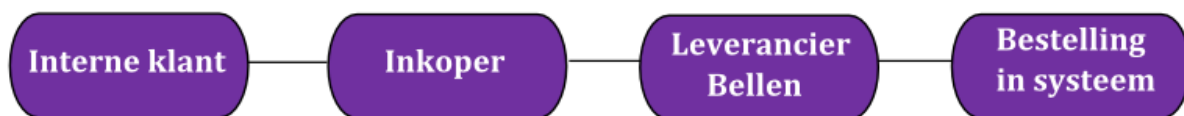
WindeX Engineering BV

WindeX Engineering BV, t.a.v. De heer PR de Peter de Ruijter; Houtschelf 5 3371 KB Hardinxveld-Giessendam

Valuta

0 items: magazijn

dinsdag 3 juni

Inkoper:**Spoedorder:**

Bijlage 12: Contractregistratie

Voorblad Contractregistratie

Leveranciersgegevens

Leverancier			
Naam			
Postadres	Straat		
	postcode	postbus	plaats
Bezoekadres	Straat		
	postcode	postbus	plaats
Telefoonnummer(s)			
Faxnummer(s)			
Website en algemene e-mail	Website	E-mail	

Contactpersonen leverancier

Accountmanager	Naam		Functie
	Telefoon	Mobiel	Fax
Tekeningsbevoegde	Naam		Functie
	Telefoon	Mobiel	Fax
Ander contact	Naam		Functie
	Telefoon	Mobiel	Fax

Deelnemer eigen organisatie

Afnemer	Naam		Functie
	Telefoon	Mobiel	Fax
Deelnemer (budgethouder)	Naam		Functie
	Telefoon	Mobiel	Fax
Contractbeheerder	Naam		

Contractgegevens

Referentienummer / naam contract	Referentie	Referentienummer op contract
Eigenaar		
Startdatum		
Einddatum / expiratie		
Boetebepaling		
Verlengopties		
Omvang		
Reikwijdte		
Escalatieprocedure	Relevantie	Beoordeling
	Toelichting beoordeling (wat is goed of slecht)	
Afbreukprocedure	Relevantie	Beoordeling
	Toelichting beoordeling (wat is goed of slecht)	

Korting afspraken

Artikelgroepen

Kortingspercentage

Bonus afspraken

Afspraak

Beloning

Bijlage 13: Voor en nadelen decentraal/centraal inkopen

Gecentraliseerde inkoop

De structuur van deze vorm bestaat uit één centrale afdeling die alle inkoopactiviteiten afhandelt.

Kenmerken	
• ALLE inkopen (strategisch, tactisch en operationeel) lopen via een centraal gepositioneerde autonome inkoopafdeling. • Inkoopafdeling doet een beroep op de interne klanten voor het opstellen van de specificaties. • Het selecteren en contracteren gebeurt uitsluitend door de inkoopafdeling.	
Voordelen	Nadelen
Tactische inkoopfunctie, inkoopexpertise en verantwoordelijkheden voor de inkopen liggen centraal.	Weerstand, geen draagvlak, starheid van/door budgethouders door gebrek aan inspraak.
Bundeling inkoopvolumes en daardoor schaalvergroting.	Inkoop staat op afstand van het primaire proces
Eenduidigheid en consistent imago van inkoop naar derden.	Lage effectiviteit als gevolg van benodigde communicatie en coördinatie. Er moet meer afstemming plaatsvinden voordat een daadwerkelijke order geplaatst kan worden.
Synergie en professionaliteit in de inkoopfunctie kan relatief snel groeien.	Lange doorlooptijd als gevolg van vertraagde besluitvorming en benodigde communicatie.
Betere naleving van de aanbestedingsregels.	Verantwoordelijkheid voor het budget ligt veelal decentraal.
Sneller initiatief tot standaardisatie van producten en daardoor beperking van het inkoopassortiment.	Grotere afhankelijkheid van gespecialiseerde inkoopfunctionarissen.
	Goede communicatie is noodzakelijk.

Gedecentraliseerde inkoop

Deze vorm van structuur van de inkoopfunctie wil zeggen dat elke inkoopactiviteit binnen de eigen afdeling wordt geregeld.

Kenmerken	
• Geen centrale inkoopsturing en coördinatie. • Inkopen lopen via meerdere afdelingen op tactisch en operationeel niveau. • De afdelingen / budgethouders specificeren zelfstandig. • De afdelingen / budgethouders selecteren en contracteren zelfstandig. • De afdelingen / budgethouders bestellen en bewaken zelfstandig. • Verantwoordelijkheid voor inkoop decentraal belegd.	
Voordelen	Nadelen
Acceptatie van de afgesloten contracten.	Autonoom gedrag van de afdelingen (Customer focus)
Medewerkers zullen de gegeven vrijheid waarderen.	Geen schaalgrootte door versnippering van een op zich aantrekkelijk inkoopvolume van de totale organisatie.
Een hoge mate van flexibiliteit doordat maar een kleine groep van gelijkgestemde belanghebbenden is betrokken.	Door versnippering extra organisatie- en bijkomende kosten.
Mogelijkheid tot het maken van snelle beslissingen.	Geen synergie in de inkoopfunctie. Slecht inzicht.

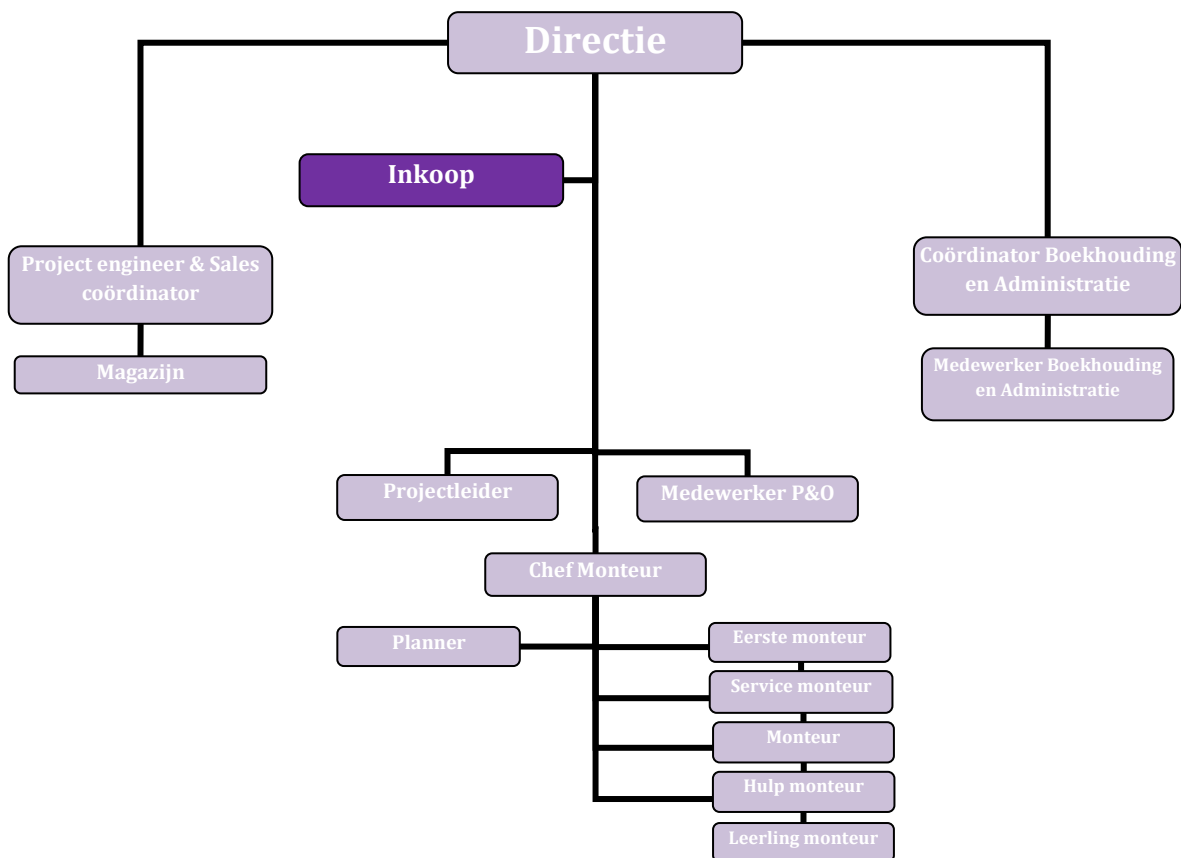
Voordelen	Nadelen
Resultaatgerichte managers zullen zich, met de focus op alleen de eigen afdeling, sterk inzetten.	Moeizame groei in professionaliteit van de inkoopfunctie.
	Moeizame onderlinge communicatie door grotere belangen van de eigen afdeling.
	Inconsistent imago richting derden.
	Veel grotere kans op het niet voldoen aan rechtmatigheid.

Gecoördineerde inkoop

In deze vorm gaan de autonome inkoopafdelingen gegevens uitwisselen met een centraal orgaan, de inkoopcoördinator. Bij inkoopcoördinatie vallen de nadelen van de centrale structuur weg zonder de voordelen aan te tasten.

Kenmerken	
• Beperkte centrale afdeling inkoop • De tactische inkopen worden door tijdelijke (multidisciplinaire) inkoopteams (Decision Making Units) uitgevoerd. De leden van de teams bestaan uit medewerkers van diverse afdelingen. De afdeling inkoop(coördinatie) zorgt voor een goede samenstelling van deze teams met een juiste balans in deskundigheid en betrokkenheid. • Centrale afdeling inkoop zorgt voor synergievoordelen en treedt op als contractenmanager. • De inkoopcoördinator is voornamelijk sturend en coördinerend bezig. Hij verzamelt management informatie en rapporteert daarover. • Standaardiseren en uniformeren van werkwijzen. • Goede structuur voor een lerende organisatie.	
Voordelen	Nadelen
Strategische en tactische inkoopfunctie en inkoopexpertise liggen centraal.	Goede communicatie is noodzakelijk.
Bundeling inkoopvolumes en daardoor schaalvergroting.	Kleine organisaties moeten extra capaciteit inzetten/aantrekken.
Eenduidigheid en consistent imago van inkoop naar derden.	Managementteam moet zich unaniem committeren met het model.
Synergie en professionaliteit in de inkoopfunctie kan relatief snel groeien.	
Betere naleving van de aanbestedingsregels.	
Medewerkers zullen de mogelijkheid voor de eigen inbreng waarderen.	
Acceptatie van de afgesloten contracten.	
Een hoge mate van flexibiliteit doordat maar een kleine groep van gelijkgestemde belanghebbenden is betrokken.	
Mogelijkheid tot maken van snelle beslissingen.	
Resultaatgerichte managers zullen zich, met de focus op de gehele organisatie, sterk inzetten.	

Bijlage 14: Organogram gewenste situatie



Bijlage 15: Interview Van Galen

Naam:	Sjoerd Boot
Functie:	Adjunct directeur Rotterdam
Bedrijf:	Van Galen installatietechniek
Datum	9 april 2014
Doel	Inzicht in de inkoop krijgen binnen een ander bedrijf.

- Is er een inkoopafdeling binnen Bedrijf X? Zo, nee welke persoon binnen uw organisatie verantwoordelijk voor inkoop/bestellingen plaatsen?
Nee er is geen inkoopafdeling. Er is wel een budgethouder, en dat ben ik zelf. Min of meer ben ik verantwoordelijk voor de inkoop binnen van Galen.
- Zo ja, is de inkoop centraal of decentraal georganiseerd? En wat zijn hier de voordelen/nadelen van?
Op dit moment wordt decentraal ingekocht.
Voordelen decentraal = medewerkers zijn nauwer betrokken bij project.
Maar in de toekomst worden grote bestellingen centraal ingekocht en kleinere producten decentraal.
Nadeel decentraal = geen schaalvoordelen.
- Hoelang is er al een inkoopafdeling? Wat bracht de implementatie van de inkoopafdeling teweeg?
Nee bestellingen worden gemaakt door projectleider.
Bij een grote bestelling moeten orders worden goedgekeurd door Sjoerd. Projectleiders zijn bevoegd tot 5.000 euro zelf in te kopen. Er wordt een bestelbon aangemaakt en dan besteld een medewerker.
De projectleider maakt een voorstelling met 3 of 4 offertes en komt dan langs Sjoerd om een leverancier te selecteren.
- Wordt er bij uw organisatie op projectbasis ingekocht? Zo ja hoe gaat u hiermee om?
Ja, monteurs bestellen op dit moment niet maar we willen naar: alle monteurs hebben straks toegang tot het systeem, ze kunnen verzoekregels aanmaken in het systeem en de werkvoorbereider die controleert dat en dan zet de bestelling. En we moeten er voor zorgen dat de prijzen in het systeem correct staan en up to date houden.
De leverancier moet een bepaalde manier het artikel bestand aanleveren waardoor het up to date is in Syntess.
- Welke stappen worden er doorlopen binnen het inkopen? / Hoe ziet het bestelproces eruit binnen Bedrijf X?
 - Bestek → afdeling calculatie → prijs opgeven
 - Algemene vraag → eigen ontwerp maken → calculatie → prijs opgeven
 Sjoerd word meegenomen tijdens dit proces om zo kosten te kunnen besparen.
Als order binnen is:
 - Projectleider aangesteld → planning, wanneer heb ik wat nodig → gaat opnieuw specificeren (kijken naar eventuele alternatieven) → opnieuw offertes sturen → dan richting Sjoerd om de offertes te controleren
- Hoe wordt er besteld? Vanuit het systeem/e-procurement/ site leverancier?
Er wordt besteld vanuit het systeem Syntess Atrium

Alleen de chef monteur kan via een VPN verbinding bestellen.

7. Worden er bestellingen buiten het systeem om geplaatst? En hoe gaat u hiermee om?
Bijna alle bestellingen worden via het systeem geplaatst.
8. Op welke manier wordt inkoop betrokken bij de fase specificeren?
In de calculatiefase en als de opdracht binnen is.
9. Op welke manier worden de leveranciers geselecteerd? Welke sourcing strategie?
Van Galen gaat altijd uit van meerdere leveranciers per productgroep. Als je maar met 1 leverancier werkt krijg je niet altijd de marktprijs omdat hij weet dat jij alleen bij hem besteld. Verder moet je ook de leveranciers wat gunnen en niet alleen maar offertes opvragen voor de prijs.
10. Bij hoeveel leveranciers wordt er door u een offerte aanvraag gedaan?
3 a 4 offertes
11. Wat voor soort contracten zijn er afgesloten met de leveranciers (raamcontracten)? En zijn er KPI's meegenomen in het contracten? en wat voor?
Er worden raamcontracten afgesloten met leveranciers + bonus een bepaald percentage aan afname.
Verder worden er geen KPI's opgenomen in het contract.
De leveranciers wordt beoordeeld op: offerte, bereikbaarheid, goede leveringen en communicatie.
12. Op welke manier worden de leveranciers van Bedrijf X beoordeeld? Wordt dit consequent gedaan?
Door evaluatie na projecten. Onderaannemers worden beoordeeld aan de hand van een beoordelingsformulier.
13. Hoe worden de goederen gecontroleerd op levering (hoe bekend is of de goederen zijn binnen gekomen) op het moment dat er vanaf project wordt besteld?
Manco's worden bijgehouden door de werkvoorbereider en die houdt dit bij in een soort dossier.
14. Is degene die besteld ook verantwoordelijk voor het controleren van zijn facturen? Of wordt dat door een ander persoon gecontroleerd?
De projectleider is verantwoordelijk voor controle.
15. Hoe verloopt de communicatie tussen projectleider en inkoper ? Worden er meldingen gemaakt als er iets niet/ wel is?
De communicatie gaat vooral telefonisch. Er wordt besteld
16. Wat zijn uw inkoopdoelstellingen? En hoe realiseert/behaald u deze?
 - Inkoopbeleid op papier zetten. De bevoegdheid per medewerker staat wel op papier.
 - BV's centraal laten inkopen
17. Wanneer ontvangt u de facturen? Per bestelling? Per dag? Per maand?
Per bestelling een factuur. We willen graag naar maandelijkse facturen.

Bijlage 16: Gesprek PSI

Naam:	Anouk Suijkerbuik & Lennard Zijderwijk
Functie:	Procurement consultant en inkoopadviseur
Bedrijf:	PSI
Datum	8 april 2014
Doel	Ideeën opdoen en brainstormen over voor oplossingen voor de knelpunten. Uitkomsten kort samengevat.

Zowel decentraal als centraal kan voordelig zijn voor een organisatie, dit ligt geheel aan de organisatie en hoe deze is ingericht. Hiernaast kan er ook een coördinator voor inkoop worden aangesteld, die de inkoop binnen het bedrijf coördineert. Voor en nadelen van centraal/decentraal/coördinatie naast elkaar zetten.

Acceptatie van veranderingen.

Er moet rekening gehouden worden met acceptatie van de op te dragen oplossingen. Als iemand iets niet accepteert zal de uitvoering niet kunnen doorgaan. Medewerkers willen graag bestellen en offertes aanvragen, hier zal rekening mee moeten worden gehouden. Eerst zullen alle neuzen dezelfde kant op moeten staan. Slim is om inzichtelijk te maken wat waarom gebeurt en wat de kosten zijn en hoe dit bijvoorbeeld makkelijker kan.

Kwantitatief maken.

Vragen hoelang iemand bezig is met bestellen en offertes. Doormiddel hiervan kan je berekenen hoeveel tijd deze handelingen kosten. Doormiddel hiervan kan je berekenen hoeveel FTE het kost en door hier een bedrag aan te hangen kan je het kwantitatief maken.

Leveranciers.

Als goederen ieder jaar terug blijven komen is het slim raamcontracten af te sluiten met leveranciers. Dit kunnen contracten zijn die tot wel 15 jaar lopen. Hiervoor moet er gekeken worden waarop te letten bij contracten. Ook kunnen medewerkers aangesteld worden die contracten af mogen sluiten tot bijvoorbeeld 10.000 of 100.000.

KPI's opstellen in contracten met leveranciers is niet altijd gewenst. Hier kunnen leveranciers niet mee eens zijn. Wel kan je afspraken hierover maken(hoeft niet in het contract te staan d.m.v. KPI's) en een evaluatie doen één keer in de drie maanden, welk soort KPI's zou overlegd moeten worden binnen Windex. Verzamel facturen per maand & per project laten sturen. Zo kunnen de kosten worden gedrukt doordat er minder facturen binnenkomen.

Bijlage 17: Interview Syntess Atrium

Naam:	Gert-Jan van de Sluis
Functie:	Sales manager
Bedrijf:	Syntess Atrium
Datum	19 maart 2014
Doel	Mogelijkheden van het systeem vaststellen Uitkomsten kort samengevat.

Er zijn verschillende mogelijkheden die WindeX al in het pakket heeft en niet gebruikt. Dit heeft de heer van de Sluis laten zien tijdens het interview.

Zo kunnen er online gegevens van de leveranciers worden opgehaald en in het systeem worden gezet. Wanneer conditielijsten in Excel worden aangevraagd bij de leverancier kunnen deze worden geïmporteerd in het systeem. Hierdoor zullen de prijzen, kortingen e.d. allemaal correct in het systeem staan. Via een VPN verbinding kunnen de bestellende monteurs in het programma komen zodat ze de verzoekregels kunnen aanmaken.

De mogelijkheid bestaat om de factuur en pakbon automatisch te matchen in het systeem.

Uren staten voor monteurs kunnen online in worden gevuld via de Syntess App.

Door selectielijsten kunnen artikelen worden overgenomen in het systeem.

Ook kunnen calculaties gemaakt worden in het systeem, zo kunnen de artikelen direct aan de calculatie worden gekoppeld.

Bijlage 18: Interview van Wijlen installatiebureau

Naam:	Huub van den Hurk
Functie:	Sales/marketing manager
Bedrijf:	Van Wijlen Installatiebureau
Datum:	20 mei 2014
Doel:	Ideeën opdoen en brainstormen over voor oplossingen voor de knelpunten. Uitkomsten kort samengevat.

Op dinsdag 20 mei 2014 heeft er een interview plaatsgevonden bij Van Wijlen installatiebureau te sprang-Capelle. Het interview is gehouden met de heer H. van den Hurk de sales/marketing manager. Hieronder is er een samenvatting geschreven van het interview.

In de huidige situatie bij Van Wijlen Installatiebureau zijn verschillende knelpunten zoals teveel medewerkers die bestellen en binnen van Wijlen is geen structuur in de bedrijfsprocessen. Hier is meneer van den Hurk bezig om dit weer op de rit te krijgen. Hiervoor heeft hij een plan van aanpak geschreven. In dit plan is inkoop een belangrijk onderdeel. Binnenkort zal er dan ook een inkoper worden aangesteld.

Een verandering die gaat plaats vinden is dat de top 150/200 artikelen worden onder gebracht bij één leverancier aan de hand van een raamcontract. Er zal voor circa 25 leveranciers een contract worden opgesteld. Net zoals Windex heeft van Wijlen dus dezelfde problemen en ook werken ze met Syntess Atrium als systeem waardoor deze bedrijven goed met elkaar vergeleken kunnen worden.

Duidelijk mag zijn dat bij Van Wijlen Installatiebureau de processen erg uiteen lopen. Het is ook heel duidelijk dat deze processen gestructureerd moeten worden en gestandaardiseerd moeten worden. De heer van den Hurk is nu door alle processen aan het analyseren, hierna zal er een reorganisatie plaatsvinden en zullen de processen worden gestructureerd.

De projectleiders zijn op dit moment inkoper, verkoper, calculator en werkvoorbereider. Dit zal in de toekomst niet meer voorkomen omdat de taken worden verdeeld en iedereen zijn eigen taken en verantwoordelijkheden krijgt. Doordat de projectleider zoveel verschillende petten op heeft zal diegene kiezen voor de makkelijke weg wanneer hij gaat inkopen. In de nieuwe situatie zal de projectleider "bestellijsten" doorgeven aan de inkoper die vervolgens alle bestellijsten van de interne klanten verzameld, bundelt en besteld.

Op de vraag hoe weet de inkoper wat de behoefte is van de interne klant kwam naar voren dat dit nog niet helemaal duidelijk was, dit zal voornamelijk zijn door bestellijsten van de projectleiders. Nadat er is gesproken over het gebruik maken van de verzoekregels in het systeem vond hij dit een goed idee alleen vroeg hij zeg af hoe weet de inkoper wanneer er verzoekregels zijn aangemaakt. Wij dachten aan om de inkoper op vaste momenten van de dag de verzoekregels te checken, meneer van den Hurk voegde hieraan toe dat hij in gesprek was met Syntess over een eventuele communicatie of pop up tool waardoor de inkoper een melding krijgt wanneer er een verzoekregel is aangemaakt.

Naast de inkoop gaan ook andere veranderingen plaats vinden. Zo zal het magazijn opnieuw worden ingedeeld en producten die niet meer worden gebruikt zullen worden verkocht aan een opkoper. Vervolgens zullen er barcodes worden aangemaakt zodat er doormiddel van een scanner kan worden besteld. Tevens zal er min-max methoden worden toegepast voor het voorraadbeheer van het magazijn. De min-max methoden houdt in dat als de voorraad op het punt van de minimale voorraad komt er een bestelling moet worden geplaatst zodat hij op het maximale niveau komt.

Een andere verandering voor de toekomst kan zijn om de voorraad op voorraad te houden bij de leverancier. Voor grote projecten kunnen de leveranciers gezamenlijke stellingen aanhouden voor de organisatie Van Wijlen Installatiebureau en op het moment dat het project gaat beginnen zullen alle artikelen direct worden geleverd op locatie.

Ook de toepassing van Performance management kwam aanbod. Performance management zorgt dat de organisatiebesturing beter in balans komt. U hoeft niet meer streng te sturen op financiële cijfers. Die zeggen vaak vooral iets over de prestaties achteraf. Door performance management wordt de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers en managers bij de prestaties van het bedrijf vergroot. Meneer van den Hurk heeft aan dat dit gemakkelijk verkoopt omdat dit tegelijk vertrouwen schept voor de klanten.

Bijlage 19: Gesprek 2BA

Naam:	Lenie Alblas
Functie:	Medewerkster customer service
Bedrijf:	2BA
Datum:	30 april 2014
Doel:	Meer informatie over 2BA verkrijgen

Stukje over 2BA:

2BA, staat voor **B**estands **B**eheer **A**rtikelen. 2BA houdt zich bezig met het onderhouden, beheren en exploiteren van de standaard artikelbestanden voor de installatiebranche. 2BA heeft als doel om de artikelbestanden in de installatiebranche te verspreiden. Met gebruik van 2BA kan er gezocht worden op een (deel van een) artikelnaam, een (deel van een) typenummer, leverancier, bestelnummer, GTIN of producent. Onder meer het elektronisch bestellen van producten verloopt hiermee veel efficiënter en sneller.

WINDEX & 2BA

Via selectielijsten kan Windex aangeven van welke leveranciers Windex de artikellijsten wilt hebben. Zodra deze zijn aangevinkt worden deze iedere maand automatisch geüpdatet. Volgens 2BA gaat dit nu al goed.

Op de vraag hoe het zit met de kortingen die Windex heeft bij bepaalde leveranciers was het antwoord dat dit loopt via de zogenoemde conditielijsten. De leveranciers die al aangesloten zijn bij 2BA moeten deze lijsten moeiteloos kunnen aanleveren. Indien je ze binnen krijgt per mail moeten de conditielijsten handmatige worden upgeload. *(Sla de desbetreffende lijst op in de map → Ga naar syntess → Extra → Import → artikelimport → selecteer de leverancier → klik op details → en klik op  en selecteer de juiste conditielijsten)*

Voor leveranciers die nog niet zijn aangesloten kunnen zich melden bij 2BA en krijgen een template toegestuurd waarmee ze de conditielijsten kunnen maken. Deze leveranciers moeten hier dan wel voor betalen. Alleen voordelig indien ze een grote artikellijst hebben.

Voor kleine leveranciers waar je maar een paar kortingsafspraken mee hebt zouden in het systeem handmatig kunnen worden gezet. Eerst een artikel aanmaken en vervolgens een tarief aanmaken.

Door gebruik te maken van 2BA + conditielijsten en tarieven zijn de artikelen + kortingen up-to-date en kan iedereen die besteld de juiste prijzen vinden.