

# **Inkoopplan**

**Een centrale inkoopafdeling als centraal station waar alle sporen samen komen.**

**Marc de Jong  
Juli 2004**

**Haagse Hogeschool  
Sector Economie & Management  
Opleiding Facility Management  
Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EN Den Haag**

**Inkoop**

**Docentbegeleider: Dhr. P. Postmes  
Medebeoordelaar: Mevr. B. Heemskerk- Van Nooij**

**Opdrachtgever: Visprox B.V.  
Grijpensteinweg 19  
2014 KX Haarlem**

**Begeleider: Dhr. J. Stolten**

Inleiding.....	7
1 Organisatie Analyse.....	8
1.1 Missie .....	8
1.2 Doelstelling.....	8
1.3 Markt .....	8
1.4 Productie .....	9
1.4.1 Product.....	9
1.5 Klanten .....	9
1.6 Processen.....	9
1.7 Branche.....	10
2 Onderzoek plan.....	11
2.1 Probleem analyse.....	11
2.1.1 Facility Management relevantie .....	13
2.2 Doelstelling van het opzetten van een centrale inkoopafdeling .....	13
2.2.1 Doelgroep.....	15
2.3 Probleemstelling onderzoek.....	15
2.3.1 Toelichting op de probleemstelling .....	15
2.3.2 Sub probleemstellingen.....	16
2.4 Plan van Aanpak.....	16
2.4.1 Afbakening.....	17
2.5 Onderzoek instrumenten .....	18
2.5.1 Onderzoek keuze .....	18
2.6 Urgentie van de opdracht.....	20
3 Huidig inkoopproces.....	21
3.1 Inkoopanalyse.....	21
3.2 Inkoopandeel.....	22
3.3 Leveranciersoverzicht.....	22
3.4 Portfolio analyse.....	25
3.5 Inkoopaudit.....	26
3.5.1 Inkooporganisatie.....	26
3.5.2 Inkoopbeleid .....	26
3.5.3 Inkoopproces .....	27
3.5.4 Inkoopprocessen.....	27
3.6 ABC Analyse.....	27
3.7 Commodity analyse.....	28
3.8 Prioriteit.....	29
4 Gewenst inkoopbeleid .....	30
4.1 Strategie.....	30
4.1.1 Strategisch.....	31
4.1.2 Tactisch.....	35
4.1.3 Operationeel.....	37
4.2 Synergie.....	39
4.3 Logistiek voorraadbeheer.....	39
5 Beleidsnota.....	42
5.1 Stuctuur.....	42
5.1.1 Invulling afdeling.....	42
5.1.2 Methodes en procedures .....	43
5.1.3 Implementatieplan .....	45
5.1.4 Bevoegdheid .....	46
5.2 Quick wins .....	47
5.3 Actiepunten .....	48
6 Financieel.....	49
6.1 Dupont Chart .....	49
6.2 Costdrivers .....	50
6.3 Besparingen.....	51
6.3.1 Directe kosten.....	51
6.3.2 Indirecte kosten .....	53
6.4 Kosten en baten analyse.....	53
Conclusie .....	56
Literatuuropgave.....	58

## Voorwoord

Een vierdejaars student Facility Management heeft de mogelijkheid een beleidsmatig onderzoek uit te voeren. Visprox is bereid geweest om hieraan mee te werken. Het is leuk om op een andere manier bezig te zijn met Facility Management. De praktijk geeft meer ervaring dan enkel theorie. De afstudeeropdracht geeft de studenten, na vier jaar zwoegen, de kans om te laten zien wat ze waard zijn.

In overleg met Visprox is besloten om een rapport op te stellen om een centrale inkoopafdeling op te zetten. Via deze weg wil ik Visprox bedanken dat zij mij de kans hebben gegeven om dit rapport te kunnen schrijven. De ondersteuning die ik van de organisatie en het personeel heb mogen ontvangen was erg vriendelijk en behulpzaam. Speciaal wil ik mijn begeleider dhr. Jos Stolten bedanken voor zijn inzet, enthousiasme en vakinhoudelijke adviezen.

De afdeling waar ik gedurende mijn onderzoek heb kunnen werken wil ik bedanken voor de gezellige tijd. Zonder hen was de tijd niet zo snel voorbij gevlogen.

Zonder de begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool zou het onmogelijk zijn geweest om deze opdracht tot een succesvol einde te brengen. Hiervoor wil ik mijn docent begeleider dhr. P. Postmes bedanken. Zijn kritisch beoordelen van het rapport hebben bijgedragen aan een hoogstaand kwalitatief rapport. Bovendien wil ik de mede beoordelaar mw. B. Heemskerk-Nooij bedanken voor de ondersteunende adviezen die zij gegeven heeft.

De kennis die dit rapport moet aandragen betreft het inkopen van producten en diensten. De inkoopafdeling is binnen Visprox een speciale tak van sport. De kennis die hiervoor nodig is wordt met dit rapport ondersteund. Hierbij valt te denken aan strategisch, tactisch en operationele kennis. De inkoop situatie wordt nader toegelicht.

Als laatste wil ik de lezer van dit rapport veel plezier bij het lezen toe wensen en dat er hopelijk nieuwe bruikbare kennis wordt opgedaan.

Haarlem, mei 2004

## **Auteursreferaat**

Inkoop, inkoopafdeling, besparing, inkoopstrategie, inkoopaudit.

Dit rapport gaat over het opzetten van een inkoopafdeling binnen een organisatie. Binnen de organisatie staat het inkoopbeleid nog niet op de agenda. Deze beleidsnota geeft aan hoe de inkoopafdeling vormt krijgt qua strategie, invulling, methodes en procedures.

Daarbij wordt een advies uitgebracht waarmee onderbouwt wordt dat de inkoopafdeling bestaansrecht heeft. Dit blijkt uit de besparing die gerealiseerd wordt. Dit wordt verduidelijkt door middels een kosten en baten analyse.

Het implementatieplan geeft houvast hoe de organisatie te werk dient te gaan om aan alle voorwaarden te voldoen om van de centrale inkoopafdeling een geslaagde stafafdeling te maken.

## Leeswijzer

Om tot een inhoudelijk beeld te komen hoe dit verslag is opgebouwd is een leeswijzer toegevoegd. De volgorde van de hoofdstukken is gebaseerd op de benodigde informatie. Hiermee worden de opvolgende hoofdstukken eenvoudiger te begrijpen. Er is sprake van een chronologische volgorde.

Hoofdstuk 1 zal een beschrijvend beeld geven van de organisatie. Hiermee wordt aangegeven wat de missie en doelstellingen zijn van Visprox. Deze informatie is de ondergrond voor een inhoudelijk rapport. Het inkoopbeleid is immers afgestemd op het centraal beleid van Visprox met als doelstelling het behalen van winst en het continueren van het bestaansrecht.

Opvolgend wordt in hoofdstuk 2 het onderzoek beschreven. Hierin wordt de probleemstelling en de onderzoeksmethodes nader toegelicht. Deze informatie geeft aan met welke methodes het eindresultaat tot stand is gekomen.

Deze beleidsnota geeft aan hoe de nieuwe inkoopafdeling binnen Visprox moet functioneren. Om tot heldere verbetering te komen wordt in hoofdstuk 3 de huidige situatie geanalyseerd. In deze analyse wordt een leveranciersoverzicht gegeven en een audit uitgevoerd over het huidige inkoopbeleid.

Na de beschrijving van de huidige situatie volgt in hoofdstuk 4 de toekomstige situatie. In dit hoofdstuk wordt de structuur en het beleid op strategisch, tactisch en operationeel niveau toegelicht. Het opzetten van een inkoopbeleid binnen Visprox heeft een bepaald doel. De doelstellingen van de zelfstandige inkoopafdeling wordt nader toegelicht.

Hoofdstuk 5 zal gaan over het inkoopactieplan. Dit is de implementatie van het beleid. In dit hoofdstuk worden de vragen wie, wat, waar en waarom beantwoord. Het beantwoorden van deze vragen is noodzakelijk om een implementatie-advies op te kunnen stellen.

Aan het opzetten van de centrale inkoopafdeling zitten kosten verbonden. In hoofdstuk 6 wordt benoemd wat het bestaansrecht is van de centrale inkoopafdeling. Door de kosten en baten tegen elkaar af te wegen kan er een objectief en rationeel oordeel worden gegeven over het bestaansrecht van deze afdeling. Deze afweging betreft directe en indirecte kosten. Om tot een subjectief oordeel te komen worden verschillende rekenmethodes toegepast.

## Managementsamenvatting

Het bedrijfsproces van Visprox ondervindt ernstige hinder door het versnipperen van de inkoopactiviteiten. In dit rapport wordt getracht de volgende vraag te beantwoorden: ***Hoe wordt een zelfstandige centrale inkoopafdeling opgezet en welke activiteiten dient deze afdeling uit te voeren om een besparing van 5% per jaar te realiseren op de inkoopkosten?***

Deze vraag wordt beantwoord door op strategisch, tactisch en operationeel een strategie op te stellen. Het beleid dat opgesteld is heeft als doel verder te komen in de inkoopstadia. Visprox bevindt zich op dit moment in het eerste inkoopstadia. Uiteindelijk wil Visprox het derde inkoopstadium dat van gecoördineerde inkoop bereiken.

De inkoopafdeling is verantwoordelijk dat het inkopen van: de juiste producten van de juiste kwaliteit op de juiste tijd en op de juiste plaats in de juiste hoeveelheden en tegen de juiste prijs. Hierdoor zal men bewust worden dat er goedkoper gewerkt kan worden.

Via bekende inkooptools zoals de Kraljic matrix, commodity analyse en de abc analyse wordt inzichtelijk gemaakt welke inkopen het grootste gedeelte van de inkoopomzet voor hun rekening neemt. Het onderscheid in handelsartikelen en ondersteunende producten en diensten wordt via de zojuist genoemde inkooptools verduidelijkt. Dit onderscheid is van belang aangezien het besparingspotentieel zich voornamelijk bevindt bij de ondersteunende producten en diensten. Hier worden ook wel de facilitaire inkopen mee bedoeld.

Op strategisch niveau zal Visprox de keuze voor Just in Timemanagement het best aansluiten bij de behoefte van Visprox. Het onderzoeken naar de bestelvolumes en frequenties zal duidelijk maken dat sommige onderdelen van de inkoop juist vaker of meer moeten worden ingekocht. Het grootste voordeel hiervan is dat het aantal nazendingen verminderd wordt. Om het terugdringen van de nazendingen te ondersteunen zullen de minimumvoorwaarden herzien worden. Hiervoor wordt de formule; van jaaronzet:  $52 * \text{aantal levertijden} = \text{minimumvoorraad}$ , gebruikt. Door het gebruiken van deze methode zal de inkoopafdeling trendgevoelige producten moeten controleren. In de lente worden immers meer T-shirt bedrukt met zeefdrukinkten dan in de winter

Door het voldoen aan voorwaarden om een inkoopafdeling op te zetten kan Visprox de fase van het inkoopproces gaan doorlopen. Vooral de specificatie en offerte fases worden in de huidige situatie overgeslagen. Deze fases zijn belangrijk om te kunnen besparen op de inkoopkosten. Om verdere besparingen te realiseren zal de inkoopafdeling zoveel mogelijk producten van dezelfde leverancier moeten betrekken. Dit gebeurt door een synergie onderzoek. Het bestellen bij een select groepje leveranciers vergroot de volumekorting, verlaagd de vrachtkosten en de administratieve kosten. Zo worden de directe en indirecte kosten van de inkoop gelijktijdig verminderd.

Na het opstellen van het beleid zal de inkoopafdeling operationeel moeten worden. Hiervoor is 1,2 fte nodig. De kosten van deze fte zullen €27.500 bedragen. Om dit te kunnen betalen en te voldoen aan de besparingseis van 5% op jaarbasis is in de planning opgenomen dat de inkoopafdeling €35.000 zal moeten besparen. Deze besparing kan door middel van quick wins worden gerealiseerd. In het eerste jaar zal Visprox op 9 kostenposten besparing realiseren ter waarde van €39.940. Door het besparen op deze kosten wordt het bestaansrecht van een centrale inkoopafdeling gewaarborgd.

## Inleiding

Dit rapport is geschreven voor de organisatie Visprox. De doelgroep van dit rapport is de directie, management en het personeel van Visprox dat met inkoopactiviteiten bezig is. Visprox heeft geen centrale inkoopafdeling. Visprox erkent dat het ontbreken van een inkoopafdeling ten kosten gaat van de winst. Dit rapport zal eraan bij moeten dragen dat er een zelfstandige centrale inkoopafdeling wordt opgezet. Voor aanvang van dit rapport had Visprox een centrale vraag;

***Hoe wordt een zelfstandige centrale inkoopafdeling opgezet en welke activiteiten dient deze afdeling uit te voeren om een besparing van 5% per jaar te realiseren op de inkoopkosten?***

Visprox wil een besparing realiseren van 5%. Bij de inkoopomzet van de niet beïnvloedbare inkopen betekent dit een besparing van €35.000 in het eerste jaar. De toekomstige zelfstandige inkoopafdeling richt zich op twee klanten; de interne en externe klant. Hier is sprake van primaire en ondersteunende inkopen. De ondersteunende diensten kunnen betiteld worden als de facilitaire inkopen. In dit rapport wordt gesproken over beïnvloedbare en niet beïnvloedbare inkopen. Hiermee wordt onderscheid gemaakt tussen de handelsartikelen en de facilitaire producten.

Tijdens de onderzoeksfase, waarin een inkoopaudit is gehouden, is er geanalyseerd hoe het inkoopproces verloopt zonder de centrale inkoopafdeling. Om een vergelijking te kunnen maken is onderzoek verricht naar de invulling van het inkoopproces. Het benoemen van het strategische, tactische en operationele beleid zorgt voor een fundamentele ondergrond voor het functioneren van de centrale inkoopafdeling.

Een inkoopactieplan beschrijft welke activiteiten moeten worden uitgevoerd. In het inkoopplan worden doelen meetbaar, kwantitatief, consistent, taakstellend, realistisch en specifiek weergegeven. Door het opzetten van een inkoopplan wil Visprox bereiken dat de inkoop activiteiten gestructureerd verlopen. De doelstelling om de komende 5 jaar elk jaar 5 % te besparen is volgens het management reëel.

De centrale inkoopafdeling kan niet functioneren zonder methodes en procedures. Het vastleggen van deze regels gebeurt in het inkoopactieplan. Door deze procedures vast te leggen in het inkoopplan wordt er structuur gegeven aan de inkoopafdeling.

Een belangrijk onderdeel van het bestaansrecht van de afdeling inkoop zijn de financiële aspecten. Zo is er een overzicht toegevoegd met de kosten en baten van een zelfstandige centrale inkoopafdeling. Daarbij wordt een vergelijking gemaakt met de oude en nieuwe situatie aan de hand van de dupont chart. Deze vergelijking geeft inzicht in de return on investment.

De efficiency op het gebied van het aantal handelingen betreffende de inkoopactiviteiten zal verhoogd moeten worden. Zoals er nu wordt ingekocht binnen Visprox gebeurt dit niet efficiënt genoeg. Er zijn verschillende afdelingen actief bij het inkoopproces. Een gevolg hiervan is dat de afdelingen teveel handelingen uitvoeren. Dit verhoogt de indirecte kosten van inkoopactiviteiten. Daarbij wordt door het kritisch beoordelen en heroverwegen van de uitgaven een kostenreductie gerealiseerd. Met dit rapport als handleiding zal de nieuwe inkoopafdeling erin slagen de centrale vraag van dit rapport te beantwoorden.

# 1 Organisatie Analyse

Visprox Haarlem is actief in de markt van zeefdruk artikelen. In 2003 is een omzet van 6 miljoen euro behaald. Deze omzet is bereikt met 45 medewerkers. Naast de hoofdvestiging in Haarlem is er een vestiging in Frankrijk. Deze twee bedrijven opereren zelfstandig. Door capaciteit problemen is besloten om de productie samen te voegen in een nieuwe organisatie. Het nieuwe bedrijf dat de inkten produceert heet Visprox Europa en is gevestigd in Frankrijk. Door deze verandering is Visprox Haarlem veranderd van producent en handelsfirma in een

bedrijf met uitsluitend handelsactiviteiten. Hiermee wordt de distribuerende functie van de organisatie benadrukt. De kostenpost zal hierdoor hoger uitvallen.

## 1.1 Missie

De missie van Visprox is het voortzetten van de leidende rol binnen de grafische industrie voor zeefdruk, textieldruk en pad printing. De gehele missie is: “ *door het innoverend, kwalitatief en service gericht bedienen van de klanten en een toonaangevende rol binnen de grafische zeefdruk te vervullen*”. Deze missie wordt ondersteund door de doelstelling dat Visprox de marktleidende positie binnen Nederland wil behouden.

## 1.2 Doelstelling

De organisatie heeft enkele bedrijfsdoelstellingen opgesteld. De zakelijke doelstellingen worden jaarlijks gecontroleerd en eventueel bijgesteld. Het bijstellen kan nodig zijn om in te kunnen spelen op de veranderingen in de markt.

- Doelstelling 1; de klanten optimaal ondersteunen op alle mogelijk grafisch technisch gebied binnen de mogelijkheden van Visprox.
- Doelstelling 2; de behoeften van de klant vervullen door innovatief gedrag binnen de zeefdruktak van de grafische industrie.
- Doelstelling 3; het waarborgen van kwalitatief hoogstaande en specialistische producten en diensten
- Doelstelling 4; het voortzetten van de bestaansmogelijkheid

De doelstellingen zorgen ervoor dat de organisatie gefocust blijft op het primaire proces en niet afdwaalt naar andere activiteiten dan het primaire proces.

## 1.3 Markt

De markt waar Visprox zich op richt is de zeefdrukindustrie. De zeefdruktak is een onderdeel van de grafische industrie. Deze markt verandert snel door de komst van nieuwe technologieën. Er is binnen de markt een verandering van zeefdrukken naar digitaal printen gaande. De zeefdrukbranche is verantwoordelijk voor 80% van de bezigheden van Visprox. De overige 20% is verdeeld over grafische textieldruk en pad printing. Deze zorgen respectievelijk voor 12.5% en 7.5% voor de activiteiten. De markt krimpt en is verzadigd. Hierbij wordt gezien dat de kleine bedrijven uit de markt worden verdreven door de grotere bedrijven. Buiten Visprox zijn er nog 8 concurrenten actief binnen de zeefdrukmarkt. Internationaal heeft Visprox aanzienlijk meer concurrenten.



De internationale concurrenten richten zich meer op massa productie. Het produceren van een massaproduct kan door lagere kosten tegen een lagere verkoopprijs worden verkocht. Dit gebeurt veelal in de landen China en Japan. Een reden die hiervoor te bedenken is dat zeefdrukken in China is ontstaan<sup>1</sup>. Visprox verkoopt op de internationale markt via 62 zelfstandige specialistische verkooppunten.

## **1.4 Productie**

De Visprox inktseries worden in de productie eenheid in Frankrijk door Visprox Europa geproduceerd. Visprox neemt gereed inktproducten af van Visprox Europa. De productie van Visprox Europa heeft een grotere capaciteit en produceert nu inkt voor Visprox Haarlem en Visprox Frankrijk. Door het samenvoegen van deze productie eenheden zijn er lagere productiekosten. Hiermee worden ook de kosten van de milieu eisen verminderd.

### **1.4.1 Product**

Visprox heeft 40 eigen inktseries<sup>2</sup> en verkoopt handelsmaterialen bestemd voor de grafische zeefdruk. Iedere inktserie is in principe geschikt voor een ander soort materiaal. Per serie worden 25 kleuren aangeboden. Daarbij bestaat de mogelijkheid om van de standaard kleuren een niet standaard inkt te laten mengen door het laboratorium. In Nederland is Visprox exclusief leverancier van enkele wereldwijd bekende merken. Deze merken zijn Autotype uit Engeland, Union Ink uit de Verenigde Staten en Argon uit Italië. Het aanbieden van de Visprox inktseries en de handelsmaterialen betekent dat Visprox een handelsfirma is.

## **1.5 Klanten**

De klanten van Visprox bestaan op binnenlands gebied uit grafische en industriële drukkerijen. Grafische drukkerijen produceren een eindproduct zoals affiches, posters en displays. Industriële zeefdrukkerijen produceren een halffabrikaat. Hierbij kan gedacht worden aan het bedrukken van onderdelen voor radio, computers en televisie. In totaal zijn dit circa 500 potentiële klanten. Visprox volgt een beleid met exclusieve zelfstandige verkooppunten voor het buitenland. Inmiddels zijn er wereldwijd 62 verkooppunten van Visprox actief. Per verkooppunt wordt een contract afgesloten om de Visprox inkt exclusief te mogen verkopen in het desbetreffende land.

## **1.6 Processen**

Binnen Visprox zijn twee soorten processen. Dit is het primaire en het secundaire proces. Het primaire proces binnen Visprox bestaat uit het ontvangen, opslaan en verkopen van producten voor de zeefdruktak van de grafische industrie. Om het primaire proces te kunnen uitvoeren zijn meerdere ondersteunende activiteiten nodig. Dit zijn de secundaire processen. Enkele voorbeelden van secundaire processen zijn; inkopen, catering, schoonmaak en logistiek. Om een duidelijk beeld te creëren is het een goede zaak om te benoemen dat deze beleidsnota gericht is op het secundaire proces. Hierbij komen de facilitaire kenmerken in de organisatie aan bod. Als facilitair manager ben je om het primair proces te steunen door middel van het inzetten van ondersteunende diensten. Zo bepaald het primair proces de ondersteunende diensten. Maar de ondersteunende diensten bepalen de kwaliteit van het primair proces.

---

<sup>1</sup> Silkscreen magazine, Nr 1. Januari 2004

<sup>2</sup> Bron: Visprox Prijscourant

Zo ontstaat er een wisselwerking. De inkoopafdeling zal als stafafdeling een vooraanstaande rol spelen bij het ondersteunende proces.

## **1.7 Branche**

Binnen de branche zijn in Nederland 8 concurrenten actief. De branche heeft te maken met een sterk veranderende behoefte. Het digitaal printen is sterk in opkomst. De grootste leveranciers zijn aangesloten bij de Vereniging Voor Verf en drukinkt Fabrikanten. Via de VVVF is besloten dat aangesloten leden bij bestellingen boven de €226,= geen vrachtkosten hoeven te betalen. Daarbij wordt de gehele branche getroffen door de strengere milieu eisen. Binnen de branche wordt gezegd; ‘ dat de zeefdrukindustrie wordt kapot gemaakt door al die milieu regeltjes’.

De winstgevendheid van de branche staat sterk onder druk. De markt is krimpende. Het aantal zeefdrukkers is flink teruggelopen in vergelijking met het jaar 2000. De tweede reden is dat de branche veel kostenbewuster is geworden. Dit wordt enerzijds door de klanten van de zeefdrukkers veroorzaakt, anderzijds zijn de zeefdrukkers zelf voor hun marges moeten vechten. Concurrenten zorgen voor een prijzenslag. Visprox is tot op zekere hoogte in staat om niet mee te gaan in deze prijzenslag. Uit principiële overweging wil Visprox hieraan niet mee doen. Dit past niet bij Visprox zegt de directie.

Tussen de afnemers in de markt wordt onderscheid gemaakt tussen kleine en grote zeefdrukkerijen. Een zeefdrukkerij wordt als klein gekwalificeerd als ze met minder dan 10 werknemers zijn. Grote drukkerijen hebben meer dan 10 werknemers.

Geconcludeerd kan worden dat de branche aantrekkelijkheid laag is<sup>3</sup>. De bedreiging, veranderende technologieën, de kosten en de milieueisen dragen hieraan bij. Hierdoor zouden er weinig nieuwe toetreders moeten zijn. In de praktijk is het andersom. Voor elke speler die de markt verlaat staan er twee nieuwe op citeert de eigenaar van Visprox. De reden hiervoor is dat de handelsmerken op zoek blijven naar een vertegenwoordiger binnen Nederland. Toch komen er iedere keer nieuwe bedrijven naar voren die deze merken graag willen vertegenwoordigen.

---

<sup>3</sup> AO, Helmond, Mark; 1995 AO. HES A'dam.

## 2 Onderzoek plan

Om tot een kwalitatief onderzoek te komen is het van belang om enkele belangrijke punten te benoemen.

### 2.1 *Probleem analyse*

Binnen de organisatie is er geen centrale inkoopafdeling<sup>4</sup>. Door het inkopen van producten en diensten door de verschillende afdelingen wordt er geen centraal beleid gevoerd. Het centrale inkoopbeleid moet zich houden aan het centrale algemeen beleid van de organisatie.

In de huidige situatie wordt er door de verschillende afdelingen zelfstandig ingekocht. Het primaire proces ondervindt vertraging door het ontbreken van het centraal inkoopplan. De vertraging blijkt uit het aantal incomplete zendingen. Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van de fases binnen het inkoopproces. Daarbij zijn er enkele meetbare nadelen zoals; het inkopen dat te laat, onvoldoende of tegen een te hoge prijs gebeurt. Mocht het gebeuren dat door het ontbreken van de inkoopfasen producten niet op de juiste tijd voorradig zijn dan beïnvloed dit de servicegraad nadelig. Visprox is dan immers niet in staat om de gevraagde producten aan hun klanten te leveren.

In het geval van een lagere servicegraad ondervindt ook de klant indirect hinder door te late of incomplete leveringen. Het gevolg van een lagere servicegraad is dat orders nagestuurd<sup>5</sup> moeten worden. Met als financieel nadeel dat de verzendkosten door Visprox worden betaald. Dit kan gezien worden als indirecte kostenpost door het ontbreken van een inkoopafdeling. Inkopen van producten en diensten is een tijdrovende bezigheid. Deze tijd die nu opgaat aan het inkopen kan beter gebruikt worden voor het primaire proces.

De overheid stelt regels aan de opslagcapaciteit van gevaarlijke goederen. Een juist inkoopbeleid moet ervoor zorgen dat de opslaglimiet niet wordt overschreden. Op het juiste moment bestellen en in de juiste hoeveelheden zorgt ervoor dat de limiet niet wordt overschreden. De inkoopafdeling zal ook de minimum voorraden vaststellen en controleren.

De kosten van alle inkopen zullen de komende vijf jaar minimaal met 5% per jaar stijgen. De reden hiervoor is de prijsverhogingen van de leveranciers. Iedere leverancier verhoogt de prijzen gemiddeld 1 keer per jaar. Door een actief inkoopbeleid wil Visprox bereiken dat deze prijsverhogingen worden omgebogen in een kostenbesparing. Door een niet afwachtende houding wil de inkoopafdeling actief de leveranciersmarkt onderzoeken en bewerken.

Het ontbreken van een centraal inkoopbeleid zorgt ervoor dat enkele punten in het inkoopproces ontbreken:

- door het ontbreken van inkoopcriteria wordt er op basis van verschillende beoordelingen een leverancierskeuze gemaakt;
- door het ontbreken van prestatie indicatoren worden de prestaties van de leveranciers tussentijds niet gemeten. De relatie blijft met deze werkwijze in stand tot er iets mis gaat;
- de inkoopprocessen zijn niet vastgelegd en verlopen niet eenduidig en transparant;

---

<sup>4</sup> zie organogram

<sup>5</sup> back orders/ naleveringen

- het ontbreken van onderhandelingen met leveranciers zorgt ervoor dat de eigen positie verzwakt wordt;
- het ontbreken van inkoopformulieren zorgt voor onduidelijkheid en vertraging;
- het ontbreken van een inkoopbeleid draagt bij aan het feit dat er geen financiële voordelen worden behaald;
- door het ontbreken van een inkoopbudget voor facilitaire inkopen werkt men niet kostenbewust;

Het ontbreken van een centraal inkoopplan heeft verschillende nadelen. Het grootste belang van een centrale inkoopafdeling is dat de winst van de organisatie direct verhoogd wordt door het verlagen van de inkoopkosten. Deze besparing geeft indirect het bestaansrecht van een centrale inkoopafdeling aan.

Overzicht van redenen voor het opzetten van een centrale inkoopafdeling:

1. Lagere inkoopkosten hebben direct invloed op de winst. Het verhoogt de winst van de organisatie.
2. Het primaire proces komt beter tot zijn recht als er geen extra activiteiten zijn zoals het inkopen van producten en diensten.
3. Door een centrale inkoopafdeling wordt de inkoop overzichtelijker wat tot gevolg heeft dat het aantal leveranciers eventueel gereduceerd kan worden en de onderhandelingspositie versterkt wordt.
4. Het aantal m<sup>2</sup> is bepalend voor de opslagcapaciteit van de producten en deze is beperkt door de overheid in verband met milieu en veiligheid.

Per jaar en seizoen kunnen de trends betrefte de kleuren van de inkt veranderen. Zo is bijvoorbeeld in de periode voor kerst meer goud en zilver gebruikt dan in andere seizoenen van het jaar. De vraag en aanbod zullen in overleg met de productie eenheid worden vastgesteld. Het overleggen met de verkoopafdeling is noodzakelijk. De inkoopafdeling kan dan achterhalen wat er speelt in de markt. Er zal een duidelijk te volgen beleid moeten komen waarin benoemd wordt welke regels er dienen te worden gevolgd om de aantallen te bepalen die ingekocht moeten worden. Een indirect gevolg hiervan is de opslagcapaciteit en de doorlooptijd van de trend gevoelige producten.

Een centrale inkoopafdeling functioneert als een communicatie pion tussen de verschillende afdelingen. Hiervoor heeft Likert (1970) de linking pin strategie<sup>6</sup> ontworpen. De inkoopafdeling zal een verbindingsschakel zijn tussen de overige afdelingen. Deze structuur zorgt ervoor dat ideeën en procedures bij alle afdelingen van de organisatie bekend zijn. De inkoopafdeling is betrokken bij alle fases binnen de organisatie en daardoor bekend met alle lopende zaken. Door het afstemmen van de communicatie is de centrale inkoopafdeling in staat om als een ondersteunende stafafdeling te gaan functioneren.

Binnen inkooporganisaties is het een trend om duurzaam en transparant in te kopen. Deze termen worden gebruikt om aan te duiden dat inkopen van strategisch belang zijn voor de organisatie. Met duurzaam<sup>7</sup> inkopen wordt bedoeld dat de levensduur, gebruik en verbruik van nieuwe producten een beoordelingscriterium is. De levenscyclus van de producten zijn van belang als beoordelingscriterium voor de inkoopafdeling. Hierbij moet men tegelijkertijd denken aan de milieu technische aspecten van het product. De inkopen betreffende producten met milieu aspecten vallen onder het ethisch inkopen van producten.

---

<sup>6</sup> Bron: [www.student.kun.nl/c.f.burgers/samenvatting/management.doc](http://www.student.kun.nl/c.f.burgers/samenvatting/management.doc)

<sup>7</sup> Bron: <http://novem.nl>

### 2.1.1 Facility Management relevantie

Deze opdracht is van ondersteunende aard. Het inkopen van producten en diensten bij Visprox heeft direct te maken met het primaire proces. Hiermee wordt het inkopen van gereed inktproducten en handelsartikelen bedoeld. De FM relevantie blijkt uit het feit dat dit rapport zich hoofdzakelijk richt op het inkopen van de ondersteunende producten en diensten. Zo blijkt dat er sprake is van een beleidsmatige facilitair adviesplan.

De ondersteunende producten en diensten, ook wel aangeduid met de term de indirecte kosten van de inkoop, staan centraal. De facilitaire producten geven de inkoopafdeling de ruimte om besparingen te realiseren. Via een besparing op ondersteunende producten wordt het primaire proces dubbel gesteund. Enerzijds door het aanschaffen van deze producten en diensten, en anderzijds door de besparing die gerealiseerd wordt.

## 2.2 Doelstelling van het opzetten van een centrale inkoopafdeling

Met het opzetten van een centrale inkoopafdeling worden enkele doelen behaald.

Door het kenbaar maken van deze doelen is het mogelijk om te bepalen of de doelen ook daadwerkelijk bereikt zijn. Dit zijn de doelen die behaald moeten worden:

Opstellen van een eenduidig inkoopbeleid voor de komende 5 jaar.

- Besparing van 5% op jaarbasis van de inkoopkosten.
- De bespaarde kosten investeren in personeelsbeleid
- Het efficiënter gebruiken van de opslagcapaciteit
- De behoefte vervullen van de interne klant
- Het terugverdienen van de kosten voor een centrale inkoopafdeling

Kwalitatief doel	Kwantitatief doel	Prestatie indicatoren
Het opzetten van een centrale inkoopafdeling	Is er daadwerkelijk een inkoopafdeling opgezet?	< 6 maanden
Een eenduidig inkoopbeleid opstellen voor 5 jaar	Voor hoe lang is het beleid vastgesteld?	3 tot 5 jaar
Besparing op de inkoop	Besparing van 5% op jaarbasis	>5%
Besparing op indirecte kosten	Daling van 5% op de totale inkoopkosten	5%
Implementatie	Is er een centrale inkoop afdeling?	1 FTE
Vervullen van de behoefte	Hoeveel klanten zijn tevreden Hoeveel medewerkers zijn tevreden	Klanttevredenheid >90% Medewerkers tevredenheid > 82.5 %
Efficiënter gebruik van opslag ruimte	Hoeveel m2 worden benut	Wat is de bezettingsgraad? >80%

**Tabel 1; Doelen inkoopbeleid**

Binnen de organisatie zijn er verschillende interne klanten. Iedere afdeling heeft andere producten nodig om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Buiten deze afdelingsgerichte behoeften zijn er ook algemene interne behoeften.

De interne klant zal voorzien moeten worden van ondersteunende inkoop<sup>8</sup>. Zonder deze inkoop kan de organisatie niet functioneren.

- productie behoefte
- administratieve behoefte
- magazijn behoefte
- verkoop behoefte

Het her- / en erkennen van behoeftes verschaft inzicht in de behoeftes die noodzakelijk zijn voor het primaire proces. Daarbij kan gelijktijdig een onderscheid gemaakt worden tussen primaire en facilitaire behoeftes. Door het samenvoegen van de behoeftes kan gesignaleerd worden of er synergie bestaat binnen de behoeftes. In de huidige situatie is de mogelijkheid aanwezig dat de medewerkers zelf producten inkoop buiten het medeweten van de andere afdelingen. Zo kan het zijn dat de productie schoonmaakmiddel inkoop en het magazijn dit ook zelfstandig inkoop. Dit verschijnsel is een gevolg van de versnipperde inkoop situatie. Het voorkomen van maverick<sup>9</sup> buying, zo als dit verschijnsel wordt genoemd, is een taak van de centrale inkoopafdeling. Met een centrale inkoopafdeling die weet wat de interne klant wilt zijn dit soort doublures niet meer mogelijk. Buiten de afdeling gerelateerde behoeftes bestaan er enkele algemene behoeftes.

Hierbij kan gedacht worden aan energie, schoonmaak, catering en verzekeringen. Door het inzichtelijk maken welke behoeftes voor alle interne klanten nodig zijn wordt de urgentie van het inkoop duidelijk gemaakt. Het centraal inkoop van de behoeftes dient eraan bij te dragen dat de inkoopkosten voor de interne klant<sup>10</sup> verlaagd worden.

Het op te stellen inkoopbeleid zal een bijdrage moeten leveren op plantechnisch gebied door middel van het sturen van de logistieke stromen. De inkoopafdeling zal zoveel mogelijk de binnenkomende goederenstroom moeten beheren. De leverancier zal moeten leveren op het gewenste tijdstip dat door de inkoopafdeling is vastgesteld.

De inkoopafdeling zal door het nauwlettend in de gaten houden van de bestellingen plantechnisch een bijdrage leveren om de opslag capaciteit niet te overschrijden. Het niet overschrijden van de opslag capaciteit is een rechtstreekse verantwoordelijkheid van de inkoopafdeling.

Door het plannen van de bestellingen en de volume van de bestellingen is de inkoopafdeling betrokken bij het verkoopproces. Een bijkomend doel van de inkoopafdeling is de belasting van het magazijn personeel evenredig te verdelen over werktijd.

Het voornaamste doel van de inkoopafdeling is het besparen op de kosten. Simpelweg omdat het goedkoper moet. Enerzijds wil Visprox minder betalen en anderzijds omdat dure uitgave en inkoop niet geoorloofd zijn. Deze maatregelen komen ten goede aan het bedrijfsresultaat. In de huidige situatie worden de kosten van de interne klant niet doorberekend in de kostprijs van de producten. Het berekenen van de kosten maakt het mogelijk dat dit kan worden doorberekend aan de klant.

---

<sup>8</sup> Bron: Programma voor kostenreductie;  
Drs. C.H.G. van Tilburg

<sup>9</sup> Bron: Gelderman/ Albronda; Professioneel inkoop

<sup>10</sup> Bron: [www.facilitaireinkopen.nl](http://www.facilitaireinkopen.nl)/winstbron

## 2.2.1 Doelgroep

Dit rapport is op beleidsmatig niveau geschreven. Het rapport is beleidsmatig en facilitair van aard. Het is bestemd voor de directe, hoofdinkoop, inkoopafdeling. De directie wordt als doelgroep beschouwd door het feit dat er op directie niveau enkele knopen moeten worden doorgehakt. Daarbij is de inkoopafdeling een stafafdeling die rapporteert aan de directie. Hiervoor is het strategisch beleid van de organisatie van belang. Het hoofd inkoop vindt in dit rapport een omschrijving hoe de invulling van de inkoopafdeling eruit gaat zien.

Dit is van belang aangezien het hoofd van de afdeling enige sturing krijgt in het leidinggeven aan de afdeling. De activiteiten die uitgevoerd moeten worden door de inkoopafdeling worden benoemd. Waardoor ook het personeel van de inkoopafdeling tot de doelgroep behoort.

## 2.3 Probleemstelling onderzoek

De centrale vraag die beantwoord moet worden in dit rapport is nu:

***“ Hoe wordt een zelfstandige centrale inkoopafdeling opgezet en welke activiteiten dient deze afdeling uit te voeren om ieder jaar een besparing van 5% te realiseren op de inkoopkosten?”***.

In overleg met Visprox zijn de probleemstelling en de sub probleemstelling vastgesteld. De volgorde van de sub probleemstellingen zijn in volgorde van prioriteit opgesteld. De organisatie hecht meer waarde aan het inzichtelijk maken van de inkoopactiviteiten en een inkoopactieplan dan aan de opslagcapaciteit. Bovendien is de organisatie, samen met de schrijver van dit onderzoek, van mening dat de derde sub probleemstelling een logisch gevolg is van de eerste twee sub probleemstellingen.

### 2.3.1 Toelichting op de probleemstelling

Voor de inkoopafdeling zal een beleid worden opgesteld. Het inkoopbeleid bestaat uit de keuze van het centraal of decentraal inkopen van producten en diensten. Hier wordt een afweging gemaakt die binnen Visprox al gemaakt is. De organisatie heeft besloten om het inkopen centraal vanuit een afdeling te organiseren. Daarbij is de prijs kwaliteitsverhouding van de producten van belang. Welke kwaliteit wordt er ingekocht en tegen welke prijs. Aansluitend wordt de make or buy keuze gemaakt. Welke producten en diensten kan de organisatie in eigen beheer houden en welke worden ingekocht of uitbesteed. Daarbij zal de inkoopafdeling een keuze moeten maken voor één of meerdere leveranciers. Hier is dan sprake van single sourcing of multiple sourcing.

De inkoopafdeling zal zodanig vorm moeten krijgen dat de activiteiten die in het inkoopplan worden beschreven uitgevoerd kunnen worden. Hoeveel medewerkers zijn er nodig en hoe worden deze ondersteund? Om het bestaansrecht van de centrale inkoopafdeling te benadrukken is er een overzicht nodig wat de kosten en baten zijn van de inkoopafdeling. Dit is nodig om het terugverdien effect te berekenen. Het functioneren van een centrale inkoopafdeling wordt bepaald door de kennis en het opleidingsniveau van de personeelsleden. Door het centraal stellen van de inkoopafdeling is het mogelijk dat het personeel zich enkel bezighoudt met het inkopen. In de huidige situatie hebben de personen met inkoopactiviteiten ook andere activiteiten waarover zij kennis moeten beschikken.

Om het bestaansrecht van de inkoopafdeling te bevestigen wordt getracht een besparing van 5% op jaarbasis te realiseren. Welke activiteiten zijn nodig om dit mogelijk te maken? Door een inkoopbeleid op te stellen kan er maximaal worden ingekocht zonder dat de opslaglimiet wordt overschreden. Dit alles zonder dat het ten koste gaat van de servicegraad.

### 2.3.2 Sub probleemstellingen

Door het benoemen van de inkoopactiviteiten wordt duidelijk hoe de doelstellingen behaald kunnen worden. Door het inzichtelijk maken van de activiteiten wordt structuur gecreëerd. Het inkoopactieplan geeft aan waar de aandacht van de inkoopafdeling naar toe gaat. Het doel van een inkoopplan is het vastleggen van:

- wat de inkoopafdeling bereiken wil
- hoe dit wordt bereikt
- waarmee dit wordt bereikt
- wanneer dit wordt bereikt
- wie dit moet gaan realiseren

Deze informatie geeft aan waar de knelpunten in de huidige situatie zich bevinden. Dit wordt gezien als de uitgangsbasis van het onderzoek. Met het gebruik van het inkoopactieplan kunnen deze knelpunten verholpen worden.

De inrichting van de inkoopafdeling geeft aan hoe de afdeling in de organisatie wordt geplaatst. De centrale plaats binnen de organisatie zal eraan bijdragen dat de inkoopafdeling de primaire en secundaire processen binnen de organisatie goed kan volgen en ondersteunen. Hiermee wordt een geïntegreerde inkoopafdeling gestimuleerd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de centrale inkoopafdeling een stafafdeling gaat worden. Vanuit de gedachte dat de afdeling een stafafdeling wordt is het ondersteunende kenmerk van deze afdeling kenbaar gemaakt.

De activiteiten en het beleid van de inkoopafdeling zullen ervoor moeten zorgen dat de opslagcapaciteit niet wordt overschreden. Dit wordt gerealiseerd als de inkoopafdeling bewust is van de invloed van het op tijd bestellen van de juiste producten en in de juiste hoeveelheden. De huidige opslagcapaciteit is momenteel 1080 m<sup>2</sup>. Visprox moet snel en adequaat kunnen reageren op veranderingen in de wetgeving betreffende het opslaan van gevaarlijke goederen. De inkoopafdeling zal de trends en regels op dit gebied nauwlettend in de gaten moeten houden.

De sub probleemstellingen luiden als volgt:

1. Wat zijn de inkoopactiviteiten van de nieuwe inkoopafdeling?
2. Hoe ziet het gewenste inkoopactieplan eruit?
3. Hoe wordt er 5% op jaarbasis bespaard?
4. Hoe wordt de inkoopafdeling ingericht?
5. Hoe kunnen producten maximaal worden ingekocht zonder de opslag capaciteit te overschrijden?

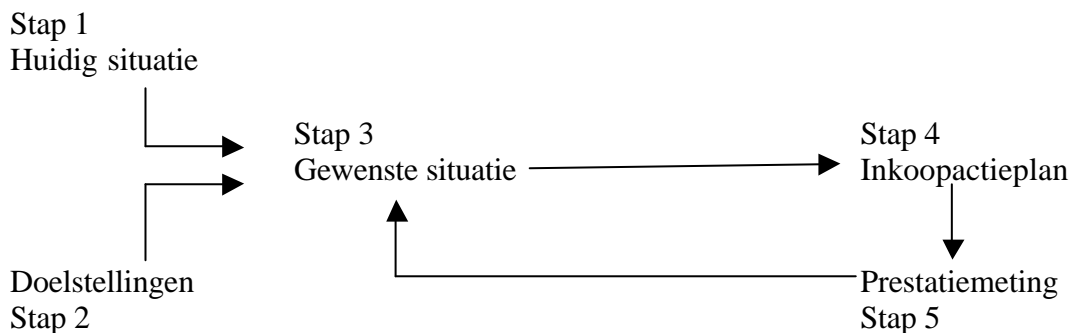
## 2.4 Plan van Aanpak

Het systematisch vaststellen en verantwoorden van de probleemstelling en de sub probleemstellingen zorgen ervoor dat er een plan van aanpak wordt opgesteld.



Door het beginnen met een deskresearch wordt informatie van binnen de organisatie verzameld. Tijdens een deskresearch worden de facturen, inkooporders en inkoopfases onderzocht. Een ondersteunend literatuuronderzoek zal aangeven welke theorie van toepassing is op de situatie bij Visprox. Het vergelijken van de situatie met andere bedrijven geeft inzicht in de mogelijke oplossingen die gebruikt kunnen worden. Benchmarking is binnen Visprox erg moeilijk. Het vergelijken dient te gebeuren met gelijkwaardige organisaties. Binnen Nederland zijn die moeilijk te vinden. Het vergelijken met andere organisaties is erg moeilijk aangezien de interne scheiding tussen primaire en secundaire kosten erg dun is.

Een ondersteuning met een inkoop audit geeft inzicht in het inkoopbeleid, inkooporganisatie, inkoopproces en de processen. Deze onderdelen van de audit vormen de basis voor het systematisch ontleden van de inkoopactiviteiten. Een systematische analyse van de inkoopactiviteiten is noodzakelijk aangezien er geen duidelijk beeld is van de omvang en de inhoud van de inkoopactiviteiten.



**Figuur 2; Stappen inkoopactieplan**

De doelstellingen van de inkoopafdeling zijn beschreven in paragraaf 2.2. Deze doelstellingen zijn in samenspraak met de organisatie vastgesteld. Door te weten wat de behoeften zijn van Visprox en waarom dat zo is, kunnen er doelstellingen worden opgesteld.

Het personeel van Visprox zal aan de nieuwe situatie moeten wennen. Er zal taakhoudelijk het een en ander veranderen. Bij weerstand tegen de verandering<sup>11</sup> zal het implementatie traject aangepast moeten worden. Tijdens de interviews zal blijken hoe bereidwillig het personeel is om met deze verandering mee te gaan. Het personeel zal zich met de organisatie mee moeten ontwikkelen.

In de toekomst zullen de prestaties van de inkoopafdeling gemeten worden. Hiervoor zijn duidelijke richtlijnen nodig. De prestaties zullen periodiek gemeten<sup>12</sup> worden met verschillende op te stellen prestatie-indicatoren.

#### 2.4.1 Afbakening

De beleidsnota is van toepassing bij het opzetten van een centrale inkoopafdeling binnen Visprox. Het inkopen van primaire en facilitaire producten en goederen zal vanaf een centrale plaats binnen de organisatie gebeuren. Via beleidsmatige oplossingen zoals die in tabel 1 worden benoemd op blz. 13, wordt inzichtelijk hoe het inkoopbeleid, inkoopproces en activiteiten het best kunnen worden uitgevoerd.

<sup>11</sup> Bron: Ontwerp en invoering; Dr. A. J. Cozijnsen en Prof. Ir. Drs. W. J. Vrakking

<sup>12</sup> Bron: <http://ovia.nl>

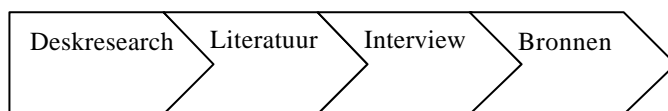
De oplossingen zijn specifiek van toepassing op Visprox. Er bestaan meer oplossingen maar in de beleidsnota wordt gekeken naar mogelijkheden binnen de organisatie.

Het merendeel van de inkoopactiviteiten zullen de beïnvloedbare, facilitaire inkopen betreffen. In deze productgroep zit de meeste speling om te besparen op de kosten. Het richten op de financiële aspecten van de inkoopafdeling worden benoemd met behulp van een kosten en baten overzicht.

Dit rapport zal informatie bevatten over de inkoopafdeling, de financiële besparing en voorraadbeheer. Om deze punten te behandelen wordt er gebruik gemaakt van strategie op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Om deze middelen toe te passen wordt er gebruikt gemaakt van een implementatieplan.

## 2.5 Onderzoek instrumenten

Om tot een helder advies te komen zijn er enkele methodes nodig om informatie te verzamelen. Het inkooponderzoek is gebaseerd op een kwalitatief<sup>13</sup> onderzoek. In dit onderzoek worden de volgende methodes toegepast. Deze methodes worden ook wel data verzamelingmethodes<sup>14</sup> genoemd.



**Figuur 3 Onderzoekstappen**

Deskresearch  
 Literatuuronderzoek  
 Interviews  
 Bronnenonderzoek

Een deskresearch is van toepassing aangezien er informatie van binnen de organisatie nodig is. Deze informatie is nodig om het onderzoek op te baseren. Deskresearch is de rode draad van het onderzoek. Om de informatie op de juiste manier te beoordelen is ondersteunende literatuur nodig. Interviews zullen aanvullende informatie verschaffen. De bronnen die worden gebruikt zullen onderzocht moeten worden. De afsluitende analyse zal de verbanden tussen de gevonden informatie moeten aantonen.

### 2.5.1 Onderzoek keuze

Een onderzoek kan bestaan uit een kwantitatief of kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek bestaat uit een interview, literatuuronderzoek en observatie<sup>15</sup>. Het onderzoek dat tijdens deze opdracht toe gepast wordt is een kwalitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek bij deze beleidsnota bestaat voor een groot deel uit een (gestructureerd) interview<sup>16</sup> deskresearch en een literatuuronderzoek. Tijdens een interview worden veel vragen gesteld aan een select groepje respondenten.

<sup>13</sup> Bron: Infomake larij P.Postmes, 2<sup>e</sup> jaar FM HHS;

<sup>14</sup> Bron: MVO en de Markt, C. Genet, 1<sup>e</sup> jaar FM HHS;

<sup>15</sup> Bron: IRIS, R. v. Wezel en P.Postmes, 3<sup>e</sup> jaar FM HHS;

<sup>16</sup> Bron: Leren interviewen, , Marian Hulshof, Een HBO methode voor het mondeling verzamelen van mondelinge informatie;

Bij dit onderzoek zijn 8 medewerkers ondervraagd. Via deze methode wordt via een selecte groep respondenten diepgaand de inkoop situatie besproken. Een deskresearch betreft het systematische gebruik (verzamelen, ordenen en analyseren) van bestaande informatie.

Uitgaande van de volgorde van de subprobleemstellingen is het mogelijk om per subprobleemstelling aan te geven wat voor soort onderzoek er aan verbonden is. De eerste subprobleemstelling wordt duidelijk met een interview en deskresearch. De onderzoek methode van de tweede probleemstelling is een literatuuronderzoek.

Aangezien er verschillende definities voor inkoopbeleid en inkoopactieplan zijn worden deze in de beschikbare theorie uiteengezet. Op de derde financiële probleemstelling is een interview en deskresearch van toepassing. Een deskresearch bestaat uit een analyse van interne bronnen en documenten.

De uitkomsten van de interviews zijn opgenomen in bijlage 10. Het signaleren van de overeenkomsten en de verschillen schetsen een duidelijker beeld over de inkoop situatie binnen Visprox. Om deze reden is hieronder een vorm van een datamatrix weergegeven.

1. Wat is uw mening over de huidige situatie binnen Visprox betreffende het inkopen van producten en diensten?
2. Met welke inkoopactiviteiten krijgt u te maken tijdens uw werk?
3. Ondervindt uw werk vertraging door het ontbreken van een inkoopafdeling? Zo ja, waarom?
4. Zou volgens u een centrale inkoopafdeling nuttig zijn voor Visprox?
5. Wat zouden de taken van een centrale inkoopafdeling moeten zijn?
6. Wat zouden de doelen van een centrale inkoopafdeling moeten zijn?
7. Ziet u nadelen van een centrale inkoopafdeling?
8. Zou het introduceren van standaard inkoopformulieren structuur brengen voor het inkopen van producten? Zo ja, waarom?
9. Hoe verloopt de communicatie betreffende het inkopen van producten en diensten binnen de werkzaamheden bij Visprox?
10. Heeft u ideeën of aanmerkingen betreffende de inkoop bij Visprox?

Vraag	Overeenkomsten	Verschillen	Opmerkingen
1	De inkoop situatie is te omslachtig	De bevoegdheden zijn onduidelijk	
2	3x kantoorartikelen	Contracten worden door de boekhouding vastgelegd	
3	Vertraging door versnippering inkoop	- vertraging door te uitgebreide procedures	
4	6x ja	1x misschien	1x geen response
5	Voorraadbeheer	Leverancier relaties onderhouden	1x geen response
6	Efficiënter werken	Verminderen backorders	1x geen response
7	5x nee	Misschien te kleinschalig	1x geen response
8	Duidelijkheid is belangrijk	Kan via computer programma	2x geen response

9	Goed	Redelijk tot onduidelijk	1x geen response
10	Centraliseren	Bezetting	1x geen response

**Figuur 4; Datamatrix**

Voor het formuleren van het inkoopbeleid geldt dat het inkoopbeleid moet passen op meerdere gebieden. De keuzes binnen het inkoopbeleid zijn economisch, organisatorisch, ideëel en ethisch van aard. Een interview en literatuur ondersteunt de vierde sub probleemstelling. De laatste subprobleemstelling wordt beantwoordt door het gebruik van interviews.

<b>Economisch</b>	<b>Organisatorisch</b>	<b>Ideële keuze</b>
Standaardisatie	Centralisatie	Milieu
Single of multiple sourcing	Procedures	Politiek
Locale leveranciers	Inkoopdeskundigheid	Arbeidsvoorwaarden
Global sourcing		
Omvang leverancier		
Uitbesteden		

**Tabel 5; Beleidskeuze**

Voor ethische keuze geldt dat er wordt uitgegaan van de zuiverheid van optreden. Zo zal de organisatie zich niet inlaten met leveranciers die zich schuldig maken aan het onzuiver optreden op gebied van bijvoorbeeld milieu, politiek en kinderarbeid.

## **2.6 Urgentie van de opdracht**

Uit de cijfers van het Centraal Plan Bureau blijkt dat in deze periode<sup>17</sup> sprake is van langzame economische<sup>18</sup> vooruitgang. In tijden van minder snelle groei<sup>19</sup> is het beheersen van kosten erg belangrijk. In combinatie met de dure euro ligt de export omzet van Visprox onder druk. Uit resultaten van afgelopen jaren en de prognoses voor het lopende jaar kan geconcludeerd worden dat de export omzet sneller hersteld<sup>20</sup> dan de binnenlandse markt. Op de binnenlandse markt is een daling van 3% per jaar waar te nemen. De VVVF<sup>21</sup> leden hebben in het jaar 2002 minder producten geëxporteerd. Hier is een daling van 5.4 %. Om enigszins vergelijkbare cijfers met voorgaande jaren te kunnen presenteren is kostenbesparing op inkoop een doeltreffend middel om de winstmarge gelijk te houden. De klanten van Visprox, de drukkerijen, hebben in 2002 te maken gehad met een daling van de omzet met 3,5%.

Visprox is als MKB bedrijf bewust van de noodzakelijke veranderingen. Om in de krappe zeefdrukmarkt te overleven zijn veranderingen noodzakelijk. Deze veranderingen zullen niet gestaag door gevoerd moeten worden. De enige oplossing om een omslag te maken binnen de organisatie is dat het roer helemaal om zal moeten. Het opzetten van een centrale inkoopafdeling is hier onderdeel van. De cultuur verandering die dit met zich mee zal brengen zal, vooral in het begin, erg groot zijn. Echter zo blijkt uit het onderzoek is de acceptatie van het personeel groot. Een verandering die via bottum-up benadering wordt ondersteund heeft een grotere kans van slagen.

<sup>17</sup> Periode 2002 t/m april 2004

<sup>18</sup> Bron: [www.cpb.nl](http://www.cpb.nl)

<sup>19</sup> Bron: [www.dft.nl](http://www.dft.nl) 22-3'04

<sup>20</sup> Verkoopcijfers Visprox 1/1'04 t/m 31/3' 04

<sup>21</sup> Vereniging Voor Verf en drukinkt Fabrikanten

### 3 Huidig inkoopproces

Dit hoofdstuk zal de huidige inkoopprocessen beschrijven. Dit geeft een indruk hoe de inkoop van Visprox functioneert. Door het beschrijven van de huidige situatie wordt duidelijk waar de knelpunten van het huidige beleid zitten. Bovendien wordt duidelijk waar besparingen kunnen plaatsvinden en waarom.

#### 3.1 Inkoopanalyse

Een onderdeel van het inkoopproces is de inkoopanalyse. Het analyseren van inkopen op strategisch niveau is bij Visprox zeer eenvoudig. Er kan gezegd worden dat op dit moment een inkoopbeleid ontbreekt (zie organogram<sup>22</sup>). Het verspreid inkopen bij verschillende leveranciers zorgt ervoor dat er geen duidelijk beeld is wat de inkoopactiviteiten allemaal omvat. Producten en diensten worden door de desbetreffende gebruikers ingekocht. De gebruikers hebben de technische kennis die nodig is om de juiste kwaliteit en kwantiteit te bepalen. Als nadeel geldt dat de inkoopfunctie niet wordt vervuld door personen met inkoopkwaliteiten. Enkele gevolgen hiervan zijn dat er geen tijd of aandacht is voor een inkoopmarktonderzoek, functionele specificaties opstellen, offertes aanvragen en scherp onderhandelen<sup>23</sup>. Ook bestaat het risico dat er geen functiescheiding aanwezig is. Veelal worden de rollen binnen het inkoopproces door dezelfde persoon vervuld.

De efficiency is binnen het inkoopproces niet of nauwelijks aanwezig. Er wordt teveel handmatig gewerkt. Het gevolg is dat veel papieren tussen afdelingen worden gestuurd. Dit werkt niet efficiënt en zorgt voor vertraging en verwarring.

Om de aandacht van de inkoopafdeling te beoordelen bestaan er verschillende tests. Een test hiervan is de inkoop performance test<sup>24</sup>. Hieronder worden de vragen benoemd uit de inkooptest:

1. Besteedt u in uw strategisch inkoopplan aandacht aan (facilitaire) inkoop?
2. Worden uw inkopers altijd ingeschakeld bij wat door uw organisatie wordt ingekocht?
3. Is er een inkoper actief binnen de organisatie?
4. Werkt u met standaard inkoopcontracten en voorwaarden voor uw leverancier?
5. Worden op regelmatige basis concurrerende aanbiedingen/ offertes aangevraagd?

Deze vragen geven aan hoe belangrijk de inkoop binnen de organisatie is. Om de perfecte situatie<sup>25</sup> te beschrijven zou er op alle vragen met ja geantwoord moeten worden. De test duidt voor Visprox aan dat de inkoopafdeling substantieel verbeterd kan worden. Een inkoopproject of het opzetten van een centrale inkoopafdeling zal leiden tot inkoopbesparingen. De concurrentie positie kan duidelijk verbeterd worden mits inkoop als strategisch agendapunt wordt behandeld.

---

<sup>22</sup> Bijlage 1

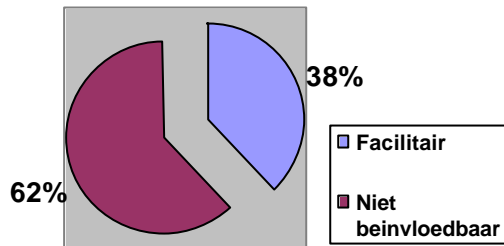
<sup>23</sup> Bron: [www.emerce.nl](http://www.emerce.nl)

<sup>24</sup> Bron: [www.facilitaireinkoop.nl/actueel/inkooptest.htm](http://www.facilitaireinkoop.nl/actueel/inkooptest.htm)

<sup>25</sup> Volgens de bedenkers van de test.

### 3.2 Inkooptaandeel

Het inkooptaandeel ten opzichte van de omzet geeft aan wat de omvang van de inkoopactiviteiten is. Het inkooptaandeel kan worden uitgedrukt in geld en percentages. Om tot een juist inkooptaandeel te komen zal er bepaald moeten worden welke leveranciers beïnvloedbaar zijn en welke niet. Bij Visprox zijn er enkele niet beïnvloedbare leveranciers. Dit is de leverancier van het gereed inktproduct en de verschillende exclusieve dealerships.



**Tabel 5; Inkooptaandeel**

Visprox is binnen Nederland exclusief verkooppunt van enkele buitenlandse merken. Dit is iets wat Visprox graag wil verkopen. Om die reden valt dit onder niet beïnvloedbaar. De faciliterende<sup>26</sup> leveranciers zijn meer beïnvloedbaar. Hierbij kan gedacht worden aan schoonmaak, catering, beveiliging, etc. In de volgende paragraaf zal er dieper worden ingegaan op een facilitair leveranciersoverzicht.

Het inkooptaandeel ten opzichte van de omzet is 49,62%. De totale inkoopkosten zijn € 2.977.150 ten opzichte van een omzet van 6 miljoen euro.

Het percentage inkooptaandeel van de facilitaire inkopen ten opzichte van de omzet is 11,93 %. Van de €2.977.150 is €716.150 beïnvloedbaar. Het percentage inkooptaandeel van de niet beïnvloedbare inkopen ten opzichten van de omzet is 37,69%. Het percentage van de facilitaire inkopen ten opzichte van het totaal inkopen komt neer op 38%. Dit houdt automatisch in dat 62% van de inkoopkosten veroorzaakt worden door de niet beïnvloedbare inkopen. In geldwaarde komt dit percentage overeen met €2.261.000. Nu de omvang van de inkoopkosten bekend is kan gekeken worden hoe de kosten verdeeld worden over de verschillende leveranciers van Visprox.

### 3.3 Leveranciersoverzicht

Om een juist beeld te krijgen van de inkoopleveranciers is een overzicht gemaakt met percentages voor hoeveel procent ieder verantwoordelijk is. Uit dit overzicht kan worden geconcludeerd welke categorieën een belangrijk aandeel hebben in de kosten. Het overzicht geeft aan hoe het inkooptaandeel van de facilitaire kosten verdeeld is over de kostenposten. Door te weten welke leveranciers een groot aandeel hebben kan er besloten worden om leveranciers te heroverwegen. Visprox heeft op dit moment 257 leveranciers.

<sup>26</sup> Bron: <http://bespaar.20.tot40.kennisbank.nu>

Dit aantal kan wel eens schommelen met een variabele van 10 leveranciers. Binnen Nederland heeft een MKB bedrijf gemiddeld 243 leveranciers<sup>27</sup>.

In de opgenomen tabel zijn een 20 tal kostenposten van de afdeling inkoop te zien. Deze zijn opgenomen aangezien dit de meest voorkomende en facilitaire posten zijn. Zo is het mogelijk dat een kostenpost meerdere leveranciers kent. Zo is de kostenpost verpakkingen toe te schrijven aan 5 leveranciers.

Buiten het aantal leveranciers is het leverancierskrediet een belangrijk programmapunt. Het is de bedoeling dat de leveranciers net iets later betaald moeten worden dan dat de klanten Visprox betalen. Hiervoor is een leverancierskrediet nodig. Het gemiddeld aantal dagen leverancierskrediet wordt als volgt berekend<sup>28</sup>:

(schulden aan leveranciers- betaalde voorschotten) / (aankopen) \* 365 dagen

Deze berekening geeft aan binnen hoeveel dagen gemiddeld een leverancier moet worden betaald. Visprox gebruikt zelf een betalingstermijn van 60 dagen. Dit geldt voor de klanten van Visprox als voor hun leveranciers. Een daling van het aantal dagen dat een factuur moeten worden betaald kan geïnterpreteerd als een daling van vertrouwen. Veel bedrijven, ook Visprox, onderzoekt de kredietwaardigheid van een bedrijf. Hiervoor zijn speciale bedrijven actief zoals Graydon en Dunn and Bradstreet. Het is voor Visprox van belang om bij deze bedrijven bekend te staan als een betrouwbare betaler van facturen. Voor de klanten sluit Visprox een kredietverzekering af bij NCM<sup>29</sup>.

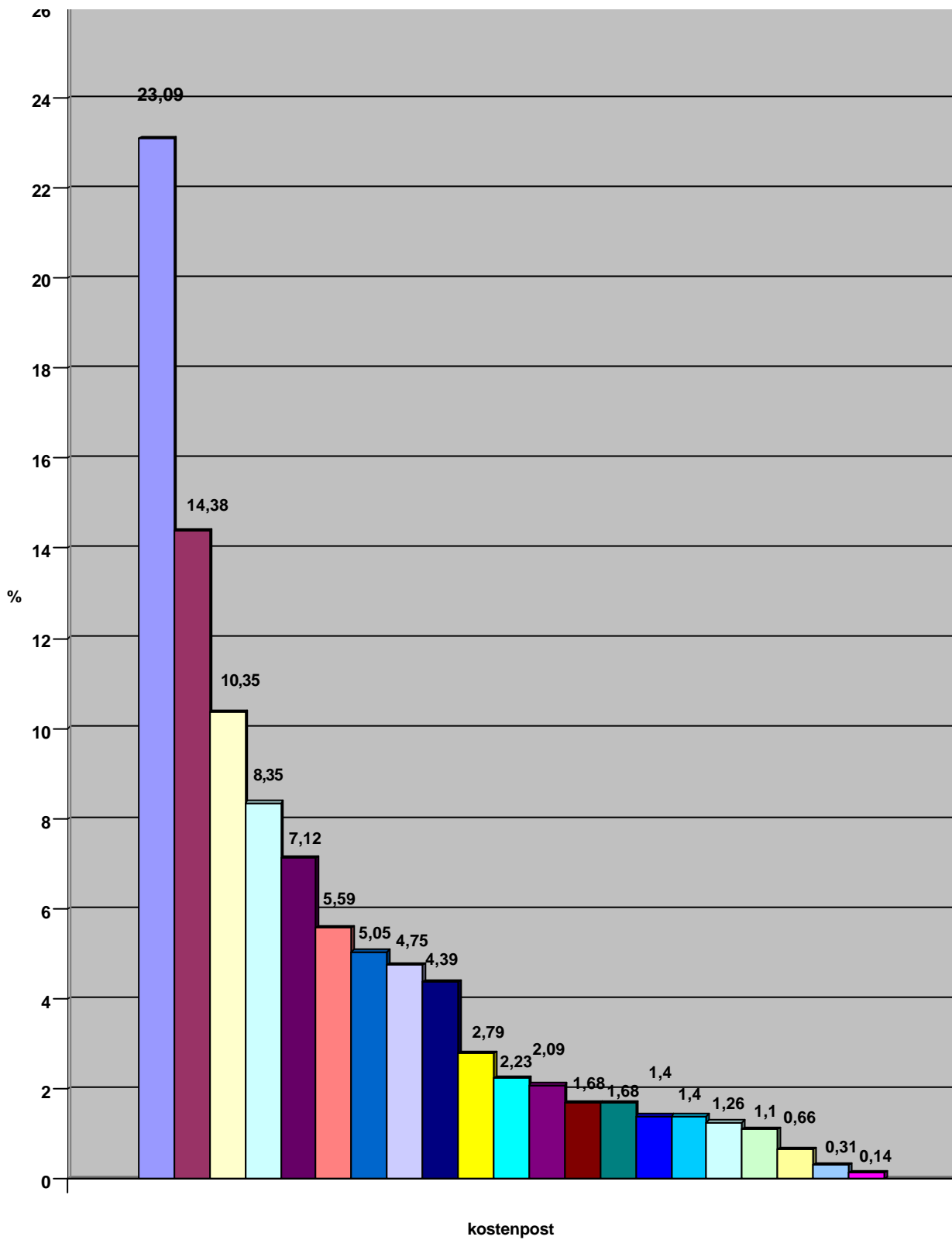
Aansluitend kan hierop berekend worden hoe lang het duurt voordat de klanten hun facturen betalen. Dit is belangrijk voor de liquiditeit van Visprox. Er moet namelijk voldoende geld binnen komen om de uitgaande (inkoop) facturen te kunnen betalen. Gemiddeld duurt het 59 dagen voordat de klanten Visprox betalen. Visprox heeft door een streng controlesysteem dit kunnen terugbrengen van 72 dagen. Dit betekent dat de klanten een kleine twee weken eerder betalen dan vroeger. Zo worden de kosten van het uitstaande krediet verminderd. Indirect wordt hierdoor bespaard op de inkoop. De kosten van het inkopen van geld moeten immers ook betaald worden in de vorm van rente.

---

<sup>27</sup> Bron: MKBadvies

<sup>28</sup> Bron: [www.kmobrief.be](http://www.kmobrief.be)

<sup>29</sup> NCM heet binnenkort Atradius



Verpakkingen	Logistiek NI	Logistiek Exp	Verzekeringen	Elektriciteit	Afvoeren
Brandstof	Telefoon/data	Catering	Wasserij	Acco onderhoud	Schoonmaak
Repro	Kantoorartikelen	Huisstijl	Porto	Relatie	Computer
Beveiliging	Kopieermachine	Afval			



### **3.4 Portfolio analyse**

Via een portfolio analyse kan er volgens Kraljic<sup>30</sup> een overzicht worden gemaakt van de inkoopomgeving. Deze omgeving geeft aan welke strategie en tactiek van toepassing is op het inkoopbeleid voor het specifieke product of dienst. Dit model sluit goed aan bij het leveranciersoverzicht. In de portfolio worden de kostenposten individueel in een kwadrant geplaatst. Het doel van de portfolio is het realiseren van een verschuiving van de producten binnen de kwadranten. Hiermee wordt het risico van de toeleverancier vermindert. Zo wordt er ook onderscheid gemaakt tussen de relaties met de leverancier. De relatie met de leverancier is van invloed op de strategie die toegepast wordt. Er bestaan binnen de portfolio analyse<sup>31</sup> vier verschillende soorten producten:

#### **Routineproducten**

Routineproducten hebben per eenheid een geringe waarde. Er zijn voldoende alternatieven voorhanden. Ze worden doorgaans besteld bij lokale leveranciers. Zo wordt de strategie van het consolideren van de relatie toegepast. Over het algemeen moeten routineproducten geen problemen opleveren tijdens het inkopen. Daartegenover staat dat deze groep wel veel tijd in beslag neemt.

#### **Hefboomproducten**

Deze categorie vertegenwoordigt een behoorlijk aandeel in de kostprijs. De leveringsmogelijkheden zijn wel in ruime mate aanwezig. Een kleine wijziging in prijs kan vergaande gevolgen hebben voor de prijsstelling van deze producten. Hefboomartikelen zijn in veel gevallen verbruiksartikelen en specialistische materialen. Door deze kenmerken is de strategie van het scherp onderhandelen, ook wel met het mes op tafel genoemd, van toepassing.

#### **Knelpuntproducten**

Deze producten hebben een relatief lage waarde in geld. Echter zijn deze producten wel van belang voor het bedrijf. Het betreft hier voornamelijk gespecificeerde materialen en handelsartikelen.

#### **Strategische producten**

Het voornaamste kenmerk van deze producten is dat ze een belangrijk onderdeel van het eindproduct vertegenwoordigen. Hiermee stijgt het belang van deze producten voor de organisatie. De leveranciers keuze is beperkt. Meestal is er maar een leverancier voor handen. Door zoveel mogelijk samen te werken met deze leveranciers worden problemen vroegtijdig gesignaleerd. Het leveren van deze producten gebeurt na een geheel of gedeeltelijke specificatie.

Een nadeel van de Kraljic portfolio is dat sommige hefboom- en routineproducten elkaar overlappen. Dit is voornamelijk het geval bij kleine organisaties, waaronder Visprox valt. Een voorbeeld hiervan zijn de kantoorartikelen. In gevallen dat hefboom artikelen een kleine omvang hebben zoals in het geval bij Visprox 12.000 euro, zijn er minder mogelijkheden om de verschillende leveranciers tegen elkaar uit te spelen. De omvang is te klein zodat de leverancier niet tot de bodem wil gaan om zo'n beperkte omvang binnen te halen.

---

<sup>30</sup> Bron: IenL; Tijdschrift inkoop en logistiek. Nr 12 2003 Jaargang 19

<sup>31</sup> Bron: <http://www.psi-projects.nl/portfolio.htm>

Zo wordt een hefboom artikel gedegradeerd tot routineproduct<sup>32</sup>. Dit neemt niet weg dat de organisatie het wel moet proberen om het onderste uit de kan te halen.

<b>Hefboomproducten</b> afnemer domineert	<b>Strategische producten</b> evenwichtige relatie
<i>Kantoorartikelen</i> Computers Kopieermachines Beveiliging Wasserij Accommodatie onderhoud Verzekeringen Brandstof	Gereed product Handels artikelen Chemisch afval
schoonmaakartikelen afvalverwerking Reprokosten Relatiegeschenken Catering <i>Kantoorartikelen</i>	Logistiek NL Logistiek Export Elektriciteit Telefoon en data Portokosten
<b>Routineproducten</b> evenwichtige relatie	<b>Knelpuntproducten</b> leverancier domineert

Tabel 6; Portfolio Kraljic

### 3.5 Inkoopaudit

Door een audit te houden kan de huidige inkoop bij Visprox geanalyseerd worden. De audit<sup>33</sup> vindt plaats op vier niveaus. De audit geeft aan hoe men binnen de organisatie omgaat met de inkoop van producten en goederen. Door eerst inzichtelijk te maken wat het inkoopandeel en leveranciersoverzicht inhoudt is het mogelijk de werk-/ en denk wijze van Visprox te beschrijven.

#### 3.5.1 Inkooporganisatie

Zoals eerder beschreven is bestaat er geen centrale inkooporganisatie binnen Visprox. Het verkopen gaat zonder deze centrale inkooporganisatie gewoon door. Het primaire proces en het personeel is gebaat bij een centrale inkoopafdeling. Om tot een kwalitatieve inkoopafdeling te komen zal er kennis en informatie nodig zijn. Zonder deze inkoopkennis en informatie kan een inkoopafdeling niet functioneren. De inkooporganisatie is de omgeving waarin de inkoopafdeling zal functioneren. De organisatie van de inkoopafdeling zal vorm krijgen door structuur, cultuur, beleid en normen en waarden.

#### 3.5.2 Inkoopbeleid

Het primaire proces door laten gaan is de kerntaak van het huidige inkoopbeleid. Door het ontbreken van een inhoudelijk beleid zijn er ook geen doelstellingen geformuleerd. Het ontbreken van deze doelstellingen zorgt ervoor dat de inkoop, verspreid over de organisatie, niet overzichtelijk is. Er is geen duidelijk doel waar het bedrijf naar toe wil. Hierdoor lijkt het of de inkoop van producten en diensten een bijkomende activiteit is.

<sup>32</sup> Kring bijeenkomt Nevi, 6-4' 2004 Voorburg

<sup>33</sup> Bron: AO; Inkoopplan, de betrouwbare weg tot een gestructureerde en efficiënte inkoop van de facilitaire diensten binnen FNV HuisVesting. Aalst, Vanessa van; 2003

Het inkoopbeleid is beslissingsvoorbereidend van aard. Hierin worden de voorwaarden en de criteria vastgelegd waarmee de inkoopafdeling aan de slag gaat.

### 3.5.3 Inkoopproces

Uit de inkoopaudit is gebleken dat het inkoopproces bij iedere aankoop verschilt. Er bestaan door het ontbreken van een inkoopbeleid geen richtlijnen hoe het inkopen van producten dient te verlopen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er ingekocht wordt met een korte termijn visie. In veel gevallen ontbreekt de communicatie tussen goederen ontvangst en inkoopafdeling. In de gevallen dat er wel communicatie is blijft dit zonder consequenties. Zo moet er veel gebeuren voordat een leverancier wordt aangesproken over verminderde leveringskwaliteit.

### 3.5.4 Inkoopprocessen

Binnen de inkoopafdeling bestaan geen vaste procedures voor aankopen. Zo zijn er geen standaardformulieren aanwezig. Het ontbreken van deze aanvraagformulieren creëert een onrustige sfeer. Zo bestaat er onduidelijkheid over de tijden en data van leveringen, lopende contracten en leveranciersvoorwaarden. Binnen Visprox is een voorraad computer programma aanwezig. Dit programma is bovendien geschikt om inkooporders aan te maken. Echter is het aanmaken van inkooporders een gevolg van de inkoopaanvraag.

Als de inkoopaanvraag niet transparant en gestructureerd verloopt, werkt dit door bij het aanmaken van inkooporders. De inkoopprocessen zijn de daadwerkelijke uitvoering van het inkopen.

## 3.6 *ABC Analyse*

Door het maken van een ABC<sup>34</sup> analyse wordt weergegeven hoe de inkoopomzet verdeeld is. Binnen Visprox wordt opgemerkt dat;

- 20% van leveranciers verantwoordelijk is voor 70% van de inkoopkosten
- 80% van leveranciers verantwoordelijk is voor 30 % van de inkoopkosten

Deze analyse duidt aan dat 20% van de leveranciers bij Visprox verantwoordelijk zijn voor 70% van de inkoopkosten. Dit zijn 5 leveranciers die gezamenlijk €2.261.000 kosten. De overige 80% van de leveranciers zijn voornamelijk de ondersteunende en facilitaire leveranciers. De percentages geven de invloed van deze leveranciers aan. Door het koppelen van deze percentages aan de portfolio van Kraljic kan geconcludeerd worden dat de 20% van de leveranciers voornamelijk strategische leveranciers zijn. De overige 80% zijn voornamelijk hefboom en routine leveranciers. Zo kan geconcludeerd worden dat de facilitaire kosten breed vertegenwoordigd zijn in de kosten. Ondanks dat de facilitaire kosten aanwezig zijn, zijn dit niet de voornaamste kosten veroorzakers. Om de gebruikers van de kosten te bepalen is een commodity analyse opgesteld voor de gebruikers van Visprox.

---

<sup>34</sup> Bron: Professioneel inkopen; Albronda / Gelderdman

### 3.7 Commodity analyse

Een commodity analyse<sup>35</sup> is een instrument om de uitgaven van de inkoopafdeling te verdelen naar gebruikers. Door de verantwoordelijke afdelingen te wijzen op het feit hoeveel men inkoopt zal eraan bijdragen dat de afdelingen kostenbewuster moeten gaan werken. Het volume in geld maakt voor de afdelingen zichtbaar hoe de uitgaven drukken op de inkoopkosten. De administratieve afdelingen bestaan uit de boekhouding, management en secretariaat. De verkoop bestaat uit verkoop binnen en buitenland. Voor de verkoop binnenland is er ook een tweedeling tussen verkoop binnendienst en buitendienst<sup>36</sup>. De service afdeling bestaat uit de onderdelen spanservice en mengservice. Zo wordt er een objectief overzicht gecreëerd over de kostenveroorzakers van de inkoopafdeling.

De cijfers van gereed product zijn nog niet representatief voor een heel jaar. De reden hiervan is dat de productie halverwege 2003 is overgegaan en er dus sprake is van een gebroken jaar. Voor de handelsartikelen en het gas geldt dat het pure handelsartikelen zijn die niet beïnvloedbaar zijn.

#### Afdelingen

Omschrijving	<u>Administratief</u>	<u>Verkoop</u>	<u>Magazijn</u>	<u>Service afd.</u>	<b>Totaal</b>
Kantoorartikelen	4000	3750	3250	1000	12000
Computers/ software	2616	2616	2616	0	7850
Kopieermachines	1000	1000	200		2200
Beveiliging	1175	1175	1175	1175	4700
Afvoeren chemisch	0	10000	25000	5000	40000
Afvalverwerking	250	250	250	250	1000
Verpakkingen	0	0	156000	9000	165000
Wasserij	0	6666	6666	6666	20000
Schoonmaakartikelen	375	375	375	375	1500
Gereed product*	-	-	-	-	-
Handelsartikelen*	-	-	-	-	956000
Gaas*		-	35000	180000	215000
Logistiek NL	0	51500	51500	0	103000
Logistiek Export	0	36000	36000	0	72000
Brandstof	30200	0	0	6000	36200
Reprokosten	6000	2000	2000	2000	12000
Elektriciteit	12750	12750	12750	12750	51000
Telefoon/data	18000	6000	7000	3000	34000
Acco onderhoud	4000	4000	4000	4000	16000
Relatie geschenken	3000	5000	1000		9000
Verzekeringen	15000	15000	15000	15000	60000
Catering	8750	8750	8750	8750	35000
Porto kosten	6500	3500	0	0	10000
Drukken huisstijl	6600	3600	0	0	10200
<b>Totaal</b>	<b>120.216</b>	<b>173.932</b>	<b>333.532</b>	<b>74.966</b>	<b>702.646</b>
<b>%</b>	<b>17.1</b>	<b>24.75</b>	<b>47.47</b>	<b>10.67</b>	<b>100</b>

Tabel 6; Commodity analyse

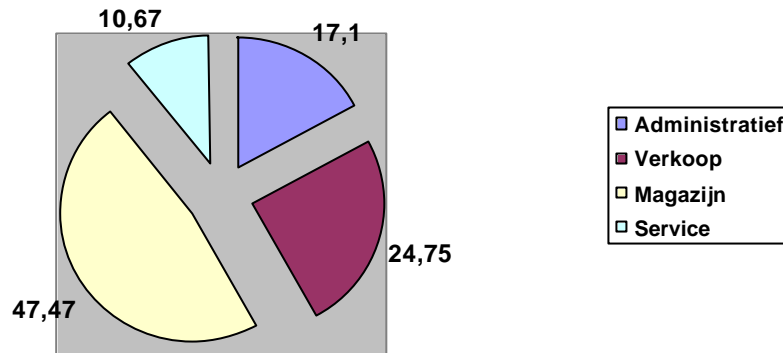
<sup>35</sup> Bron: Nevi Case Nevidam, Ikm-2 Syllabus FM HHS

Code 2355

<sup>36</sup> Zie organogram Visprox

\*= zijn niet beïnvloedbare inkoop.

Uit de tabel<sup>37</sup> blijkt dat het magazijn veruit de grootste kostenpost is. De verklaring hiervoor is dat de verpakkingen en andere hoge kosten aan deze afdeling worden toegekend. De service afdeling neemt de minste kosten voor zijn rekening. De reden hiervoor is de specialistische werkzaamheden van de afdeling. Dit zijn service en voornamelijk kwaliteitscontrole.



Tabel 7; % kostenveroorzakers

### 3.8 Prioriteit

Dit overzicht geeft aan met gebruik van bovenstaande gegevens, zoals de abc analyse, commodity analyse en het leveranciersoverzicht welke activiteiten prioriteit krijgen.

Meetinstrument	Kostenpost	prioriteit
Leveranciersoverzicht	- Verpakkingen	- Hoog
	- Logistiek	- Hoog
Portfolio Kraljic	- Inkt serie	- Gemiddeld
	- Chemisch afval	- Laag
ABC analyse	- Catering/ Schoonmaak	- Gemiddeld
	- Brandstof	- Hoog
Commodity analyse	- Verzekeringen	- Laag
	- Werkkleding	- Hoog

Tabel 8; Prioriteitslijst

Uit het leveranciers overzicht blijkt dat de verpakkingen en logistiek procentueel het hoogste aandeel hebben in de kosten. Dit overzicht verklaart waarom deze twee kostenposten de hoogste prioriteit krijgen. De portfolio van Kraljic benoemt de strategisch producten. Volgens Kraljic betekent dit dat strategische producten de meeste waarde vertegenwoordigen voor Visprox. Volgens dit meetinstrument zouden de strategische producten de hoogste prioriteit moeten krijgen. De ABC analyse geeft aan welke percentage het grootste deel van de inkoopomzet voor zijn rekening neemt. Hierbij wordt de 80/20 regel als stelregel gebruikt. In het geval van Visprox blijkt dit een 70/30 regel te zijn. De commodity analyse geeft aan welke afdelingen de grootste kostenveroorzakers zijn.

<sup>37</sup> Tabel is een serieuze schatting aangezien Visprox zonder afdeling budgetten werkt.

## 4 Gewenst inkoopbeleid

Binnen Visprox zal de inkoopafdeling een centrale positie innemen. Om de inkoopafdeling inhoudelijk deel uit te laten maken van de gehele organisatie zal er op verschillende niveaus beleid worden opgesteld. Bij het strategisch, tactisch en operationeel beleid zal de nadruk liggen op hoe de inkoopafdeling de overige afdelingen binnen Visprox kan ondersteunen. In de voorgaande hoofdstukken wordt benoemd dat er binnen Visprox een centrale inkoopafdeling ontbreekt. Dit hoofdstuk zal aangeven hoe de inkoopafdeling vorm krijgt.

### 4.1 Strategie

Voor het functioneren van de inkoopafdeling zal de directie van Visprox op strategisch niveau enkele beslissingen moeten nemen. Dit is om de inkoopafdeling te sturen in de richting van de doelstellingen van de inkoopafdeling. De strategie die hiervoor nodig is zal eerst op strategisch niveau door het management bepaald moeten worden. Daarna kan het hoofd inkoop in overleg met de directie het beleid op tactisch niveau vaststellen. Als laatste schakel zal de inkoop invulling geven aan het operationeel beleid<sup>38</sup>.

<b>Strategisch</b>	<b>Tactisch</b>	<b>Operationeel</b>
Organisatiebeleid	Specificeren	Onderhandelen
Inkoopbeleid	Selecteren	Bestellen
Inkoopplan	Onderhandelen	Controleren
Evalueren	Contracteren	Opslag en bewaken
	Evalueren	Evalueren

Tabel 9; Beleidsniveau's

Met het opstellen van strategische Kritische Succes Factoren wordt inzichtelijk gemaakt waar de knelpunten in de organisatie zich bevinden. De KSF worden beheerd door het 'plan', 'do', 'check', 'act' model. Dit model is afgeleid van het INK model<sup>39</sup>.

1. Vastleggen, implementeren en verklaren van procedures
2. Beheersen van artikel en leverancier bestanden.

Het doel is om alle prijzen, eenheden, omschrijvingen en coderingen van actuele artikelen correct in het voorraadsysteem te zetten. Hierbij zal de verkoopshistorie van de producten mee moeten worden genomen. Het software systeem Heart Profit zal perfect hierop inspelen. Echter dient dit systeem wel gevoed te worden met de juiste informatie.

3. Beheren van contracten

Het doel is om alle originele contracten met derden zowel elektronisch als fysiek te archiveren bij de inkoop afdeling en de boekhouder. In de huidige situatie is het vaak alleen de boekhouder die de contracten beheert. Het bijhouden van de lopende contracten loopt niet volkomen samen met de inkoopactiviteiten.

4. Optimaliseren van aanvragen

Er mag geen onderscheid bestaan tussen het inkopen van handelsartikelen, gereed inktproducten en ondersteunende producten en diensten. Alle inkopen dienen te worden vastgelegd met behulp van een inkooporder.

<sup>38</sup> Bron: Gemeente Besluit Gemeente Maassluis Beleidsnota

<sup>39</sup> INK= Intergraal Kwaliteit

5. Elimineren van bestellingen buiten de inkoopafdeling om  
Bestellingen dienen door de inkoopafdeling te worden gedaan. Zie hiervoor het bevoegdheidsoverzicht in paragraaf 5.1.4. Momenteel worden inkoopactiviteiten verspreid over de organisatie uitgevoerd.

6. Standaardisatie en synergie van leveranciers  
Voor iedere kostenpost wordt gestreefd naar één of hooguit enkele leveranciers. Hiermee wordt gewerkt met main suppliers. Main suppliers zorgen qua omvang voor een redelijk groot deel van de inkoopomzet.

7. Verkorten doorlooptijd  
Alle inkoopaanvragen worden binnen 24 uur verwerkt. Het verkorten van de doorlooptijden van inkooporders wordt gerealiseerd door de centrale afhandeling. Er zijn minder schakels in het inkoopproces aanwezig.

8. Bewaken van levertijden  
Alle orders dienen vooruitdenkend te worden bewaakt. Het signaleren van eventuele problemen, verlate levertijden en onjuiste facturen is een kerntaak van de inkoopafdeling.

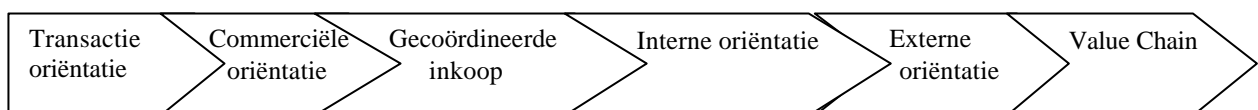
9. Informatiestructuur  
Er dient een informatiestructuur te worden ontwikkeld die de financiële, administratieve activiteiten kan monitoren. Het monitoren is van belang om de resultaten meetbaar te maken. Het monitoren zal plaatsvinden door de financiële cijfers en managementinformatie te controleren en te vergelijken.

Door het meetbaar maken van de financiële en administratieve doelstellingen kan gemeten worden of er aan de doelstellingen wordt voldaan. De doelstellingen worden meetbaar gemaakt door de Kritische Succes Factoren te koppelen aan Prestatie Indicatoren. Voor Visprox gelden de volgende Prestatie Indicatoren.

- facturen zijn binnen 5 dagen verwerkt
- 100% van de facturen zijn ook inkooporders
- 95% van de facturen moeten overeenkomen met de inkooporder
- creditnota's worden binnen 2 dagen verwerkt
- administratief verwerken van inkomende goederen
- betalen van facturen na 60 dagen

#### 4.1.1 Strategisch

De directie van Visprox geeft aan wat het strategisch beleid inhoudt voor de inkoopafdeling. Hierbij worden belangrijke zaken zoals visie en doelen vastgelegd. Visprox begint zonder een inkoopafdeling daarom zal het stadium waarin de inkoop zich bevindt het eerste stadium zijn.



**Figuur 10; Inkoopstadia**

Door het opzetten van de inkoopafdeling hoopt Visprox uiteindelijk in stadium 3 te komen. Hierin maakt de inkoopafdeling daadwerkelijk onderdeel uit van de bedrijfsvoering.

Door het ontbreken van een centrale inkoopafdeling ontbreekt het overzicht binnen de inkoopactiviteiten. Inkoopcontrol<sup>40</sup> is een middel voor de inkoopafdeling om de activiteiten te coördineren. Vooral in de snel veranderende markt waarop Visprox zich begeeft is het bestuderen van de inkoopmarkt noodzakelijk. Het hoofd inkoop is verantwoordelijk voor:

- investeringsbegroting
- project planning
- tijdschema's
- inkoopplan
- inkoopprocedures

In overleg met de directie kan de hoofdinkoop vastleggen hoe de begroting wordt opgesteld. Het budget is een kostenbeheersing tool. Door het kostenbewuster werken met een budget kunnen besparingen worden gerealiseerd. Binnen Visprox werkt men niet met budgetten. Het probleem dat zich hier voor doet is dat de kosten niet kunnen worden weggeschreven naar een bepaalde afdeling. De organisatie is hiervoor te kleinschalig. Bevoegdheid is een onderdeel van inkoopcontrol. De voordelen van het vastleggen van bevoegdheden zijn; het inkoopproces binnen Visprox wordt doorzichtiger. Het voordeel van het vastleggen van de bevoegdheden is: het inkoopproces binnen Visprox doorzichtiger maken.

In een overzicht van de bevoegdheden wordt duidelijk wie binnen de inkoopafdeling voor welke fase verantwoordelijk is. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de portfolio van Kraljic. Bij iedere categorie van de Kraljic portfolio past een inkoopstrategie die richting geeft aan het leveranciersmanagement. Het voordeel van het toepassen van deze strategieën is dat er uniformiteit ontstaat in de omgang met leveranciers. Visprox wil een eerlijke omgang met de leveranciers bewerkstelligen. Daarbij is de leveranciers betrouwbaarheid in het belang voor de continuïteit van het primaire proces.

Voor strategisch inkopen is het van belang dat er nauw wordt samengewerkt met de leveranciers. Via deze strategie kunnen eventuele knelpunten snel worden gesignaleerd. Naast de bevoegdheid zijn gedragsregels belangrijk voor de inkoopafdeling. Binnen de centrale verkoopafdeling is het goed mogelijk functiescheidingen<sup>41</sup> in te passen. Zo zal het hoofd inkoop de onderhandelingen voeren. Een uitvoerende kracht neemt de transactie voor zijn rekening. Hiermee worden tegenstrijdige belangen voorkomen.

Op strategisch niveau worden beslissingen genomen over make or buy situaties. Zo kan onderzocht worden of facilitaire diensten en producten zoals de catering en schoonmaak wel of niet moeten worden uitbesteed. Binnen Visprox worden deze diensten in eigen beheer uitgevoerd. Door een onderzoek zal de inkoopafdeling een advies kunnen formuleren.

Daarbij wordt gestreefd om binnen de Kraljic matrix een algemene verschuiving naar links na te streven. De inkoopafdeling van Visprox wil bereiken dat het toeleveringsrisico wordt verminderd. Daarbij wordt de onderhandelingspositie van Visprox versterkt. Visprox zal door het betrekken van gereed inktproducten van Visprox Europe gebruik gaan maken van Just In Time Management<sup>42</sup>. Het strategisch toepassen van JIT zorgt ervoor dat de producten en materialen precies op de tijdstippen aanwezig zijn dat ze nodig zijn. Bij Visprox is JIT een middel in combinatie met het houden van buffervoorraden.

---

<sup>40</sup> Bron: Coppa Consultancy

<sup>41</sup> Bron: Schuller W.F; BE 2.1 AO. 2° jaar FM HHS

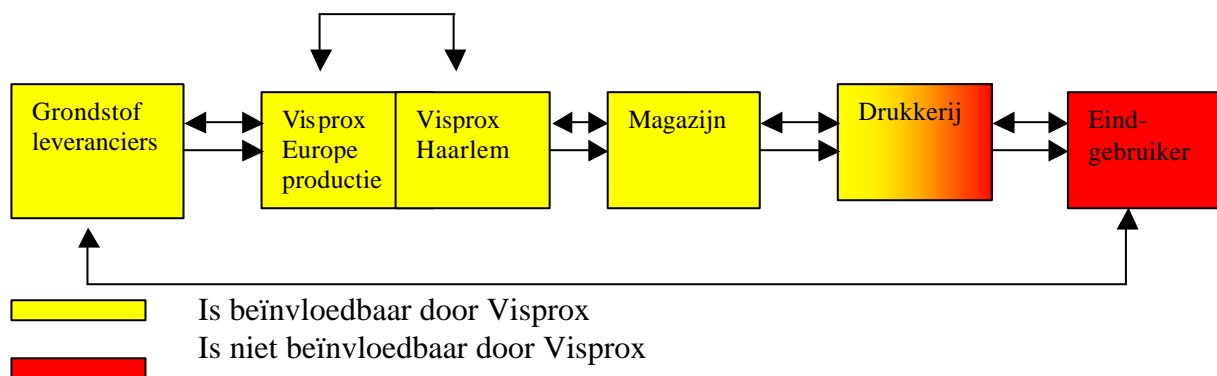
<sup>42</sup> JIT= Just In Time Management



Deze buffervoorraden zijn onmisbaar aangezien Visprox via het VVM<sup>43</sup> principe levert. Orders die voor 15.00 uur door de klanten zijn opgegeven worden dezelfde dag nog verstuurd. De klanten ontvangen hun bestellingen de dag erna. Een gevolg van deze service zijn de hogere voorraden om dit te kunnen garanderen aan de klant.

Bij JIT management wordt gewerkt met langlopende contracten waarbij wekelijks producten worden besteld. Deze strategie zou bij Visprox perfect van toepassing zijn bij de productie eenheid in Frankrijk. Een gevolg van JIT management is dat de voorraden zo laag mogelijk blijven. Dit resulteert in lagere voorraadkosten en rentekosten.

**Figuur 11; Integrale goederenstroom**



Communicatiestromen zijn tweeledig. De communicatielijnen tussen Visprox Europe en Visprox Haarlem zijn korter. De verwantschap tussen deze twee schakels zorgt ervoor dat de communicatie snel en kort is. Hier is sprake van semi interne communicatie. Visprox is niet volledig in staat om de twee laatste schakels te beïnvloeden.

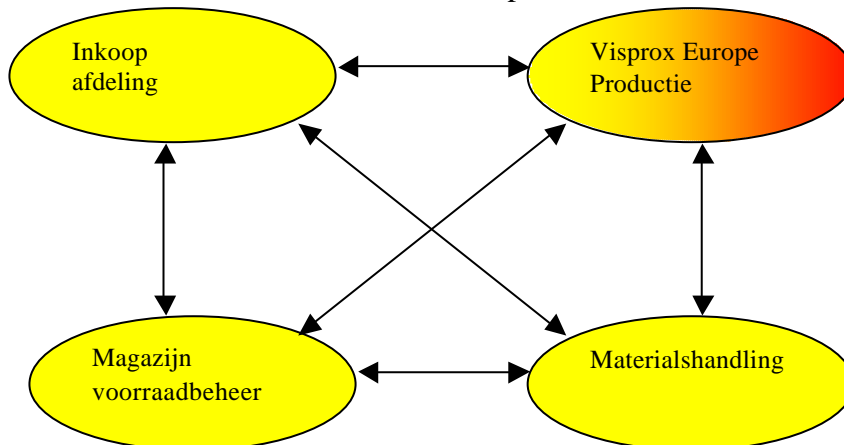
De inkoopafdeling zal in overleg met Visprox Europe de productieplanning opstellen. Dit lijkt redelijk eenvoudig op te pakken aangezien in bovenstaand tabel wordt aangegeven dat de communicatie dicht tegen elkaar aan zit. De vraag welke producten in welke aantallen worden geproduceerd wordt dan in overleg vastgesteld. Als vaste afnemer heeft de inkoopafdeling hierop invloed. Visprox Europe kan als gevolg van de productieplanning een materiaalbehoefte plan op stellen. Hierbij kunnen ze ondersteund worden door de inkoopafdeling van Visprox. De kennis van het produceren van inkt, wat vroeger in Haarlem gebeurde, wordt dan nuttig gebruikt als ondersteuning. Visprox kan als vaste afnemer van Visprox Europe vragen dat er een minimale voorraad grondstoffen voorradig is om een bepaalde hoeveelheid producten te produceren. De realisatie van het hoofdproductieplan is afhankelijk van de materiaal behoefte en productiecapaciteit.

De afnemer, in dit geval Visprox, zal er op toe moeten zien dat de capaciteit voldoende is om te voldoen aan de vraag. Deze plannings kunnen als strategisch onderdeel worden vastgelegd. De reden dat dit op strategisch niveau besloten wordt komt door het feit dat de continuïteit van beide organisaties op het spel staat. Door het volgen van dit beleid komt manufacture resources planning het best tot zijn recht binnen de organisatie.

<sup>43</sup> VVM= Vandaag Voor Morgen

### Distributielogistiek<sup>44</sup>

Zoals de integrale goederenstroom aangeeft is binnen Visprox sprake van distributielogistiek. Dit blijkt uit het feit dat Visprox geen grondstoffen meer aanschaft en alleen het logistiek van het eindproduct naar de gebruiker verzorgt. Hiermee wordt de handelsfirma, wat Visprox nu is, benadrukt. Dit wordt ook uitgaande logistiek genoemd. Dit is de voornaamste verklaring voor de hoge kostenpost logistiek. De distributie van de producten valt onder de medeverantwoordelijkheid van de inkoopafdeling. De logistieke functie is binnen Visprox erg belangrijk. Het kunnen en moeten leveren aan de klanten binnen 24 uur is voor Visprox erg belangrijk. Hiermee probeert Visprox zich te onderscheiden van de concurrenten binnen Nederland. De markt verwacht van Visprox ook dat ze hieraan kunnen voldoen.



**Figuur 12 Integrale logistiek**

Bovenstaand figuur geeft aan hoe de inkoop verweven is met het primair proces. Het inkopen en de bijkomende activiteiten zijn onderdeel van het product dat Visprox verkoopt. Hieruit wordt verduidelijkt dat de inkoopafdeling zal moeten functioneren als een stafafdeling. Eén van de kenmerken van een stafafdeling is dat de communicatie met andere afdelingen soepel moet verlopen. Het vastleggen van het beleid schept duidelijkheid voor de betrokken afdelingen. Iedereen weet welk( vastgelegd) beleid erg gevolgd moeten worden en wat de procedures zijn.

Visprox heeft een goede relatie met de leverancier Visprox Europe. Als er een goede relatie met een leverancier bestaat is het mogelijk om gebruik te maken van Electronic Data Interchange (EDI). Via een computersysteem kunnen de inkoper en leverancier snel en gemakkelijk informatie uitleveren. Het gebruik van internet vereenvoudigt dit proces.

De inkoopafdeling van Visprox koopt onder andere specialistische producten in. Deze specialistische producten kunnen ingekocht worden binnen en buiten de grenzen van Nederland. Door de komst van het internet kan er sneller en eenvoudiger internationaal worden ingekocht. De naam voor het digitaal inkopen is E-procurement. Hierbij zijn drie onderdelen te onderscheiden. De aanbieder, de inkoper en de marktplaats waar deze twee partijen worden samengebracht. Een andere vorm van digitaal inkopen is een E-auction. Dit is een veiling op het internet waarbij potentiële leveranciers kunnen inschrijven op de aanbesteding. Visprox zal op strategisch niveau moeten bepalen welke goederen in aanmerking komen voor het digitaal inkopen. De verpakkingsmaterialen, waaraan een beperkte leveringsrisico verbonden is, komt in aanmerking voor een E-auction.

<sup>44</sup> Bron: Business Logistics Mei 2003

De kosten voor telefonie zijn binnen Visprox relatief hoog. Uit het leveranciers overzicht blijkt dat telefonie 4,5% van de totale inkoopkosten inneemt. De snelle verandering op technologisch gebied maken het mogelijk om kosteloos te bellen via het internet<sup>45</sup>. De ontwikkeling hiervan zal op strategisch niveau gevolgd moeten worden. In de nabij toekomst zal er niet anders gebeld worden dan via het internet. Visprox zal dit moeten volgen en zo snel mogelijk dit moeten adopteren. Hoe sneller dit zal gebeuren hoe eerder bespaard kan worden.

#### 4.1.2 Tactisch

Binnen het strategische beleid van de inkoopafdeling wordt op tactisch niveau een inkoopactieplan opgesteld. Voordat er een inkoopactieplan wordt opgesteld is het verstandig om inzichtelijk te maken met welke producten Visprox te maken heeft. Er bestaan verschillende soorten producten.

- goederen en diensten\*
- verbruik en gebruik artikelen\*
- grondstoffen
- hulpstoffen
- halffabrikaten\*
- componenten\*
- gereed product\*
- investeringsgoederen\*

\*= producten die van toepassing zijn op Visprox.

De verbruik en gebruiksartikelen zijn voor ieder bedrijf van toepassing. De grond en hulpstoffen zijn nu van toepassing in Frankrijk bij de productie eenheid en dus niet meer bij Visprox.

De halffabrikaten zijn van toepassing aangezien Visprox producten zoals gaas verder verwerkt en omzet in een verkoopartikel. De componenten bestaan uit thinners, verdunningen en lijm. Deze artikelen kunnen gebruikt worden in eindproducten.

Visprox betreft een gereed inktproduct van Visprox Europe in Frankrijk. De investeringsgoederen worden door Visprox aangeschaft die voor eigen gebruik van toepassing zijn

Door het vastleggen van de inkoopactiviteiten in een planning worden ad hoc aankopen voorkomen. Ad hoc aankopen zorgen voor een hoge tijdsdruk waardoor er vaak teveel wordt betaald. De inkoopafdeling krijgt te maken met drie koopsituaties. Hierin vallen de volgende categorieën te onderscheiden<sup>46</sup>:

- new task
- gewijzigde herhalingsaankoop
- rechtstreekse herhalingsaankoop

De new task situatie is nieuw terrein voor de inkoopafdeling. Er dient een geheel nieuw product te worden aangeschaft. Een gewijzigde herhalingsaankoop komt iets meer voor binnen een organisatie. Hier is sprake van het aanschaffen van een nieuw product bij een bekende leverancier of een bekend product bij een nieuwe leverancier.

---

<sup>45</sup> Bron: <http://www.skype.com>

<sup>46</sup> Bron: Professioneel inkopen, Gelderman/ Albronda

Een wijziging in bijvoorbeeld het logo of verpakking zorgt voor een gewijzigde herhalingsaankoop. In de praktijk komt de rechtstreekse herhalingsaankoop het meest voor. Zo zijn bij Visprox het aanschaffen van kantoorartikelen, schoonmaakmiddelen en verpakkingen rechtstreekse herhalingsaankopen. De leverancier is bekend en hier wordt een langdurige relatie onderhouden. Dit zijn volgens Kraljic routine en hefboomproducten<sup>47</sup>. Contracten worden meestal in jaarafspraken vastgelegd.

De verschillende categorieën aankopen vragen ook om verschillende strategieën. Deze strategieën zullen afgeleid worden van Kraljic.

Na het vaststellen van de inhoud van de productsoorten van de inkoopafdeling kan er een inkoopactieplan worden opgesteld. Waarom wordt er een inkoopactieplan opgesteld? Voordelen van een inkoopactieplan binnen Visprox;

- Het leidt tot een meer systematische en doorzichtiger aanpak van het inkoopbeleid.
- Zet inkoop centraal op de agenda als onderdeel van het ondernemingsbeleid.
- Wordt opgesteld in overleg met andere afdelingen, waardoor samenwerking gestimuleerd wordt met name de verkoopafdeling en magazijn.
- Verschafft normen voor de uitvoering; analyse van overschrijdingen is mogelijk, prestaties kunnen beter gemeten worden.
- Kan motivatieverhogend werken voor het inkooppersoneel.

Het inkoopbeleid en het inkoopactieplan kennen verschillende belangrijke instrumenten<sup>48</sup> die van invloed zijn op de gehele bedrijfsvoering. Deze instrumenten geven de inkoopafdeling de ruimte om activiteiten te ontplooiën. Binnen iedere organisatie zal de prioriteit van de activiteiten en instrumenten anders zijn. Bij Visprox zal de nadruk op prijsbeleid, leveranciersbeleid en inkooplogistiek liggen. Het prijsbeleid zal een hoge prioriteit hebben aangezien er een financiële doelstelling is geformuleerd.

Gevolgd door het leveranciersbeleid en inkooplogistiek. Het kwaliteitsbeleid wordt gedeeltelijk ook uitgevoerd door het laboratorium van de research and development afdeling. Na het vaststellen van de koopsituatie worden de inkoopfasen doorlopen. Door het tactisch toepassen van de fasen in het inkoopproces wordt er invulling gegeven hoe het operationele werk er van de inkoopafdeling uit ziet. Anders gezegd door het benoemen van de activiteiten bij de inkoopfasen is bekend hoe de uitvoering van de inkoopfasen eruit dient te zien.

- 1 Specificeren ( Tactisch)
- 2 Offreren en selecteren ( Tactisch)
- 3 Onderhandelen en contracteren ( Operationeel -Tactisch)
- 4 Bestellen en bewaken ( Operationeel)

De inkoopafdeling van Visprox zal uitgebreid moeten specificeren. De achterliggende gedachte hiervan zijn de specialistische producten die worden ingekocht en de snel veranderende behoeftes van de klanten. Het specificeren zal minimaal benoemen naar welke kwaliteit men op zoek is. Dit is van belang bij het aanvragen van offertes. Zonder een duidelijke specificatie kunnen veel offertes waardeloos worden. Een goede duidelijke specificatie kan veel tijd besparen bij de inkoopafdeling zelf en de potentiële leveranciers. Het specificeren en beoordelen kan gebeuren op 4 deelgebieden.

---

<sup>47</sup> Portfolio van Kraljic paragraaf 3.4

<sup>48</sup> Bron: Adviesbureau StimulanSZ, Inkoopbeleid Kennemer Ziekenhuis

De deelgebieden zijn leveranciers aspecten, functionele aspecten, bedrijfseconomisch en technische prestaties. De inkoopafdeling van Visprox zal met name geïnteresseerd zijn in de technische prestaties. Hierbij is de samenstelling en de milieu en veiligheidsaspecten erg van belang.

Leverancier	Functionele eisen	Bedrijfseconomisch	Technische prestaties
Betrouwbaarheid	Doelmatig	Prijs	Samenstelling
Bereikbaarheid	Productie betrouwbaarheid	Gebruikskosten	Duurzaamheid
Capaciteit	Gebruiksvriendelijk	Verbruikskosten	Keurmerk
Continuïteit	Onderhoud	Afvalkosten	Milieu en veiligheid
Garantie			
Betalingsvoorwaarden			

**Tabel 13; Deelgebieden inkoop**

De inkoopafdeling zal een standaard offerte formulier gebruiken. Dit formulier kan bijvoorbeeld standaard op het netwerk worden geplaatst. Zo wordt tijdens iedere offerte hetzelfde offerteformulier gebruikt. Dit werkt uniform en doorzichtig. De inkoopafdeling zal de offertes tegen elkaar afwegen, zover dit mogelijk is. Op de offerte zal aangegeven moeten worden wat de sluiting van inschrijving is en of de offerte vrijblijvend is of niet.

Daarbij is het burgerlijk wetboek van toepassing. In het bijzonder de volgende artikelen BW 6:231-247. Hierbij is sprake van dwingend recht<sup>49</sup>.

#### 4.1.3 Operationeel

De twee stappen die worden uitgevoerd en onderdeel zijn van het operationele beleid zijn het onderhandelen, bestellen en bewaken. Voornamelijk zal het hoofdinkoop het onderhandelen voor zijn rekening nemen.

Er zijn 8 bekende tactieken voor het onderhandelen met leveranciers. Na het bepalen van de tactiek is de voorbereiding van cruciaal belang voor het resultaat. Het tactische beleid zal houvast kunnen geven over de voorbereiding die verwacht mag worden van de inkoopafdeling. Uit de tabel bevoegdheid blijkt dat bij Visprox voornamelijk het hoofd inkoop verantwoordelijk is voor het contracteren en het onderhandelen met leveranciers.

Tactiek	Omschrijving
Take it or leave it tactiek	De ene partij probeert een zo gunstig mogelijke deal te sluiten zonder zelf concessies te doen
What if	Tactiek om informatie te verkrijgen door het voorleggen van hypothetische deals
Bogey	De inkoper verschuilt zich achter een al dan niet bestaand budget
Escalating authority	Het onderhandelen met een onderhandeling bevoegde
Chinese crunch	Na het onderhandelen komt er nog een probleem boven tafel dat door de tegenpartij mag worden opgelost

<sup>49</sup> Bron: Smit, A. Contractmanagement FM 4<sup>e</sup> jaar HHS

Salami	Een tactiek door het vragen van kleine concessies achter elkaar. De kleine deeltjes worden uiteindelijk een groot geheel van concessies
Reverse auction	Het tegen elkaar uitspelen van leveranciers.
Good guy bad guy	Een harde en zachte onderhandeling tactiek met elkaar afgewisseld. Het opbouwen van een vertrouwensrelatie.

**Tabel 14; Onderhandeling tactieken**

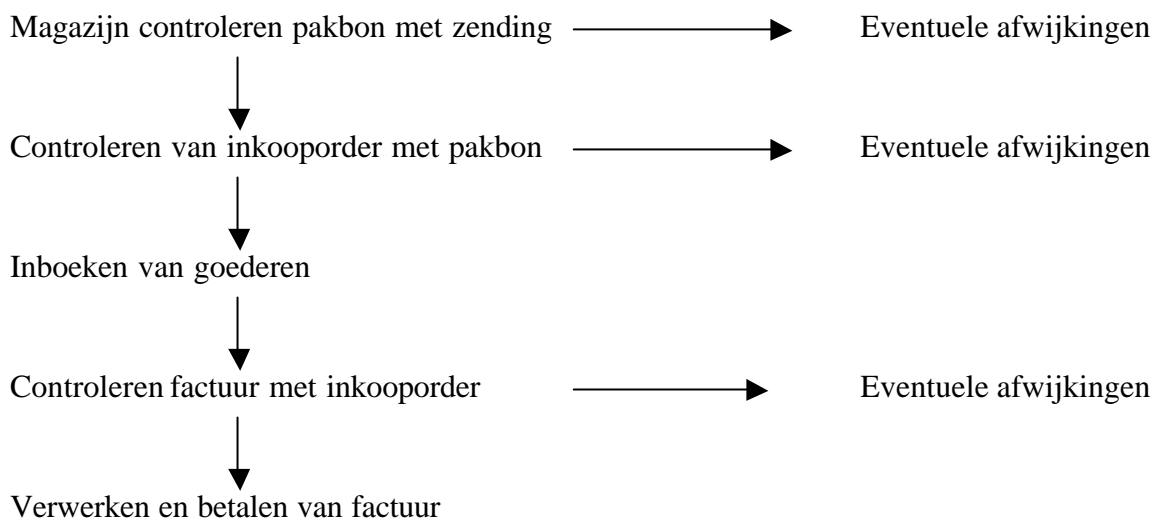
De genoemde tactieken zullen het hoofdkoop moeten helpen een bepaald van tevoren vastgesteld doel te behalen. Het hoofdkoop zal de tactiek moeten aanpassen aan het product door gebruik van de Kraljic portfolio analyse, abc analyse en de commodity analyse. Ieder product vraagt om een andere strategie.

De inkoopafdeling heeft als laatste onderdeel van het operationeel beleid het bestellen en bewaken. De inkoopafdeling neemt het bestellen op zich. Het bewaken is een onderdeel dat gedeeld wordt met het magazijn. Om deze twee activiteiten goed in elkaar te laten overlopen is een planning een handig middel om toe te passen. Onder de taak van de inkoopafdeling vallen enkele aandachtsgebieden.

Inkoopafdeling	Magazijn
Bestelmoment	Ontvangen producten
Besteleenheid	Controleren Pakbonnen
Inboeken van de producten	Opslaan producten
Factuur controleren	

**Tabel 15; aandachtsgebieden bestellen**

De reden waarom dit onderdeel onder het operationeel beleid valt is de logistieke functie van Visprox als handelsfirma. Het beheren, ontvangen en opslaan van goederen neemt een belangrijke operationele plaats in binnen de organisatie.



**Figuur 16; Administratieve stroom**

De inkoopafdeling heeft een administratieve functie. Het vastleggen van de verschillende documenten zorgen voor extra handelingen. De versnippering draagt hieraan bij. In de situatie dat er een centrale inkoopafdeling bestaat zijn dit de handelingen die binnen Visprox gevolgd moeten worden. Zo wordt voorkomen dat er vertraging ontstaan door versnippering door de gehele organisatie.

## **4.2 Synergie**

Synergie kent binnen de inkoop drie niveaus. Dit zijn horizontale, verticale en een combinatie van deze twee vormen. Horizontale synergie vormt voor Visprox het grootste besparingspotentieel. Hier wordt namelijk de koopomvang vergroot door meerdere producten bij een leverancier af te nemen. Er kan gecombineerd worden naar producten en leveranciers. De inkoopafdeling is op zoek naar volumekortingen.

Sommige leveranciers zijn bij elkaar gevoegd. De organisatie zal synergie verder kunnen doorvoeren. Hiermee worden inkooppakketten opgesteld. Inkooppakketten geven aan welke producten bij dezelfde leverancier worden besteld.

- Kantoorartikelen en kopieermachines worden al van dezelfde leverancier betrokken. Hieraan kan het drukken van de huisstijl en reprocosten worden ondergebracht.
- Logistiek Binnenland en logistiek Export kunnen wellicht worden samengevoegd.
- De verpakkingen van de blikken en andere verpakkingsmaterialen kunnen samengevoegd worden.
- Eventueel kan de schoonmaak en catering worden samengevoegd en aan een bedrijf worden uitbesteed.

Door het grondig onderzoeken van deze synergie heeft de inkoopafdeling de mogelijkheid een besparing te realiseren op de directe en indirecte inkoopkosten. De directe kosten worden verlaagd door de volumekortingen. Het samenvoegen van producten bij een leverancier kan als gevolg hebben dat de verwerkingskosten van bijvoorbeeld maandelijkse facturen worden verlaagd. Een maandelijkse verzamelfactuur kost minder dan 10 losse facturen<sup>50</sup> per maand. Hiermee wordt bespaard op de indirecte inkoopkosten. De kosten van het verwerken van facturen vormt een behoorlijk onderdeel van de indirecte kosten van de inkoopafdeling.

Tijdens het onderzoek op de mogelijkheden van synergie is het mogelijk om te kijken of er met leveranciers enige reciprociteit<sup>51</sup> bestaat. Zo kan er drukwerk geleverd worden voor een leverancier. De kosten voor het drukwerk worden verrekend met de kosten van de leverancier.

## **4.3 Logistiek voorraadbeheer**

Op strategisch niveau heeft Visprox voor de inkoopafdeling een doel betreffende logistiek voorraadbeheer opgesteld. De opslag capaciteit mag niet overschreden worden. Dit is noodzakelijk door de wetten en regels betreffende het opslaan van gevaarlijke goederen. Er is op strategisch niveau besloten dat men wil werken volgens het Just in Time management systeem<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Bron: [www.mkbadvies.nl/inkoopadvies](http://www.mkbadvies.nl/inkoopadvies)

<sup>51</sup> Reciprociteit= het elkaar onderling gunnen van orders

<sup>52</sup> zie paragraaf 4.1.1

Het toepassen van dit systeem zorgt voor minimale voorraden in het magazijn van Visprox. De buffervoorraden die wel noodzakelijk blijven om vragen uit de markt op te vangen blijven van toepassing. Het bijhouden van de voorraad gebeurt met behulp van een voorraadbeheer software pakket. Een van de voorwaarden om met een voorraadbeheer programma te kunnen werken is dat er bepaalde informatie wordt ingevoerd. Een belangrijke informatiebron is de minimum voorraad. Het berekenen van de minimum voorraad is afhankelijk van de levertijd van de producten. Tussen het moment van bestellen en het moment van ontvangen van de goederen zal de voorraad toereikend genoeg moeten zijn om te kunnen verkopen. Mocht dit niet het geval zijn dan ontstaan er nee verkopen.

De handelsartikelen waarvan Visprox exclusief verkooppunt is worden grotendeels geïmporteerd. Hier worden hoge besteleenheden en een lagere bestelfrequentie toegepast. De reden hiervoor is de lange tijd dat de bestelling onderweg is. Bij de handelsartikelen van Union wordt gekozen voor een lage bestelfrequentie met hoge besteleenheden. Bij de gereed inktproducten ligt dit anders. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een hoge bestelfrequentie met lage eenheden. Door een lagere besteleenheid en een hogere bestelfrequentie kan in combinatie met JIT management een lagere voorraad worden aangelegd. De kosten voor een hogere bestelfrequentie kunnen worden terugverdiend door het terugdringen van de backorders. Hiermee worden de transportkosten verlaagd.

De voorraadkosten vormen een onderdeel van de indirecte kosten van het inkoopbeleid. Zo zijn de 3R's onderdeel van de indirecte kosten. Rente, Risico en Ruimte vormen een kostenpost bij het houden van voorraad. Door de voorraad zoveel mogelijk naar de leveranciers te verschuiven wordt een besparing op deze kosten gerealiseerd.

In deze tijd van langzame economische vooruitgang is de rente laag<sup>53</sup>. Zo is het goedkoper om geld te lenen. In veel bedrijven wordt de voorraad aangehouden met vreemd vermogen. Met andere woorden; geleend geld. Het is dus aantrekkelijk om een grotere voorraad aan te leggen. De kosten van het geleende geld zijn immers laag. De kosten van de lage rentestand wegen op tegen de besparing door het terugdringen van het aantal backorders. Door de wettelijke en gemeentelijke bepalingen is het verhogen van de voorraad van de gevaarlijke producten bij Visprox niet mogelijk. Bovendien worden andere kosten zoals de ruimte en het risico wel verhoogd.

Door te onderzoeken wat de behoeftes zijn van de klanten kunnen er verschillende besteleenheden worden ingekocht. Binnen Visprox is het aanbieden van verschillende eenheden een keuze voor de klant. Zo kan er per liter maar ook per vijf, vijftwintig of 200 liter worden ingekocht. Het omzetten van vijf keer een liter naar een vijf liter blik neemt bijvoorbeeld extra kosten met zich mee. Als eerste in de hoedanigheid van verpakkingsmateriaal en ten tweede de arbeidstijd die aan het overvullen wordt besteed. Echter wordt de kostenpost voor het nazenden van backorders door het overvullen niet extra belast. Zo is het aan te raden om een toeslag in rekening te brengen aan de klanten voor het omzetten van de verpakkingseenheid.

Een mogelijkheid van Visprox om de logistieke kosten te drukken is het zelf bezorgen van backorders. Het onderzoek werd uitgevoerd met 15 backorders. De kosten van het bezorgen worden vergeleken met de kosten van het zelf brengen van de backorders. Hieruit blijkt dat het niet rendabel is om het in eigen beheer te nemen. Hiervoor zijn meerdere redenen aan te dragen. Als eerste zijn de kosten van de eigen beheer situatie hoger.

---

<sup>53</sup> De Nederlandse Bank



Deze kosten bedragen €233,= per dag. Hier wordt dan rekening gehouden met het loon van de chauffeur, afschrijvingen en de brandstof kosten. De kosten van het uitbesteden bedragen € 263,=. Dit is inclusief gevaren toeslag voor het transport. Wat betreft kostprijs is dit een te kleine besparing om een chauffeur een volledige dag in te zetten. Daarbij liggen de adressen te ver verspreid. Het is niet haalbaar om 15 backorders verspreid over het hele land in een dag te bezorgen. Daarbij moet benoemd worden dat het geen structurele oplossing is. Het is een middel om tijdelijk te besparen. Door structureel te zorgen dat er voldoende voorraad is, zodat het aantal backorders verminderd wordt, is een meer blijvende oplossing.

## 5 Beleidsnota

In het inkoopactieplan wordt vastgelegd welke acties van toepassing zijn voor de inkoopafdeling. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de aanbevelingen die nodig zijn voor het toepassen van een centrale inkoopafdeling. Bovendien worden de activiteiten benoemd waarmee de inkoopafdeling snel van start kan gaan om quick wins te behalen. Daarbij wordt een stappenplan aangedragen dat voor aanvang van het opzetten van een centraal inkoopafdeling wordt uitgevoerd.

### 5.1 Stuctuur

Om de introductie van de centrale inkoopafdeling gestructureerd te laten verlopen zijn er enkele onderdelen die vooraf benoemd moeten worden.

#### 5.1.1 Invulling afdeling

Binnen de inkoop wordt als regel gehanteerd dat 1 inkoper volstaat voor E 13 miljoen inkoopomzet<sup>54</sup>. Visprox zal gaan werken met 1.2 fte<sup>55</sup>. Dit zal in het begin erg krap zijn maar is zeker haalbaar binnen Visprox. Hoe meer Visprox vordert met de centrale inkoopafdeling hoe efficiënter er gewerkt zal worden. De keuze voor 1.2 fte is mede gebaseerd op het huidige personeelsbestand van Visprox. Het huidige inkoopbestand bedroeg 1.7 fte. Echter is het mogelijk om bij het opzetten van de centrale inkoopafdeling om een personeelslid over te hevelen. Het hoofd inkoop zal opgeleid en bekend moeten zijn met de inkoop. De voorkeur gaat uit naar een NEVI<sup>56</sup> gekwalificeerde inkoper. 1.0 fte wordt voornamelijk gebruikt voor het administratieve proces van het inkopen. Hierbij kan gedacht worden aan het daadwerkelijk plaatsen van bestellingen, facturen en inkooporders controleren en de artikelen inboeken. De overige 0.2 fte wordt gebruikt voor tactische inkoopactiviteiten zoals leverancierskeuze, onderhandelen en het opstellen van inkooppakketten. De inkoopafdeling rapporteert rechtstreeks aan de directie. Hiermee wordt benadrukt dat de inkoopafdeling als stafafdeling functioneert. De activiteiten van de inkoper zijn verdeeld in verschillende onderdelen. Het hoofd inkoop zal voornamelijk op strategisch en tactisch niveau bezig zijn met onderhandelen, strategie, leveranciersreductie en kostenbesparing.

Competenties worden in het werkveld steeds belangrijker. Zo zijn er voor de verschillende functies weer andere competenties nodig. Hieronder volgt een overzicht over welke competenties het personeel van de inkoopafdeling moet beschikken. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de uitvoerende functie en het hoofdinkoop.

Competenties	Uitvoerend	Hoofdinkoop
Aandragen van verbeteringen voor het inkoopbeleid	X	X
Prijsbewust	X	X
Communicatief	X	X
Onderhouden van relaties met leveranciers		X
Opvragen van prijzen	X	X

<sup>54</sup> Bron: NEVI Database

<sup>55</sup> FTE= Full Time Eenheid

<sup>56</sup> NEVI= Nederlandse Vereniging van Inkoopmanagement

Plaatsen van bestellingen	X	X
Controleren inkooporders	X	X
Inboeken goederen	X	X
Controleren facturen	X	X
Plannen van levermomenten	X	X
Goederenstroom beheersen	X	X
Volgen van leveringen	X	X
Beleidsmatig inkoop benaderen		X
Onderhandelen		X
Contracteren		X
Specificeren		X
Offertes vergelijken		X
Inkooppersoneel aansturen		X

**Figuur 17; Competenties inkoop**

Het is vanzelfsprekend dat het hoofd inkoop over alle competenties<sup>57</sup> moet beschikken die van toepassing zijn voor de uitvoerende functie. Andersom is het niet het geval. Hiermee blijft de hiërarchie in stand. Bij ziekte en vakanties kan het hoofd inkoop de uitvoerende taak overnemen.

### 5.1.2 Methodes en procedures

De inkoopafdeling zal gebruik maken van het geïntegreerd software programma Heart Profit. Dit programma wordt gebruikt binnen Visprox voor verkoop, inkoop en voorraadbeheer activiteiten. De mogelijkheden van het programma geven de inkoopafdeling de mogelijkheid om te werken met minimum voorraden en besteladviezen. De inkoopafdeling zal aan de hand van de werkelijke verkopen de minimum voorraden moeten controleren. Zo is het mogelijk om de minimum voorraden te verhogen maar ook om de bestelde aantallen te verhogen. Het is een afweging van de inkoopafdeling om te kiezen welke hoeveelheden worden aangepast. De voorkeur gaat uit naar het verhogen van de bestelling aangezien dit een eenmalig karakter heeft. Het verhogen van de minimum voorraad is van meer blijvende aard en zal daarom langer doorwerken in het voorraadbeheer.

Formule voor het berekenen van de minimum voorraad:

Jaarafzet: 52 weken X aantal weken levertijd

+

+/- 2 weken buffer

Als de minimum voorraad is berekend aan de hand bovengenoemde formule stelt de formule van Camp<sup>58</sup> de inkoopafdeling in de gelegenheid om de optimale bestelgrootte te berekenen. De formule is een richtlijn die aangehouden kan worden om in combinatie met andere maatregelen te leiden tot op maat gesneden beleid voor het voorraadbeheer.

<sup>57</sup> Bron: Yacht Purchasing profiles

<sup>58</sup> [www.wisfaq.nl](http://www.wisfaq.nl)

$$Q = \sqrt{\frac{2H \times B}{P \times I}}$$

**Figuur 18 Formule van Camp**

Q= de optimale bestelgrootte

H= de benodigde hoeveelheid per jaar

B= bestelkosten per bestelling

P= voorraadkosten per jaar als percentage van de inkoopwaarde van de gemiddelde voorraad

I= inkoopprijs per artikel

Het toepassen van de volgende berekeningen geven aan dat de formule werkelijk toepasbaar is binnen Visprox.

Het toepassen van de formule van camp bij de inktserie **8701 White E.O.** levert het volgende resultaat op.

**8701 White E.O.**

2 x 4800 jaarafname x 65= 624000

624000 : 8,5= 73.411

De wortel van 73.411 is 270

De optimale bestelgrootte komt dan uit op 270 stuks.

Hieronder volgt het resultaat van de **Mixo 1000 White**

2 x 346 x 75

51900: 9.2 = 5641

De wortel van 5641 is 75

Om aan te geven wat de minimum voorraad moet zijn wordt de volgende berekening gemaakt. De levertijd bij 8701 White E.O. bedraagt 1 week. Bij de levertijd van 1 week wordt 2 weken buffer mee genomen. Bij de Mixo 1000 White bedraagt de levertijd 5 weken. Hier worden dan ook 2 weken buffer bij opgeteld. Uit de langere levertijd blijkt dat de Mixo 1000 White een handelsartikel is.

**8701 White E.O.**

4800: 52 X 3= 276 stuks.

**Mixo 1000 White**

346: 52 x 7 = 46.5 stuks

De inkoopafdeling zal door het inkopen van producten de behoeften van het personeel vervullen. Mocht het personeel behoefte hebben aan een bepaald product dan kan dit worden aangevraagd via een aanvraag inkooplijst. Hierop wordt de aanvraag genoteerd. De aanvraag wordt door de inkoopafdeling in behandeling genomen. Na het daadwerkelijke bestellen van de producten wordt de aanvraag inkooplijst goedgekeurd terug gegeven aan de aanvrager. De aanvrager kan op de lijst zien wanneer er besteld is en wanneer de bestelling binnen komt. Deze informatie kan gebruikt worden voor de planning.

De inkoopafdeling zal bevoegd worden voor inkopen van producten en diensten. Echter worden voor investeringsgoederen en contracten goedkeuring van de directie verlangd. Het stellen van een limiet over het inkoopbedrag lijkt bij Visprox niet van toepassing. De handelsartikelen worden naar behoefte ingekocht. Deze moeten ongelimiteerd kunnen worden ingekocht als er vraag bestaat naar de producten.

Het ontvangen van gereed inktproducten en handelsartikelen kan een extra druk leggen op de werkzaamheden van het magazijnpersoneel. Het magazijn heeft immers een ontvangende en controlerende functie. Het inkoopbeleid zal een manier moeten aangeven zodat dit op een transparante manier kan worden gecoördineerd. Zo kunnen er bepaalde dagen worden gereserveerd voor bepaalde leveranciers. Echter is het zo dat het lastig is om de ontvangstdag van de goederen vast te leggen van producten die in het buitenland worden besteld. De reden hiervan is dat de douane de goederen vast kan houden ter controle. Hoe lang dit duurt is onbekend. Als voorbeeld kan onderstaand schema worden aangehouden voor het plaatsen van bestellingen.

Maandag: Gereed inktproducten                      Donderdag: Auto type  
 Dinsdag: Gereed inktproducten                    Vrijdag: Manoukian/ Jac  
 Woensdag: Union

### 5.1.3 Implementatieplan

activiteit	Juli					Aug				Sept				Okt				Nov				Dec	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Strategie Bepalen	Yellow																						
Tactisch beleid		Yellow																					
Operationeel beleid			Yellow																				
Inkoop formulieren				Yellow																			
Bekend maken van het starten				Yellow																			
Start inkoopafdeling				Green																			
Logistiek						Blue	Blue																
Verpakkingen								Blue	Blue	Blue													
Kantoor artikelen										Blue	Blue												
Evalueren afdeling							Red				Red				Red				Red				Red
Werkkleding												Blue	Blue										
Brandstof															Blue	Blue							
Catering																	Blue	Blue					
Verzekeringen																			Blue	Blue			
Bestel frequenties																					Blue		
Elektriciteit																						Blue	
Chemisch afval																						Blue	
Vrachtkosten (backorders)																							Blue
Gaas	Blue																						

Tabel 19; Implementatieplan

Het stappenplan geeft aan welke activiteiten moeten leiden tot welk resultaat. Het resultaat is het eerste inkoopstadium. Visprox wil het derde inkoopstadium bereiken. Visprox zal nog 2 stappenplannen moeten opstellen.

In paragraaf 3.8 is de prioriteit van de inkoopafdeling aangegeven. Echter zal benoemd moeten worden welke stappen hiervoor dient te worden genomen.

Kostenpost	Wat	Hoe	Wie	Wanneer	Prioriteit
Verpakkingen	Leveranciers reductie	Samenvoegen	Hoofdinkoop	Z.S.M	Hoog
Logistiek	Kostenbesparing	Samenvoegen en contracteren	Hoofd inkoop	Z.S.M	Hoog
Wasserij	Make or buy	Onderzoeken of het in eigen beheer kan	Hoofdinkoop	Z.S.M	Hoog
Brandstof	Offertes aanvragen	Vergelijken	Hoofd inkoop	Z.S.M	Hoog
Catering/ Schoonmaak	Make or buy	Onderzoeken of uitbesteden goedkoper is	Hoofdinkoop/ Boekhouding	+/- 6 maanden	Gemiddeld
Verzekeringen	Offertes aanvragen	Specificeren wat de behoeftes zijn	Hoofdinkoop	+/- 6 maanden	Gemiddeld
Inktserie	Onderzoek hogere bestelfrequentie	Berekenen van de kosten bij een hogere service graad	Hoofdinkoop/ magazijn chef	+/- 6 maanden	Gemiddeld
Chemisch afval	Leverancier verandering	Offertes aanvragen	Inkoop medewerker	+/- 9 maanden	Laag

**Tabel 20; Prioriteit**

#### 5.1.4 Bevoegdheid

Het is de bedoeling dat de centrale inkoopafdeling alle inkoopactiviteiten voor zijn rekening neemt. Het vastleggen van de bevoegdheid en taken van de betrokken partijen schept duidelijkheid wie waarvoor verantwoordelijk is. Daarbij is het een feit dat de specificatie fase in samenspraak met de interne klant wordt opgesteld.

De reden hiervoor is dat de inkoopafdeling simpelweg de technische productkennis mist om een inhoudelijke specificatie op te stellen.

Uit het figuur in bijlage 4 kan geconcludeerd worden dat het hoofd inkoop de aangewezen persoon is voor het contracteren van leveranciers. Dit is van belang voor de tekeningsbevoegdheid van het hoofdinkoop.

## 5.2 Quick wins

De nieuwe centrale inkoopafdeling is gebaat bij quick wins. Hiermee wordt snel duidelijk dat de centrale inkoopafdeling bestaansrecht heeft. De quick wins zijn besparingen die relatief eenvoudig behaald kunnen worden.

Visprox heeft als handelsfirma een distributie functie. Hierdoor zijn de logistieke kosten aanzienlijk. Visprox maakt een onderscheid tussen logistiek binnenland en logistiek export. Het obstakel waar de organisatie mee te maken heeft is dat het vervoer van gevaarlijke goederen aan een selectief aantal vervoerders mag worden uitbesteed. Voor het binnenland is dit het voormalige Van Gend en Loos, wat tegenwoordig DHL is. Voor de export binnen Europa wijst in veel gevallen de klant de vervoerder aan. De vervoerskosten worden doorberekend aan de klanten en is daardoor vrij te kiezen voor de vervoerder. Door het afsluiten van een contract voor al het wegvervoer binnen Nederland en Europa kan een aanzienlijke kostenbesparing opleveren. Voor Visprox en de klanten.

De kantoorartikelen en benodigdheden worden niet centraal ingekocht. Het samenvoegen van de kantoorartikelen, printers, kopieermachines, drukwerk en reprokosten leveren een groter volume op. De volume stijging zorgen voor schaalvoordelen. De leverancier is immers verzekerd van grotere orders. Hiermee zijn de leveranciers geneigd om hogere kortingen toe te kennen.

De verschillende eenheden verpakkingsmaterialen worden bij verschillende leveranciers ingekocht. De huidige leveranciers kunnen niet alle verpakkingseenheden fabriceren. Visprox zal op zoek moeten gaan naar een leverancier die in staat is om alle soorten te fabriceren. Visprox zal eventueel kunnen overwegen om verpakkingseenheden te wijzigen om een kostenbesparing te realiseren. Het wijzigen hiervan zal hoogstwaarschijnlijk opwegen tegen de besparing die gerealiseerd wordt.

Daarbij is het een mogelijkheid dat verpakkingsmaterialen zoals dozen en pallets bij dezelfde leverancier worden betrokken. De besparing op deze postenkost werkt op drie manieren. Er wordt bespaard door het volume te verhogen bij een leverancier. De bezorgkosten worden verlaagd aangezien er nu gecombineerd wordt besteld bij een leverancier in plaats van bij verschillende. Door de keuze voor een leverancier gaan ook de administratieve kosten omlaag doordat er een factuur verstuurd wordt waar alle inkopen op vermeld staan.

De catering is binnen Visprox kleinschalig. Per dag wordt voor ongeveer 7 personen voedsel bereid. Binnen Visprox zijn er niet dagelijks schoonmaakactiviteiten. De schoonmaak en catering activiteiten zijn echter niet voldoende om één FTE<sup>59</sup> te vullen. In de eigen beheer situatie is Visprox verantwoordelijk voor de sociale lasten. Het gecombineerd uitbesteden van deze diensten leveren een besparing op. Zeker met het doel om de schoonmaakartikelen niet meer zelf in te kopen. Het bedrijf waaraan de schoonmaak en catering wordt uitbesteedt is in staat om deze artikelen goedkoper in te kopen door het volume verschil.

Visprox bezoekt veel klanten. Er zijn vertegenwoordigers die bij de klanten langs gaan. Hierbij wordt veel brandstof gebruikt. Het kiezen voor een bepaalde brandstofleverancier levert een korting op per liter brandstof. Dit is relatief eenvoudig te realiseren door een vaste klanten kaart van een bepaalde brandstofleverancier te kiezen.

---

<sup>59</sup> FTE= Full Time Eenheid

De werkkleding van Visprox wordt gewassen en chemisch gereinigd. Visprox kan het wassen van de kleren in eigen beheer uitvoeren. De kostenbesparing die hiermee gerealiseerd wordt gaat ten koste van de kwaliteit. Het bedrijf waaraan het wordt uitbesteedt is in staat om de kleding ook chemisch te reinigen. Door een inventarisatie van de noodzaak hiervan kan worden besloten dat enkel het wassen van de werkkleding voldoende is.

Per 1 juli wordt de markt voor de energie volledig vrij gegeven. Voor particulieren en bedrijven. Visprox heeft met zijn huidige leverancier nog een langlopend contract. Na deze periode kan Visprox aanzienlijk besparen op de energiekosten. Echter geldt de vrije markt alleen voor de energieleverancier en niet voor de energie transporteur. Het transport blijft in handen van de huidige aanbieders<sup>60</sup>.

### 5.3 Actiepunten

Hieronder wordt specifiek voor Visprox een actielijst opgesteld met activiteiten en aandachtspunten die stapsgewijs afgewerkt kan worden. Deze lijst is bestemd voor het hoofd inkoop die belast is met het strategische beleid van de inkoopafdeling.

- Vergelijken van brandstofleveranciers
- Kantoorartikelen samenvoegen bij een leverancier
- Leveranciers zoeken voor verpakkingen zodat het huidig aantal van 5 leveranciers kan worden teruggebracht naar 1 a 2.
- Offertes aanvragen en vergelijken van verzekeringsmaatschappijen
- Offertes aanvragen en vergelijken van vaste en mobiele telefoon aanbieders.
- Offertes aanvragen en vergelijken van wasserijen
- Onderzoek eigen beheer situatie wassen bedrijfskleding
- Vergelijk de kosten van het huren en aanschaffen van bedrijfskleding
- Service graad opstellen en bijhouden
- Aantal backorders verlagen
- Bestelfrequentie onderzoeken en eventueel aanpassen
- Minimum voorraden invoeren in Heart Profit
- Aantal facturen terugbrengen
- Artikelen in Heart Profit invoeren om inkooporders te maken
- Afroepen van producten. Verschuif de voorraad naar de leverancier.
- Schoonmaak terug brengen tot 2x per week.
- Offertes aanvragen en vergelijken van energieaanbieders
- Onderzoek uitbesteden accommodatie onderhoud
- Offertes aanvragen en vergelijken van leveranciers voor het afvoeren van chemisch afval
- Onderzoek het terugdringen van de logistieke kosten voor binnenland
- Onderzoek het terugdringen van de logistieke kosten voor export
- Offertes aanvragen en vergelijken van accountants
- Offertes aanvragen en vergelijken van Arbo-diensten
- Onderzoek het samenvoegen van data en telefoon kosten
- Onderzoek of er bespaard kan worden op elektriciteit( contract loopt over 2 jaar af)
- Beoordelingsformulier huidige leveranciers opstellen
- Opstellen van sancties voor het minder functioneren van leveranciers.
- Huidige leveranciers beoordelen

---

<sup>60</sup> Bron: [www.kiesenergie.nl](http://www.kiesenergie.nl)



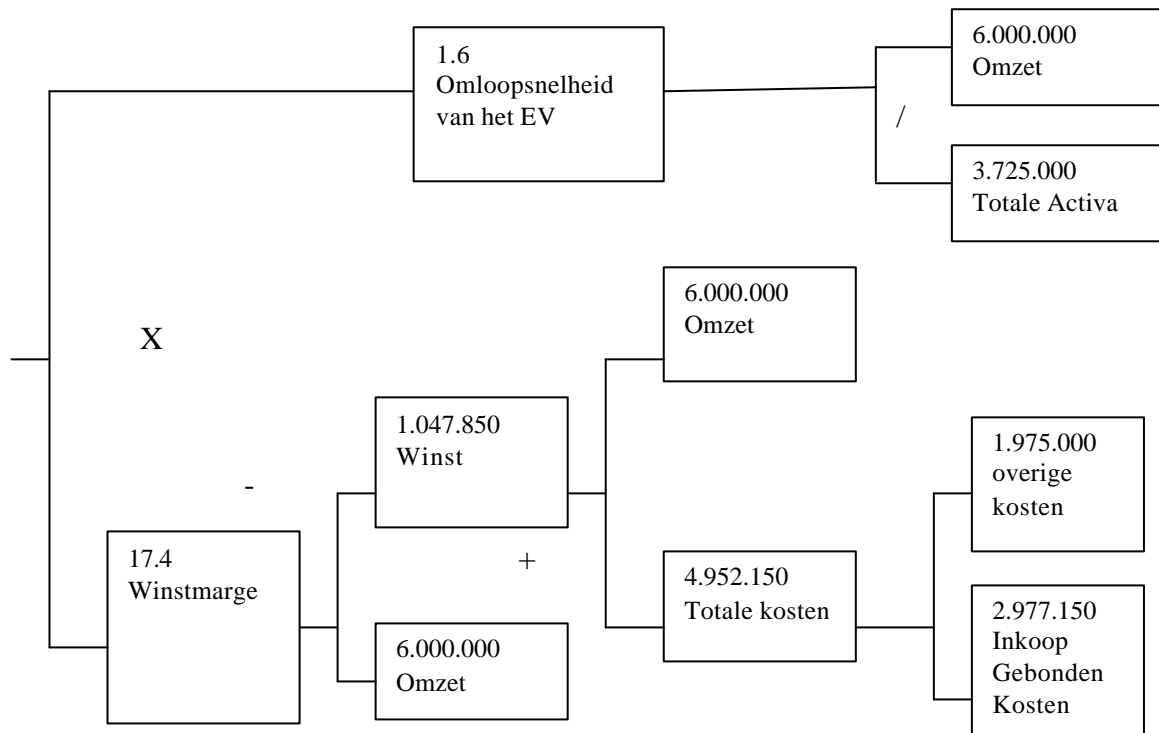
## 6 Financieel

Het bestaan van de inkoopafdeling is gebaseerd op de financiële bijdrage aan de winst. Zo zijn er kosten om een inkoopafdeling op te zetten en te beheren. Dit zijn voornamelijk de personeelskosten. Een overzicht van kosten en baten is essentieel in het financiële hoofdstuk.

### 6.1 Dupont Chart

De dupont chart geeft de rentabiliteit van het geïnvesteerde vermogen aan. Dit is ook beter bekend als de ROI<sup>61</sup>. Hiermee wordt duidelijk gemaakt of het aantrekkelijk is om te investeren in een bedrijf. De ROI wordt beïnvloed door factoren als; omzet, activa, kosten en omloopsnelheid van het vermogen.

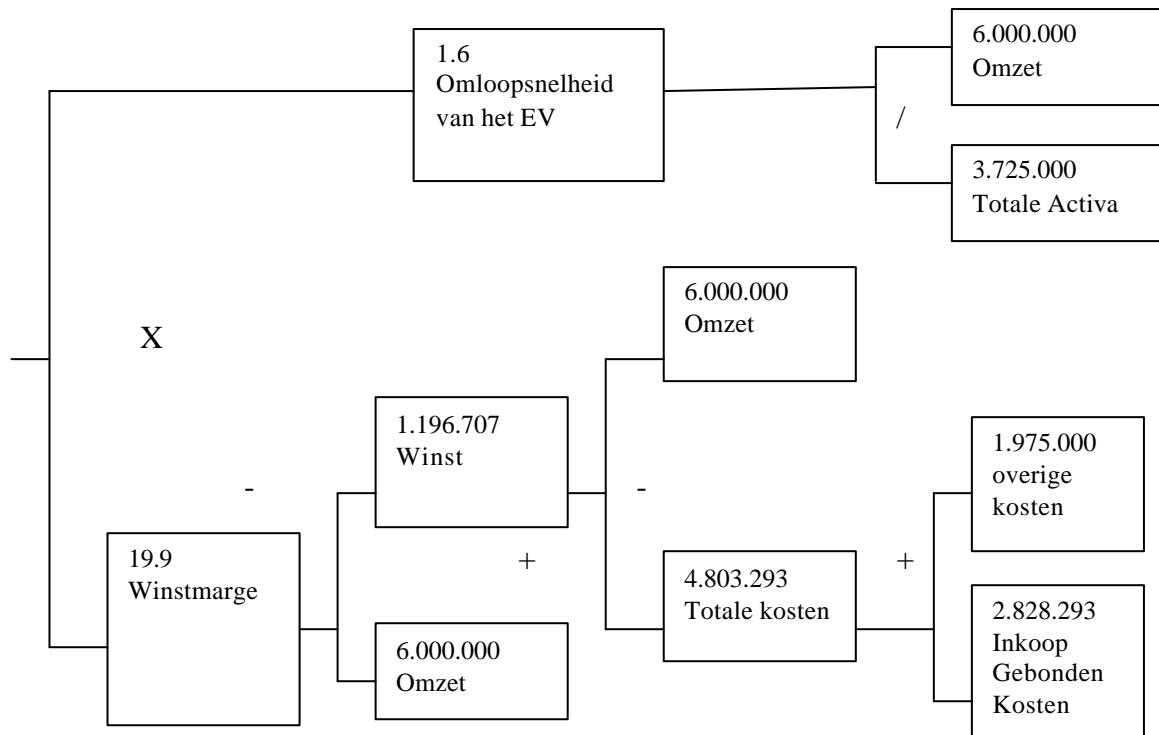
De uitkomst van de huidige situatie is een ROI van 27.8%. Hiermee wordt het rendement op het geïnvesteerd vermogen bedoeld.



**Figuur 21 Dupont chart ' oude situatie'**

Het is mogelijk om te berekenen wat het rendement is op het geïnvesteerd vermogen nadat er 5% bespaard is op de inkoop. Een besparing op de inkoop is immers rechtstreeks van invloed op het bedrijfsresultaat en de ROI.

<sup>61</sup> ROI= Return On Investment



**Figuur 22 Dupont chart ' nieuwe situatie'**

De besparing van 5% op de gehele inkoopkosten zorgen voor een stijging van bijna 4% van het rendement van het geïnvesteerde vermogen. Door de ROI te verhogen is een bedrijf aantrekkelijker voor banken of particulieren om in te investeren.

## 6.2 Costdrivers

Bepaalde factoren zijn doorslaggevend voor de kosten van de inkoopafdeling. Uit het interview blijkt dat costdrivers van invloed zijn op de directe en indirecte inkoopkosten. Door het inzichtelijk maken van de oorzaak en gevolg kan er een systematisch oplossing worden gevonden.

Klanten:

- Schommelingen in het voorraadbeheer. Fluctuaties in de vraag moeten opgevangen worden
- Levertijden van de handelsartikelen zijn lang en onvoorspelbaar wat de kans op back orders verhoogd.
- Trend gevoelige producten
- Veiligheidsvoorschriften voor het product

Systeembeheer:

- Het systeem is 'vervuild'; verouderde producten zijn nog steeds opgenomen in het bestand
- Niet aanmaken van inkooporders bemoeilijkt het administratief proces
- Het niet digitaal inkopen van producten
- Het niet digitaal betalen van facturen
- Geen minimumvoorraden

Magazijn /voorraadbeheer

- Ontvangstprocedures
- Bestellen artikelen gebeurt door de verkoopafdeling
- Back orders
- ( te lage) verzendkosten

Deze costdrivers zijn verantwoordelijk voor hogere kosten van de inkoop. Het bestrijden van deze factoren draagt bij aan het verminderen van voornamelijk de indirecte kosten. Daarbij dragen het verminderen van deze costdrivers bij aan het transparanter en inzichtelijk maken van de inkoopactiviteiten.

### 6.3 Besparingen

De financiële doelstelling van dit rapport is 5% te besparen. 5% van 702.650 is €35.000. De besparing zal moeten komen uit de facilitaire inkoop. Hier is immers de meeste onderhandelingsruimte.

#### 6.3.1 Directe kosten

Kostenpost	Bedrag in euro's	Besparing in %	Besparing in geld	Kosten na besp.
Logistiek	103.000	5	5.150	97.850
Verpakkingen	165.000	7	20.625	144.375
Kantoorartikelen	36.400	10	3.640	32.760`
Wasserij*	20.000	20	4.000	16.000
Brandstof	36.500	5	18.25	34.675
Verzekeringen	60.000	5	3.000	57.000
Elektriciteit	51.000	5	2.550	48.450
Telefoon/data+	34.000	5	1.700	32.300
Gaas**	180.000	20	36.000	144.000

**Tabel 23; Overzicht besparingen**

+ deze besparing wordt pas na 2 jaar effectief na het beëindigen van het huidig contract

\* zal in eigen beheer worden genomen

\* \*onderdeel van de niet beïnvloedbare inkoop en niet meegenomen in totaal overzicht.

Het totaal van de besparing op de facilitaire inkoop komen in totaal op €39.940. Daarbij optellend de besparing van euro €36.000 op de kostenpost gaas wordt in totaal euro €75.940 bespaard. De harde eis van 5% besparen is gericht op de beïnvloedbare kosten. De besparing op de niet beïnvloedbare inkoop telt hierdoor niet mee. De genoemde percentages zijn onderbouwd door berekeningen.

	July					Aug				Sept				Okt				Nov			Dec		
kostenpost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Logistiek																							
Verpakkingen																							
Kantoorartikelen																							
Wasserij																							
Brandstof																							
Verzekeringen																							
Elektriciteit																							
Telefoon/data																							
Gaas																							

**Tabel 24; Implementatie besparingen**

Toelichting tabel 21

1. De brandstofprijzen zijn onderzocht middels informatie en een gesprek met drie landelijke aanbieders. Gemiddeld wordt 5% korting op de brandstof gegeven.
2. De kantoorartikelen worden samengevoegd. Door het stijgen van het volume zal de leverancier 10% geven. Daarbij worden de posten voor het drukken van de huisstijl toegevoegd aan deze leverancier
3. De verpakkingen zijn minimaal berekend. Het terugdringen van 5 leveranciers naar 2 of, het liefst, 1 levert op zijn minst een besparing van 7% op.
4. Door het over sluiten van verzekeringen bij andere aanbieders is het altijd mogelijk om 5% te besparen.
5. De markt voor energie wordt per 1 juli vrijgegeven. Visprox heeft een contract lopen maar is na dit contract in staat om een nieuwe leverancier te vinden.
6. De vrachtkosten worden teruggebracht met 5% door het terugbrengen van het aantal backorders. Tegelijkertijd kan door het aangaan van een contract met een vervoerder voor al het vervoer binnen Europa<sup>62</sup> kan eventueel meer worden bespaard.
7. De telefoon kosten kan verminderd worden via twee mogelijkheden. Ten eerste het aangaan van een contract met een andere aanbieder. Ten tweede kan de kosten voor het onderling bellen verlaagd worden door voordeelnummers te programmeren.
8. De wasserij als leverancier wordt afgestoten. Hiervoor zal Visprox het wassen van de bedrijfskleding in eigen beheer uitvoeren. Mede door de verhuizing van de productie wordt het chemisch reinigen overbodig. Dit betekent vermindering van de kosten.
9. Het veranderen van gaas leverancier levert een besparing op van 20%. Het overstappen van leverancier is een ingrijpende verandering. Dit is ook de reden dat deze kostenpost onder de semi beïnvloedbare kosten valt. Deze besparing telt dan ook niet mee om de voorwaarden van 5% te besparen op jaarbasis.

<sup>62</sup> zie paragraaf 5.2 Quick wins

Deze besparingen worden behaald met het specificeren en onderhandelen. Synergie is belangrijk voor de kantoorartikelen en verpakkingen. De make or buy analyse is van toepassing bij de wasserij.

Er wordt tevens geadviseerd om de schoonmaak uit te besteden aan een bedrijf dat twee dagen per week schoon komt maken. Hiermee wordt 0.6 fte bespaard. Het uitbesteden zal pas over anderhalf jaar actief worden. Dit is het moment dat er daadwerkelijk kan worden overgestapt naar de nieuwe situatie. Dit is dan ook de reden waarom deze besparingen niet zijn mee genomen in de calculatie. Schoonmaakartikelen worden in de eigen beheer situatie doorberekend aan Visprox. Bij het uitbesteden worden de kosten hiervan ook doorberekend. Echter is een schoonmaakbedrijf beter in staat om op grote schaal schoonmaak artikelen in te kopen. Hierdoor ontstaan schaalvoordelen. Deze kosten zullen door het uitbesteden en de schaalvoordelen lager worden. Vooraf is moeilijk te bepalen hoeveel dit daadwerkelijk bespaard.

### 6.3.2 Indirecte kosten

Indirecte kosten zijn administratieve kosten, vrachtkosten en orderkosten. Volgens de KVK kost het betalen van een factuur gemiddeld €35. Het verlagen van het aantal facturen levert een besparing op. Echter wordt deze besparing niet omgezet in ‘hard’ geld. Het samenvoegen van producten kan leiden tot een verzamel factuur en lagere vrachtkosten. Er worden immers verschillende producten geleverd door een leverancier. Dit scheelt in de frequenties van de vrachtkosten. Het besparen op de indirecte kosten is erg moeilijk te meten. Het aantal facturen kan verlaagd worden. Dit zou betekenen dat er minder werk is voor bepaalde afdelingen. Er zou dan zoveel mogelijk bespaard moeten worden dat er een personeelslid ontslagen moet worden. Aangezien dit niet de bedoeling is heeft het besparen op indirecte kosten geen prioriteit boven de directe kosten.

## 6.4 Kosten en baten analyse

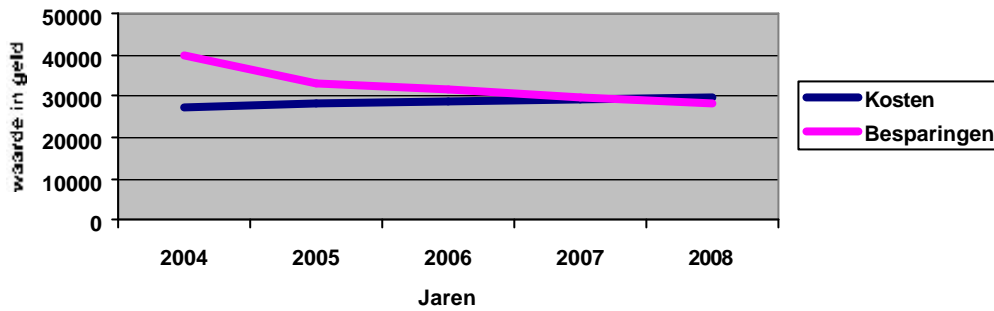
Het bestaansrecht van de inkoopafdeling wordt duidelijk gemaakt door een kosten baten analyse. Voor een centrale inkoopafdeling is besloten 1.2 fte vrij te maken. De kosten voor een Nevi gekwalificeerde inkoper is €27.500<sup>63</sup>. Dit is het bruto loon plus de sociale lasten voor deze werknemer. De opbrengsten zijn zoals hierboven beschreven €39.940 in het eerste jaar. Tabel 22 hieronder laat zien hoe de prognose eruitziet voor de komende vijf jaar. De besparingen op de indirecte kosten zijn de tijd en aandacht die het overige personeel door de invoering van de centrale inkoopafdeling aan het primair proces kan gaan besteden. In de oude situatie werd tijd van het primair proces gebruikt om inkopen te verzorgen. Daarbij wordt bespaard op minder vrachtkosten, minder facturen. Om de eis van een kostenbesparing van 5% te halen zal de besparing volgens onderstaand tabel dienen te verlopen.

Jaar	Kosten inkoper €	Besparing €
2004	27.500	39.940 <sup>64</sup>
2005	28.050	33.135
2006	28.611	31.478-2550 energie
2007	29.183	29.777
2008	29.766	28.288

**Tabel 25; Prognose van kosten t.o.z. van besparingen op de beïnvloedbare kosten.**

<sup>63</sup> In samenhang met opleiding en ervaring

<sup>64</sup> zie figuur 22



**Figuur 26; Snijpunt kosten en baten**

De kosten van de inkoop zijn jaarlijks gestegen met 2%. De besparing zal per jaar 5% bedragen. In dit overzicht zijn de indirecte kosten niet opgenomen aangezien dit niet hard geld is en verwerkt zijn in de administratieve kosten. Het meetbaar maken van deze kosten is niet relevant voor het onderzoek. Na 2005 zal de inkoopafdeling op een niveau van kostenbesparing moeten zijn dat de daling van indirecte kosten van dusdanige aard moeten zijn dat het bestaansrecht van de afdeling kan dragen. De in de tabel gebruikte besparingen zijn bereikt met 7 beïnvloedbare producten en diensten. Na 2005 zal de inkoopafdeling extra kunnen besparen op energie kosten. Het totaal aantal kostenposten waarop dan bespaard wordt komt dan uit op 8.

Binnen Visprox zijn 4 personen bezig met inkoopactiviteiten. Door intern te zoeken naar de juiste invulling van deze afdeling zorgt ervoor dat er geen sollicitatieprocedure hoeft te worden gestart. Door het intern overplaatsen van 1.0 fte wordt er geen nieuw salaris aangemaakt. Immers stond de kandidaat al op de loonlijst. Concluderend is het aan te bevelen dat er iemand van binnen de organisatie wordt gezocht voor de inkoopafdeling. Zo wordt een inwerkperiode voorkomen en bezit de medewerker al kennis over de producten en de organisatie. Dit is een voordeel. Uit onderzoek is gebleken dat een nieuwe medewerker pas rendabel wordt na anderhalf jaar werkzaam te zijn geweest.

Uit het interview en een activiteiten overzicht wordt beoordeeld hoe efficiënt de inkoop functioneert. In de oude situatie zijn 4 personen actief met inkoopactiviteiten. Totaal is hier sprake van 1.7 fte verspreid over de organisatie. Door het opzetten van de centrale inkoopafdeling wordt dit terug gebracht tot 1.2 fte. Hierboven wordt gesproken over het overplaatsen van 1.0 fte. Deze wordt aangevuld met 0.2 fte op tactisch niveau. Dit levert een besparing op van effectief 0.5 fte. Deze besparing komt uit op €13.750 .

Besparing	Personeel besparing	Totaal
39.940	13.750	53.960
33.135	13.750	46.885
34.028	13.750	47.779
29.777	13.750	43.527
28.288	13.750	42.038

**Tabel 27; Besparing incl. 0.5 fte**

De besparingen in bovenstaand figuur zijn gericht op de beïnvloedbare kosten. Zoals eerder genoemd realiseert Visprox ook een kostenbesparing op de niet beïnvloedbare kosten. Onderstaand tabel geeft aan hoeveel deze twee soorten kosten gezamenlijk besparen.

De onderste kolom geeft aan hoeveel er in totaal bespaard is na 5 jaar met de aangegeven besparingen.

<b>Jaar</b>	<b>Facilitaire kosten</b>	<b>Beïnvloedbare kosten</b>	<b>Totaal</b>
2004	53.960	36.000	89.960
2005	46.885	36.000	82.885
2006	47.779	36.000	83.779
2007	43.527	36.000	79.527
2008	42.038	36.000	78.038
<b>Totaal</b>	<b>234.189</b>	<b>180.000</b>	<b>414.189</b>

**Tabel 28; Beïnvloedbare en niet beïnvloedbare kosten**

Afsluitend kan gezegd worden dat de centrale inkoopafdeling met de voorgestelde bezetting en activiteiten daadwerkelijk bestaansrecht heeft.

Zoals eerder benoemd in de aanleiding<sup>65</sup> van dit rapport zal zonder de een inkoopafdeling de kosten van alle inkopen gemiddeld met 5 % per jaar stijgen. Door het vergelijken van de inkoopkosten zonder een inkoopafdeling en de kosten met een inkoopafdeling wordt duidelijk gemaakt hoe noodzakelijk een centrale inkoopafdeling is voor Visprox.

<b>Jaar</b>	<b>Kosten inkoop</b>	<b>Kosten inkoop met besparing</b>	<b>Vershil</b>
2004	2.977.150	2.887.190	89.960
2005	3.126.007	2.804.305	321.702
2006	3.282.307	2.720.526	561.781
2007	3.446.422	2.640.999	805.423
2008	3.618.743	2.562.961	1.055.782

**Figuur 29 Kosten inkoop met 5% prijsverhoging t.o.z. van inkoop met besparing**

De totale kosten van de inkoop worden vermeld met een prijsstijging van 5% per jaar. Mocht er geen centrale inkoopafdeling worden opgezet dan zou dit logischer wijs inhouden dat de kosten van de inkopen op bovengenoemde bedragen uit komen. Met het gebruik van dit rapport kan met een centrale inkoopafdeling bespaard worden. Het verschil tussen de kosten zonder een inkoopafdeling en met een centrale inkoopafdeling bevestigen hoe belangrijk de inkoop voor Visprox kan zijn.

<sup>65</sup> zie paragraaf 2.1 Probleem analyse

## Conclusie

De te beantwoorde probleemstelling en subprobleemstellingen zijn op te delen in twee onderdelen. Enerzijds wordt een organisatorisch gedeelte beantwoord. Anderzijds wordt er een financiële doelstelling aan de inkoopafdeling gesteld.

Het literatuuronderzoek geeft antwoord op welke strategie voor Visprox geschikt is. Hierdoor wordt op strategisch, tactisch en operationeel beleid aangedragen. Ondersteunende interviews maken duidelijk dat er binnen de organisatie draagvlak bestaat voor de verandering. Hieruit wordt geconcludeerd dat er behoefte bestaat aan een inkoopafdeling als stafafdeling. De bronnen geven aan hoe de theorie in de praktijk worden gebracht. Hiermee wordt het organisatorische belang van de centrale inkoopafdeling benadrukt.

De financiële doelstelling van de inkoopafdeling wordt verduidelijkt door het gebruik van een deskresearch. Hierin wordt aangegeven hoe financieel aantrekkelijk de aangedragen methodes zijn.

Door vanuit de verschillende perspectieven naar de haalbaarheid van de inkoopafdeling te kijken wordt een objectief oordeel gegeven. Dit vereenvoudigt de conclusie dat een inkoopafdeling binnen Visprox gerealiseerd moet worden.

Het opzetten van de inkoopafdeling is voor Visprox een noodzakelijke ingreep. Het economisch klimaat dwingt Visprox bezuinigingen door te voeren. Daarbij worden de regels en wetten steeds strenger. Dit brengt hogere kosten met zich mee. De milieu kosten moeten terug verdient worden.

Visprox zal op strategisch niveau de inkoopafdeling op de agenda moeten zetten. Door het opstellen van strategisch, tactisch en operationeel beleid wordt de inkoopafdeling als stafafdeling binnen de organisatie geplaatst. Op strategisch niveau zal de inkoopafdeling aan bepaalde doelen moeten voldoen. Zo zijn er verschillende KSF en prestatie indicatoren die het functioneren van de inkoopafdeling beoordelen.

Door het gebruik van JIT en invloed uitoefenen op de productieplanning is Visprox in staat de inkoopkosten te verlagen. Hiermee is Visprox beter in staat de klant te voorzien in zijn behoeften. Ongeacht of dit een externe of interne klant is. Hiervoor is communicatie nodig met leveranciers, en voornamelijk de productie eenheid in Frankrijk. Met de formule van Camp en het vaststellen van de minimum voorraden is Visprox in staat om anders te gaan bestellen. Met ondersteuning van het software programma Heart Profit, dat binnen Visprox al gebruikt wordt, is de inkoopafdeling in staat om de gewenste bestelfrequenties en besteleenheden vast te stellen en vast te leggen voor de verschillende primaire producten.

Er zijn voor Visprox verschillende veranderingen noodzakelijk om de inkoopafdeling vorm te geven. De inkoop zal niet meer verspreid plaats vinden binnen de organisatie. Deze verandering houdt in dat sommige personeelsleden niet meer verantwoordelijk zijn voor bestellingen maar dat deze verantwoordelijkheid bij de inkoopafdeling ligt. Hiermee wordt 0.5 FTE bespaard. De bezetting van de centrale inkoopafdeling komt hiermee op 1.2 FTE. Dit is 1.0 FTE voor het daadwerkelijk uitvoeren van de inkoopactiviteiten. 0.2 FTE wordt ingezet voor het inkoopbeleid op strategisch niveau.



Hierbij wordt gedacht aan het samenstellen van inkooppakketten, onderhandelen met leveranciers en het aanvragen en vergelijken van concurrerende offertes. Uit de besparing van 0.5 FTE blijkt dat een centrale inkoopafdeling efficiënter te werk gaat. Dit resulteert in transparantie, inzicht in het proces en het standaardiseren van de inkoopactiviteiten.

Door het toepassen van synergie, specificeren van de behoeftes en het veranderen van leveranciers zorgen voor het behalen van de financiële eis van de inkoopafdeling. Synergie zorgt voor het verminderen van het aantal leveranciers. Hiermee wordt het volume groter waardoor de kortingen groter worden. Daarbij wordt tegelijkertijd de vrachtkosten en administratieve kosten verlaagd. Het specificeren van de behoeftes draagt bij aan het onnodig inkopen van onnodige functies van producten. Door het voornamelijk uitspelen van leveranciers in het hefboom en routine kwadrant leveren besparingen op.

De aangegeven besparingen op de beïnvloedbare kosten bedragen in het eerste jaar van de inkoopafdeling €39.940. Daarbij opgeteld de besparing van €13.750 op personeels kosten. Gezamenlijk komt dit uit op 53.940. Hierbij zijn de besparingen op de niet beïnvloedbare kosten van 36.000 niet bij opgeteld. Mocht dit wel het geval zijn dan is de besparing het eerste jaar 12.77 %. Deze cijfers duiden aan dat er aan de eis van een besparing van minimaal 5% is voldaan en dat er voldoende bestaansrecht is voor een centrale inkoopafdeling.

Buiten deze cijfers om zijn de besparingen op de indirecte kosten van de inkoop zoals; verlagen van vrachtkosten voor ontvangen en verstuurd producten en goederen, verwerken van facturen niet meegenomen. Deze besparingen zijn op voorhand moeilijk te bepalen. Dat deze echter aanwezig zijn staat vast.

## Literatuuropgave

Kempen en Keizer: Advieskunde voor praktijkstages

Es, van der W.: Syllabus Inkoopmanagement 2003-2004, Haagse Hogeschool, Facility Management voltijd; code 2355

Kooten van, J.P.: Syllabus integraal kwaliteitsmanagement. Haagse Hogeschool, Facility Management voltijd; code 2357

Kooten van, K. Syllabus intergraal kwaliteitsmanagement, INK model, Haagse Hogeschool, Facility Management voltijd; code 2331

Gelderman/ Albronda: Professioneel Inkopen, Eerste druk. Houten: EPN BV, 1999. ISBN 90-11-0345-1

Weele van, Prof. Dr. A. J.: Inkoop in strategisch perspectief, webversie. Deventer: Kluwer, 1997. ISBN 90-267-2679-1

Tazelaar, P.A.C.: Gecoördineerd inkopen, een onderzoek naar kenmerken van de industriële inkoopcombinatie, Universiteit Twente, 1998

### Internet:

[www.nevi.nl](http://www.nevi.nl) 2 februari 2004

[www.mbk-inkoopshop.nl](http://www.mbk-inkoopshop.nl)

[www.ovia.nl](http://www.ovia.nl) 2 februari 2004

[www.inkoop.pagina.nl](http://www.inkoop.pagina.nl) 2 februari 2004

[www.novem.nl/default.asp?edocumentID=13414&print1](http://www.novem.nl/default.asp?edocumentID=13414&print1)

[www.facilitairinkoop.nl/actueel/facilitaireinkoopnieuwewinstron.htm](http://www.facilitairinkoop.nl/actueel/facilitaireinkoopnieuwewinstron.htm) 20 februari 2004

[www.kvgo.nl](http://www.kvgo.nl) 18 maart 2004

[www.arjanvanweele.com](http://www.arjanvanweele.com) 23 februari 2004

[www.inkoper.net](http://www.inkoper.net) 5 april 2004

[www.kmbobrief.be](http://www.kmbobrief.be) 15 april 2004

[www.kempeners.nl/Kempeners%20en%20van%20Weele.htm](http://www.kempeners.nl/Kempeners%20en%20van%20Weele.htm) 20 februari 2004

[www.kemepeners.nl/Trends%20in%20inkoop.htm](http://www.kemepeners.nl/Trends%20in%20inkoop.htm) 20 februari 2004

[www.bespaar.20.tot.40.kennisbank.nu/](http://www.bespaar.20.tot.40.kennisbank.nu/) 20 februari 2004

[www.psi-project.nl/portfolio.htm](http://www.psi-project.nl/portfolio.htm) 1 april 2004

[www.facilitaireinkoop.nl/actueel/inkooptest.htm](http://www.facilitaireinkoop.nl/actueel/inkooptest.htm) 31 maart 2004

[www.euroshell.nl](http://www.euroshell.nl) 31 maart 2004

[www.total.nl](http://www.total.nl) 31 maart 2004

[www.coppa.nl](http://www.coppa.nl) 5 april 2004

[www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) 11 maart 2004

[www.kvk.nl](http://www.kvk.nl) 11 februari 2004, 1 april 2004

[www.mkb.nl](http://www.mkb.nl) 17 februari 2004, 29 maart 2004

[www.mbkadvies.nl](http://www.mbkadvies.nl) 29 maart 2004

[www.synergy.nu/uittreksel/comp.pdf](http://www.synergy.nu/uittreksel/comp.pdf) 20 april

[www.ieml.nl](http://www.ieml.nl) 11 februari 2004, 9 maart 2004, 29 maart 2004

[www.emerice.nl](http://www.emerice.nl) 3 februari 2004, 16 maart 2004

[www.visprox.com](http://www.visprox.com)  
[www.student.kun.nl/c.f.burgers/samenvatting/management.doc](http://www.student.kun.nl/c.f.burgers/samenvatting/management.doc) 23 maart 2004  
[www.cpb.nl](http://www.cpb.nl) 9 februari 2004  
[www.dft.nl](http://www.dft.nl) 3 maart 2004  
[www.skype.com](http://www.skype.com) 23 april 2004  
[www.wisfaq.nl](http://www.wisfaq.nl) 12 maart 2004  
[www.kiesenergie.nl](http://www.kiesenergie.nl) 29 maart 2004  
[www.autotype.co.uk](http://www.autotype.co.uk) 3 februari 2004  
[www.unionink.com](http://www.unionink.com) 3 februari 2004  
[www.vvfv.nl](http://www.vvfv.nl) 3 februari 2004  
[www.zso.nl](http://www.zso.nl) 3 februari 2004  
[www.druma.nl](http://www.druma.nl) 3 februari 2004  
[www.sericol.com](http://www.sericol.com) 3 februari 2004  
[www.duurzaamuitbesteden.nl/upload/attachements.pdf](http://www.duurzaamuitbesteden.nl/upload/attachements.pdf) 24 maart 2004  
[www.evo.nl](http://www.evo.nl) 22 april 2004  
[www.jjkkruisprojectwerk.nl/linkingpin/](http://www.jjkkruisprojectwerk.nl/linkingpin/) 19 februari 2004  
[www.managementsite.net/content/articles/271](http://www.managementsite.net/content/articles/271) 31 maart 2004  
[www.utn.nl/boeken/manaccbegr.html](http://www.utn.nl/boeken/manaccbegr.html) 16 april 2004

Engelstalige sites:

[www.bcg.com/practice/e\\_commerce.jsp](http://www.bcg.com/practice/e_commerce.jsp) 17 maart 2004  
[www.corlido.nl](http://www.corlido.nl) 16 februari 2004  
[www.riskmind.com/montecarlosimulation.htm](http://www.riskmind.com/montecarlosimulation.htm) 1 april 2004  
[www.supplymanagement.com](http://www.supplymanagement.com) 12 april 2004

### **Tijdschriften:**

Business logistics, Mei 2003  
Purchasing Excellence, Oktober 2003  
Purchasing Excellence, April 2004,  
I & L, officieel orgaan Nevi, December 2003  
I & L, officieel orgaan Nevi, Nr. 11 2003, Jaargang 19  
I & L, officieel orgaan Nevi, Nr. 12 2003, Jaargang 19  
I & L, officieel orgaan Nevi, Nr. 3 2004, Jaargang 20  
Memory Magazine, beurscatalogus 2004, Jaargang 16

<b><u>A</u></b>		<b><u>K</u></b>	
ABC analyse	23	Klant	7
Afbakening	14	Kosten	47
<b><u>B</u></b>		Kraljic	21,29
Baten	47	Kritische Succes Factoren	12
Beleidsnota	37	Kwalitatief onderzoek	14,15
Beïnvloedbare kosten	7,46,49	<b><u>L</u></b>	
Besparingen	46,48	Leverancierskrediet	19
Bestaansrecht	47	Leveranciersoverzicht	18,19
Besteleenheid	35	Linking pin	9
Bestelfrequentie	35	Logistiek	30,35,41
Bevoegdheid	40	<b><u>M</u></b>	
Bruikbaarheid	16	Markt	6
<b><u>C</u></b>		Methodes	37
Commodity analyse	23	Minimum voorraad	38
Communicatie	30,43	Missie	6
Costdrivers	45	<b><u>N</u></b>	
<b><u>D</u></b>		New task	32
Directe kosten	46	Niet beïnvloedbare kosten	46,49
Doelgroep	5	<b><u>O</u></b>	
Doelstellingen	6,11	Ondersteunende	14,23,26,46
Dupont chart	44	Onderzoek instrumenten	14
Duurzaam	9,33	Operationeel	33
<b><u>E</u></b>		<b><u>P</u></b>	
EDI	31	Plan technisch	12,13,30
E-auction	31	Probleemanalyse	8
E-procurement	31	Probleemstelling	10
<b><u>F</u></b>		Procedures	37
Facility Management	9	Processen	23
Formule van Camp	38	Product	7
<b><u>G</u></b>		Productie	7,30
Gewijzigde aankoop	32	Portfolio	21
Goederenstroom	30	Primair proces	6,50
<b><u>H</u></b>		Prioriteit	25
Handelsartikelen	35	<b><u>Q</u></b>	
Handelsfirma	6	Quick wins	41
Herhalings aankoop	32	<b><u>R</u></b>	
<b><u>I</u></b>		Reciprociteit	35
Indirecte kosten	47	ROI	44
Inkooptaandeel	18	<b><u>S</u></b>	
Inkoopanalyse	17	Schaalvoordelen	41,47
Inkoopaudit	22	Secundaire proces	7
Inkoopbeleid	22	Stappenplan	38
Inkoopfases	33	Strategie	21,26
Inkooporganisatie	22	Strategisch	27
Inkoopproces	8,22	Structuur	37
Inkoopstadia	27,28	Synergie	34
Interne klanten	12,28	<b><u>J</u></b>	
<b><u>J</u></b>		Just in Time Management	29

**T**

Tactisch 31  
Tactiek 34

**U**

Uitbesteden 39,42,47  
Urgentie 15

**V**

Voorraadbeheer 29,35

**W**

Weerstand 42

**X**

**Y**

**Z**

# Bijlagen

**Bijlage 1: Organogram**

**Bijlage 2: Eigendomsverhouding**

**Bijlage 3: Interview techniek**

**Bijlage 4: Verantwoordelijkheids overzicht van de inkoopafdeling bij Visprox**

**Bijlage 5: Stappenplan van het inkoopbeleid**

**Bijlage 6: Inkoopinstrumenten**

**Bijlage 7: Inkoopstadia**

**Bijlage 8: Relatie inkoop, verkoop en marketing**

**Bijlage 9: Contract brandstof aanbieder**

**Bijlage 10: Stappenplan voor het opzetten van een inkoopcombinatie**

**Bijlage 11: Inkoopportfolio Kraljic**

**Bijlage 12: Kraljic en Boston Consulting Group gecombineerd**

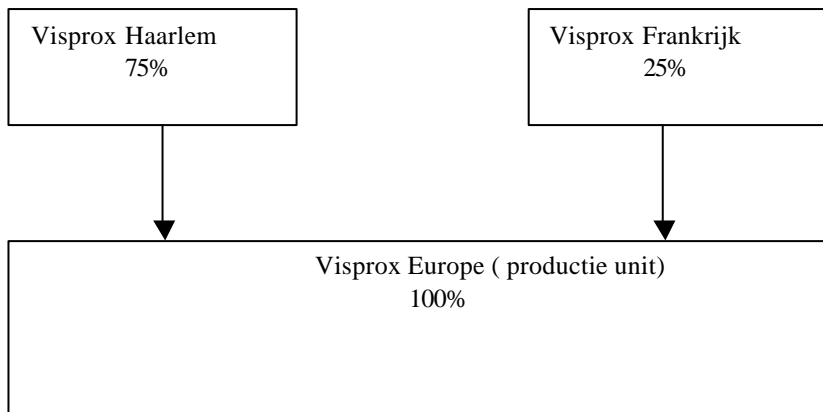
**Bijlage 13: Artikel A.J. van Weele; Trends in inkoop**

## **Bijlage 2**

# **Eigendomsverhouding Visprox en Visprox Europe**



Eigendomsverhouding Visprox Europe.



## Bijlage 3

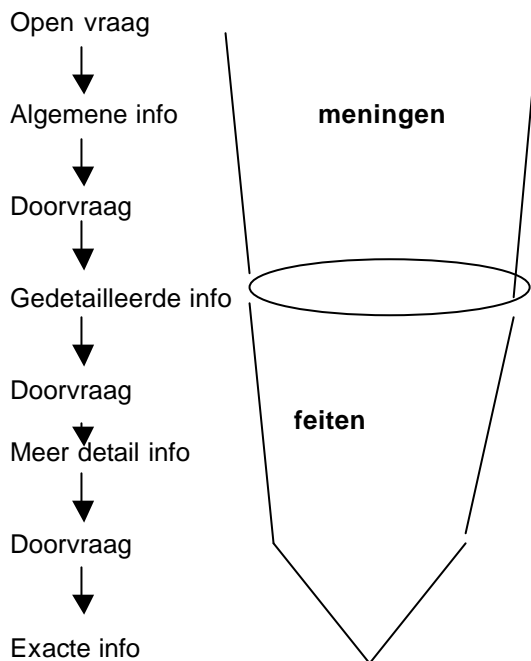
### Interview techniek

## Interview

Tijdens het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een gestructureerd interview. Een gestructureerd interview bestaat uit een beperkte vragenlijst en het doorvragen naar informatie. Voor het interview wordt een beperkt aantal vragen toegestuurd aan de respondenten. Na het invullen van de lijst wordt tijdens een interview de antwoorden doorgenomen. Het succes van het interview hangt mede af van de keuze van de respondenten en de vragen die worden gesteld. Deze methode van onderzoek geeft voornamelijk kwalitatieve informatie. Sommige waardes kunnen kwantitatief zijn.

### Drie Stappen Test Interview

#### Structuur interview<sup>66</sup>



Tijdens een interview zal er gefocust moeten worden op een bepaald onderdeel. Tijdens het interview is het hoofdonderwerp hoe de inkoop situatie verbeterd kan worden binnen de organisatie. Zo is er een interactie tussen de gebruiker en de organisatie omgeving.

De observatie eenheden die zijn gebruikt verschillen op het gebied van leeftijd, geslacht en opleiding. De gemeenschappelijke deler die alle respondenten wel hebben is dat er enige raakvlakken zijn betreffende het uitvoeren van inkoopfuncties.

Hieronder worden de vragen benoemd en verantwoord waarom deze vragen worden gesteld.

- 1 Wat is uw mening over de huidige situatie binnen Visprox betreffende het inkopen van producten en diensten?
- 2 Met welke inkoopactiviteiten krijgt u te maken tijdens uw werk?
- 3 Ondervindt uw werk vertraging door het ontbreken van een inkoopafdeling? Zo ja, waarom?
- 4 Zou volgens u een centrale inkoopafdeling nuttig zijn voor Visprox?
- 5 Wat zouden de taken van een centrale inkoopafdeling moeten zijn?
- 6 Wat zouden de doelen van een centrale inkoopafdeling moeten zijn?
- 7 Ziet u nadelen van een centrale inkoopafdeling?

<sup>66</sup> Leren interviewen, Marian Hulshof, Een HBO methode voor het mondeling verzamelen van mondelinge informatie;

- 8 Zou het introduceren van standaard inkoopformulieren structuur brengen voor het inkoopproces? Zo ja, waarom?
- 9 Hoe verloopt de communicatie betreft het inkopen van producten binnen uw werkzaamheden bij Visprox?
- 10 Heeft u nog ideeën of aanmerkingen betreft de inkoop bij Visprox?

Vraag 1 geeft aan wat er leeft bij het personeel betreft dit onderwerp.

Vraag 2 geeft aan wie welke activiteiten verrichten.

Vraag 3 geeft aan welke problematiek er binnen Visprox speelt.

Vraag 4 geeft aan of het idee leeft binnen Visprox om een inkoopafdeling op te zetten.

Vraag 5 geeft aan welke activiteiten de inkoopafdeling volgens het personeel zou moeten verzorgen.

Vraag 6 geeft de doelstellingen aan die het personeel van Visprox belangrijk vindt

Vraag 7 geeft de nadelen aan die het personeel zien voor een centrale inkoopafdeling.

Vraag 8 geeft aan of het personeel behoefte heeft aan of er structuur en richtlijnen nodig zijn

Vraag 9 geeft aan of de communicatie betreft de inkoop gestructureerd verloopt.

Deze vragen geven een kwalitatief beeld over de huidige situatie en de toekomstige situatie. Door het interpreteren van deze antwoorden kan een goede schets worden gemaakt hoe belangrijk men het inkoopbeleid binnen de organisatie vindt.

De keuze voor respondenten is gebaseerd op de inkooprelatie. De respondenten zijn ieder gerelateerd aan inkoopactiviteiten. De volgende personen zijn geïnterviewd:

Magazijnchef

Inkoper handelsartikelen

Inkoper gereed product

Inkoper logistiek (2x)

Inkoper ondersteunende producten

Inkopen met contracten

Hoofd verkoop

## **Bijlage 4**

Verantwoordelijkheids overzicht van de inkoopafdeling bij  
Visprox

Productgroep	Kraljic	Specificeren	Selecteren	Contracteren	Bestellen	Bewaken	Nazorg
Kantoorartikelen	Hefb	Inkoop	Inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Hoofd inkoop	Hoofd Inkoop
Computers en software	Hefb	Systeem beheerder	Inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Systeem beheer	Inkoop
Kopieermachine	Hefb	Inkoper	Inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Inkoper	Hoofd inkoop
Beveiliging	Hefb	Inkoper	Inkoop	Hoofd inkoop	Hoofd inkoop	Hoofd inkoop	Hoofd inkoop
Afvoeren	Strat	Hoofd magazijn	Inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper/magazijn	Magazijn	Inkoop
Afval	Rout	Magazijn/inkoper	Inkoop	Hoofd inkoop	Magazijn	Magazijn	Inkoop
Verpakkingen	Hefb	Hoofd productie	Inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper/productie	Productie	Inkoop
Wasserij	Hefb	Inkoop	Inkoop	Hoofd inkoop	Inkoper	Inkoper	Inkoop
Schoonmaak	Rout	Inkoop	Inkoop	Hoofd inkoop	Schoonmaak dienst	Inkoper	Inkoop
Logistiek NL	Knel	Magazijn	Inkoop	Hoofd inkoop	Inkoop/magazijn	Magazijn	Inkoop
Logistiek Exp	Knel	Export	Inkoop	Hoofd inkoop	Export	Export/magazijn	Inkoop
Brandstof	Rout	Inkoop	Inkoop	Hoofd inkoop	Nvt.	Boekhouding	Inkoop
Reprokosten	Rout	Inkoop	Inkoop	Hoofd inkoop	Per behoefte	Inkoop	inkoop
Elektra	Knel	Inkoop	Inkoop	Hoofd inkoop	Inkoop	Inkoop	Inkoop
Telefoon/data	Knel	Inkoop	Inkoop	Hoofd inkoop	Inkoop	Inkoop	Inkoop
Acco onderhoud	Hefb	Techn. Dienst	Inkoop	Hoofd inkoop	Techn. Dienst/inkoop	Inkoop	Inkoop

Relatie geschenken	Rout	Inkoop	Inkoop	Hoofd inkoop	Per behoefte	Inkoop/verkoop	Inkoop
Verzekeringen	Hefb	Directie	Inkoop/Directie	Hoofd inkoop/directie	Hoofd inkoop/directie	Hoofd inkoop	Inkoop
Catering	Rout	Inkoop	Inkoop	Hoofd inkoop	Inkoop/catering	Inkoop/catering	Inkoop
Portokosten	Knel	Inkoop	Inkoop	Hoofd inkoop	Inkoop	Inkoop	Inkoop

## **Bijlage 5**

### Stappenplan van het inkoopbeleid

Stap 1 Huidige situatie	Stap 2 Gewenste situatie	Stap 3 doelstellingen	Stap 4 Inkoopplan	Stap5 prestatiekening
Intern Inkoopbeleid Inkoopproces Inkoopprocedure Organisatie	Opstellen inkoopbeleid Beleid afstemmen op ondernemingsbel eid Draagvlak	Vaststellen doelen Doelen zijn meetbaar, meetbaar, kwantitief, meetbaar, consistent, haalbaar, taakstellend, uitdagend, realistisch en specifiek	Afstemmen plan binnen eigen organisatie Opstellen mijlpalen en activiteiten plan Implementatie	Controle voortgang Mijlpalen Prestatiekening Bijsturen aanpassen
Extern Markt Interne klant				



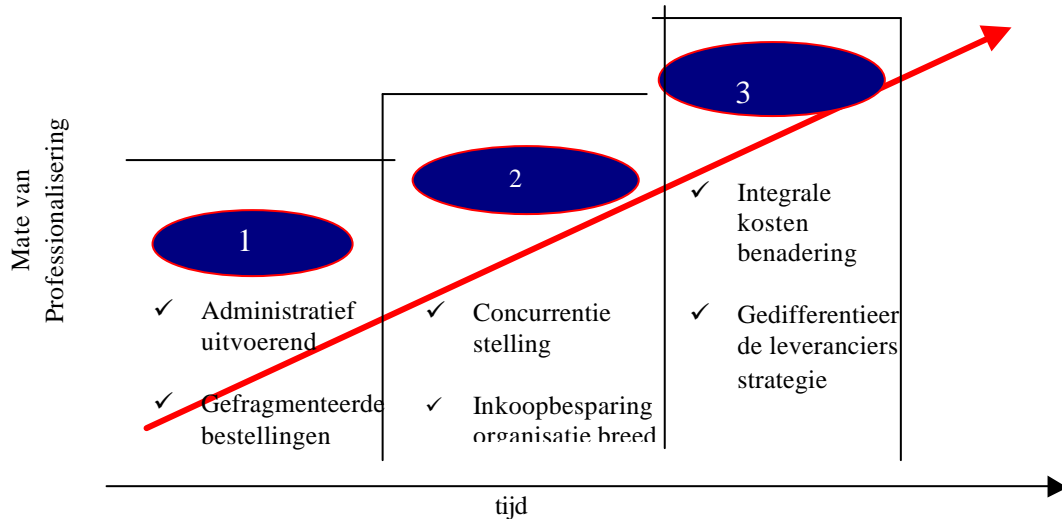
## **Bijlage 6**

### Inkoopinstrumenten

inkooplogistiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>*toezicht op bestelaanvragen</li> <li>*controle op leveringsbetrouwbaarheid</li> <li>* controle op bestel volumes</li> <li>* controle op bestel frequenties</li> <li>*bestelbeleid</li> </ul>
kwaliteitsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>*vroegtijdige betrokkenheid van inkoop in keuzetraject</li> <li>*verbetering kwaliteitsprestaties leveranciers</li> <li>*opstellen kwaliteitscriteria</li> </ul>
prijnsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>*beheersing van inkoopkosten en inkooprijzen</li> <li>*reductie van inkoopkosten en inkooprijzen</li> </ul>
leveranciersbeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>*sourcing-beleid</li> <li>*verbetering van leveranciersprestaties</li> <li>*leveranciersselectie</li> <li>*leveringsvoorwaarden</li> </ul>
communicatiebeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>*interne contacten</li> <li>*externe contacten</li> <li>*inkoopformulieren</li> </ul>

## **Bijlage 7**

### Inkoopstadia



**Figuur 30 specifieke inkoopstadia**

Het vastleggen van de missie van de inkoopafdeling creëert duidelijkheid voor de afdeling zelf en de overige afdelingen binnen Visprox. De missie van de inkoopafdeling luidt: ***De juiste producten van de juiste kwaliteit op de juiste tijd op de juiste plaats in de juiste hoeveelheden tegen de juiste prijs.***

De inkoopafdeling zal eisen stellen aan de producten die worden ingekocht. Zo kent de inkoop de volgende eisen:

- functionele eisen (juiste producten)
- technische eisen (van de juiste kwaliteit)
- logistieke eisen (op de juiste tijd en op de juiste plaats)
- kwaliteitseisen (in de juiste hoeveelheden)
- commerciële eisen (tegen de juiste prijs)

De centrale inkoopafdeling zal een brug binnen Visprox slaan tussen de inkoopfuncties en inkoop-eisen. Dit is een resultaat van de linking pin situatie zoals beschreven in paragraaf 2.1. Zoals bovenstaande indeling aangeeft bestaat er een verband tussen de inkoopfuncties en de inkoop-eisen. Zo zullen de inkoop-eisen bij elke inkooporder beoordeeld moeten worden. Door het vastleggen van deze functies en eisen in het strategische beleid van Visprox is het gevolg dat deze regels in de gehele onderneming van toepassing zijn.

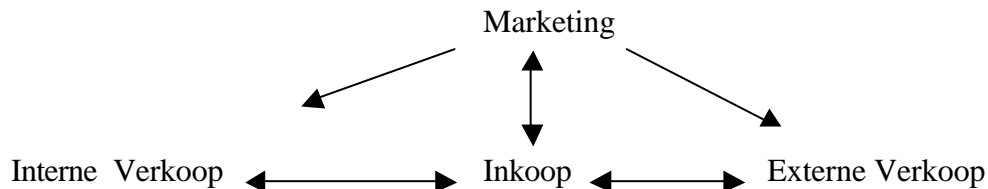
Er bestaat binnen Visprox een indeling van inkopen tussen het inkopen van ondersteunende diensten, producten en handelsartikelen. De handelsartikelen worden verkocht aan externe klanten van Visprox. De ondersteunende diensten worden geleverd aan de interne klanten van Visprox.

## **Bijlage 8**

### Relatie inkoop, verkoop en marketing

## Relatie Inkoop, Verkoop en Marketing

De relatie van inkoop, verkoop en marketing kan gebruikt worden als ondersteuning van de marketing formule. De afdeling verkoop belooft de wensen van de klanten te vervullen maar kan niet functioneren zonder een inkoopafdeling. De inkoopafdeling krijgt ook te maken met verkopers van leveranciers. De leveranciers proberen immers producten te verkopen aan de inkoopafdeling. De inkoopafdeling zal dus moeten realiseren dat er twee soorten verkoop, namelijk externe verkopers en de interne inkopers, gemoeid zijn met het inkoopproces.



**Figuur 31 Relatie Inkoop, verkoop, Marketing**

De verkoopafdeling binnen Visprox bestaat uit de verkoop binnen en buitendienst. De wisselwerking tussen deze twee afdelingen worden ondersteund door de inkoopafdeling. Zonder een juist inkoopbeleid kan de verkoop buiten en binnendienst niet volledig de klanten tevreden stellen.

Bijlage 9

Contract brandstof aanbieder

**Shell Nederland Verkoopmaatschappij B.V.**  
Customer Service Centre  
Postbus 79  
2900 AB Capelle aan den IJssel  
**Tel.** 0900 202 27 30 (1 euroct /min.)  
**Fax** (010) 300 24 51  
**E-mail** [contract.cards@shell.com](mailto:contract.cards@shell.com)  
**Internet** <http://www.Shell.nl>

VISPROX  
T.a.v. De heer M. de Jong  
Grijpensteinweg 19  
2014 KX HAARLEM

Capelle aan den IJssel, 6 september 2004

Uw ref.:  
Onze ref.: 300047114  
Onderwerp: euroShell

Geachte heer De Jong,

Hartelijk dank voor uw interesse in het euroShell systeem. U ontvangt hierbij een aanbieding die gebaseerd is op een geschat jaarvolume van ca. 30.000 liter brandstof afgenomen met de bedrijfswagens van VISPROX via het euroShell systeem in Nederland.

#### **Shell Netwerk**

Het comfort van het grootste netwerk van ca. 600 Shell stations in Nederland en meer dan 13.000 in 35 landen van Europa doet vele ondernemingen kiezen voor euroShell. Denk aan het gemak voor uw berijders, slechts met één card en één pincode door heel Europa met daarbij ook nog de mogelijkheid om met deze card tolwegen, tunnels, bruggen en ferry's te kunnen betalen!

#### **Shell staat bekend als innovatief en betrouwbaar**

Maar weet u ook dat de euroShell card één van de veiligste brandstof cards in Europa is? EuroShell versterkt wederom de beveiliging van haar Nederlandse netwerk zowel op bemane als onbemane stations.

#### Wat houdt dit concreet in voor u als klant?

- On-line beveiliging op zowel bemane als onbemane stations in Nederland.
- directe detectie van overmatig en/of afwijkend tankgedrag
- automatische blokkering wanneer uw daglimiet\* wordt overschreven
- Snellere informatieverschaffing aan u, de klant.

*\* Het limiet wordt regelmatig aangepast en niet gecommuniceerd uit veiligheidsoverwegingen*

#### **Services**

De efficiency die het euroShell cardsysteem voor u kan opleveren is groot. Denkt u alleen al aan de administratieve verwikkeling die u zich bespaart! U bent af van losse bonnetjes, contant geld en declaraties! Bij verandering van het aantal voertuigen worden de cards direct door onze medewerkers aangepast.



### **euroShell en de mogelijkheden**

De vertankingen op het Shell netwerk gebeuren door middel van de euroShell card. Voor het gebruik van de cards is een aantal mogelijkheden te weten:

- pincode per card.
- aankoopcategorie voor de cards (alleen brandstof, tolwegen, tunnels, ferry's, of ook smeermiddelen, wassingen en/of shop artikelen).
- geldig voor nationaal of internationaal gebruik
- cards onderbrengen in subgroepen
- cards geregistreerd op kenteken of indien gewenst op andere kenmerken zoals chauffeursnaam, eventueel aangevuld met een extra chauffeurscode

### **Enkele voordelen als u voor euroShell kiest**

- het grootste 'single-branded' en best verspreide netwerk van tankstations in Nederland en daarmee zo min mogelijk omrijdkilometers en dus minder kosten en meer gemak voor u en uw medewerkers op de diverse vestigingen;
- al onze stations zijn 'pump-linked' waardoor fraude wordt geminimaliseerd;
- topkwaliteit brandstoffen en smeermiddelen;
- de euroShell card waarmee naar uw keuze een uitgebreid service pakket kan worden geboden;
- een topkwaliteit op de stations door constante training van onze servicemedewerkers;
- het meest uitgebreide spaarsysteem in de vorm van zegels en airmiles;
- informatie voorziening over de transacties op diverse manieren (papier, internet, dagelijks, maandelijks, per kwartaal) en een makkelijke manier om elektronische facturen te koppelen aan uw automatisering.

### **Niet omrijden, bespaart veel tijd en geld**

Eén op de twee verkooppunten langs de snelweg is een Shell station. Er is dus altijd een Shell station in de buurt. Tanken bij Shell bespaart dus veel tijd, moeite en... geld!

Door te investeren in een strategisch netwerk langs hoofdverkeerswegen en een uitgebreid netwerk voor incidentele tankingen, bieden wij u een zeer goed gespreid en dekkend netwerk. Dit betekent dat u altijd een Shell station op uw route zult vinden. Zo hoeft u geen onnodige kilometers te maken en bespaart u brandstofkosten, loonkosten en ergernis.

### **Informatie voorziening euroShell**

U ontvangt per 14 dagen de facturen, eventueel per subnummer, op kenteken gerubriceerd. Het is tevens mogelijk om factuurinformatie naast de papieren uitvoering ook met behulp van internet aangeleverd te krijgen.

#### *euroShell Management Informatiesystemen*

##### euroShell Online

EuroShell Online is een geavanceerd 'web-based' management informatiesysteem, welke u reeds na ca. 3 werkdagen in staat stelt snel en eenvoudig inzicht te verkrijgen in de euroShell transacties door middel van een tiental voorgedefinieerde brandstofrapportages. Daarnaast is het mogelijk om met behulp van euroShell Online uw euroShell card aanvragen alsmede card mutaties / blokkeringen via internet door te geven (cardmanagement). Een interactieve demo van euroShell Online vindt u op: [www.euroshell.com](http://www.euroshell.com) onder het kopje 'euroShell services', of rechtstreeks op: <http://www.euroshell.com/Int/En/eS/downloads/esodemo/index.htm>

EuroShell Online is verdeeld in vier modules; on line reporting, card management, data download en standaard help module.

Wij bieden u de euroShell Online als volgt aan:

- 1) Rapporten en uitzonderingsoverzichten (incl. Card Management) voor €35,- per maand
- 2) Download van euroShell transacties (incl. Card Management) voor €45,- per maand
- 3) euroShell Online module(1 + 2) voor €80,- per maand

Deze bedragen zijn exclusief BTW.

#### euroShell Alerts

EuroShell Alerts is een innovatief systeem om uw brandstofkosten door middel van het efficiënte 'management-by-exception' principe te beheren. Het systeem stelt u in staat om snel per email geïnformeerd te worden over brandstoftransacties die aan één van maar liefst 16 beschikbare criteria voldoen, welke u vooraf zelf heeft ingesteld. Tot de mogelijkheden behoren rapportages over tolwegbetalingen, afwijkende verbruikscijfers en vertankingen van grote volumes. EuroShell Alerts biedt u hierdoor de mogelijkheid om met minimale inspanningen uw brandstofkosten op adequate wijze te beheren!

Wij bieden u 2 Alerts aan voor slechts €10,- per maand, exclusief B.T.W. een voorbeeld hiervan is bijgevoegd. Indien u hier gebruik van gaat maken dan bieden wij u dit het 1<sup>e</sup> kwartaal kosteloos aan!

#### **Travel Assistance**

Voor de Fleet card bestaat als optie de mogelijkheid tot **Travel Assistance** voor bedrijfswagens met een geel kenteken. Deze 'pech-onderweg'-service wordt ondergebracht bij de ANWB. Onderstaand sommen wij voor u de mogelijkheden alsmede de premies op. Het voordeel van Travel Assistance via de euroShell card is dat u met één kaart zowel in uw brandstofbehoefte kunt voorzien alsmede een pech onderweg service heeft. Daarnaast wordt alles via één factuur aan u doorbelast.

Module A:	€37,21 per jaar	basispakket, hulpverlening binnenland en buitenland.
Module B:	€ 9,76 per jaar	vervangend vervoer buitenland.
Module C:	€ 5,67 per jaar	onvoorzien uitgaven en bagage verzekering.
Module D:	€14,07 per jaar	vervangend vervoer binnenland.

#### **Conditie**

Indien u het door u geschatte brandstofvolume van circa 30.000 liter per jaar afneemt met uw bedrijfswagens via het euroShell systeem in Nederland bieden wij u:

- een algemene korting van €1,60 per 100 liter

**of**

- op niet rijksweg stations een korting van €3,10 per 100 liter
- 

Deze kortingen zijn geldig tot nader order ten opzichte van de Retail Lijst Prijs, exclusief BTW, direct op factuur op deelnemende Shell stations voor de producten Shell diesel, Shell Super Plus, Euro 95 en voor ons nieuwe product V-power.

Voor het gebruik van de euroShell 7002 cards berekenen wij €0,75 per card per maand.

De cards kennen een geldigheid van 2 jaar en worden na die tijd automatisch en kosteloos vernieuwd, voorzien van dezelfde pincode als de oude cards

**Betalingsvoorwaarden**

Per 14 dagen ontvangt u een totaalfactuur van euroShell. De betaling hiervan geschiedt middels een automatische bankincasso met een krediettermijn van 0 dagen na factuurdatum (inclusief dispositietermijn). Een borg of garantstelling kan onderdeel uitmaken van deze aanbieding.

**Algemene voorwaarden**

Op deze overeenkomst zijn de “algemene verkoopvoorwaarden” en de “algemene voorwaarden euroShell systeem voor motorvoertuigen oktober 2001” van SHELL van toepassing, welke aan deze overeenkomst zijn bijgevoegd. In het geval van tegenstrijdigheden tussen de bepalingen uit deze overeenkomst en de algemene verkoopvoorwaarden en/of algemene voorwaarden euroShell systeem voor motorvoertuigen zullen de bepalingen van deze overeenkomst prevaleren.

Deze offerte is onder voorbehoud van goedkeuring directie en is geldig tot 2 maanden na dagtekening.

Wij zien uit naar een prettige samenwerking en zijn ervan overtuigd, dat hetgeen wij hierboven beschreven hebben u in staat zal stellen uw administratie en brandstofkosten voor VISPROX in Nederland te reduceren met een minimale inspanning.

Indien u zich in deze aanbieding kunt vinden dan verzoeken wij u een kopie voor akkoord te ondertekenen en te retourneren.

Wij verwelkomen u uiteraard graag als nieuwe klant tegemoet en zien uw reactie tegemoet, indien mogelijk via email, emailadres: [j.kalkman-binnekamp@shell.com](mailto:j.kalkman-binnekamp@shell.com).

**Met vriendelijke groet,**  
Shell Nederland Verkoopmaatschappij B.V

Janny Kalkman  
*Telesales Accountmanager*

**Voor Akkoord**  
VISPROX

De heer M. de Jong

Bijlagen: algemene voorwaarden

**Voorbeeld alert**

**Bijlage 10**

**Stappenplan voor het opzetten van een inkoopcombinatie**

## Bijlage 11

### Inkoopportfolio van Kraljic

## Bijlage 12

Kraljic en Boston Consulting Group gecombineerd

## Bijlage 13

Artikel A.J. van Weele; “ trends in inkoop”