
Van alles in één bak, naar alles op één vlak

Categorie Management



Auteur: Tom Maarsen
Studentnummer: 12036420

Van alles in één bak, naar alles op één vlak

Categorie Management

Kuehne – Nagel N.V.- Afdeling Procurement

Auteur:

Tom Maarsen (12036420)

Studiejaar

2015-2016

Bedrijfsmentor:

I. Winnen-Lucas

Stage biedende Organisatie:

Kuehne + Nagel N.V. - Afdeling Procurement
Lloydstraat 35
3024 EA Rotterdam

Docentbegeleider:

W.J.M. van der Es

Opleiding:

Faculteit Management & Organisatie, opleiding Facility Management
De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Adviesrapport

Afstudeeronderzoek

Periode

Februari tot en met juli 2016

Datum, Plaats

Mei 2016, Rotterdam



Auteursreferaat

In dit rapport wordt advies gegeven aan de organisatie Kuehne + Nagel. Dit advies beschrijft op welke wijze categorie management ingevoerd kan worden zodat de afdeling Procurement zich verder kan professionaliseren.

Indexreferaat

Adviesrapportage, categorieplan, categorie management, cross-functional teams, inkoop, Kuehne + Nagel, Operationele inkoopafdeling, Procurement.



Definities/ verklarende woordenlijst

Agency	Uitzendkrachten
BU	Business Units; direct betrokken bij het primaire proces
Business	Dit is het primaire proces van Kuehne + Nagel. Met name de Business Units worden hierbij bedoeld.
CFT	Cross Functioneel Team, in dit rapport hetzelfde als een categorieteam
CMP	Categorie managementplan c.q. categorieplan
FU	Functional Units; indirect betrokken bij het primaire proces
GR	Goods Received
KN	Kuehne + Nagel
MHE	Material Handling Equipment; Alle rijdende middelen in een distributiecentrum. Denk aan heftrucks en palletwagens
NFD	Nationaal Financial Director
NPM	Nationaal Procurement Manager
PO	Purchase Order
PR	Purchase Request
QSHE	Quality, Safety, Health and Environment
TCO	Total Cost of Ownership; de totale kosten van de levenscyclus van het product.
WEU	Regio West Europa; dit zijn landen in regio West-Europa: Spanje, Portugal, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Nederland, BeLux (België en Luxemburg), Denemarken, Finland, Ierland, Italië, Noorwegen, Zweden en Zwitserland
WHE	Warehouse Handling Equipment; overige middelen in een distributiecentrum
WHE-R	Warehouse Handling Equipment Returns; overige middelen in een distributiecentrum voor Returns. Dit is speciaal voor alle producten die terugkomen naar Kuehne + Nagel, zoals statiegeldflessen en de kratten van Albert Heijn die gewassen worden.



Samenvatting

De Procurement afdeling van Kuehne Nagel (KN) bestaat op dit moment drie jaar. De BU's zijn op zichzelf gericht en de adviezen van de afdeling Procurement worden aan de kant geschoven. De opdrachtgeefster van dit onderzoek denkt dat categorie management kan helpen om de positie van Procurement te verbeteren. Hieruit volgt de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kan de afdeling Procurement van KN Nederland door middel van categorie management haar toegevoegde waarde voor de organisatie KN tonen om zo haar positie te verbeteren?

Uit het theoretisch kader blijkt dat categorie management de organisatie doelstellingen terug vertaalt naar tactieken per inkooppakket. Op deze manier kunnen de juiste producten worden ingekocht dat het beste aansluit op de organisatie. De business is eigenaar van dit proces dat door de hele organisatie heen werkt. De drie belangrijkste vereisten voor categorie management zijn;

- Het hebben van gestandaardiseerde inkoopprocessen;
- Het maken en uitvoeren van een categorieplan;
- Het inrichten van cross functionele teams.

Voor het categorieplan is een procedure geschreven zodat alle categorieplannen binnen KN dezelfde onderwerpen beschrijven. Deze procedure is samengesteld uit de meest voorkomende structuur uit acht categorieplannen. Dit was tevens een doelstelling van het onderzoek.

Uit de huidige situatie blijken vijf knelpunten:

- Standaard inkoopprocessen zijn niet ingericht;
- Geen controle vindt plaats op werkelijke uitvoering c.q. levering en de administratieafdeling betaald alle facturen;
- De huidige categorieën hebben een kleine spend;
- De BU's zijn op zichzelf gericht;
- De afdeling Procurement heeft een slechte positie binnen de business.

De afdeling Procurement wil in de gewenste situatie als partner van de business acteren en doorgroeien naar fase vijf van het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven. Daarnaast moet de administratie worden verbeterd. Met betrekking tot categorie management, nieuwe categorieën moeten gecreëerd worden, verschillende categorieteams moeten de categorieën managen om dit in goede banen te leiden. De business zal het lastig gaan vinden om voor het algemeen belang te gaan in plaats van eigen belang.

Om de bovengenoemde knelpunten op te lossen en de gewenste situatie te bereiken moeten twee grote ingrijpende veranderingen plaatsvinden. Als eerste moet een operationele inkoopafdeling worden opgericht. Wanneer deze geheel functioneert kan gefaseerd categorie management worden ingevoerd.

De operationele inkoopafdeling kan functioneren met 3 FTE. Wanneer de baten en kosten tegen elkaar uit worden afgezet, blijkt dat in het minst gunstige geval de investering van €60.000 in 7,3 maand terug kan worden verdiend. Daarna is de te verwachten besparing ±€100.000 per jaar. In de meest gunstige situatie groeit de besparing uit tot €25.000.000 op jaar basis. De operationele inkoopafdeling kan de randvoorwaarden van categorie management implementeren binnen KN.

Categorie management moet gefaseerd ingevoerd worden. Het categorie plan helpt om de kennis van dit rapport te waarborgen in KN. De haalbaarheid van deze aanbeveling hangt af van de reactie van de business over het werken in cross functionele teams. De verwachting is dat de investering van €3.200.000 na vijf maanden terug is verdiend bij een jaarlijkse besparing van €8.200.000.



Voorwoord

Deze adviesrapportage is geschreven ter afsluiting van de opleiding facility management aan de Haagse Hogeschool. Dit adviesrapport geeft inzicht in categorie management bij Kuehne + Nagel.

Tijdens deze afstudeerperiode heb ik ondersteuning gehad van verschillende personen. Als eerste wil ik mijn collega's Maaïke van der Ent, Nienke Prins en Esther Woltheus bedanken voor alle hulp die zij hebben geboden tijdens mijn afstudeerperiode.

Met speciaal dank aan Emmy Benschop en Inge Winnen-Lucas die vanuit Kuehne + Nagel mede verantwoordelijk zijn voor het tot stand komen van dit rapport.

Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider vanuit school, Walter van der Es, bedanken die mij tijdens alle fases van het afstuderen heeft ondersteund.

Gelieve dit rapport digitaal te lezen. Door het klikken op een verwijzing naar een bijlage in de tekst, springt de cursor automatisch naar de desbetreffende bijlage. Tevens bespaart dit twee centimeter boom, met een diameter van 30cm.

Mei 2016, Rotterdam

Tom Maarsen



Inhoudsopgave

Inleiding	1
1 Organisatiebeschrijving	2
1.1 De Organisatie	2
1.2 De afdeling Procurement	4
1.3 Conclusie	5
2 Onderzoeks verantwoording	6
2.1 Onderzoeksmodel.....	6
2.2 Onderzoek naar deelvragen	6
3 Theoretisch kader	8
3.1 Inkoop.....	8
3.2 Wat is categorie management?.....	8
3.3 Redenen voor implementatie van categorie management.....	10
3.4 Toegevoegde waarde door categorie management.....	14
4 Huidige situatie.....	15
4.1 Probleemanalyse	15
4.2 Profiel van de categorie	15
4.3 Invloed van de categorieën	16
4.4 Profiel van de vraag van de organisatie	17
4.5 Categorie analyse	18
4.6 Leveranciers huidige situatie.....	18
4.7 Nog niet ingevulde hoofdstukken	20
4.8 Overige bevindingen	21
4.9 Conclusie	21
5 Gewenste situatie	23
5.1 Professionaliteit afdeling Procurement.....	23
5.2 Categorie management vanuit inkoopvisie	24
5.3 Categorie Management vanuit de business units	26
5.4 Conclusie	26
6 Conclusie	27
7 Aanbevelingen.....	29
7.1 Categorie management	29
7.2 Categorie aanpassingen.....	29
7.3 Leveranciers per categorie	29
7.4 Operationeel inkoop opzetten	30
7.5 Gebruik van een categorieplan.....	30
7.6 Strategische doelstellingen van KN.....	31
7.7 Conclusie	31



8	Bedrijfskundige consequenties	32
8.1	Organisatorische consequenties	32
8.2	Personele consequenties.....	34
8.3	Financiële consequenties	35
9	Implementatieplan	37
9.1	Categorie management	37
9.2	Conclusie	39
9.3	Tijdspad verandering	40
10	Slotbeschouwing	41
10.1	Validiteit van het onderzoek	41
10.2	Betrouwbaarheid van het onderzoek	41
10.3	Haalbaarheid.....	41
11	Bibliografie	42
12	Bijlage.....	1
	Bijlage 1: Inkoopontwikkelingsmodel	2
	Bijlage 2: De locatie Nederland	4
	Bijlage 3: Strategie Business Units.....	5
	Strategie BU Contract Logistics.....	5
	Strategie BU Seafreight.....	5
	Strategie BU Overland.....	5
	Strategie BU Airfreight	6
	Bijlage 4: Categorieën en spend	7
	Bijlage 5: Organogram afdeling Procurement	9
	Bijlage 6: Visie afdeling Procurement 2016-2020	10
	Bijlage 7: Interne en externe analyse	11
	7S model Mckinsey	11
	Destep-Analyse	14
	SWOT-matrix	15
	Confrontatiematrix.....	17
	Bijlage 8: Interview afdeling Procurement.....	20
	Bijlage 9: Business gedreven Inkoopframework	21
	Bijlage 10: Categorieplan Procedure.....	22
	Het schrijven van een categorieplan	22
	Onderzoeken Categorie Invloed op Business.....	23
	Vaststellen Intern Demandprofiel.....	24
	Opstellen Categorie-doelstellingen	25
	Bepalen Competentieprofiel	26
	Beschrijven leveranciers huidige situatie	27



Maken Extern Demand profiel	28
Beschrijven Inkoopmarkt	29
Onderzoeken stakeholders	30
Business verzoeken implementeren	31
Analyseren Leveranciers	32
Opstellen Veranderplan	33
Afronden categorieplan	34
Bijlage 11: Dutch Windmill	35
Bijlage 12: Voordelen categorie management	36
Bijlage 13: Cross-Functional Teams	37
Bijlage 14: Operationele inkoopafdeling	38
Activiteiten operationele inkoopafdeling	38
Het inrichten van een operationele inkoopafdeling	38
Bijlage 15: Hoofdstukken categorieplan	40
Bijlage 16: Rapportage aan regio WEU	43
Bijlage 17: Categorieën en subcategorieën	44
Bijlage 18: Spend analyse	46
Bijlage 19: Productgroepen binnen verpakkingen	48
Bijlage 20: Total Cost of Ownership	49
Bijlage 21: Gesprek met head of Procurement UK and WEU	50
Bijlage 22: Nieuw organisatiemodel	51
Bijlage 23: PR-PO proces	52
Bijlage 24: Toelichting financiële consequenties	54
Bijlage 25: Verandermanagement	56



Inleiding

In kader van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool heeft een student deze afstudeerrapportage geschreven voor de afdeling Procurement van Kuehne + Nagel ("KN"). De opdrachtgeefster van het onderzoek is de Nationaal Procurement Manager ("NPM") van KN Nederland. KN bestond ruim 120 jaar zonder een inkoopafdeling en sinds kort is een inkoopafdeling, op aanraden van de board, ontstaan; de afdeling Procurement. De afdeling Procurement is ondersteunend aan KN Nederland en is drie jaar oud. In december 2015 zijn twee nieuwe medewerkers aangetrokken om de afdeling te versterken. Deze medewerkers zijn op dit moment op tactisch niveau werkzaam. De ambitie van de afdeling Procurement is om op korte termijn geheel verantwoordelijk te zijn over de spend van 250 miljoen, van de totale 740 miljoen. Transport, hetgeen wat de afdeling Procurement nog niet beheerd, is verantwoordelijk voor ruim 400 miljoen.

De opdrachtgeefster wil weten of categorie management bij kan dragen aan de korte termijn ambitie, het geheel beheren van de 250 miljoen spend. Met als gevolg dat de ambitie op lange termijn van afdeling Procurement, het worden van partner van de business, in vervulling kan gaan.

Het probleem bij de afdeling Procurement is de positie binnen KN. De business units (BU) zijn sterk op zichzelf gericht en gaan voor het beste voor de eigen unit. Het advies dat de afdeling Procurement geeft in inkooptrajecten wordt vaak aan de kant geschoven. Financiële data om het advies te bevestigen is niet beschikbaar. Nu worden contracten afgesloten die niet passen op de situatie bij KN en wordt veel geld op deze manier 'verspilt'.

De opdrachtgeefster wil weten op welke wijze categorie management bij kan dragen aan de professionalisering van de afdeling Procurement om haar toegevoegde waarde aan de business te tonen. Hieruit volgt de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kan de afdeling Procurement van KN Nederland door middel van categorie management haar toegevoegde waarde voor de organisatie KN tonen om zo haar positie te verbeteren?

Deelvragen hierbij zijn:

1. Waar bestaat de spend van KN uit die door de afdeling Procurement wordt gemanaged?
2. Zijn de randvoorwaarden van categorie management binnen KN aanwezig zodat categorie management geïmplementeerd kan worden?
3. Zijn de huidige categorieën werkbaar voor categorie management?
4. Welke stappen moet de afdeling Procurement nemen om partner van de business te worden?

Naast deze deelvragen heeft het onderzoek twee doelen. Samen met de deelvragen moet dit een goed beeld geven over het onderzoek.

1. De huidige categorieën toetsen op juistheid en volledigheid;
2. Het maken van een procedure voor een categorieplan passend op verschillende categorieën;

Dit onderzoek start met een organisatiebeschrijving. Daarna komt de onderzoeks verantwoording van dit onderzoek. Na dit hoofdstuk is een theoretisch kader geschreven over categorie management, gevolgd door een huidige en gewenste situatie. Deze drie hoofdstukken worden vergeleken in de conclusie en wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Dit hoofdstuk is de basis voor de aanbevelingen. Deze aanbevelingen worden vervolgens uitgewerkt in twee hoofdstukken: de bedrijfskundige consequenties en een implementatieplan. Dit alles wordt afgesloten met een slotbeschouwing over de validiteit, betrouwbaarheid en haalbaarheid van dit onderzoek. Ondersteunend aan dit rapport is de bijlage.



1 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk worden twee aspecten van de organisatie beschreven, de organisatie KN en de afdeling Procurement. Het doel van dit hoofdstuk is om voor de lezer een duidelijk en beknopt beeld over KN te creëren. De vraag die in dit hoofdstuk uitgewerkt wordt, is : Wat zijn de invloeden binnen de organisatie KN waar rekening moet worden gehouden tijdens een verandering?

1.1 De Organisatie

Deze paragraaf is geschreven om de lezer een duidelijk beeld te geven over de organisatie KN. Daarnaast geeft dit input voor het implementatieplan, aan het einde van het rapport.

KN is in 1890 in Bremen, Duitsland opgericht. Inmiddels is KN uitgegroeid tot één van de grootste logistieke ondernemingen ter wereld. KN Group heeft meer dan 1000 kantoren over 100 landen met ruim 66.000 werknemers. Het hoofdkantoor staat in Zwitserland. De meeste landen waar KN actief is, liggen in het continent Europa (Kuehne+Nagel, 2015).

Een aantal feiten over KN:

- Nummer 1 zeevracht expediteur wereldwijd;
- Nummer 2 luchtvracht expediteur wereldwijd;
- Nummer 2 logistieke dienstverlener wereldwijd;
- Nummer 3 landvracht expediteur Europees (Kuehne+Nagel, 2015).
- Omzet in 2014: 17,5 miljard CHF (16 miljard euro);
- Winst in 2014: 6,3 miljard CHF (5,8 miljard euro)
- Wereldwijd ±10.000.000 m² opslagruimte; (Kuehne + Nagel, 2015)
- 500.000m² opslagruimte in Nederland, grafisch weergegeven in bijlage 2.

1.1.1 Afdelingen van KN

KN heeft als rechtsvorm zowel de BV als de NV in Nederland (Kuehne + Nagel, 2015). De lucht- en zeevracht zijn ondergebracht in de NV. De BV is later bijgekocht en hieronder valt landvracht en opslag en overslag. KN bestaat uit zeven verschillende regio's waarbij regio Western Europe ("WEU") de grootste is.

- Eastern Europe
- Middle east & Africa
- North America
- South Asia Pacific
- North Asia Pacific
- South & Central America
- Western Europe (hieronder valt Nederland)

In Nederland is onderscheid te maken tussen de volgende units:

Business Units (BU)

- Sea Logistics
- Air Logistics
- Contract Logistics
- Overland
- Insurance Brokerage
- Real Estate

Functional Units (FU)

- Corporate Internal Audit
- Finance + Controlling (Procurement)
- Human Resources
- Information Technology
- Legal Services

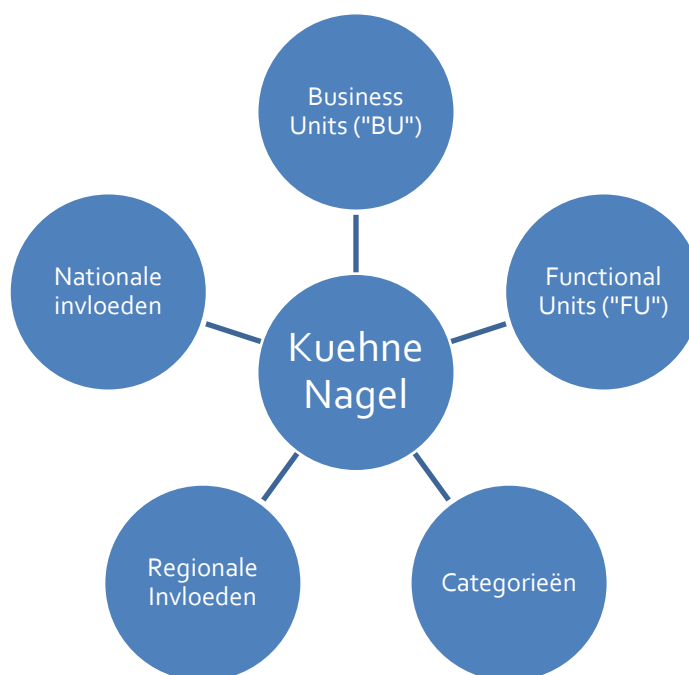
Procurement valt onder de FU Finance + Controlling. In het jaarverslag van 2015 blijkt dat een BU autonoom is. Uit het jaarverslag van 2015 heeft iedere BU een eigen verantwoording getypt. Elke gepubliceerde verantwoording heeft een andere structuur. Sommige BU's hebben wel een "strategie" hierin opgenomen en andere niet.



1.1.2 Invloeden op KN

In figuur 1 is grafisch weer gegeven met welke invloeden de interne organisatie KN te maken heeft. KN is een matrix organisatie. Dit geeft aan dat veranderingen in categorieën invloed hebben op regionaal en nationaal niveau en in de FU en de BU.

In veel matrix structuren kruisen alleen de BU's en FU's met elkaar. Bij KN zijn ook andere factoren die invloed hebben, dit zijn de categorieën, de regionale en nationale invloeden. Deze matrix structuur, met veel verschillende invloeden, zorgt voor kennisdeling door de gehele organisatie heen en de benodigde flexibiliteit bij veranderingen blijft gehandhaafd.



1.1.3 Het primaire proces

Het primaire proces van KN bestaat uit het transporteren van goederen van A naar B. Dit primaire proces is verder onder te verdelen in vier soorten: (Kuehne+Nagel, 2015)

- Zeevracht;
Hier ligt de focus op het vervoeren van vracht over zee en/of de rivieren.
- Luchtvracht;
Sommige goederen moeten snel vervoerd worden, denk aan bloemen en medicijnen. Deze goederen worden door de lucht vervoerd voor een snel transport.
- Logistieke dienstverlener;
Dit onderdeel is gericht op het geheel c.q. gedeeltelijk overnemen van de logistieke afdelingen van andere organisaties en het bieden van supply chain oplossingen. Vaak levert KN ook logistieke IT-oplossingen en handelt als een "fourth party logistics", (ketenbeheerder), die het vervoer van een bedrijf verzorgd, door andere transportorganisaties in te huren.
- Overland transport
Dit transport is gericht op het vervoeren van goederen over land. Meerdere vervoersopties zijn mogelijk: over de weg; spoor of via een pijpleiding.

Naast het vervoeren van goederen biedt de BU Contract Logistics van KN ook opslag en overslag aan. KN beheert o.a. de gehele logistieke dienstverlening van Pepsico (Dijkhuizen, Kuehne + Nagel verzorgt logistiek PepsiCo, 2015). Het blijkt dat de omzet van BU contract logistics, in kwartaal 1 van 2016 met 300% is gestegen in vergelijking tot kwartaal 1 van 2015.

1.1.4 Missie

De missie van KN luidt als volgt:

"The global logistics network is our strongest asset. Dedication, integration and innovation are at the heart of our business philosophy. Focused on our customers' needs we provide integrated logistics solutions of outstanding quality and operational excellence – we are the extension of your business." (Kuehne+Nagel, Mission Statement, 2015)

Het laatste deel; *"we are the extension of your business"* is waar KN zich mee profileert.



1.1.5 Strategische doelstellingen

Op dit moment is KN financieel gezond in alle markten waarin zij actief is. Door de hoge kwaliteit is KN marktleider en staat zij aan de voorgrond in de transportsector (Kuehne+Nagel, About Us, 2015). Iedere BU heeft zijn eigen uitdagingen. Deze zijn opgenomen in bijlage 3. KN wil werken aan de volgende algemene strategische doelstellingen:

- Vergroten van KN's positie in de value chains van haar klanten;
- Vergroten van KN's marktdeel in groeiende markten (Kuehne+Nagel, About Us, 2015).

1.2 De afdeling Procurement

De afdeling Procurement is in ontwikkeling bij KN Nederland. De afdeling bestaat in Nederland nog maar drie jaar. In deze afdeling zijn vier medewerkers actief. De afdeling koopt jaarlijks in voor 200-250 miljoen euro per jaar. De organisatie KN-Nederland geeft zelf ± 700 miljoen per jaar uit. 60% van de uitgaven bestaat uit transport; hier heeft de afdeling Procurement geen invloed op (bijlage 4). De afdeling Procurement, tezamen met de afdeling douane, controlling en ICT staan onder leiding van de afdeling Finance & controlling (bijlage 5). De functionele baas van de afdeling Procurement is Graham Getty, hij is verantwoordelijk voor Procurement in regio WEU.

1.2.1 Missie

De afdeling Procurement heeft een missie, gelijk aan de missie voor Procurement in WEU. Dit is de regio waar Nederland onder valt. Het hoofdkantoor van de WEU staat in Hamburg, Duitsland. De missie van de afdeling Procurement luidt als volgt:

"To consistently deliver value by sourcing goods and services which meet the needs of the business, at optimum whole life costs, by developing partnerships with selected suppliers and while meeting regulatory requirements and respecting Kuehne + Nagel's QSHE (Quality, Health, Safety, Environment) standards."

De afdeling Procurement wil toegevoegde waarde leveren aan de behoefte van de business. Daarnaast wil Procurement advies geven op basis van TCO. Ook moeten relaties ontwikkeld worden met geselecteerde leveranciers die QSHE-richtlijnen van KN respecteren.

1.2.2 Doel van de oprichting van Procurement

De afdeling Procurement is drie jaar geleden opgericht. Dit werd verplicht vanuit het hoofdkantoor in Zwitserland. Men zag de waarde in van een professionele inkoopafdeling om goederen en diensten in te kopen. Dit vanuit het kostenbesparend oogpunt.

De afdeling Procurement wil over vijf jaar partner zijn van de business, bijlage 6. Op dit moment is de afdeling Procurement ondersteunend aan de business. Dit komt doordat de afdeling Procurement vooral actief is bij de laatste 4 stappen van het inkoopproces, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. Bewaken en nazorg gebeurt op dit moment alleen bij escalatie.

1.2.3 Categorieën

Het hoofdkantoor in Zwitserland heeft een aantal categorieën opgesteld zodat verschillende Procurement afdelingen van verschillende landen kunnen samenwerken. Dit initiatief dateert van 1,5 jaar geleden. Het is lastig om de manier van samenwerken goed in te vullen. Samenwerken gebeurt nog nauwelijks op dit moment. De afdelingen hebben jaarlijks een gezamenlijke meeting, verder worden nauwelijks initiatieven internationaal opgepakt. De spend wordt per land in kaart gebracht, deze spend kan straks richtinggevend zijn om te starten met internationale initiatieven. Dan moeten de producten wel standaard en homogeen van aard zijn. Op basis van de volgende internationale categorieën wordt de spend verzameld in Zwitserland:

- Agency
- IT



- | | |
|--------------------------|-------------------|
| - (Mobile) Communication | - Stretch Film |
| - Company Cars | - Racking |
| - Facility | - MHE |
| - Fuel | - Trucks/Trailers |

Daarnaast heeft Nederland een aantal andere eigen categorieën vast gesteld. Deze categorieën zijn vastgesteld op basis van eerdere projecten. Daarnaast blijkt uit bijlage 8 dat de internationale categorieën niet passend zijn op de gehele spend van KN. Daarom heeft de afdeling Procurement Nederland zijn eigen categorieën opgesteld:

- | | |
|--------------------------|----------------|
| - Company clothing | - Real Estate |
| - Douane | - Sales |
| - HR Software | - Utilities |
| - Learning & Development | - Verpakkingen |
| - Office supplies | - WHE |
| - Procurement | - WHE-R |
| - QSHE | |

De huidige situatie gaat verder in op de huidige categorieën en hoe hier mee gewerkt wordt, of juist niet. Dit onderdeel, de categorieën en de huidige manier van werken in categorie management, is hetgeen waar dit onderzoek om gaat.

1.2.4 Inkoop bij de business

Op dit moment vindt het inkoopproces plaats bij de business. De afdeling Procurement voert alleen projecten uit om de BU's en FU's te helpen bij inkoopwerkzaamheden. Het inrichten van een operationele inkoopafdeling is nog niet gebeurd bij de afdeling Procurement. Daarom voeren de verschillende BU's zelf hun inkooptaken uit. Toch blijkt dat de BU's en FU's van hun operationele inkooptaken af willen. Verschillende afdelingen binnen KN willen als eerste de Pilot zijn bij de inrichting van de operationele inkoopafdeling van Procurement. Dit blijkt uit een gesprek met de stagebegeleiders van de student(van de Haagse Hogeschool en KN).

Op dit moment is de operationele inkoopafdeling niet opgezet vanwege het ontbreken van mankracht en omdat de activiteiten omtrent het PR-PO proces niet ingericht zijn.

1.3 Conclusie

Drie belangrijke bevindingen voor dit rapport kunnen uit dit hoofdstuk worden meegenomen. Als eerste de organisatie KN is groot in haar omvang, zowel in financiën, als in medewerkers en in vastgoed. De matrix structuur zorgt ervoor dat KN kennis door de organisatie heen kan delen en flexibel kan reageren op veranderende situaties.

De tweede bevinding, de afdeling Procurement is relatief kort werkzaam binnen KN en is vooral actief op tactisch niveau. Het operationele gedeelte van de inkoop ligt op dit moment nog bij de business. De wens van de business is dat het wordt gecentraliseerd bij de afdeling Procurement. Als laatste bevinding, de samenwerking binnen regio WEU is zeer beperkt, alleen de spend data wordt gedeeld en bij homogene producten wordt onderzoek gedaan naar gezamenlijk inkopen.

Om antwoord te geven op de vraag aan het begin van deze paragraaf, hoe rekening houden met verschillende invloeden bij veranderingen, blijkt dat rekening moet worden gehouden met regionale en nationale invloeden. Daarnaast is de wil van BU's leidend voor de FU's, beide moeten ondersteund worden door Procurement.

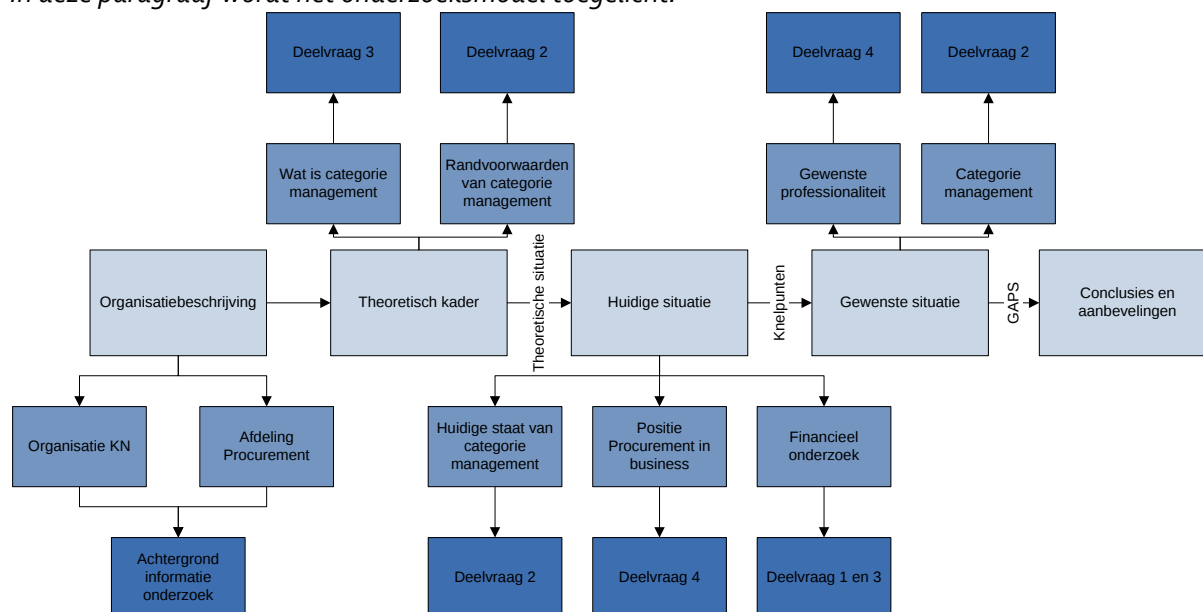


2 Onderzoeks verantwoording

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek verantwoord. Dit begint met het onderzoeksmodel dat gehanteerd is, vervolgens wordt de onderzoeksmethode per deelvraag uitgelegd. Door dit hoofdstuk moet de lezer een beeld krijgen hoe dit onderzoek tot stand is gekomen.

2.1 Onderzoeksmodel

In deze paragraaf wordt het onderzoeksmodel toegelicht.



Figuur 2, onderzoeksmodel

In figuur 2 staat het onderzoeksmodel van dit onderzoek. Dit geeft de volgorde van het onderzoek aan en waar de deelvragen binnen het onderzoek behoren.

2.2 Onderzoek naar deelvragen

In tabel 1 is uitgelegd waarom elke deelvraag gesteld is en hoe hier antwoord op gegeven gaat worden. In het onderzoeksmodel is uitgelegd waar elke deelvraag actief is binnen het onderzoek.

Deelvraag	Onderzoeksmethode	Reden van onderzoek gedeelte
Waar bestaat de spend uit van KN die door de afdeling Procurement wordt gemanaged?	Financiële database KN Literatuuronderzoek Interview Acon Specialist	Spend bestaat uit geld. Voor dit onderzoek wordt de spend onderzocht om erachter te komen uit welke leveranciers en producten het bestaat. Dit zorgt voor een duidelijk beeld van de financiële administratie van KN.
Zijn de randvoorwaarden van categorie management aanwezig binnen KN om categorie management in te voeren?	Literatuurstudie Observaties Interview afdeling Procurement	In de literatuurstudie moet bekend worden wat de randvoorwaarden voor categorie management zijn. Wanneer deze randvoorwaarden bekend zijn, kan door middel van observatie en betrokken zijn in vergaderingen onderzocht worden of de randvoorwaarden binnen KN actief zijn. De andere optie om hierachter te komen is met een interview met de afdeling Procurement



		Wanneer de huidige situatie in kaart is gebracht met betrekking tot de randvoorwaarden kan een advies worden geschreven om categorie management mogelijk te maken.
Zijn de huidige categorieën werkbaar voor categorie management?	Literatuurstudie Financiële database KN	Om te beginnen wordt uit de literatuur onderzocht wanneer een categorie werkbaar is voor categorie management. Wanneer dit duidelijk is kan onderzocht worden of de huidige categorieën werkbaar zijn en of aanpassingen benodigd zijn.
Wat voor groei moet de afdeling Procurement door maken om partner van de business te worden?	Inkoopontwik- kelingsmodel van TU Eindhoven Interview afdeling Procurement Observatie	Voor deze deelvraag wordt het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven gebruikt. Dit model geeft op basis van een aantal onderdelen de volwassenheid (fase) van de inkoopafdeling aan. Uit de fase waar de inkoopafdeling in valt, kan bepaald worden wat de afdeling Procurement moet doen om een bepaalde groei door te maken. Door een interview is te achterhalen waar Procurement naar toe wilt groeien en waar het nu staat.

Tabel 1, onderzoeksverantwoording



3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt onderzoek gedaan naar inkoop en categorie management. In de onderzoeksopzet is beschreven dat verschillende onderwerpen in het theoretisch kader uitgeschreven werden. Dit gaat over de randvoorwaarden voor categorie management, hoe categorieën opgesteld moeten worden en het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven wordt behandeld. De centrale vraag die gesteld wordt, hoe kan categorie management waarde toevoegen aan een inkoopafdeling.

In dit rapport wordt inkoop en daarbij ook procurement als volgt gezien: "de inkoopfunctie bestaat uit de activiteiten die in een organisatie moeten worden vervuld om alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor het continueren van de bedrijfsvoering van externe bronnen te betrekken tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden (NEVI, 2015)."

3.1 Inkoop

In bijlage 1 is het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven verder uitgewerkt. Dit model toont zes fases waar binnen een inkooporganisatie zich kan bevinden. De meeste inkooporganisaties bevinden zich in fase 2 of 3 (Rietveld, 2014). Mocht de inkoopafdeling zich verder willen ontwikkelen, dan moet het niet meer naar zichzelf kijken maar naar de business. Het gaat om de waarde die een product oplevert voor de business en niet voor de inkoopafdeling (Rietveld, 2014). Cross-functionele teams, teams met medewerkers vanuit verschillende afdelingen, kunnen hierin een bijdrage leveren.

Een inkooporganisatie moet business-gedreven zijn (Rietveld, 2014). Dit houdt in dat inkoop werkzaam is voor de business en niet voor de directie. De directie moet niet bepalen dat inkoop 10% moet gaan bezuinigen (Rietveld, 2014). De kans is groot dat ingeleverd gaat worden op kwaliteit en de business indirect meer gaat betalen. De directie moet met de business overleggen om een totale kostenbesparing te realiseren (Rietveld, 2014). Op deze manier kan inkoop de meeste toegevoegde waarde leveren. Het business gedreven framework (Rietveld, 2014) geeft negen onderdelen aan waar inkoop invulling aan moet geven om partner te worden van de business. Het gehele model staat in bijlage 9, de drie belangrijkste pijlers vormen de ruggengraat van het model en zijn:

- **Strategic Alignment;** strategie van inkoop; een afgeleide maken van de strategie van de business (Rietveld, 2014).
- **Category management;** de organisatiedoelstellingen vertalen naar categorie/markt combinaties (Rietveld, 2014).
- **Sourcing;** het identificeren, selecteren en contracteren van de beste leveranciers (Rietveld, 2014).

3.2 Wat is categorie management?

In deze paragraaf wordt onderzoek gedaan naar categorie management. Wanneer men op internet categorie management zoekt, zal men veel bronnen tegen komen over het implementeren van categorie management bij verkoop (Heikkila & Kaipia, 2010) (Dumont, 2014). Dit hoofdstuk gaat specifiek over categorie management binnen inkoop.

3.2.1 Indelen van categorie management

Categorie management is van strategische waarde (O'Brien, 2012). Een definitie van een categorie is: "A category encompasses a group of similar items that are required for specific business activities of the firm (Dumont, 2014)." Deze overeenkomende producten kunnen worden gevonden door een spend analyse uit te voeren.

De spend analyse is een analyse waarin alle uitgaven van een organisatie staan. Al deze uitgaven kunnen worden verdeeld over categorieën (Heikkila & Kaipia, 2010). Volgens Dumont, 2014 is het



niet mogelijk alle uitgaven onder te brengen onder de categorieën. Hij stelt dan ook drie groepen op:

- **Categories;** hier vallen de meeste uitgaven onder. In deze groep worden verschillende categorieën gemaakt, waaronder de uitgaven vallen. Veel organisaties proberen hier 80% tot 90% van hun spend in te vullen (Heikkila & Kaipia, 2010) (Water, Vermeij, & Visser, 2016).
- **Non-addressable spend;** dit zijn uitgaven die niet te beïnvloeden zijn, denk aan belastingen.
- **Rest of spend;** in deze groep zijn de uitgaven te laag om een categorie van te maken. (Dumont, 2014) (O'Brien, 2012)

Onder de groep categories vallen verschillende categorieën. Deze categorieën kunnen in twee types worden onderverdeeld. Als eerste, direct. Deze zijn direct van toepassing op hetgeen wat wordt gemaakt/geleverd door de business en ten tweede, indirect. Deze zijn niet direct toe te schrijven aan een product dat wordt gemaakt/geleverd (O'Brien, 2012).

Deze categorieën kunnen verder onderverdeeld worden op basis van de spend analyse. Deze analyse laat zien aan welke leverancier het meeste wordt uitgegeven (NSW Government, 2013) (Heikkila & Kaipia, 2010). Hieruit blijkt dat een categorie relevant is wanneer het een aanmerkelijk gedeelte van de spend dekt.

Indien gewenst kunnen de categorieën hiërarchisch worden ingedeeld. Op het hoogste niveau zijn dan 10-30 categorieën. Een niveau daaronder wordt per categorie een subcategorie gemaakt. Dit kan oplopen tot 200 subcategorieën (Heikkila & Kaipia, 2010).

Een andere manier van indelen is te onderzoeken wat de business nodig heeft en op basis van de vraag de categorieën in te delen (Heikkila & Kaipia, 2010). Een juiste categorie zijn producten met overeenkomstige eigenschappen die een aanmerkelijk gedeelte van de spend of vraag dekken en aansluiten op de markt. Een voorbeeld van deze methode is de NEN-EN 15221-4. Dit is een verdeling dat vier niveaus diep gaat waarin alle facility en IT kosten uiteen worden gezet.

In dit rapport wordt de spend analyse uitgevoerd om de categorieën op te stellen. De volgende indeling aangehouden m.b.t. categorieën en subcategorieën (Heikkila & Kaipia, 2010):

Categorie	Verzameling van overeenkomende subcategorieën
Subcategorie	Verzameling van overeenkomende productgroepen
Productgroep	Bestellingen van overeenkomende producten.

3.2.2 Algemeen beeld categorie management

Categorie management acteert op tactisch niveau maar is strategisch van aard. Dit betekent dat strategische doelen worden vertaald naar tactische inkooppakketten. In dit rapport wordt de volgende definitie van categorie management aangehouden: "*Categorie management is een organisatie breed proces, gebaseerd op een overkoepelende inkoopstrategie, dat erop gericht is een geaccepteerd raamwerk te scheppen om alle inkoopuitgaven op een gedefinieerde en goed ondersteunde wijze te managen (Rietveld, 2014).*" Uiteindelijk is de essentie van categorie management: "*Categorie management vertaalt de organisatie-doelstellingen (strategisch) in tactieken per inkooppakket/-markt (tactisch) en stuurt de realisatie (Rietveld, 2014).*"

Dit betekent dat categorie management niet iets van inkoop is, maar van de organisatie in zijn totaliteit. Dit wordt ook bevestigd in bijlage 9. Categorie management is een samenspel tussen het zelf maken, kopen en uitvoeren. Categorie management heeft wel poten in het inkoopveld maar is primair van de business. Desalniettemin kan dit worden gebruikt om een betere positie te vergaren voor de inkoopafdeling. Een tool hiervoor is de inkoop value map. In deze map zijn 21 waarde drijvers. Deze drijvers kunnen gekozen worden zodat organisatie-doelstellingen kunnen worden vertaald naar tactisch/operationeel inkoopbeleid op vier stromen; goederen-, financiële-,



relationele- en de informatiestroom, bijlage 10. Deze tool biedt hulp in het behalen van doelstellingen.

Categorie management bestaat uit verschillende generaties, van het ordenen van producten tot en met de leveranciers indelen op hun eigenschappen. In dit rapport blijft categorie management binnen de productomgeving. Hier wordt vaak gestart, wanneer dit geïmplementeerd is kan verder worden uitgebreid (Rietveld, 2014).

3.2.3 Prioritering van de categorieën

Nadat de verschillende categorieën zijn vastgesteld, moeten deze worden geprioriteerd (Dumont, 2014). Dit kan gedaan worden op basis van de Kraljic-matrix. Hierbij kunnen de leveranciers worden ingedeeld in hoeverre zij belangrijk zijn voor de organisatie. Dit gebeurt op basis van twee onafhankelijke criteria: het toeleveringsrisico en de impact op de omzet. Het is belangrijk op deze manier na te gaan waar de categorie onder valt. Bij elke categorie worden een of meer leveranciers gecontracteerd. Een weeffout bij inkoop volgens (Rietveld, 2014) inkoop modellen gebruiken zonder deze aan te passen aan de situatie. Stel de Kraljic-matrix wordt aangepast aan hoe de leverancier de organisatie ziet dan past het model beter op inkoop.

In bijlage 11 staat het Dutch Windmill model (Geerts, 2011). Hierbij staat de Kraljic-matrix in het midden van het model. De vier vierkanten daarom heen geven weer op welke wijze de leverancier de inkopende organisatie kan zien. Dit gebeurt tevens op basis van twee onafhankelijke. De relatiewaarde, hoeveel omzet gaat hierin om, en de relatiekosten. Deze onafhankelijke kunnen op eigen inzicht worden ingevuld, bij de inkopende organisatie zou het bekend moeten zijn of de leverancier veel tijd en geld in de relatie moet stoppen en wat de spend is aan de leverancier.

Wanneer alleen vanuit inkoop wordt gekeken naar de leverancier, kan de situatie ontstaan dat de inkopende organisatie leverancier A als routine ziet terwijl leverancier A de inkopende organisatie als last ziet. Dit zorgt voor een mogelijke mismatch omdat beide organisaties niet dezelfde verwachtingen van elkaar hebben (Rietveld, 2014).

Met dit model kan gekeken op welke wijze omgegaan moet worden met de leveranciers en categorieën. Wanneer het onder routine valt, hoeft minder tijd aan de categorie/leverancier te worden besteed dan wanneer de leverancier in het strategische kader valt.

Onder andere afhankelijk van de prioritering van de categorie weet het categorieteam hoeveel werk aan de categorie besteed kan/moet worden.

3.2.4 Samenvatting theorie categorie management

Tot nu toe is beschreven dat categorie management toegevoegde waarde aan de organisatie kan leveren. Dit gebeurt door de categorie doelstellingen af te stemmen op de organisatie-doelstellingen. Een tool om dit mogelijk te maken is de inkoop value map. In deze tool worden vier stromen onderscheiden waar inkoop een verschil kan maken voor de organisatie. Het creëren van deze categorieën kan gedaan worden door een spend analyse uit te voeren over de financiële administratie van een bedrijf. Met deze spend analyse kunnen overeenkomende producten samen worden gevoegd tot een (sub) categorie.

Wanneer de categorieën gevormd zijn, is het van belang om de categorieën te prioriteren. Deze prioritering kan worden gecreëerd met het model "Dutch Windmill".

3.3 Redenen voor implementatie van categorie management

Zoals beschreven in de vorige paragraaf is het doel van categorie management om de ingekochte goederen af te stemmen met de organisatie-doelstellingen. In deze paragraaf wordt gekeken waarom



categorie management toegepast wordt in een organisatie en wat daarbij de voordelen en eventuele nadelen zijn.

3.3.1 Kenmerken van categorie management

Categorie management heeft verschillende kenmerken. Deze kenmerken zijn:

- Primair gericht op efficiëntie en toegevoegde waarde;
- Vraagt zichtbare sturing, steun en draagvlak vanuit topmanagement;
- Is niet iets van inkoop alleen, maar is juist sterk geïntegreerd met de business;
- Is een gestandaardiseerd bedrijfsproces met overeengekomen standaardprocedures;
- Heeft een organisatie breed bereik en is nadrukkelijk werkmaatschappij overstijgend;
- Wordt ondersteund door uniforme en zeer goed gestructureerde ICT-systemen;
- Is duidelijk strategisch van aard, uitgelijnd met de overkoepelende organisatiedoelstellingen en vertaald in concrete prestatie-indicatoren;
- Vergt een organisatie breed inzicht van alle inkoopuitgaven (Rietveld, 2014).

Als deze kenmerken niet meegenomen worden in de implementatie is kans op falen groot. Uiteindelijk moet categorie management geïmplementeerd worden door de hele organisatie heen (Khushalani, Muldowney, & Brown, 2012).

3.3.2 Voordelen categorie management

Om categorie management in te voeren zijn verschillende redenen. In totaal zijn drie motiverende redenen, die alle voordelen van categorie management clusteren (Heikkila & Kaipia, 2010). Deze redenen zijn:

- **Het vergroten van schaalvoordelen/economies of scale;** dit is vaak de hoofdreden. Een besparing realiseren door bundeling van producten bij één leverancier. Dit is vooral van toepassing wanneer een product standaard is, het volume groot is en de vraag stabiel. Een duidelijk standaardinkoopproces hiervoor benodigd (Heikkila & Kaipia, 2010) (Dumont, 2014) (Hesping F. H., 2015).
- **Informatiedeling/ economies of information;** is juist de motivatie in de omgeving waar hoge volumes en veel maatwerk-producten met een onregelmatige vraag zijn. De rol van een categorie manager is om de informatie van de markt en categorie te delen. Het inkoopproces is anders per categorie (Heikkila & Kaipia, 2010).
- **Procesverbetering/ economies of process;** dit is de derde reden, speciaal voor internationale bedrijven met standaard producten met een klein volume, onregelmatige vraag en veel bestellingen. Inkoop is gedecentraliseerd om de efficiëntie te verbeteren (Heikkila & Kaipia, 2010).

In bijlage 12 staan voordelen die afkomstig zijn van bedrijven die categorie management reeds hebben ingevoerd. Deze voordelen zijn een afgeleide van de drie bovenstaande voordelen.

3.3.3 Enablers van categorie management

Zoals eerder beschreven, is categorie management van de business waarbij inkoop een bijdrage levert. Binnen de literatuur zijn een aantal randvoorwaarden die beschikbaar moeten zijn om categorie management effectief uit te kunnen voeren. Deze randvoorwaarden zijn deels bij de business benodigd en deels bij inkoop.

- Een standaardisatie van inkoopprocessen (Dumont, 2014) (Rietveld, 2014) (Knaap, 2008);
- Categorieplan om het doel te beschrijven van de categorie (Dumont, 2014) (Heikkila & Kaipia, 2010) (Khushalani, Muldowney, & Brown, 2012) (O'Brien, 2012) (Rietveld, 2014);
- Cross functional teams ("CFT") (verder uitgewerkt in bijlage 13) (O'Brien, 2012) (Khushalani, Muldowney, & Brown, 2012), (Rietveld, 2014);
- Middelen (zoals: leverancier portfolio en een spend analyse) (O'Brien, 2012) (NSW Government, 2013);



Uit bovenstaande opsomming blijkt dat, standaardisatie van inkoopprocessen, categorieplan en CFT's belangrijk zijn, deze worden namelijk vaak in de literatuur genoemd.

3.3.4 Samenvatting

Veel vereisten zijn nodig voordat categorie management ingevoerd kan worden. Waar het kort op neer komt, is dat de business zelf een draagvlak moet hebben voor categorie management. Daarnaast zijn veel standaardprocedures zijn nodig voor categorie management. Strategische doelstellingen moeten worden vertaald naar tactische inkooppakketten. Verder brengt categorie management voordelen met zich mee op drie gebieden, economisch, informatie en proces gebied. Daarnaast blijkt uit de enablers van categorie management dat drie enablers belangrijk zijn: standaardisatie van inkoopprocessen, categorieplan en een CFT. Daarom wordt in de volgende sub-paragrafen dieper ingegaan op deze drie randvoorwaarden.

3.3.5 Standaardisatie van inkoopprocessen

In deze sub-paragraaf wordt ingegaan op de standaardisatie van inkoopprocessen. Dit is een belangrijke enabler voor categorie management. Een uitgebreid theoretisch kader is uitgewerkt in bijlage 14.

Het operationele gedeelte van een inkoopproces bestaat uit drie taken: bestellen, bewaken en nazorg. Bij bestellen worden de benodigde producten besteld, wanneer de producten besteld zijn worden de leveranciers en bestellingen bewaakt. Tijdens het bewaken worden de leveranciers beoordeeld op het leveren van het product waarom gevraagd is. In het gedeelte nazorg vallen activiteiten die na het bestellen en leveren gebeuren, zoals garantie (Wittmaekers, 2015).

De structuur van een operationele inkoopafdeling is vaak centraal ingeregeld. Op deze manier kan de veelvoud aan producten ervoor zorgen dat het proces efficiënt verloopt. Daarnaast heeft inkoop grip op de inkopende activiteiten van de organisatie. Daarom wordt vanuit de literatuur geadviseerd om het operationele inkoopgedeelte van inkoop centraal in te regelen (Weele, 2013).

3.3.6 Het schrijven van een Categorie management plan

In deze sub-paragraaf wordt gekeken wat de literatuur over een categorie management plan ("CMP") zegt. De basis van de procedure die uiteindelijk moet komen voor KN zal in de literatuur liggen. Het CMP is erg belangrijk volgens de literatuur (zie paragraaf 2.3.3).

Een CMP is een document dat bestaat uit verschillende hoofdstukken. Het doel van dit document is het duidelijk omschrijven van de strategie op zowel lange als korte termijn. Onderdelen die beschreven worden zijn de lange termijn verwachtingen en de risico's van de categorie (Khushalani, Muldowney, & Brown, 2012). Daarnaast moeten ook de korte termijn verwachtingen duidelijk zijn om de flexibiliteit te handhaven die het document nodig heeft (Khushalani, Muldowney, & Brown, 2012). Dit betekent dat het een dynamisch document is dat met regelmaat wordt veranderd om aan te sluiten op de korte termijn verwachtingen (NSW Government, 2013) (Rietveld, 2014). Een categorieplan is gelijk aan een volwaardig businessplan (Rietveld, 2014).

Een probleem bij businessplannen is dat het gedateerd raakt (Rietveld, 2014). Het is belangrijk dat KN het CMP met regelmaat herschrijft. Anders raakt het gedateerd en wordt het een verplicht document waar geen toegevoegde waarde uitgehaald kan worden (Rietveld, 2014). Categorie management wordt gezien als een constant doorlopend proces (NSW Government, 2013).

Volgens de literatuur is het beste om het CMP ieder jaar van een grote update te voorzien en ieder half jaar van kleine updates (Khushalani, Muldowney, & Brown, 2012). Op deze manier kan een CMP up to date worden gehouden en blijvend toegevoegde waarde leveren aan de organisatie.



Opbouw CMP

In bijlage 15 zijn acht CMP's naast elkaar gezet met elk hun onderdelen/hoofdstukken (Dumont, 2014) (Winnen-Lucas, Gruiters, & Groot, 2015) (Prins, 2015) (Rietveld, 2014) (Heikkila & Kaipia, 2010) (NSW Government, 2013). Deze CMP's zijn opgesteld door verschillende bedrijven die categorie management reeds geïmplementeerd hebben. Sommige hoofdstukken zijn hernoemd omdat de verschillende titels dezelfde lading dekken. De vaak voorkomende structuur (gedefinieerd als drie keer of vaker benoemd) is:

- Executive Summary
- Profiel van de vraag van de organisatie
- Profiel van de categorie
- Categorie analyse (met categoriedoelstellingen)
- Leveranciersmarkt analyse
- Activiteiten van de categorie
- Stakeholders

Het voordeel van het vergelijken van verschillende plannen is dat niet opnieuw het wiel uitgevonden hoeft te worden. Zaken die belangrijk zijn volgens bovenstaande literatuur maar niet voorkomen in de meest voorkomende structuur zijn:

- Strategie
- Categorie prioritering

Nu de hoofdstukken bekend zijn kunnen de hoofdstukken verder worden ingevuld. In bijlage 15 is uitgelegd wat onder elk hoofdstuk valt.

Doel CMP

In het CMP gaat het uiteindelijk om twee punten, ver vooruit kijken om problemen te voorkomen. Dit soort problemen kunnen gaan over de supply chain en toekomstige nieuwe producten waar vraag naar zal zijn. Daarnaast moet op korte termijn worden gekeken omdat anders de flexibiliteit verdwijnt (Khushalani, Muldowney, & Brown, 2012).

3.3.7 Cross functionele teams

In bijlage 13 is theorie over cross functionele teams ("CFT") uitgewerkt. In deze sub-paragraaf wordt het belangrijkste uitgewerkt.

Een CFT bestaat uit verschillende medewerkers van verschillende afdelingen die rollen in een projectteam vervullen. Een projectteam kan worden opgericht om een categorie te managen. Afhankelijk van de categorie zijn verschillende rollen nodig, naarmate een categorie meer werk met zich mee brengt of hoge impact heeft op het primaire proces van de organisatie, zal een CFT groter worden (Rietveld, 2014).

Wanneer een CFT een categorie gaat managen moet dit binnen de kaders die zijn vastgesteld door de centrale inkooporganisatie (Monczka & Markham, 2007). Een CFT kan bestellingen uitvoeren met een proces dat is ingericht door de centrale inkoopafdeling (Dumont, 2014). CFT's zijn werkzaam op tactisch niveau, en decentraal ingeregeld binnen de organisatie (Dumont, 2014).

Kortom, de medewerkers van KN kunnen teamleden worden van een CFT. Deze teamleden komen van verschillende afdelingen af en vervullen verschillende rollen. Zo kan een medewerker van export aanwezig zijn bij vergaderingen over de categorie papier. Bij BU Seafreight en Airfreight wordt bij iedere zending veel papier meegegeven. Wanneer Seafreight medewerker actief is binnen een CFT, wat ook voordeel oplevert voor de BU Airfreight kan frictie ontstaan. Seafreight betaalt een medewerker die ook deels actief is voor Airfreight.



3.4 Toegevoegde waarde door categorie management

In deze paragraaf worden vijf onderdelen van categorie management toegelicht op welke manier zij toegevoegde waarde leveren aan het bedrijfsproces volgens de literatuur.

Organisatiedoelstellingen

De eerste stap van categorie management is een visie opstellen om de organisatiedoelstellingen te behalen. Deze visie kan worden gemaakt door de inkoop value map. Deze tool biedt hulp bij het maken van tactische doelstellingen die benodigd zijn om strategische organisatiedoelstellingen te behalen.

De toegevoegde waarde die categorie management hierbij biedt is dat de focus ligt op de doelstellingen die KN moet behalen. Daarnaast wordt het beleid breed door de organisatie gedragen waardoor het minder snel over de schutting wordt gegooid naar een andere afdeling.

Prioritering van focus

Wanneer de categorieën zijn gemaakt, moet worden onderzocht wat belangrijk is en wat minder belangrijk is binnen de categorieën. Zo wordt een onderverdeling gemaakt van wat belangrijk is voor KN, op basis van spend en in hoeverre het primaire proces afhankelijk van de categorie is, bijlage 3.

De toegevoegde waarde die hier wordt geboden is tevens van belangrijke waarde. Door de prioritering kan een focus op een groot gedeelte van de spend worden gelegd. Deze prioritering zorgt ervoor dat het belangrijkste gedeelte, de grootste uitgaven, goed gemanaged worden. Wanneer geen prioritering wordt gemaakt, wordt overal evenveel werk aan besteed, ondanks dat dit niet benodigd is.

Categorie Management Plan

Het CMP biedt structuur aan categorie management. Op deze manier is duidelijk wat wel en niet kan worden ingekocht, wat gedaan moet worden om doelstellingen behaald moet worden. Als deze structuur niet aanwezig is binnen KN kan categorie management niet worden ingevoerd.

Wanneer categorie management met het CMP wordt ingevoerd, biedt dit toegevoegde waarde ten opzichte van de huidige bedrijfsvoering. Dit zorgt voor minder risico en kan de organisatie snel veranderen op een veranderende situatie. In de huidige bedrijfsvoering wordt niet tot nauwelijks gekeken naar risico's op de toeleveringsketen op korte en/of lange termijn.

Gestandaardiseerde processen

Categorie management verplicht de organisatie om de processen te standaardiseren. De toegevoegde waarde die dit biedt is dat opnieuw gekeken wordt naar de processen en duidelijk worden ingericht. Zo kunnen overbodige onderdelen worden geëlimineerd om de processen beter in te richten.

Het herzien en het gebruik van gestandaardiseerde (inkoop)processen zorgt voor een efficiëntere bedrijfsvoering.

Cross Functional Teams

Het laatste onderdeel is het werken met (of met behulp van) CFT's. Deze CFT's werken door de gehele organisatie heen om de beste deals te sluiten. De toegevoegde waarde die deze CFT's bieden is, dat zij niet kijken naar alleen hun eigen BU/afdeling en daarop de beste keuze baseren, maar werken voor de gehele organisatie. Vanuit deze werkwijze kunnen betere keuzes worden gemaakt.



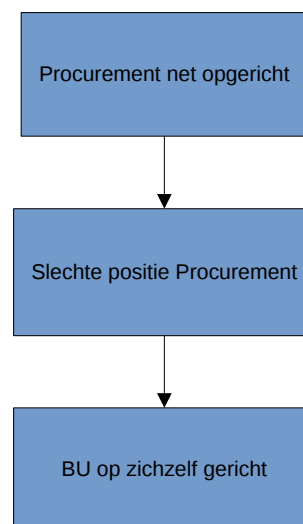
4 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie bij de afdeling Procurement en KN beschreven. Dit gebeurt met de categorie plan indeling die ontworpen is in het theoretisch kader, zie bijlage 10. Het doel van dit hoofdstuk is het beschrijven van de knelpunten waar KN tegen aanloopt met betrekking tot het invoeren van categorie management, dit hoofdstuk begint met een probleemanalyse.

4.1 Probleemanalyse

In deze paragraaf wordt het probleem van de afdeling Procurement uitgelegd. De informatie is afkomstig van de organisatiebeschrijving.

De afdeling Procurement is op dit moment drie jaar actief binnen KN. De board heeft gezien dat de afdeling Procurement toegevoegde waarde kan leveren, daarom is deze dan ook opgericht. Toch heeft de afdeling een slechte positie binnen de business omdat het haar bestaansrecht nog niet volledig heeft duidelijk gemaakt. Doordat de afdeling Procurement nog geen duidelijke positie heeft, zijn de BU's op hun eigen gewin gericht. Grafische weergave is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3, probleemboom KN

4.2 Profiel van de categorie

De eerste stap in het categorieplan is het nagaan in welke mate de categorie belangrijk is voor de business op basis van spend en bedrijfskritieke processen. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan welke categorieën belangrijk zijn voor de business op basis van spend.

Op dit moment zijn verschillende categorieën vastgesteld op internationaal, regionaal en nationaal niveau. Deze categorieën zijn uitgezet in tabel 2. In het bijschrift van de tabel staan de legenda.

Zwitserland, hoofdkantoor	Regio WEU	Nationaal, Nederland	
Agency	Agency	Agency	MHE
Company Cars	Company Cars	Communication	Office Supplies
(Mobile) Communication	(Mobile) Communication	Company Cars	Procurement
Fuel	Fuel	Company Clothing	QSHE
Stretch Film	Stretch Film	Douane	Real Estate
Racking	Racking	Facility	Sales
MHE	MHE	Fleet	Utilities
Truck/trailers	Truck/trailers	Fuel	Verpakkingen
Facility		HR Software	WHE
IT		IT	WHE-Racking
		Learning & Development	

Tabel 2, Categorieën; Legenda: Groen overal aanwezig, Blauw internationaal en in NL aanwezig, zwart alleen in NL aanwezig.

4.2.1 Internationale categorieën

De internationale categorieën zijn door heel KN bekend. De nationale Procurement afdelingen, inclusief Nederland, van regio WEU moeten drie KPI's rapporteren van de regio WEU-categorieën. Hierin is de KPI "spend" de gelijke deler. Afhankelijk van de categorie zijn twee andere KPI's opgesteld. In bijlage 16 staat figuur 27 wat ingevuld wordt door de nationale Procurement afdelingen. Deze informatie is door Nederland met veel moeite verzameld, spend was beperkt beschikbaar, en basis informatie als het aantal trucks & trailers dat in gebruik is, is onbekend. Door middel van het bekijken van facturen is het aantal in gebruik geschat. Zoals beschreven in bijlage 8, wordt op basis van de spend bekeken of inkoopvoordeel behaalt kan worden door de kwantiteit.



Wat opvalt bij de internationale categorieën is de categorie 'Stretch Film'. Hierin vallen alle plastic folie rollen, wanneer iets zinnigs over de plastic folie rollen gezegd moet worden kan dat alleen wanneer ander soort verpakking ook wordt geanalyseerd.

4.2.2 Nederlandse categorieën

Naast bovenstaande categorieën heeft NL eigen categorieën opgesteld om een groter gedeelte van de spend te dekken. De afdeling Procurement heeft transport niet opgenomen als categorie terwijl dit 60% van de spend is. De business heeft namelijk een eigen systeem dat aangesloten is op de systemen van transportleveranciers. Procurement doet nog niets met de directe categorie transport. Wel zijn ze actief op alle andere (indirecte) categorieën en vooral voor BU contract logistics. Binnen transport zijn verbeteringen haalbaar, want één leverancier is verantwoordelijk voor 11.000+ facturen in één jaar tijd. Binnen de afdeling Procurement managed één medewerker meerdere categorieën. Hierdoor is diepgang binnen een categorie nog lastig en gebeurt het niet.

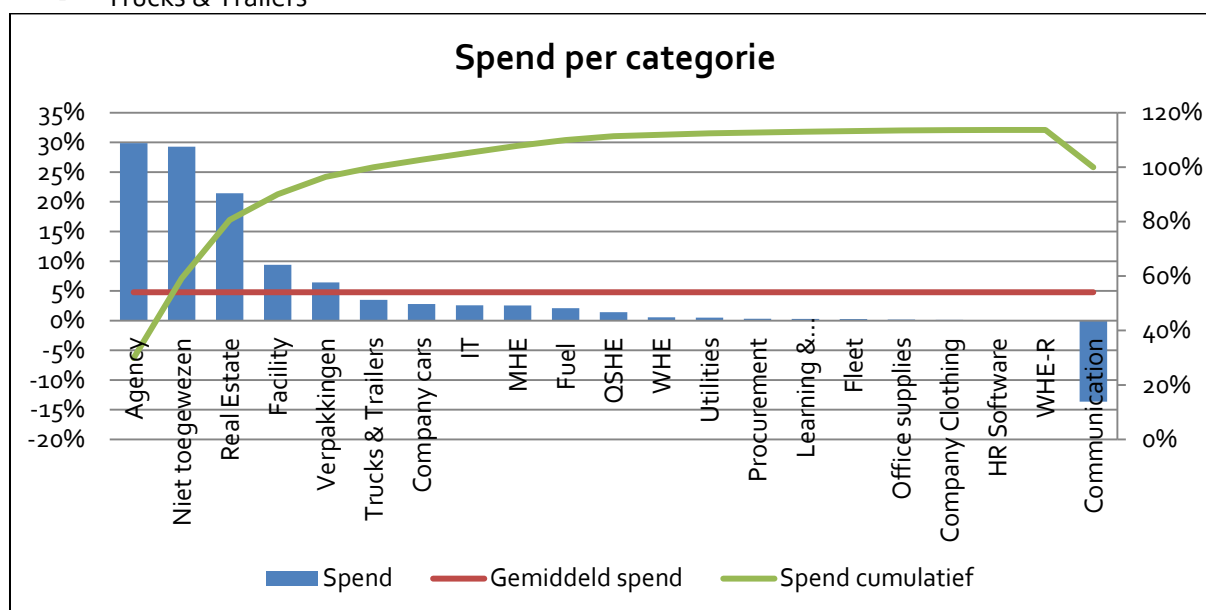
4.3 Invloed van de categorieën

In deze paragraaf wordt onderzocht hoe de spend invloed heeft op de categorieën. In het categorieplan is een hoofdstuk waarin onderzoek wordt gedaan naar de invloed van een categorie. Dit gebeurt op basis van de spend en in welke mate het invloed heeft op bedrijfskritieke processen. In dit hoofdstuk wordt onderzocht welke categorieën belangrijk zijn voor KN. De data van de spend-analyses heeft veel tijd gekost om het te verzamelen. Met de spend-analyse zijn subcategorieën vastgesteld en voor zover mogelijk bij de bestaande categorieën toegevoegd.

4.3.1 Spend per categorie

Uit figuur 4 blijkt dat de zes grootste categorieën 85% van de spend uit maken. Dit betekent dat de overige 20 categorieën een klein gedeelte van de spend delen. Op basis van alleen de spend, zonder rekening te houden met bedrijfskritieke taken, kan gezegd worden dat de elf kleinste categorieën niet relevant zijn voor de afdeling Procurement omdat dit minder dan 1% van de spend dekt. De categorieën die relevant zijn volgens de huidige spend (groter dan 3% van de spend):

- Agency
- "Overig" c.q. "niet toegewezen"
- Real Estate
- Facility
- Verpakkingen
- Trucks & Trailers



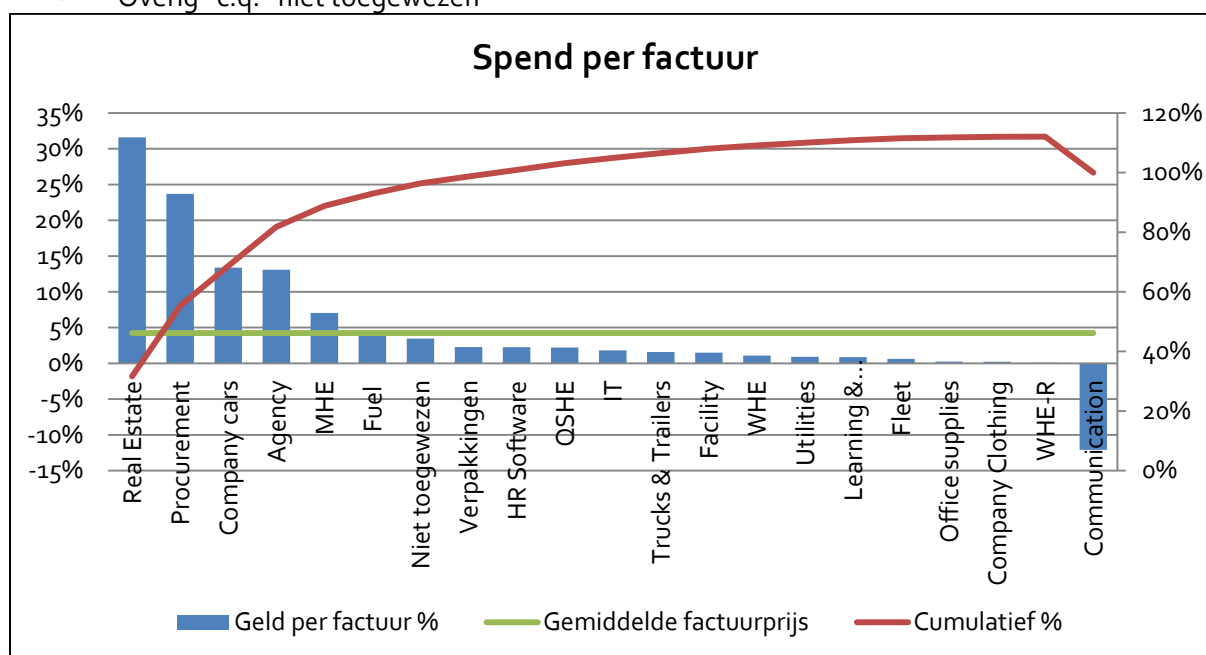
Figuur 4, spend per categorie; blauw en rood, linker-as. Groen, rechter-as.



4.3.2 Factuur-spend per categorie

In figuur 5 is berekend hoeveel betaald wordt per factuur. Dit is uitgezet in een staafdiagram. De groene lijn is de gemiddelde factuurprijs. Uit deze grafiek blijkt dat de eerste zes categorieën een grote spend per factuur hebben. De overige categorieën, vanaf verpakkingen en verder, hebben minder dan 3% spend per factuur. Deze worden als klein beschouwd. De andere categorieën die wel "groot" zijn:

- Real Estate
- Procurement
- Company Cars
- MHE
- Fuel
- "Overig" c.q. "niet toegewezen"



Figuur 5, Spend per factuur; blauw en rood, linker-as. Groen, rechter-as.

4.3.3 Analyse spend

Het opvallende is dat de 'niet toegewezen' categorie hoog in spend en factuurprijs is. Dit betekent dat een aantal grote uitgaven binnen deze categorie vallen. Deze grote uitgaven zijn binnen de volgende subcategorieën (bijlage 4):

- Verzekering
- Pensioen
- Hotelkosten
- Beheer van onroerend goed
- Automatisering

Een ander knelpunt is dat niet bekend is welke categorieën bedrijfskritiek zijn, in de organisatie KN is geen overzicht gemaakt van belangrijke bedrijfsprocessen. Hierdoor kan niet worden bepaald in welke mate een categorie invloed heeft op de business.

4.4 Profiel van de vraag van de organisatie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de vraag vanuit de business naar een categorie. Deze paragraaf begint met een voorbeeld van een casus hoe de BU's 'regeren' binnen KN. Daarna wordt verder ingegaan op de vraag vanuit KN.



Het blijkt dat een BU-manager zijn wil heeft doorgedrukt in de catering binnen de vestiging Amsterdam. De BU-manager wilde perse een eigen cateraar binnen de vestiging. De huidige cateraar die meerdere vestigingen van KN faciliteerde wilde verder uitbreiden in regio Amsterdam. De BU-manager heeft zijn wil doorgedrukt, waardoor de huidige cateraar is opgestapt en de overige locaties zonder cateraar zitten. Dit is een voorbeeld van hetgeen wat vaker gebeurt, de BU krijgt haar zin ondanks de gevolgen.

Uit bovenstaande casus blijkt dat BU's op zichzelf gericht zijn. Dit heeft tot gevolg dat het beste voor de BU wordt gekozen in plaats van het beste voor KN. Dit is een knelpunt met betrekking tot het invoeren van categorie management. De casus is een voorbeeld van de bedrijfsvoering van KN.

In het hoofdstuk over de vraag van de organisatie binnen het categorie plan zal zowel onderzoek worden gedaan naar de interne als de externe vraag. De interne vraag; is van de organisatie KN. De externe vraag; is van de klanten van KN. Tot op heden wordt alleen aandacht besteed door de afdeling Procurement aan de interne vraag, niet de externe vraag. Een algeheel profiel van de vraag is niet beschikbaar. De interne vraag wordt niet per categorie ontvangen, maar per order. De afdeling Procurement heeft zelf een onderverdeling gemaakt in de categorieën, zie tabel 2 en bijlage 4. Een profiel van de vraag is tot op heden niet beschikbaar.

4.5 Categorie analyse

Uit bijlage 21 blijkt dat Graham Getty, head of Procurement in WEU een strategie opstelt voor de categorieën. Op basis waarvan dit gebeurt, is onbekend. Daarnaast is hij niet bekend met een CMP. De verwachting is dan ook dat hier niet mee zal worden gewerkt binnen KN. De strategie zal naar alle waarschijnlijkheid worden bepaald op hetgeen wat de afdeling Procurement kan bereiken in plaats van wat de business nodig heeft. De afstemming op de organisatie doelstellingen zal waarschijnlijk niet plaatsvinden. Daarnaast heeft het vier maanden geduurd voordat voor deze scriptie de strategie van de verschillende BU's beschikbaar was

4.6 Leveranciers huidige situatie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de huidige leveranciers. Dit gebeurt door te kijken naar het presteren van de leveranciers en door een tweede soort spend analyse. Bij de eerste spend analyse is gekeken naar de verdeling van de spend op basis van de categorieën, nu wordt de spend verdeeld over de leveranciers. Dit is tevens een onderdeel van de categorieplan procedure. De verschillende spend analyses is met rede gekozen, op deze manier wordt de structuur van het CMP gevolgd. Deze paragraaf wordt afgesloten met opvallend aantal leveranciers in de categorieën.

4.6.1 Leveranciers prestatie

De leveranciers van KN worden niet gecontroleerd of het werk volgens contract daadwerkelijk wordt geleverd. Daarom doen de leveranciers "niets fout" en is een score van 100% mogelijk. Hieruit blijkt dat het operationele inkoop gedeelte, bestellen, bewaken en nazorg niet standaard is ingeregeld binnen KN. Daarnaast zijn geen gestandaardiseerde processen ingericht.

Acon is door de medewerkers van KN bestempeld als een ongebruiksvriendelijk systeem. Tevens voldoet het niet aan de wensen van de afdeling Procurement. Acon heeft veel mogelijkheden dat niet goed gebruikt wordt door de medewerkers van KN. Een voorbeeld hiervan is dat een structuur voor de categorie Facility is aangemaakt zodat op productgroep gekeken kan worden wat de uitgaven zijn per leverancier. Nu boekt Facility veel uitgaven op de productgroep overig. Deze casus werd gegeven tijdens een vergadering met de Acon Specialist van KN Nederland. Dit geeft aan dat de mogelijkheden van Acon bekend zijn maar het gebruik van de mogelijkheden tekort schiet.



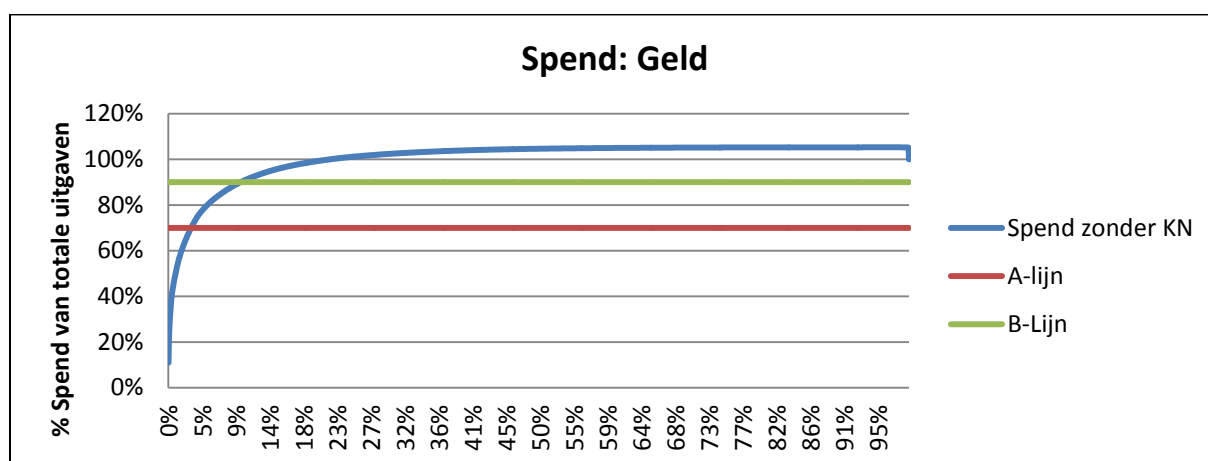
4.6.2 Spend analyse

Over de gehele administratie van 2015 van KN-Nederland is een spend-analyse uitgevoerd. Deze bestaat uit grofweg 300.000 uitgaande transacties. Bij een werkweek van 50 uur is iedere 2 minuten een uitgaande transactie aanwezig.

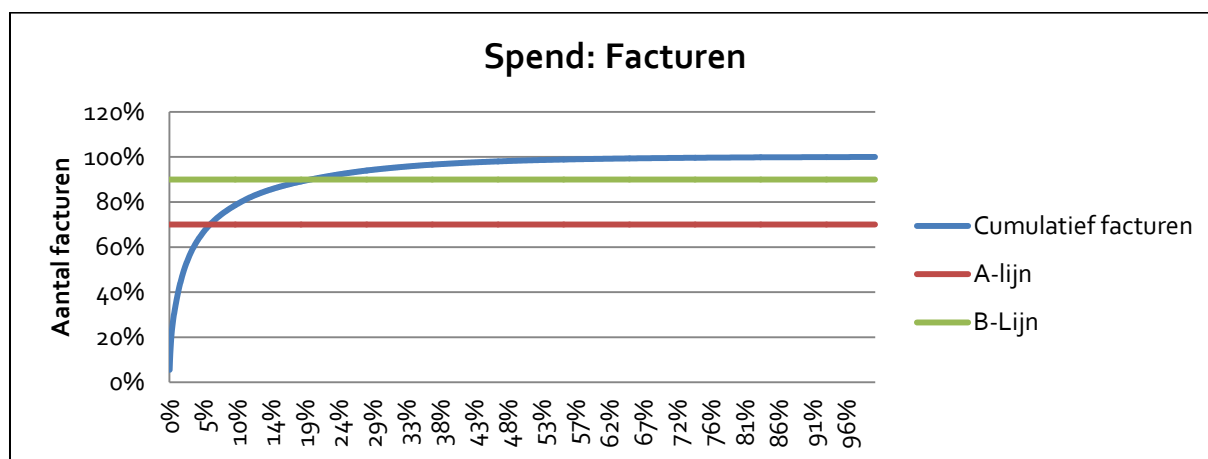
De spend is geanalyseerd op twee manieren. Het aantal facturen en de spend. Beiden zijn in procenten aangegeven. Qua verdeling zou het "normaal" zijn dat bij 10% van de leveranciers 70% van de spend aanwezig is. Dit zijn de A-leveranciers. Bij 20% van de leveranciers behoort 20% van de spend; dit zijn de B-leveranciers. De laatste 70% van de leveranciers zijn voor 10% verantwoordelijk voor de spend; de C-leveranciers. Het is belangrijk de groep C-leveranciers te verkleinen en de opdrachten bij de A of B leveranciers te vergroten (Verhagen, 2011).

In de spend-analyse is de non-adressable spend buiten beschouwing gelaten evenals de interne verrekeningen. (Zie figuur 6 en 7)

Uit figuur 6 en 7 is op te maken dat de spend van KN een andere verdeling heeft dan de verdeling die beschreven is in de theorie. Dit komt door 2000+ leveranciers in 2015. Dit zorgt ervoor dat de administratie veel werk heeft aan alle facturen. Daarnaast is te zien dat de afdeling Procurement nog geen stem heeft binnen het primaire proces de facturen beter te organiseren. In bijlage 4 is een mogelijke besparing bij de vermindering van 100.000 facturen doorberekend; dit komt uit op 4,5 miljoen op jaarbasis. De haalbaarheid hiervan is niet meegenomen.



Figuur 6, Spend: Geld



Figuur 7, Spend: facturen



4.6.3 Opvallend aantal leveranciers

In deze sub-paragraaf wordt ingegaan op een opvallend aantal leveranciers per categorie. Deze gegevens zijn gevonden tijdens de spend analyse. Zoals in figuur 5 en 6 zichtbaar is zijn veel "onnodige" leveranciers.

In tabel 3 staan de meest opvallende subcategorieën met betrekking tot het aantal leveranciers. De subcategorieën facility en IT zijn achterwege gelaten omdat hierin veel diverse producten worden gekocht. Door de vele verschillende producten binnen deze subcategorieën kan het aantal leveranciers niet vergeleken kan worden met meer homogene subcategorieën.

Subcategorieën	Huidig aantal leveranciers
Verpakkingen	65
Beveiliging	38
Agency	29
Pallets	21
Leasemaatschappijen van Trucks	16

Tabel 3, aantal leveranciers per subcategorie

Uit tabel 3 blijkt dat binnen de subcategorie verpakkingen 65 leveranciers actief waren in 2015. In bijlage 19 is te zien dat veel verschillende producten binnen deze groep aanwezig zijn. Dit verklaart gedeeltelijk dat veel leveranciers actief waren. Toch blijkt uit de literatuur dat dit sterk verminderd kan worden. Dit geldt ook voor de andere subcategorieën.

Hierbij moet nog een kanttekening geplaatst worden. De subcategorie Agency heeft één contract heeft met Structuur Management. Toch wordt nog buiten het contract omgekocht. In de gewenste situatie zijn deze leveranciers niet meer actief voor KN. Op dit moment zijn grote verbeteringen geboekt binnen deze subcategorie. Vroeger waren namelijk 120+ leveranciers actief voor KN.

4.7 Nog niet ingevulde hoofdstukken

Binnen het categorieplan zijn een aantal hoofdstukken die in de huidige situatie nog niet ingevuld zijn. Deze hoofdstukken worden kort in deze paragraaf toegelicht

4.7.1 Activiteiten van de categorie

Op dit moment zijn nog geen categorie doelstellingen vastgesteld per categorie. Daarom is niet bekend wat voor competenties de medewerkers van het categorie team nodig hebben. Deze competenties zijn namelijk nodig om de categorie doelstellingen te behalen. Het heeft vier maanden geduurd voordat de uitdagingen van de BU's beschikbaar was. De BU's hebben geen strategie opgesteld, hieruit kan geconcludeerd worden dat vooral op operationeel niveau wordt gestuurd.

4.7.2 Stakeholders

Binnen KN is het niet bekend welke stakeholders invloed hebben op welke categorie. Daarnaast is het niet bekend welke categorie invloed heeft op welke stakeholder. Het is verstandig om een beeld te hebben welke interne en externe stakeholders benaderd moeten worden om de categorie succesvol te managen. Omdat het beeld nog niet aanwezig is, wordt dit gezien als knelpunt. De stakeholders die invloed hebben op de categorie worden als 'risico' gezien in de categorieplan procedure.



4.8 Overige bevindingen

Deze paragraaf gaat in op de belangrijkste bevindingen uit de interne analyse, externe analyse en de SWOT- en confrontatiematrix, zie bijlage 7. Het doel van deze paragraaf is een beeld te geven over de knelpunten en uitdagingen van KN.

De zes BU's hebben ieder hun eigen uitdagingen, deze staan in bijlage 3. De strategieën van de BU's zijn nog niet gemaakt door de BU's.

4.8.1 Acon

Acon is het financiële systeem waar KN-internationaal mee werkt. Dit systeem is door KN zelf ontwikkeld voor de financiële administratie met veel verschillende mogelijkheden zoals: kostenplaatsen; producten categoriseren en betalingen uitvoeren. In totaal kunnen 2000 medewerkers binnen KN-Nederland producten bestellen via Acon. Al deze mensen zijn resultaat gericht aan het werk in het systeem. Dit heeft tot gevolg dat een bestelling van bijvoorbeeld een ladder bij de productgroep pallets staat ingedeeld. Ook worden verkeerde kostenplaatsen gebruikt tijdens het resultaat gericht werken, met als gevolg dat vestiging A betaalt voor het product van vestiging B. 14 controllers zijn iedere maand 1,5 dag bezig om dit recht te zetten. Het systeem Acon is een goed systeem, echter door verkeerde boekingen, zijn niet alle gewenste analyses beschikbaar. Daarnaast is Acon een ongebruiksvriendelijk systeem. Daarom heeft Procurement haar eigen systeem aangeschaft; een contractendatabase van Vendorlink. Als de data juist wordt aangeleverd, kunnen hier wel de juiste analyses mee gemaakt worden.

4.8.2 Positie Procurement

Wanneer naar bijlage 1 wordt gekeken, het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven, kan de afdeling Procurement tussen fase twee en drie worden ingedeeld (Rietveld, 2014). Dit model geeft aan dat bij de tweede fase een sterke focus op prijs is. Daarnaast zijn enkele inkooptools beschikbaar. In fase drie wordt een start gemaakt met strategische beleidsvorming. Naast een lage prijs wordt ook gekeken naar de kwaliteit van een product. De structuur van de inkoopafdeling is gecentraliseerd en zijn steeds meer geautomatiseerde systemen actief (Rietveld, 2014).

De belangrijke bevinding die gegeven wordt, is dat Procurement geen duidelijke positie heeft binnen KN. Dit komt omdat Procurement recent is opgezet voor alleen kostenbesparing en ondergeschikt is aan de wil van de BU. De meerwaarde die Procurement wil geven kan nog niet tot uitdrukking komen, dit komt doordat zij nog niet betrokken worden in het specificeren en selecteren van het inkoopproces.

4.8.3 Administratie van KN

De administratie van KN betaalt alle facturen die binnenkomen. Ongeacht of €40 factuurkosten worden berekend op een factuur van €20. Daarnaast worden ook mondelingen afspraken buiten de PR-PO procedure om gemaakt. PO's worden niet aangemaakt en onderhandelingen gebeuren op basis van handjeklap. Spookfacturen, die naar KN worden gestuurd, worden waarschijnlijk ook betaald. Onlangs heeft een organisatie een spookfactuur van €125.000 gestuurd, welke door twee mensen van KN voor betaling goedgekeurd werd. Een derde persoon kende de organisatie niet en oordeelde dat het een spookfactuur was. Medewerkers van KN beoordelen een factuur goed voor betaling zonder te kijken of het werkelijk geleverd is, dit is een knelpunt. Dit blijkt uit gesprekken die de medewerkers van de afdeling Procurement onderling voeren.

4.9 Conclusie

In de huidige situatie zijn vijf grote knelpunten genoemd die een rol spelen binnen KN. Deze worden in deze laatste paragraaf nog kort benoemd.



Het eerste knelpunt is dat de standaard processen van inkoop niet ingericht zijn. Het blijkt namelijk dat de spend van KN lastig verkrijgbaar is. Na veel moeite is de juiste data uit Acon gehaald. Andere basisinformatie, zoals het aantal Trucks & Trailers, wat bekend zou moeten zijn, is niet bekend. Dit illustreert dat standaard processen nog niet ingericht zijn. Dit laat de paragraaf 'leveranciersanalyse' ook zien, de leveranciers worden namelijk niet gecontroleerd op hun presteren.

Een tweede knelpunt is de administratie van KN. Zoals beschreven in sub-paragraaf 4.7.3. worden alle facturen betaald die binnenkomen. Daarnaast vinden inkoopactiviteiten plaats buiten het PR-PO proces om. De controle op de inkopen is daardoor niet mogelijk en heeft al snel als gevolg dat alle facturen die binnenkomen, worden betaald, ongeacht of deze juist zijn of niet.

Een derde knelpunt zijn de categorieën die opgesteld zijn. Deze categorieën laten een groot gedeelte van de spend achterwege. Daarnaast zijn veel kleine categorieën aanwezig waarvan de invloed zeer laag zal zijn. De huidige categorieën zijn niet geschikt voor categorie management.

Een vierde knelpunt is de positie van de afdeling Procurement. Door het korte bestaan van Procurement is ook weinig anders te verwachten. De BU's betrekken de afdeling Procurement laat bij projecten. Het is om die reden dat afdeling Procurement zich bevindt in, fase 2 van het Inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven.

Het laatste knelpunt zijn de BU's zelf. Zij zijn namelijk op zichzelf gericht en zijn vooral actief op operationeel niveau. De BU's doen wat zij zelf willen zonder rekening te houden met hetgeen wat het beste is voor KN. Dit is kwalijk voor de overige BU's. Daarom wordt dit als knelpunt gezien.



5 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de gewenste situatie. In het onderzoek was te weinig tijd om naast de spend-analyses, de BU-managers te interviewen. Ondanks dat de theorie benadrukt dat categorie management vooral van de business is, wordt categorie management in deze gewenste situatie vanuit de inkoopkant benaderd.

5.1 Professionaliteit afdeling Procurement

In deze paragraaf wordt gekeken waar de afdeling Procurement over vijf jaar wil zijn.

Als een inkoopafdeling door wil groeien, is de strategische uitlijning de bepalende factor (Rietveld, 2014). Bij strategische uitlijning moeten de strategische doelstellingen van de eigen afdeling worden afgestemd met de strategische doelen van de business (units). Het zou gek zijn als de business duurzaam produceert maar inkoop zwaar vervuilende vrachtwagens inkoopt. De inkoop van vrachtwagens moet worden afgestemd op de duurzame business doelstelling.

5.1.1 Operationele inkoopafdeling

In voorgaand hoofdstuk is gesproken over het ontbreken van de gestandaardiseerde processen. Uit bijlage 6 blijkt dat de afdeling Procurement over vijf jaar kost-efficiënte processen wil hebben. De wens van de business zelf, zoals beschreven in de organisatiebeschrijving, is dat het operationele inkoopproces gecentraliseerd wordt. Op deze manier kan de business zich richten op het primaire proces en minder op de bijzaken.

De business wil zelf dat de inkoopprocessen strak worden ingericht, dit kan, mits goed uitgevoerd, draagvlak genereren voor een betere positie van de afdeling Procurement.

Het gewenste PR-PO proces is op papier uitgeschreven in samenspraak met een financiële controller, Robert Rusche. Dit PR-PO proces staat in bijlage 23.

5.1.2 Fase inkoopmodel

In de organisatiebeschrijving staat dat de afdeling Procurement het doel heeft om in 2020 partner te zijn van de business. De afdeling Procurement heeft vijf speerpunten gemaakt waar de afdeling op inzetten wil om zo partner van de business te worden. Deze punten zijn ook opgenomen in bijlage 6:

- Cost Leadership; versterken van de regionale inkooppositie door ketenbenadering.
- Added Value; optimalisatie van de keten door KN te ondersteunen in de zoektocht naar innovatie en groeiende markten door de juiste leveranciers te contracteren en te managen.
- Sourcing excellence; met de best-in-class processen en leveranciers.
- Accountability; de inkoopprocessen en daarbij de organisatie zijn toerekenbaar voor TCO en verantwoordelijk van het laagste tot hoogste niveau.
- Cost efficient overhead; de inkoopprocessen zullen kost-efficiënt zijn door de juiste hoeveelheid professionals met de juiste middelen.

Wanneer bovenstaande speerpunten worden vergeleken met het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven (bijlage 1) kan worden geconcludeerd dat de afdeling Procurement zich in 2020 in fase 5 wil bevinden. Dit is ook wat blijkt uit het interview met de afdeling, zie bijlage 8.

Fase 5 houdt in dat de afdeling geheel geïntegreerd is binnen de business en zijn partnerschappen opgebouwd met preferred suppliers. De afdeling Procurement gebruikt een ketenbenadering om risico's voor KN te vermijden. De afdeling Procurement is klein omdat de verantwoordelijkheden verspreid zijn onder de cross-functional teams. Sturing gebeurt op basis van TCO (zie bijlage 20) en de systemen van het eigen bedrijf zijn geïntegreerd met de systemen van de leveranciers. Deze fase



geeft een betere positie voor de afdeling Procurement binnen KN. Daarnaast beheren cross-functional teams ieder één of meer (sub-)categorieën.

Belangrijke kanttekening moet gegeven worden, de inzet vanuit de board was een inkoopafdeling op te richten ten behoeve van kostenbesparing. Dit gebeurt al in fase 2 van het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven. Het doel vanuit de board is bereikt, alleen hetgeen waar de afdeling Procurement zelf naar toe wil is nog niet bereikt.

5.1.3 Samenwerking in de regio WEU

De landen in de regio WEU zijn begonnen met een samenwerking. Het doel van de samenwerking is het delen van de ontwikkelingen van elk land en samen in te kopen. Dit gaat dan specifiek om de afdelingen Procurement. Op welke wijze andere afdelingen van KN internationaal samenwerken is onbekend.

De afdeling Procurement (NL) wil dat de internationale categorieën 80-90% van de spend dekken. Wanneer de internationale categorieën op elkaar zijn uitgelijnd met homogene producten kan inkoopvoordeel worden behaald door het clusteren van opdrachten.

5.2 Categorie management vanuit inkoopvisie

In deze paragraaf wordt gekeken wat de gewenste situatie is met betrekking tot categorie management vanuit de inkoopvisie.

5.2.1 Nieuwe categorieën

De wens van de afdeling Procurement is dat de categorieën de inkoopportefeuille dekken. Om dit te bereiken zijn alle leveranciers onderverdeeld in subcategorieën. Deze subcategorieën zijn uiteengezet in bijlage 17. Transport maakt 60% uit van de totale uitgaven van KN. Deze categorie wordt verder buiten beschouwing gelaten in dit rapport omdat de afdeling Procurement nog niet volgroeid is deze categorie in te kopen. Hiervoor heeft het niet de capaciteit en niet het vertrouwen van de business. Des al niet te min maakt dit een groot deel uit van de totale uitgaven.

Uit de huidige situatie blijkt dat veel categorieën van kleine waarde zijn en/of een lage factuurprijs hebben. Dit betekent dat categorieën geclusterd kunnen worden en onderzocht kan worden welke categorieën samengevoegd kunnen worden. In bijlage 17 staat een overzicht van de huidige categorieën en de daaronder behorende subcategorieën. De gewenste situatie met betrekking tot de nieuwe categorieën is, dat deze bestaan uit een redelijke spend en/of in verband staan met bedrijfskritieke taken. Een redelijke spend wordt gezien als het meer dan 5% uitmaken van de totale spend. Bij het herindelen van de subcategorieën bleek de volgende indeling hieraan te voldoen:

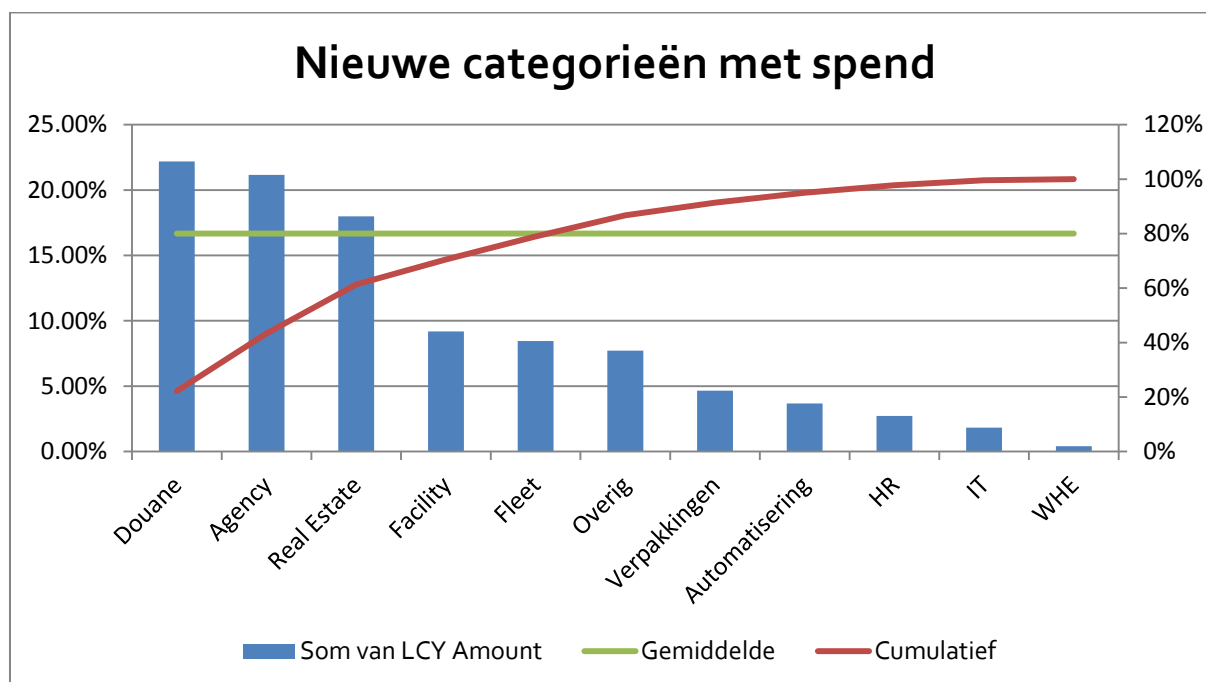
- | | |
|------------------|----------------------|
| - Agency | - IT |
| - Automatisering | - Niet beïnvloedbaar |
| - Douane | - Overig |
| - Facility | - Real Estate |
| - Fleet | - Verpakkingen |
| - HR | - WHE |

In figuur 8 staan de bovenstaande categorieën met de daarbij behorende spend.

Het nadeel van deze indeling is dat facility nog steeds een grote verzamelbak is. Hier moet nog verder onderscheid worden gemaakt tussen de diverse subcategorieën. Facility in het algemeen is, vanwege de grote diversiteit, een (te) lastige categorie. Mogelijk kan een verdere verdeling in deze categorie hier hulp bij bieden. De NEN-EN 15221-4 biedt hier hulp bij. Verder voldoet bovenstaande indeling aan de wensen; een grotere spend per categorie en rekening houdend met belangrijke



bedrijfstaken, als verpakkingen, automatisering, HR, IT en WHE. Voor deze categorieën is een uitzondering gemaakt op de 5% spend 'regel'.



Figuur 8, nieuwe categorieën met de daarbij behorende spend, blauw en groen op linker-as; rood op rechter-as.

5.2.2 Spend

In figuur 8 valt 8% spend in de categorie 'overig'. Het doel is uiteindelijk om 100% van de spend door categorie management te managen. Dit is de best-practice volgens een benchmark (Webb, 2013). Toch zegt de literatuur dat de focus moet liggen op 80% van de spend; inclusief 20% van de leveranciers en dit moet goed gemanaged worden. De overige 20% van de spend staat op een lagere prioriteit. Wel moet worden opgelet dat deze 20% wordt verkleind en zoveel mogelijk bij A- en B-leveranciers wordt ondergebracht.

Met de huidige verdeling wordt voldaan aan de literatuur en de wens van de afdeling Procurement (bijlage 8). Daarom wordt het gezien als gewenste situatie.

5.2.3 Categorie (management) plan

Een CMP bestaat uit meerdere hoofdstukken. Uiteindelijk is het belangrijkste van een categorie dat het op dezelfde strategische lijn werkzaam is als de business (Webb, 2013). Dit is ook waar de kansen voor de afdeling Procurement zijn mocht het verder willen groeien (Rietveld, 2014).

Een "interview" is gehouden met de categorie manager van regio WEU. Tijdens een internationale bijeenkomst was hij in Nederland waardoor een mogelijkheid ontstond om tijdens de lunch vragen te stellen. Deze vragen zijn uitgewerkt in bijlage 21. Uit het interview blijken een aantal gewenste hoofdstukken voor in het categorieplan. Deze hoofdstukken zijn:

- De contactpersonen van de categorie
- De strategie
- Preferred suppliers+ mogelijkheid tot cross-border groei
- Implementatieplan
- De nationale context
- Plan van Aanpak

Met een categorieplan kan duidelijk worden beschreven wat de verwachtingen zijn van de verschillende BU's en FU's. Deze verwachting kan worden uitgeschreven en gedeeld door KN heen.



Op deze manier kan duidelijk worden gemaakt wat wel en niet mogelijk is voor een BU en wat de gevolgen hiervan zijn. Daarnaast is het categorieteam actief voor de categorie en niet voor de BU. Daarom ligt de focus om het beste voor KN te bereiken in plaats van het beste voor de BU.

5.3 Categorie Management vanuit de business units

In voorgaande paragrafen is categorie management doorgelicht vanuit de inkoopvisie. Zoals eerder benoemd in het theoretisch kader is categorie management van de business waarbinnen inkoop actief is. Daarom wordt in deze paragraaf uitgelegd wat de BU's van categorie management kunnen vinden, kijkend naar de organisatie beschrijving, ervaringen van de afdeling Procurement en bijlage 7.

Procurement ruimte bieden om te profileren

De afdeling Procurement is opgericht om kosten te besparen op aanraden van de board, zoals beschreven is in de organisatiebeschrijving. De activiteiten die de afdeling Procurement nu uitvoert gaat over vier van de zes stappen in het inkoopproces, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. Het specificeren en selecteren is hetgeen waar Procurement haar waarde wil tonen en gaan profileren. Toch vind de business het lastig om dit uit handen te geven. Dit vanuit het oogpunt, wij hebben het altijd al zo gedaan, waarom kan dat nu niet meer?

De gewenste situatie van de verschillende BU's is het laten zoals het was omdat het volgens de business afgelopen tijd goed is gegaan.

Cross Functionele Teams

Gezien de matrix structuur moet het voor KN geen probleem zijn om in CFT's te werken. Daarnaast, zoals eerder aangegeven, de afdeling Procurement wordt relatief laat betrokken in projecten. Dit betekent dat binnen KN al gewerkt wordt met projectteams. Dit is een stap richting de CFT's.

Toch is de vraag of BU's actief betrokken willen worden in CFT's. BU's denken op dit moment groot en deels aan zichzelf en niet wat KN nodig heeft. Dit gaat hier verandering in brengen. Daarnaast zijn de BU's vooral operationeel gericht en nog beperkt strategisch, ook dit kan ervoor zorgen dat BU's niet in CFT's willen/kunnen werken.

De verwachting is dat BU's niet staan te springen om in categorieteams te werken, mits de noodzaak wordt uitgelegd, kan deze manier van werken slagen.

Werken met categorie plan

Het categorie plan is nieuw binnen KN. Dit categorie plan dwingt als het ware het categorieteam om over de kansen en risico's op de lange en korte termijn na te denken. Daarnaast dwingt het om het doel van alle BU's te behalen in plaats van alleen het doel van de eigen BU. Dit betekent dat het categorie team kijkt over de hele keten van het product, zo kan het beste worden gehaald uit de categorie.

De gewenste situatie met betrekking tot het categorie plan volgens de business is waarschijnlijk het links te laten liggen.

5.4 Conclusie

Kortom, vanuit de afdeling Procurement is de wens om verder te professionaliseren, dit door middel van categorie management. Hiervoor zijn nieuwe categorieën opgesteld en een categorieplan procedure om de kennis van dit rapport in KN te waarborgen.

Of de business klaar voor de verandering is nog de vraag. De business is groot en deels tevreden met de huidige manier inkopen, tactisch inkopen bij de business en operationeel inkopen naar de afdeling Procurement. De business is niet erg happig op het feit dat de afdeling Procurement zich wil profileren door betrokken te zijn bij de inkoopactiviteiten, specificeren en selecteren.



6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag en de deelvragen beantwoordt.

Deelvraag 1: Waar bestaat de spend uit van KN die door de afdeling Procurement wordt gemanaged?

Uit de huidige situatie blijkt dat de spend op dit moment uit 200-250 miljoen bestaat die door ruim 2000 leveranciers vervuld wordt. Naast deze leveranciers is de verwachting dat een klein gedeelte bestaat uit spookfacturen die betaald worden door de afdeling crediteuren. Het is lastig voor KN om de administratie geheel op orde te hebben omdat ook buiten het PR-PO proces om wordt ingekocht. Afspraken worden namelijk mondeling afgesproken en geverifieerd.

De spend kan verder verdeeld worden onder de categorieën die binnen KN actief zijn. De keuze is gevallen om de Nederlandse categorieën tijdens het onderzoek als onderverdeling te nemen, aangezien de internationale nog geen complete dekking geven over de spend.

De Nederlandse verdeling bestaat uit 21 categorieën, (hierbij "niet toegewezen") meegerekend. Wanneer de spend over deze 21 categorieën wordt verdeeld, blijkt dat maar liefst 15 categorieën bestaan uit 3% of minder van de totale spend. De drie grootste categorieën zijn:

- Agency
- Niet toegewezen
- Real Estate

Deelvraag 2: Zijn de randvoorwaarden van categorie management aanwezig binnen KN om categorie management in te voeren?

De randvoorwaarden die nodig zijn voor categorie management zijn onderzocht in de literatuurstudie. Deze randvoorwaarden zijn:

- Een standaardisatie van inkoopprocessen;
- Categorieplan om het doel te beschrijven van de categorie;
- Cross functional teams;
- Middelen (zoals: leveranciers portfolio en een spend analyse).

Uit de huidige situatie blijkt dat KN nog geen van de bovenstaande randvoorwaarden geïmplementeerd heeft binnen de organisatie. De randvoorwaarden zijn in twee delen op te splitsen. Als eerste een goede operationele afdeling die de inkoopprocessen gestandaardiseerd heeft en data aanlevert voor benodigde middelen. Het tweede deel van randvoorwaarden heeft betrekking op de taken van categorie management. Deze taken moeten door de hele organisatie heen worden gedragen.

In de gewenste situatie is de eerste randvoorwaarde, een standaardisatie van inkoopprocessen, geïmplementeerd om het operationele inkoopgedeelte van de business over te nemen. Het voordeel hiervan is dat middelen, de vierde randvoorwaarde, beschikbaar komen om leveranciers te analyseren. Daarnaast kan op deze manier documenten, die benodigd zijn voor het CMP, worden gecreëerd.

Uit de huidige situatie blijkt dat de tweede randvoorwaarde, een categorieplan, nog niet gebruikt voor het managen van de categorieën. Daarom is een procedure gecreëerd om hulp te bieden bij het maken van categorieplannen zodat deze plannen geschreven kunnen worden in de gewenste situatie. Deze procedure heeft verschillende kanten belicht van een categorie. Op deze manier kan een categorieplan de meeste meerwaarde bieden om een categorie te managen. Deze randvoorwaarde, samen met de derde randvoorwaarde, het werken in CFT c.q. categorie teams kan tijdens het implementeren van categorie management worden geïmplementeerd.



Deelvraag 3: Zijn de huidige categorieën werkbaar voor categorie management?

In het theoretisch kader is vastgesteld dat een juiste categorie bestaat uit producten met overeenkomende eigenschappen, welke een aanmerkelijk gedeelte van de spend delen. Uit de huidige situatie blijkt dat een vijftiental kleine categorieën aanwezig zijn binnen KN. Deze categorieën zijn niet werkbaar en moeten voor een betere situatie aangepast worden. Wanneer categorieplannen geschreven gaan worden voor de huidige categorieën, wordt tijd en geld verspild omdat sommige categorieën te klein zijn te managen.

In de gewenste situatie is een betere verdeling gecreëerd. Hierbij moet wel extra aandacht worden besteed aan de categorie Facility omdat hierin (te)veel verschillende subcategorieën aanwezig zijn. Mogelijk kan de NEN-EN 15221-4 hier uitweg in bieden. Verder voldoet deze indeling aan de eisen die gesteld zijn, een redelijke spend en het moet bedrijfskritieke taken apart tonen. Onder de bedrijfskritieke taken vallen:

- Verpakkingen
- Real Estate → gebouwen voor BU Contract Logistiek
- Fleet → de subcategorieën MHE en Trucks & trailers.
- Agency

Deelvraag 4: Wat voor groei moet de afdeling Procurement door maken om partner van de business te worden?

Aan het begin van het onderzoek was de verwachting dat alleen de afdeling Procurement moest groeien om partner te kunnen worden van de business. Na bestudering van de huidige situatie blijkt dat niet alleen de afdeling Procurement maar ook KN zelf moet veranderen.

De afdeling Procurement valt op dit moment in fase 2-3 van het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven. Het doel van de afdeling Procurement is om over vijf jaar in fase 5 van het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven te worden ingedeeld.

Dit betekent dat de afdeling Procurement nog drie fases moet groeien voordat het aan het gestelde doel kan voldoen. Een eis om door te groeien binnen dit model is dat eerst gekeken moet worden naar de processen binnen de inkoopafdeling en de verbetering hiervan, fase 4.

Aan de andere kant moet de organisatie KN veranderen. Als eerste moeten de facturen beter gecontroleerd worden zodat geen spook facturen meer worden betaald. Daarnaast moet het gebruik van Acon veranderen, meer hierover in het hoofdstuk, bedrijfskundige consequenties. Als laatste punt, moeten de BU's zich meer richten op de lange termijn. Strategieën waar de BU op inzet moet ontwikkeld gaan worden. De business moet zich klaar maken voor een prominente rol van de afdeling Procurement, KN zelf zal hiervan verbeteren, de BU's moeten alleen 'macht' inleveren.

Hoofdvraag: Op welke wijze kan de afdeling Procurement door middel van categorie management haar toegevoegde waarde voor de organisatie KN tonen om zo haar positie te verbeteren?

Categorie management kan ingericht worden binnen KN met een categorieplan. Voordat dit mogelijk is moeten processen gestandaardiseerd worden. Om dit mogelijk te maken moet een operationele inkoopafdeling worden opgezet. Deze afdeling moet ervoor zorgen dat processen gestandaardiseerd en gestroomlijnd worden, spookfacturen niet meer worden betaald en alle producten op de juiste plaats worden geboekt in Acon. De operationele afdeling kan op deze manier geld besparen en een draagvlak creëren voor verdere groei van de afdeling Procurement. Als laatste voordeel heeft dat randvoorwaarden van categorie management gecreëerd worden. .

Wanneer deze randvoorwaarden, documenten en middelen beschikbaar zijn kan categorie management gefaseerd worden ingevoerd. Dit kan met de nieuwe verdeling van categorieën. In de toekomst moet voor iedere categorie een categorieplan worden geschreven om de strategie van de categorie af te stemmen op de business. De inkoop value map kan hier hulp bij bieden.



7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de antwoorden uit de deelvragen uitgewerkt tot aanbevelingen. Het doel van dit hoofdstuk is verbeteringen bij KN Nederland en de afdeling Procurement aan te dragen. In de volgende hoofdstukken staan de consequenties en de implementatie van de aanbevelingen beschreven.

7.1 Categorie management

De leidende aanbeveling in de conclusie is het verder invoeren van categorie management binnen KN. Om dit mogelijk te maken worden aanbevelingen geschreven die betrekking hebben op drie vereisten van categorie management.

Met betrekking tot categorie management wordt geadviseerd om met een **categorie plan procedure** te werken. Dit is een document dat handvaten biedt om de kennis van dit rapport binnen de organisatie te waarborgen. Ook geeft het structuur aan het werken met categorie management.

Om categorie management te implementeren moet ook een basis worden gelegd voor **CFT**. Dit moet gedaan worden in samenspraak met de HR afdeling van KN.

Tevens is het belangrijk om **processen te standaardiseren** en door de hele organisatie bekend te maken. De standaardisatie van processen moet nog geïmplementeerd worden voordat categorie management uitgevoerd kan worden binnen KN.

7.2 Categorie aanpassingen

Voordat verder ingegaan wordt op het creëren van de randvoorwaarden voor categorie management, worden eerst aanbevelingen gegeven over de herverdeling van de categorieën, zoals deze genoemd zijn in de gewenste situatie.

Het advies met betrekking tot de nieuwe categorieën is om deze te heroverwegen. De internationale categorieën kunnen het beste behouden blijven. Dit is een stap in de richting het geheel te implementeren van categorie management in de business. Wel moet een definitie per categorie worden opgesteld. Anders is de scope van de categorie niet bekend. De scope van facility is nu (te) breed, dit kan ervoor zorgen dat de vele subcategorieën een belemmering vormen om de diepte in te gaan bij het categorieplan. Deze aanbeveling is makkelijk te implementeren omdat aan deze aanbeveling weinig consequenties hangen. Dit moet gedaan worden voordat categorie management ingevoerd gaat worden.

7.3 Leveranciers per categorie

Een aantal categorieën hebben veel leveranciers. Toch zou het verstandiger zijn om per subcategorie max 3-10 leveranciers te beheren. In tabel 3 staan de subcategorieën met een opvallend aantal leveranciers. Het advies is om de leveranciers te verminderen in deze subcategorieën.

Dit kan gedaan worden door te inventariseren wat per vestiging in Nederland wordt ingekocht. De tweede stap is het clusteren van orders om gezamenlijk in te kopen bij één, twee of tien leveranciers, afhankelijk van de diversiteit binnen de subcategorie. Dit kan uiteindelijk uitgebreid worden door de regio heen. Wanneer bekend is wat ieder land nodig heeft, kan dit gezamenlijk bij één leverancier worden ingekocht. Een categorieteam kan hier het beste advies over geven om internationaal de regio de beheersen/controleren.

Een tweede advies met betrekking tot leveranciers is onderzoek te doen naar de categorie 'post'. Deze categorie bestaat uit één leverancier, terwijl geen contract is afgesloten. Mogelijk kan een contract betere voorwaarden bieden voor KN.



Deze aanbeveling is makkelijk te implementeren. Wachten totdat contracten aflopen en dan deze spend en vraag uitzetten bij een andere leverancier die deze vraag aan kan. Op deze manier kan het aantal leveranciers worden verminderd.

7.4 Operationeel inkoop opzetten

In de literatuur staat beschreven dat een inkoopafdeling met gestandaardiseerde processen werkt om categorie management te laten slagen. Op dit moment zijn de inkoopprocessen van de afdeling Procurement nog niet gestandaardiseerd. Daarnaast zijn veel benodigde documenten voor het categorieplan nog niet beschikbaar. Op basis van het ontbreken van deze operationele aspecten wordt geadviseerd om eerst te starten met het opzetten van een operationele inkoopafdeling.

Als het operationele inkoopgedeelte niet goed binnen KN is neergezet, kan categorie management geen meerwaarde bieden. Zoals beschreven in bijlage 9, moet aan elk onderdeel van het inkoop framework worden gewerkt om de beste inkoopprestaties te leveren aan de business. Wanneer strategische - en tactische inkoop ingevuld is maar operationele inkoop niet, dan heeft het geen fundament om op te bouwen.

Het operationele gedeelte van inkoop, het bestellen, bewaken en de nazorg, moet een centrale plek krijgen binnen de afdeling Procurement. Bij het bewaken van leveringen wordt bijgehouden op welke wijze een leverancier presteert op basis van de KPI's. Dit document is tevens een vereiste voor het schrijven van een categorieplan. Daarnaast kunnen de leveranciers effectiever gemanaged worden. Een ander onderdeel van het operationele inkoop volgens het inkoop framework is het order-to-pay process. De afdeling crediteuren is op dit moment verantwoordelijk voor Acon en het order-to-pay proces. Procurement kan de crediteuren afdeling bijstaan om dit proces beter in te richten. Een belangrijk onderdeel hierbij is dat medewerkers getraind worden om met Acon te werken. Dit geldt ook voor de afdeling Procurement en alle mensen die met Acon werken binnen KN. Wanneer alle producten in de juiste groepen via de juiste weg geboekt worden, kan dit veel geld schelen (bijlage 7). Omdat de business zelf achter deze aanbeveling staat is dit haalbaar. Daarnaast moet hiermee gestart worden om categorie management te laten slagen.

7.5 Gebruik van een categorieplan

In bijlage 10 staat een categorieplan procedure. Deze procedure is gemaakt in het kader van dit onderzoek, dit was een vereiste, zo blijkt uit de derde doelstelling van dit onderzoek.

Voor de categorieplan procedure zijn een aantal documenten nodig voordat het in gebruik genomen kan worden. Deze documenten zijn (bijlage 10):

- Overzicht van de mandaten van een categoriemanager/ -team;
- Gedefinieerde beslissingsprocessen door categorieteams;
- Bedrijfstaken en -processen bij KN;
- Document met de inkoop value map;
- Document met de spend per categorie/ subcategorie en leverancier;
- Overzicht van langlopende contracten per categorie;
- Overzicht van de leveringscondities met leveranciers;
- Document met categorie specifieke vragen en klachten vanuit de business;
- Document met trends & ontwikkelingen van de verkoopmarkt van KN.

Bijna al deze documenten moet de afdeling Procurement beschikbaar hebben voor de categorie manager. Alleen het laatste document, trends & ontwikkelingen van de verkoopmarkt, moet beschikbaar zijn bij Sales & Marketing.

De categorie manager schrijft het categorieplan samen met zijn/haar team. In de inleiding van de procedure staan vereisten vermeld voordat gestart kan worden met het schrijven van een



categorieplan. Deze vereisten betreffen het beschikbaar hebben van documenten, de opbouw van een categorieteam etc.. Aangezien nog niet alle vereisten aanwezig zijn, wordt op dit moment geadviseerd het invoeren van categorie management uit te stellen totdat een operationele inkoop afdeling is opgezet. Deze afdeling kan de documenten creëren en processen standaardiseren.

Voordat deze aanbeveling geïmplementeerd kan worden moet de operationele inkoopafdeling worden opgezet. Dan zijn de benodigde documenten gecreëerd. Wanneer dit gedaan is, blijft deze aanbeveling nog lastig vanwege de grote cultuurverandering die het met zich mee brengt. Daarom gaat het implementatieplan hier verder op in.

7.6 Strategische doelstellingen van KN

In deze paragraaf wordt kort toegelicht hoe de bovenstaande aanbevelingen zich verhouden met de strategische doelstellingen van KN die in de organisatie beschrijving zijn toegelicht.

Vergroten van KN's positie in de value chains van haar klanten;

Categorie management zorgt ervoor dat door de keten heen onderzoek wordt gedaan naar hetgeen dat het beste past bij de organisatie. Dat betekent dat ook rekening gehouden wordt met de sales afdeling van KN. Doordat categorie management rekening houdt met meerdere factoren kan het waarde toevoegen aan de value chains van de klanten van KN.

Vergroten van KN's marktdeel in groeiende markten

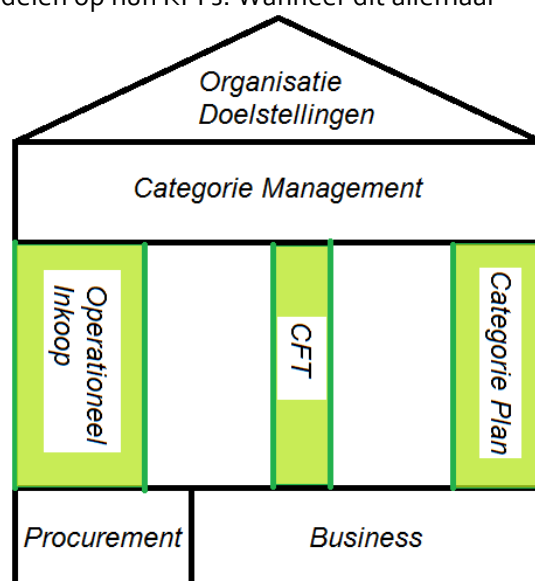
De operationele inkoopafdeling neemt werk uit handen van andere afdelingen. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers zich richten op eigen activiteiten en zo het marktdeel kunnen vergroten.

7.7 Conclusie

Kortom, het advies is categorie management verder in te voeren binnen KN. Dit kan alleen wanneer meer aandacht wordt besteed aan het operationele gedeelte van inkoop binnen KN. Zonder een operationeel vlak kan categorie management niet slagen volgens de literatuur. Daarom wordt geadviseerd om een operationele inkoopafdeling op te zetten. Deze operationele inkoopafdeling kan systemen gebruiken om orders te controleren, onderzoeken op welke wijze systeem integratie kan plaats vinden met leveranciers, documenten die nodig zijn voor een categorieplan op te stellen en een methode ontwikkelen om leveranciers te beoordelen op hun KPI's. Wanneer dit allemaal binnen KN geregeld, is moet het mogelijk zijn om categorie management verder te implementeren.

In figuur 9 is het advies grafisch weergegeven. Om categorie management goed te implementeren moet aan drie randvoorwaarden worden voldaan, waarbij operationeel inkoop de 'dikste c.q. belangrijkste' is. Deze drie pijlers, Operationeel inkoop, CFT en een categorie plan staan op een fundament. Het fundament dat nodig is voor categorie management.

Dit fundament bestaat uit de business, die de CFT en het categorieplan moet ondersteunen. Op dit moment staan zij (volgens de gewenste situatie) er nog niet achter. Om dit fundament mogelijk te maken moet de urgentie worden gecreëerd. Dit kan het beste door de urgentie van de verandering te tonen. Het implementatieplan zal hier verder op ingaan.



Figuur 9, advies met betrekking tot categorie management



8 Bedrijfskundige consequenties

In voorgaande hoofdstuk is het advies gegeven om eerst een operationele inkoopafdeling op te richten voordat categorie management verder geïmplementeerd kan worden. Daarom worden in dit hoofdstuk de consequenties van beide adviezen uitgewerkt in drie paragrafen; consequenties op organisatorisch, personeel en financieel gebied. Het doel van dit hoofdstuk is eventuele risico's in kaart te brengen en waar mogelijk te elimineren.

Een operationele inkoopafdeling kan veel problemen verhelpen en een start maken voor het implementeren van categorie management. Daarnaast worden leveranciers beter bewaakt en kan de spend beter worden gemanaged. Op basis van contract management, dat volgens Rietveld (2014) een operationele activiteit is, kan een besparing worden gerealiseerd van 10%, mits goed uitgevoerd (Beckum & Vlasveld, 2014). Na bestudering van literatuur betreffend een operationele inkoopafdeling in bijlage 14 blijkt dat het operationele inkoopproces uit 3 stappen bestaat:

- Bestellen;
- Bewaken;
- Nazorg.

De operationele inkoopafdeling moet een proces inrichten waarin het de controle heeft over het bestellen van producten, het bewaken van leverancier en de nazorg hiervan. Daarnaast moeten de klachten en wensen van eindgebruikers worden bijgehouden. In fase vier van het inkoopontwikkelingsmodel dat in bijlage 1 staat, wordt ook op proces gestuurd. Om te blijven ontwikkelen als inkoopafdeling moet fase vier van het inkoopontwikkelingsmodel worden doorlopen, met als kenmerk; de procesgerichte aanpak.

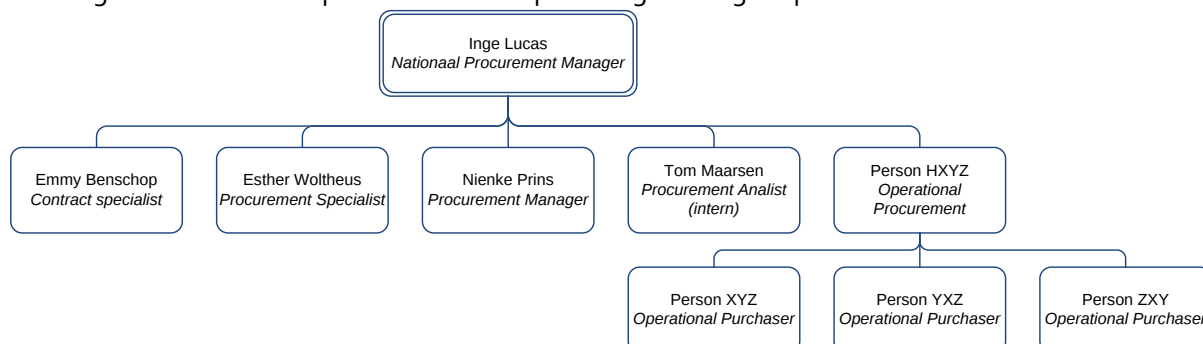
8.1 Organisatorische consequenties

In deze paragraaf wordt ingegaan op organisatorische veranderingen met betrekking tot de nieuwe operationele inkoopafdeling en categorie management.

8.1.1 Organisatorische consequenties bij een operationele inkoopafdeling

In de huidige situatie is beschreven dat op dit moment geen operationele inkoopafdeling aanwezig is. Wanneer deze afdeling geïmplementeerd wordt, zal verandering komen binnen de organisatie KN. De organisatorische consequenties hiervan worden in deze sub-paragraaf beschreven.

In bijlage 5 staat het huidige organogram van Procurement. Hierin is geen afdeling en/of persoon opgenomen die de operationele taken van Procurement uitvoert. Het volgende organisatiemodel kan volgen wanneer een operationele inkoopafdeling wordt geïmplementeerd.



Figuur 10, voorgesteld organogram afdeling Procurement

Het organogram dat voorgesteld wordt te gaan gebruiken is zichtbaar in figuur 10 en bijlage 22. Dit model geeft het advies om meerdere functies toe te voegen. Het aantal dat benodigd is voor de operationele inkoopafdeling is 3 FTE, dit wordt verder toegelicht in de personele consequenties.



De operationele inkoopafdeling begint bij Person HXYZ. De H staat voor hoofd van de operationele inkoopafdeling, in het organisatie model genoemd als "Operational Procurement" omdat KN alle functies in het Engels benoemd. Person HXYZ is de verantwoordelijke voor de operationele inkoopafdeling en zal wanneer nodig in gesprek gaan met de Nationaal Procurement Manager.

De operationele inkoopafdeling zal zich in het begin richten op de volgende taken:

- Zorgdragen over bestelling
- Ontwerpen van bestelroutines
- Bewaken van uitstaande orders
- Afhandelen van orders
- Beoordelen van leveranciers
- Rapportage van levering opstellen bij complexe projecten

De operationele inkoopafdeling is primair actief voor Procurement zelf. Procurement kan met de operationele inkoopafdeling toegevoegde waarde leveren doordat leveranciers moeten presteren met datgene wat is afgesproken in het contract.

Voor een operationele inkoopafdeling en categorie management zijn zes belangrijke ICT-systemen nodig. Als eerste; een basis ICT-netwerk, ten tweede; een systeem voor spend data, ten derde; systeem dat ondersteunt in sourcing, tendering en contractering, ten vierde; contractregistratie systeem, ten vijfde; systeem dat E-Procurement ondersteunt voor online bestellingen en als zesde; overall management systeem, het beoordelen van leveranciers (Knaap, 2008). Deze zes systemen zijn te implementeren met Vendorlink en Acon.

8.1.2 Organisatorische consequenties bij categorie management

Wanneer de operationele inkoopafdeling geïmplementeerd is binnen de afdeling Procurement kan de volgende stap worden genomen; het inrichten van categorie management voor KN. De documenten die hiervoor nodig zijn, zullen inmiddels beschikbaar zijn. Categorie management moet ervoor zorgen dat de afdeling Procurement een belangrijke rol kan vervullen binnen de categorieën. De NPM moet op dit moment een zware stem hebben binnen de business. Zo kan categorie management worden verkocht binnen de business (Knaap, 2008) (Rietveld, 2014). De business kan alsnog haar wensen aangeven voor wat betreft categorie management. Een categorieteam gaat de volgende taken vervullen:

- Maken van categoriestrategieën;
- Verzamelen van interne en externe categoriedata;
- Plannen bespreken met stakeholders;
- Jaarlijkse categorieplanning maken;
- Implementeren van categoriestrategieën;
- Supplier Relationship Management;
- Post-contractmanagement (Webb., Brown, Mar, & Ford-Langstaff, 2015).

De structuur van de afdeling Procurement zal niet veel veranderen. De functionele baas van medewerkers die de Procurement-rol in een categorieteam vervullen is de NPM. De mogelijkheid bestaat dat meerdere categoriespecialisten benodigd zijn om alle categorieën te ondersteunen. Dan zou het huidige organisatiemodel worden uitgebreid met meer categoriespecialisten.

Binnen KN zal meer op projectbasis gewerkt gaan worden. Dit kan voor medewerkers ongemakkelijk worden omdat zij buiten hun eigen afdeling actief zullen zijn. Op dit moment denken de BU's nog binnen hun eigen kader. Deze cross-functionele teams c.q. categorieteams zullen veel teweeg brengen binnen KN. Omdat dit zoveel teweeg kan brengen binnen KN zal het implementatieplan vooral hierop ingaan; het toepassen van categorieteams binnen KN.



Naast deze verandering zal categorie management gelijk moeten lopen met de strategische doelen van BU's. Deze strategische doelen zijn leidend voor categorie management. Categorie management hangt tussen het strategische en tactische kader van KN. Dit is tevens te zien in figuur 11. De verantwoordelijkheden van categorie management moeten het dichtst bij de eindgebruikers worden geïmplementeerd (Knaap, 2008). Verder zal de structuur van KN veranderen van matrix naar een virtueel samenwerkingsverband.



Figuur 11, strategische uitlijning categorie management (Knaap, 2008)

Zoals beschreven in bijlage 10, moet bekend zijn op welke wijze de beslissingsprocessen binnen de organisatie opereren. Zeker wanneer de categorieteams gespreid door de hele organisatie heen werkzaam zijn.

De categoriemanager moet een mandaat krijgen, tot welk bedrag (per jaar) hij/zij zelfstandig mag beslissen. Dit bedrag wordt nader bepaald in samenspraak met HR, NPM en NFO. Op deze manier kan het passend worden gemaakt voor de organisatie KN. Ten tweede moet duidelijk zijn wat de categoriemanager moet doen als boven zijn/haar mandaat een beslissing moet worden genomen. Het voorstel is dat hij/zij contact opneemt met NPM en NFO. In samenspraak kunnen dan beslissingen worden genomen (Webb, Brown, Mar, & Ford-Langstaff, 2015).

8.2 Personele consequenties

In deze paragraaf wordt ingegaan op personele consequenties met betrekking tot de nieuwe operationele inkoopafdeling en categorie management.

8.2.1 Personele consequenties bij operationele inkoopafdeling

In de organisatorische consequenties is beschreven dat medewerkers aangenomen worden om de afdeling Procurement te versterken. Drie FTE's zijn nodig om de operationele inkoopafdeling goed te laten functioneren. Dit volgt uit een berekening in bijlage 23. Het gewenste opleidingsniveau van deze functies is MBO+. In samenspraak met HR en de NPM moet een beloning voor deze functie worden vastgesteld, zowel primair als secundair.

Naast het inhuren van nieuwe medewerkers moet gekeken worden naar het gebruik van Acon. In Acon kan een bestelling worden ingedeeld in een categorie en een subcategorie. Mocht dit in gebruik worden genomen, dan moeten gebruikers van Acon hier gedisciplineerd mee omgaan; de juiste producten binnen de juiste (sub)categorieën boeken. Op deze manier kan deze database ook gebruikt worden. Nu is de database van Acon onbruikbaar, daarnaast zijn 14 controllers 1,5 dag per maand bezig om alles recht te zetten.

Omdat 2000 mensen met Acon werken is een training voor alle medewerkers vrijwel onmogelijk om op korte termijn te organiseren. Het zou beter zijn indien een selectief aantal met Acon mogen werken. Deze mensen zijn dan verantwoordelijk voor de boekingen in Acon van hun afdeling waardoor de database beter beheersbaar is. Het is verstandig om hier verder onderzoek naar te doen omdat dit onderzoek niet gericht is op verbetering van Acon.

Procurement gaat meer taken overnemen van de business door het overnemen van het PR- PO proces. (Het proces van purchase request tot en met purchase order en de afhandeling hiervan, zie bijlage 23.) Dit zal een cultuurverandering teweeg brengen. Om dit in goede banen te leiden is in het



volgende hoofdstuk een implementatieplan geschreven. De urgentie is al bekend bij de business. Het centraliseren van inkoop binnen KN is ook een vraag vanuit de business.

De operationele inkoopafdeling zorgt ervoor dat de communicatielijnen veranderen. De crediteurenafdeling zal meer met de operationele inkoopafdeling moeten gaan samen werken. Daarnaast moeten alle PR-PO aanvragen via de afdeling Procurement worden aangevraagd. Procurement wordt binnen KN gecentraliseerd om de vraag vanuit de business te vervullen.

8.2.2 Personele consequenties bij categorie management

Het aantal werkuren van een categoriemanager is afhankelijk van de categorie en de grootte van het categorieteam. Het is nog niet bekend hoeveel werk een categorie inneemt, daarom kan niet worden berekend of nieuwe medewerkers aangenomen moeten worden. Uit de literatuur blijkt dat een categorie manager de volgende eigenschappen moet hebben (Knaap, 2008):

- Verstand hebben van de business;
- Lange-termijn denken;
- Geen specialist maar een generalist;
- Innovatief en pro-actief reageren;
- Sterk in communicatie en verandermanagement;
- Breder kijken dan alleen besparingen op financieel gebied.

Binnen het categorie-team zullen verschillende rollen worden vervuld door medewerkers van verschillende BU's. Dit team zal een categorie managen dat BU-overstijgend is. Zo kan iemand van BU-Airfreight werk uitvoeren waar ook de BU-Seafreight gebruik van maakt. Op deze manier betaalt BU-Airfreight het salaris van een categorieteam lid terwijl die ook werkzaam is voor BU-Seafreight. Dit hoeft niet perse een probleem te zijn. Uit de huidige situatie blijkt dat BU's binnen KN op zichzelf gericht zijn. Daarom moet de oplossing voor dit probleem gegeven worden door HR. Een categorie-team moet een balans vinden tussen generalisten en materiaalspecialisten (Knaap, 2008).

Het categorie-team moet worden opgezet door de afdeling Procurement. De afdeling stuurt iemand van de eigen afdeling de business in om collega's te verzamelen die in het categorieteam passen. Wanneer dit team compleet is, moet het categorieplan worden gemaakt om te kijken of het huidige categorie-team de categorie wel aan kan. Het is aan Procurement, in overleg met HR, uit welke rollen een categorie-team bestaan.

Het zal voor KN lastig zijn om te werken met categorie-teams omdat de bedrijfscultuur verandert. De afdelingen moeten buiten hun eigen eiland kijken naar het groter geheel, KN, vooruit te helpen. Deze andere manier van kijken zorgt voor een grote cultuurverandering. Dit moet in goede banen worden geleid. Daarom is het verstandig om nog een vervolgonderzoek te doen naar de haalbaarheid van categorie management en de cross-functionele teams binnen KN.

8.3 Financiële consequenties

In deze paragraaf wordt ingegaan op financiële consequenties met betrekking tot de nieuwe operationele inkoopafdeling en categorie management. Toelichting op de financiële consequenties staat in bijlage 24.

8.3.1 Financiële consequenties bij operationele inkoopafdeling

Met goed contractmanagement moet het mogelijk zijn om 10% te besparen (Beckum & Vlasveld, 2014). In de berekening van de financiële consequenties is de besparing op 5% gezet (10 miljoen). Aantal grote contracten zijn namelijk al herzien, daarom is het behalen van de 10% waarschijnlijk onmogelijk, 5% besparing is wel reëel. De onderbouwing van tabel 4 is uitgewerkt in bijlage 24.



Omschrijving	Baten/Kosten	Prijs p.s.	Aantal	Totaal	Soort besparing
Besparing van controller	Baten	VERDER MAG NIET BEKEND ZIJN VANWEGE VERTROUWELIJKHEID			
Vermindering spookfacturen	Baten	€ 10.000	5	€ 50.000	Doorlopend
Beter werk van leveranciers	Baten	-	1	-	Doorlopend
Beter contractmanagement	Baten	€ 10.000.000	1	€ 10.000.000	Doorlopend
Korting Vendorlink	Baten	€ 237,50	12	€ 2.850	Doorlopend
Extra medewerkers	Kosten	VERDER MAG NIET BEKEND ZIJN VANWEGE VERTROUWELIJKHEID			
Aanschaf systemen	Kosten	€ 5.625	1	€ -5.625	Doorlopend
Opstart- en faalkosten	Kosten	€ 50.000	1	€ -50.000	Eenmalig
Inrichting systemen	Kosten	€ 110	80	€ -8.800	Eenmalig

Tabel 4, financiële consequenties bij operationele inkoopafdeling, verantwoording in bijlage 24.

Uit bijlage 24 blijkt dat de terug verdientijd (zonder de besparing van €10.000.000) 7,3 maanden bedraagt. Hierna volgt waarschijnlijk een jaarlijkse besparing van bijna €100.000. Hierin is de besparing van contract management met een waarde van 10 miljoen nog niet meegenomen. Ongeacht of deze besparing wel of niet behaald kan worden, de operationele inkoopafdeling is met 150.000 per jaar voordeliger dan de controllers die maandelijks meer tijd besteden aan het herstellen van de boekhouding.

8.3.2 Financiële consequenties bij categorie management

Leiders in categorie management besparen tot 11% van de spend (Webb, 2013). Toch geven de volgers aan, die categorie management reeds geïmplementeerd hebben, dat zij 4,1% besparing behalen (Webb, Brown, Mar, & Ford-Langstaff, 2015). Vanuit deze motivatie wordt ingezet om een jaarlijkse besparing van 4,1% te behalen op de spend van KN. Dit zou, mits wordt gerekend met 200 miljoen spend, 8,2 miljoen besparing bedragen met mogelijkheden tot en met 22 miljoen (11%). De verantwoording van de financiële consequenties staat in bijlage 24.

Omschrijving	Baten/Kosten	Prijs per stuk	Aantal	Totaal	Soort besparing
Vervolgonderzoek stagiair	Kosten	€ 500	6	€ -3.000	Eenmalig
Besparing categorie management	Baten	€ 8.200.000	1	€ 8.200.000	Doorlopend
Extra medewerkers	Kosten	VERDER MAG NIET BEKEND ZIJN VANWEGE VERTROUWELIJKHEID			
Opzet/faalkosten	Kosten	€ 200.000	1	€ -200.000	Eenmalig
Leiden cultuurverandering	Kosten	€ 3.000.000	1	€ -3.000.000	Eenmalig
Creëren van documenten	Kosten	€ 500	10	€ -5.000	Eenmalig
Verbeterde positie Procurement	Baten	-	-	-	-

Tabel 5, financiële consequenties bij categorie management, verantwoording in bijlage 24

Een tweede punt wordt toegelicht in tabel 5. Door categorie management kan de afdeling Procurement de inkoopkennis beter tot uitvoering brengen binnen KN. Op deze manier kan Procurement zichzelf beter presenteren, dit zal voordeel hebben in tijd en geld.

Wanneer de baten tegen de kosten afgezet worden, blijkt dat de investering van €3.200.000 in 5 maanden terugverdiend kan worden. Daarna kan een (theoretische) jaarlijkse besparing van 8,2 miljoen worden gerealiseerd. Deze besparing is gebaseerd op de literatuur en is daarom niet 100% betrouwbaar (bijlage 24).



9 Implementatieplan

Veel verandermodellen zijn gecreëerd om hulp te bieden bij verandering. Met de hulp van deze verandermodellen en eigen inzicht van mensen leidt een verandering in 70% van de gevallen tot een mislukking (Janssen, 2014). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat maar 30% van de mensen het lukt om goede voornemens vast te houden (Janssen, 2014). De vraag die in dit hoofdstuk beantwoord wordt: hoe kan categorie management binnen KN worden toegepast?

9.1 Categorie management

Om categorie management te implementeren moet gewerkt worden categorie-teams. De verwachting is dat deze verandering zorgt voor een cultuuromslag binnen KN. Het acht stappen veranderingsmodel wordt gebruikt om de cultuuromslag te begeleiden (Kotter, 2005). Dit model wordt gebruikt omdat het structuur biedt. Des al niet te min wordt aangeraden om de situatie blijvend te evalueren om te kijken of de verandering nog goed gaat. (figuur 12) Belangrijk is dat de business hier ook klaar voor is en ook op strategisch niveau kan acteren.



Figuur 12, het acht stappen veranderingsmodel, (Kotter, 2005)

Naast deze verandering zal een categorie-team ook moeten wennen om met een categorie plan te werken.

De verandering wordt uitgelegd in acht stappen volgens het veranderingsmodel van John Kotter. Op de laatste pagina van dit hoofdstuk staat het tijdsplan van de verandering, figuur 13, de theorie achter dit model staat in bijlage 25.

Urgentiebesef

In de eerste fase moet urgentiebesef worden gecreëerd om de verandering te starten. Deze urgentie kan worden gecreëerd door een nieuw afstudeeronderzoek te starten, dit afstudeeronderzoek kan ingaan op de haalbaarheid van categorie management binnen KN. Mocht het haalbaar zijn, dan is in dit onderzoek ook veel argumenten verwoord waarom het mogelijk is. Deze argumenten kunnen gebruikt worden om de verandering plaats te vinden.

Het is belangrijk om in deze fase de board en de managers van alle BU's en FU's te overtuigen. Als deze overtuigd zijn kan worden doorgeslagen naar de tweede fase.

Vormen van een coalitie

Voordat aan deze fase begonnen wordt zijn de meeste managers van de BU's en FU's overtuigd van het voordeel van categorie management.

De medewerkers die overtuigd zijn van het voordeel van categorie management kunnen samen een coalitie vormen. Dit moet in ieder geval iemand van de board, een BU manager, Procurement manager en een HR-manager zijn. De board laat zien dat het management achter categorie management staat. Een BU manager, of meerdere, kunnen actief meedraaien in dit team zodat de verandering ook ondersteuning krijgt vanaf deze kant. Hierbij is het belangrijkste om de BU-manager van contract logistiek mee te nemen, dit is de divisie waar de afdeling Procurement nu veel uitvoert. De Procurement manager kan de support leveren vanuit de afdeling Procurement die benodigd is en HR kan ingaan op het welzijn van de medewerkers.



Om de groep op elkaar in te laten spelen kan dit worden bereikt met een teamuitje in een break out room. Afhankelijk van de coalitie moet worden bepaald of dit nodig is.

Een visie ontwikkelen

Aan het begin van deze fase is de coalitie gevormd die de verandering gaat leiden. Het eerste werk van de coalitie is een visie opstellen.

Deze visie gaat over de verandering met betrekking tot categorie management en het werken in categorie teams. Daarnaast moet worden vastgesteld wat het gewenste gedrag is binnen de categorie teams en hoe deze moeten werken. Wanneer deze twee onderdelen zijn vastgesteld kan dit worden getoetst bij de board. Wanneer de board toestemming geeft om verder te gaan kan dit worden uitgevoerd, anders moet de visie worden aangepast.

Zoals in de organisatie beschrijving is aangegeven moet tijdens de implementatie van categorie management rekening worden gehouden met vier invloeden:

- Nationale invloeden, de medewerkers van KN-Nederland
- BU's, het gaat hier over het meekrijgen van BU-managers
- FU's, het gaat hier over het meekrijgen van FU-managers
- Regionale invloeden, dit zijn de regionale categorie managers.

Wanneer aandacht wordt besteed aan deze vier invloeden tijdens het ontwikkelen van de visie en implementeren zal het draagvlak makkelijker gecreëerd worden.

Communiceren van de visie

Mocht de visie van de voorgaande fase zijn goedgekeurd kan deze breed worden gecommuniceerd. Breed door KN heen, dit houdt in dat ook de regionale managers op de hoogte worden gesteld van de veranderende manier van werken. De regio kan leren van de manier hoe in Nederland gewerkt gaat worden, mocht dit goed geïmplementeerd worden.

Deze visie wordt gecommuniceerd met belanghebbende bij deze verandering. Daarbij is het belangrijk om veel informeel te communiceren. Met informeel contact kunnen zorgen vanuit de medewerkers over de verandering worden geuit. Door in gesprek te gaan kunnen zorgen worden ontnomen en worden opgelost.

Creëren draagvlak

In deze fase moet draagvlak binnen KN worden gecreëerd. Wanneer de BU-manager van contract logistiek gelooft in de verandering zal dit een boost geven in het creëren van een draagvlak. Daarnaast, vanaf het begin is een operationele inkoopafdeling gerealiseerd die rond deze tijd geheel functioneel moet zijn. De voordelen die deze afdeling biedt kan de geloofwaardigheid van de afdeling Procurement verhogen waardoor managers eerder geneigd zijn te geloven dat categorie management voordelen biedt.

Als eerste moet in deze fase een meeting worden georganiseerd waarin alle medewerkers, die deze verandering aangaat, hun zorgen kunnen uiten. Daarnaast moet de coalitie dan de zorgen ontnemen en de medewerkers geruststellen dat de veranderingen alleen maar voordelen met zich mee brengt.

Daarnaast kan worden gepolst of kan worden gestart met het managen van één categorie in een categorie team als pilot. Mocht dit goed gaan kan na twee maanden nog vijf teams worden ingericht om in totaal de zes grootste categorieën te managen. Op deze manier kan zelf worden ervaren wat voor voordelen categorie management met zich mee brengt. Het is belangrijk om te vertellen dat het hier om pilots gaat, dan zijn medewerkers eerder geneigd om niet goed functionerende onderdelen voor lief te nemen.



Realiseren van korte termijn resultaten

Na vijf maanden één categorie te managen en drie maanden de andere vijf kan worden nagegaan wat voor resultaten zijn geboekt. Deze positieve resultaten moeten door de organisatie heen worden gecommuniceerd. In het bijzonder ook naar de regio, mogelijk kunnen andere landen dan hier ook aan beginnen.

Deze verbeteringen kunnen worden toegelicht in een nieuwe praatgroep. In deze praatgroep worden de voordelen toegelicht met praktijkvoorbeelden uit KN zelf. Mochten medewerkers nog steeds twijfels hebben, dan kunnen deze alsnog worden weggenomen door de coalitie en de medewerkers die al aan de nieuwe situatie gewenst zijn.

Geef niet op

In de vorige fase is de pilot voltooid door te werken in categorie teams en zes categorieën te managen. Hiervan zijn de (positieve) resultaten gedeeld. Toch is de verandering nog niet compleet. Nu moet worden doorgezet door de teams aan te moedigen om het categorieplan te herschrijven (kleine aanpassingen) en verder te gaan met het managen van de categorie. Daarnaast moet de coalitie de bevindingen serieus nemen en de onvolkomenheden managen zodat deze worden opgelost.

Bij het aanmoedigen van de teams moet de coalitie de urgentie, die aan het begin van de verandering is gecreëerd, naar boven halen en duidelijk maken waarom de verandering doorgezet moet worden. Daarnaast kan een derde praatgroep ervoor zorgen dat medewerkers elkaar kunnen stimuleren door het delen van elkaar bevindingen. Op deze manier is de coalitie ook weer meteen op de hoogte van de problemen die spelen op het gebied van categorie management.

Verankeren in bedrijfscultuur

Deze laatste fase is één van de belangrijkste fases. De nieuwe situatie moet worden verankerd in de bedrijfscultuur. Gebeurt dit niet, dan is deze verandering mislukt.

Om de verandering te verankeren in de bedrijfscultuur moet worden getoetst of het gedrag van de huidige categorie teams het gewenste gedrag vertonen zoals beschreven is in de fase "visie ontwikkelen".

Mocht het huidige en gewenste gedrag niet overeenkomen, wat de verwachting is, moet dit worden bijgestuurd. Op deze manier, door het goede gedrag aan te leren, kan de verandering verankeren in de bedrijfscultuur. Dit moet ieder half jaar totdat het gewenste gedrag wordt vertoond.

Als laatste stap kan worden bepaald of door categorie management de positie van de afdeling Procurement is verbeterd. Dit is uiteindelijk het doel van deze verandering, de positie van de afdeling Procurement verbeteren zodat ook deze afdeling haar toegevoegde waarde kan aantonen.

9.2 Conclusie

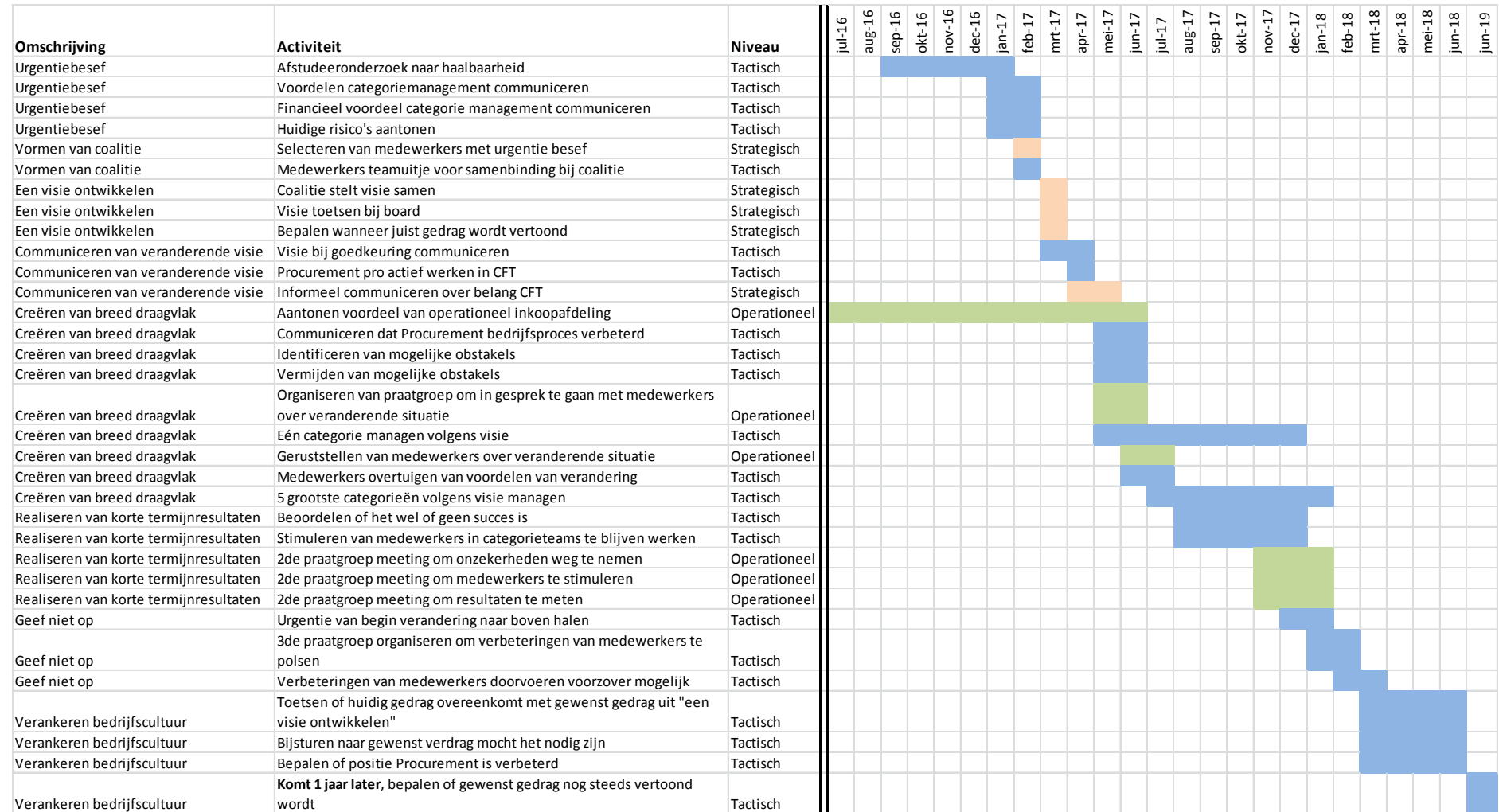
Kortom, om categorie management goed in te voeren moet rekening worden gehouden met de invloeden die in de organisatie beschrijving zijn ingevoerd. Verder, door de stappen te doorlopen en te monitoren hoe de verandering loopt kan deze verandering slagen. Toch is het makkelijker om dit op papier te typen dan het werkelijk uit te voeren. Dit betekent dat deze verandering lastig zal zijn om goed door te kunnen voeren in één keer.

Het is altijd lastig om iets in één keer goed te doen, ten slotte, wij hebben ook niet in één dag leren fietsen, neem de tijd voor de verandering en dan zal deze zeker slagen. Dit hangt sterk af van het draagvlak dat van te voren wordt gecreëerd.



9.3 Tijdspad verandering

In figuur 13 is kort aangegeven hoe het veranderplan te werk gaat. In dit veranderplan is onderscheid gemaakt tussen operationeel, tactisch en strategisch niveau. Op de vorige pagina is elk onderdeel van het verandermodel uitgewerkt. Het tijdspad van de verandering is onderstaand getoond.



Figuur 13, tijdspad implementatieplan



10 Slotbeschouwing

In de slotbeschouwing wordt gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

10.1 Validiteit van het onderzoek

Als een onderzoek 100% valide is, zijn geen systematische fouten aanwezig.

Het onderzoek is niet 100% valide, dit komt door Acon. De grap die met regelmaat wordt gemaakt op de afdeling Procurement is: *"één ding weet je zeker bij een rapportage uit Acon, het klopt in ieder geval niet"*. Deze grap heeft een kern van waarheid, de activiteiten worden niet goed geregistreerd binnen Acon. Dit zorgt ervoor dat de spend analyses niet 100% de waarheid tonen. Toch geven deze analyses wel een goed beeld hoe de uitgaven zijn.

Verder kan in het onderzoek de huidige situatie beperkt uitgeschreven zijn. In het hoofd van de auteur was de huidige situatie scherp maar het op papier zetten was lastig en hierdoor bestaat de mogelijkheid dat de validiteit van dit onderzoek zakt.

10.2 Betrouwbaarheid van het onderzoek

Een onderzoek is betrouwbaar wanneer geen toevallige fouten tijdens het onderzoek gemaakt zijn. De toevallige fouten die zijn gemaakt kunnen ontstaan zijn tijdens het invoeren van de leveranciersgegevens per subcategorie. Dit werd gedaan door vier medewerkers die de leveranciersnamen hebben ingedeeld op basis van hun primaire activiteit. Wanneer een leverancier toevallig iets anders heeft geleverd dan hun primaire activiteit, kan een medewerker de leverancier verkeerd hebben ingedeeld. Daarnaast komen fouten voor terwijl mensen aan het werk zijn. De kans is groot dat leveranciers niet goed worden ingedeeld als het 2000+ betreft.

Over het algemeen is het onderzoek redelijk valide en betrouwbaar. Toch is hier geen 100% dekking behaald.

10.3 Haalbaarheid

De operationele inkoopafdeling is geheel haalbaar. De business zelf vraagt erom en het zal dan ook weinig moeite kosten om van de grond te komen. Daarnaast is, de haalbaarheid van de besparingen reëel wanneer de besparing van contract management buiten beschouwing wordt gelaten. Deze besparing is op theorie gebaseerd en is niet bekend hoe deze behaald wordt. Het is goed om te weten dat de besparing hoger uit kan vallen.

Met betrekking tot het advies van categorie management kan gediscussieerd worden of het haalbaar is. Uit praktijkvoorbeelden blijkt dat het mogelijk is om dit toe te passen en het kan zorgen voor een betere bedrijfsvoering. Toch hangt de haalbaarheid van dit advies af van het draagvlak dat wordt gecreëerd tijdens het implementatieplan. Mocht het draagvlak komen vanuit de board en de BU's, dan is deze aanbeveling zeker haalbaar. Mocht de business niet achter deze aanbeveling staan dan is de haalbaarheid zeer te betwifelen.



11 Bibliografie

1. Andriessse, F., Corts, J., Holman, R., Klaassen, M., Peeters, G., Peeters, L., et al. (2012). De inkoop van beursgenoteerde Nederlandse bedrijven in beeld. *Deal*, 14-24.
2. Andriessen, D. D. (2004). *Wat maakt uw organisatie uniek?* Diemen: Hogeschool Inholland.
3. ANP. (2015). *De euro is nu minder dan 1,10 dollar waard*. Opgehaald van Z24: <http://www.z24.nl/economie/de-euro-is-nu-minder-dan-110-dollar-waard-544204>.
4. Associates, A. &. (2011). *Top 25 Global Freight Forwarders*. Opgehaald van 3plogistics: http://www.3plogistics.com/top25_ff.htm
5. Beckum, J. v., & Vlasveld, G.-J. (2014). *CATS CM*. Amsterdam: van Haren.
6. Coutinho. (2012). *Externe omgeving: DESTEP-factoren*. Coutinho.
7. DCMoerdijk. (2014). *Fantastische innovatie: vrachtwagens en veiligheid op de weg*. Opgehaald van DCMoerdijk: <http://www.dcmoerdijk.com/fantastische-innovatie-vrachtwagens-en-veiligheid-op-de-weg>
8. Dijkhuizen, B. (2014). *Kuehne + Nagel vordert met FMCG-campus in Tiel*. Opgehaald van logistiek: <http://www.logistiek.nl/warehousing/nieuws/2014/12/kuehne-nagel-vordert-met-fmcg-campus-in-tiel-10113677>
9. Dijkhuizen, B. (2015). *Kuehne + Nagel verzorgt logistiek PepsiCo*. Opgehaald van Logistiek: <http://www.logistiek.nl/logistieke-dienstverlening/nieuws/2011/1/kuehne-nagel-verzorgt-logistiek-pepsico-10143190>
10. Dumont, R. (2014). *Purchasing Category Management in Practice*. Gothenburg: CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.
11. Es, W. v. (2012). *Het nieuwe inkopen bij de rijksoverheid*. Opgehaald van FMM: <https://www.fmm.nl/topics/inkoop-contractmanagement/achtergrond/het-nieuwe-inkopen-bij-de-rijksoverheid>
12. Geerts, F. (2011). *Bedrijfsprocessen en commerciële functies Inkoop: management en control (1)*. Opgehaald van Slideplayer.
13. Gernand, K. (2013). *Capital Markets Day 2013*. Kuehne + Nagel.
14. Heikkila, J., & Kaipia, R. (2010). *Purchasing Category Management- From Analyzing Costs to a Proactive Management Practicce*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
15. Hesping, F. H. (2015). *Tactics at the category level of purchasing and supply management*. Volkswagen AG.
16. Hesping, F. H. (2015). *Tactics at the category level of Purchasing and supply management*. Enschede: University of Twente.
17. Huurne, R. t. (2014). *Marketing voor beginners: macro-omgevingsfactoren & DESTEP*. Opgehaald van NetStrategie: <http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.netstrategie.nl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F02%2FDESTEP-DEPEST-factoren-demografisch-economisch-sociaal-cultureel-technologisch-ecologisch-politiek-juridisch-marketing-model-marketingmodel-uitleg->
18. InfoNu. (2010). *uitleg DESTEP analyse*. Opgehaald van Infonu: <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/24462-uitleg-van-de-destep-analyse-externe-analyse.html>
19. Jansen, J., & Geertsema, G. (2006). A.S. Watson digitaliseert inkoopadministratie. *Inkoop & Logistiek*, 32-33.
20. Janssen, F. (2014). *Als 70% mislukt, moet je er dan wel aan beginnen?* Opgehaald van Changelnsite: <http://www.changeinsite.nl/verdieping/artikelen/entry/als-70-mislukt-moet-je-er-dan-wel-aan-beginnen>
21. Kampermann, A. (2010). Boeksamenvatting, de professionalisering van de inkoop. *Management Executive*, 44-47.
22. Khushalani, S., Muldowney, P., & Brown, M. (2012). *Supplier Category Management, driving value through the procurement organization*. Houston: APQC.



23. Knaap, P. v. (2008). *Category Management as a procurement instrument within the Dutch Government*. International Public Procurement Conference Proceedings.
24. Kotter, J. (2005). *Leiderschap bij verandering*.
25. Kuehne + Nagel. (2015). *Annual report 2014*. Kuehne + Nagel.
26. Kuehne+Nagel. (2015). *About Us*. Opgehaald van KN-Portal: http://www.kn-portal.com/about_us/about_us/
27. Kuehne+Nagel. (2015). *Mission Statement*. Opgehaald van KN-portal: http://www.kn-portal.com/about_us/about_us/mission_statement/
28. Lankhorst, M., Krols, K., & Kaptein, F. (2012). *Total Cost of Ownership en Cost to Serve*. Intrakoop.
29. Marieke. (2015). *Transportsector verandert structureel*. Opgehaald van Supply Chain Magazine: <http://www.supplychainmagazine.nl/transportsector-verandert-structureel/>
30. Monczka, R. M., & Markham, W. J. (2007). The future of supply chain management. *Supply Chain Management Review*, 24-30.
31. NEVI. (2014). *Randvoorwaarden voor het invoeren van Total Cost of Ownership*. Amsterdam: NEVI.
32. NEVI. (2015). *Definitie inkoop*. Amsterdam: NEVI.
33. Nicolai, B. (2005). *Logistikonzern Kühne + Nagel wagt den größten Zukauf in der Firmengeschichte*. Opgehaald van Die Welt: <http://www.welt.de/print-welt/article171620/Logistikonzern-Kuehne-Nagel-wagt-den-groessten-Zukauf-in-der-Firmengeschichte.html>
34. NSW Government. (2013). *Procurement category management*. NSW Procurement Board.
35. O'Brien, J. (2012). *Category Management in Purchasing*. London: Kogan Page Limited.
36. Pennarts, C. (2010). *Tussen robots en mensen*. Opgehaald van TON: <http://www.tonmagazine.nl/magazine-archief-41-50/ton-47/tussen-robots-en-mensen/>
37. Prins, N. (2015). *Category Plan FSSY*. Johnson Controls.
38. Rietveld, G. (2014). *Inkoop een nieuw paradigma*. Den Haag: BIM Media BV.
39. Rijksoverheid. (2015). *Categoriemanagement*. Opgeroepen op Februari 17, 2016, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkopen-door-het-rijk/inhoud/inkooporganisatie-van-het-rijk/categoriemanagement>
40. Schop, G. J. (2013). *DESTEP*. Opgehaald van Modellensite.nl: <http://www.gertjanschop.com/modellen/destep.html>
41. United Nations. (2015). *ADOPTION OF THE PARIS AGREEMENT*. Paris: United Nations.
42. Verhagen, M. (2011). Hoe factuurgegevens inkoopinformatie worden. *Facto Magazine*, 30-32.
43. Water, M. v., Vermeij, M., & Visser, S. v. (2016). *Samen voorbereiden op de toekomst*. NEVI.
44. Webb, M. (2013). *Benchmark your category management performance*. Guildford: Future Purchasing.
45. Webb, M., Brown, S., Mar, A. d., & Ford-Langstaff, A. (2015). *The 2014-2015 Category Management leadership Rapport*. Henley Business School.
46. Weele, A. v. (2013). *Strategie en Planning*. Kluwer.
47. Willegen, W. v. (2006). *Total cost of Ownership*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
48. Winnen-Lucas, I., Gruiters, S., & Groot, J. d. (2015). *CATEGORY PLAN Contracting*. IHC.
49. Winnock. (2015). *Stress sloopt jonge werknemers*. Opgehaald van Winnock: <https://www.winnock.nl/stress-sloopt-jonge-werknemers/>
50. Wittmaekers, F. (2015). *Strategische, tactische en operationele inkoop*. Opgehaald van Inkoperscafe: <https://www.inkopers-cafe.nl/wiki/strategische-tactische-en-operationele-inkoop/>



12 Bijlage

Inhoudsopgave:

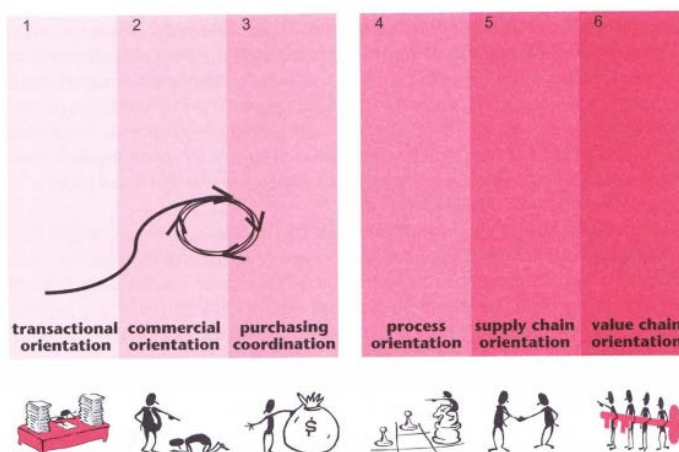
Bijlage 1: Inkoopontwikkelingsmodel	2
Bijlage 2: De locatie Nederland	4
Bijlage 3: Strategie Business Units	5
Bijlage 4: Categorieën en spend	7
Bijlage 5: Organogram afdeling Procurement	9
Bijlage 6: Visie afdeling Procurement 2016-2020	10
Bijlage 7: Interne en externe analyse	11
Bijlage 8: Interview afdeling Procurement	20
Bijlage 9: Business gedreven Inkoopframework	21
Bijlage 10: Categorieplan Procedure	22
Bijlage 11: Dutch Windmill	35
Bijlage 12: Voordelen categorie management	36
Bijlage 13: Cross-Functional Teams	37
Bijlage 14: Operationele inkoopafdeling	38
Bijlage 15: Hoofdstukken categorieplan	40
Bijlage 16: Rapportage aan regio WEU	43
Bijlage 17: Categorieën en subcategorieën	44
Bijlage 18: Spend analyse	46
Bijlage 19: Productgroepen binnen verpakkingen	48
Bijlage 20: Total Cost of Ownership	49
Bijlage 21: Gesprek met head of Procurement UK and WEU	50
Bijlage 22: Nieuw organisatiemodel	51
Bijlage 23: PR-PO proces	52
Bijlage 24: Toelichting financiële consequenties	54
Bijlage 25: Verandermanagement	56



Bijlage 1: Inkoopontwikkelingsmodel

In deze bijlage wordt het groeimodel van TU Eindhoven uitgewerkt. Dit is verwerkt in de organisatiebeschrijving, het theoretisch kader, de huidige situatie, de gewenste situatie en de bedrijfskundige consequenties.

In figuur 14 (Rietveld, 2014) zijn zes fases te zien. Dit ontwikkelingsmodel is toegespitst op inkoop (Rietveld, 2014). Tussen fases twee en drie en tussen de fases drie en vier heeft inkoop vaak last van een glazen plafond om door te groeien (Rietveld, 2014). Bij fase twee en drie is de arrogantie van de inkopers het probleem, tussen fases drie en vier is de afdeling vaak aan het stoeien met de verandering van intern (naar de eigen afdeling) naar extern (naar de business) te kijken (Rietveld, 2014). Onderstaand worden alle kenmerken van de fases verder uitgewerkt.



Fase 1: Transactional orientation

Inkoop staat in deze fase gelijk aan bestellen. Inkoop valt onder een andere afdeling zoals facilitair of financiën. Inkoop is gericht op operationeel werk, het bestellen, inkoopprocedures en –analyses zijn nog niet beschikbaar. De cultuur binnen de inkoopafdeling is reactief reageren en sturen op basis van klachten. Scholing is hiervoor niet perse nodig.

Fase 2: Commercial orientation

In deze fase is een sterke focus aanwezig op prijs. Door inkoopvolumes te bundelen kan meer voordeel worden behaald. Inkoop begint met het vormen van een eigen afdeling. Daarnaast wordt steeds meer functioneel gespecificeerd.

De jaarplannen zijn gericht op besparingen die worden gerealiseerd. Enkele inkooptools zijn aanwezig. Qua scholing worden inkopers met relevante ervaring ingezet.

Fase 3: Purchasing coordination

In deze fase is ruimte voor beleidsvorming op het intern coördineren van goederen en diensten. Naast het bundelen van inkoopvolumes is kwaliteit ook een belangrijk onderdeel bij de gunning. De inkoopafdeling is gecentraliseerd en het inkoopproces wordt geformaliseerd. Steeds meer automatische systemen worden ingezet, deze draaien alleen nog gescheiden van de business. Een poging wordt gedaan om samen te werken met de business. De tools worden steeds verder uitgebreid, de nadruk ligt op het inkoopportfolio om leveranciers te managen.

Fase 4: Process orientation

Zoals de naam aangeeft, wordt in deze fase proces gericht gestuurd. Dit proces loopt door de hele organisatie heen. Naast prijs en kwaliteit staat ook flexibiliteit centraal binnen het inkoopproces. De grote inkoopactiviteiten vinden plaats in cross-functional teams. De inkooptools worden verder uitgebreid met benchmarking en het meten van de interne klant tevredenheid. De meeste teamleden hebben een hbo-opleiding.

Fase 5: Supply Chain orientation

Een uitbestedingsstrategie met ruimte voor innovatie staat centraal in deze fase. De inkoopfunctie focust zich op de effecten van de toeleveringsketen op alle resources van de organisatie. De



inkoopfunctie integreert met alle divisies en leveranciers. Advies wordt gegeven op TCO door de keten heen.

Fase 6: Value Chain orientation

De laatste en daarbij beste fase (mits de business hier ook ver genoeg voor is) heeft het creëren van toegevoegde waarde voor de klant centraal staan. Dit houdt in dat alleen datgene wordt ingekocht wat nut heeft voor de klant. Zowel voorwaartse als achterwaartse ketenbenadering wordt hier toegepast aangezien verkoop & marketing weten wat de klant wil. De extra vaardigheid voor deze fase betreft waardeanalyses te maken voor de hele keten.



Bijlage 2: De locatie Nederland

In deze bijlage een overzicht van alle locaties in Nederland. Dit geeft een beeld in hoeverre KN actief is in Nederland. Wat opvalt is dat KN beperkt aanwezig is in het noorden van het land. In Utrecht en Tiel, twee logistieke knooppunten in Nederland, is KN ruimschoots aanwezig.



Figuur 15, De locaties van KN Nederland



Bijlage 3: Strategie Business Units

In deze bijlage staat "de strategie" van alle Business Units. Om aan te geven dat dit soort documenten lastig op te vragen zijn; vanaf de eerste week van februari is om een document met de strategieën gevraagd, halverwege mei is dit document pas ontvangen. In de documenten die zijn ontvangen zijn geen specifieke strategieën beschreven. Oftewel de strategieën per BU zijn niet ontwikkeld binnen KN. Hetgeen wat wel bekend is, zijn uitdagingen per BU. Dit wordt gezien als 'strategie', omdat niks anders beschikbaar is.

Strategie BU Contract Logistics

Voor de BU Contract Logistics zijn twee uitdagingen bekend, deze zijn:

Contract Logistics

1. High dependancy current customers base
2. Low margin market to be differentiator

Strategie BU Seafreight

De BU Seafreight heeft op korte termijn vier uitdagingen. Dit zijn:

Seafreight

1. TEA Growth
2. Volatility of rates
3. Oversupply of capacity
4. High retention rate

Strategie BU Overland

De BU Overland heeft op termijn twee uitdagingen. Dit zijn:

Overland

1. Replacement HP business
2. Development core business



Strategie BU Airfreight

De BU Airfreight heeft op korte termijn drie uitdagingen. Dit zijn:

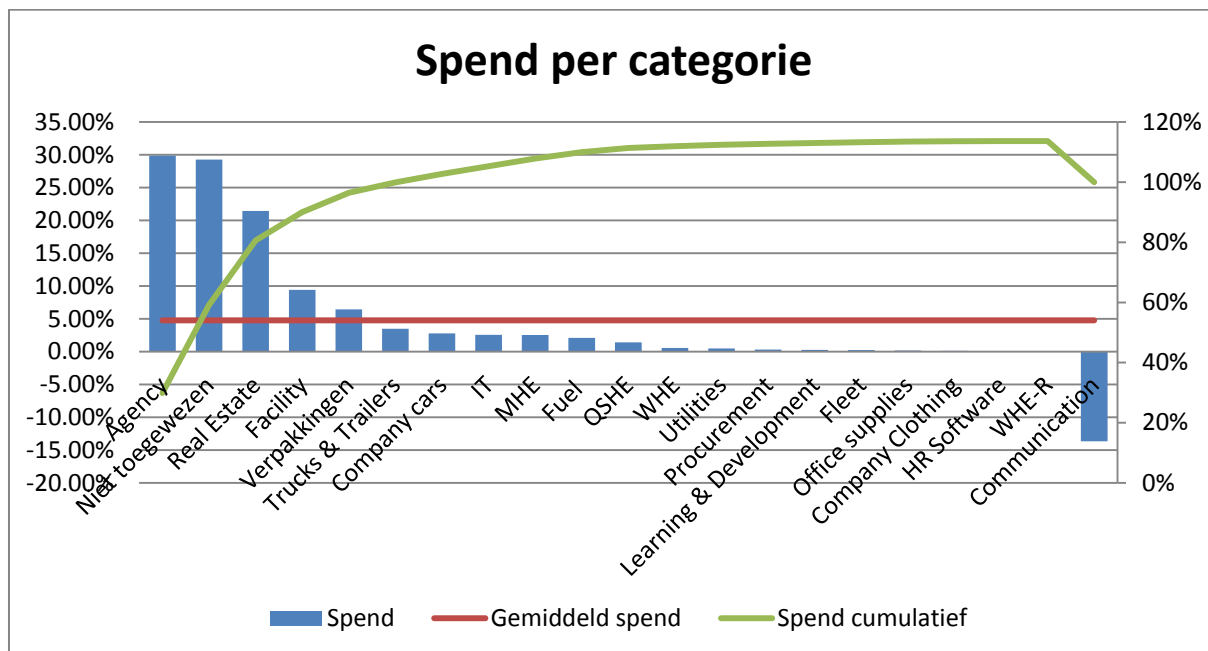
Airfreight

1. Dependence network volumes
2. Re-positioning Perishables
3. High retention rate



Bijlage 4: Categorieën en spend

In deze bijlage zijn analyses uitgevoerd voor de gewenste situatie. Het invoeren van categorieën en kijken hoe deze categorieën zich verhouden. Hierbij is de douane, transport (60% totale spend), belastingen en interne verrekeningen buiten beschouwing gelaten. Op deze subcategorieën is (nog) geen invloed op uit te oefenen.



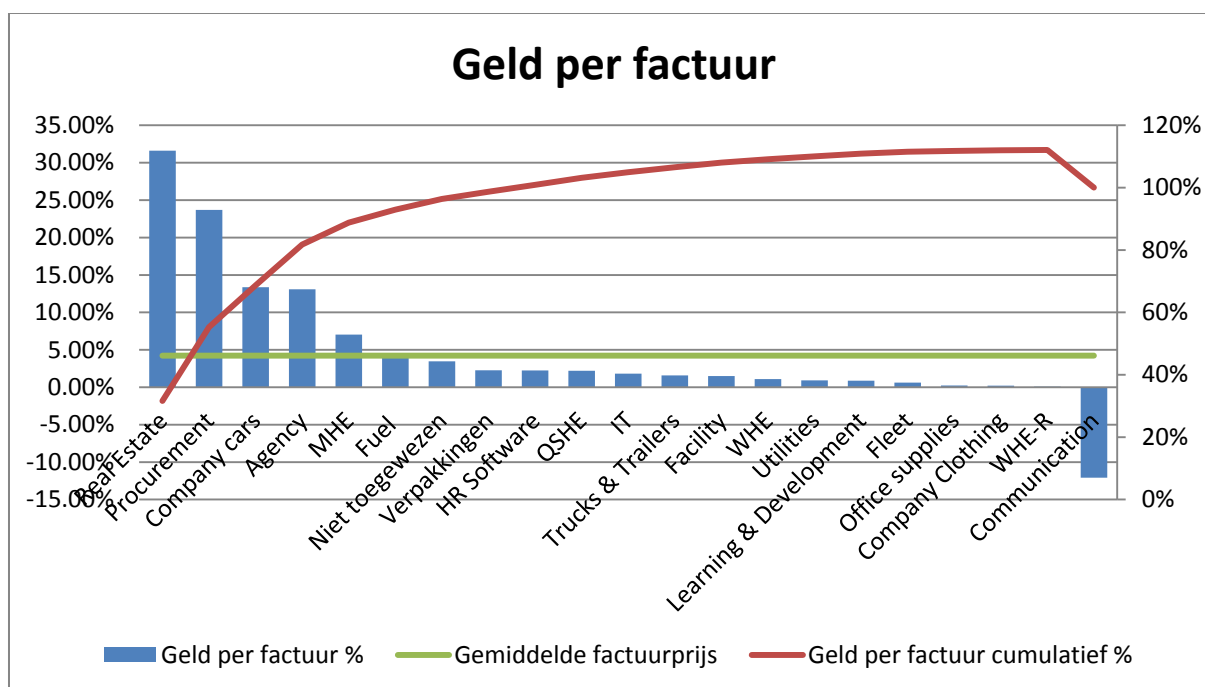
Figuur 16, spend per categorie

Wat opvalt in figuur 15 is dat de 'niet toegewezen' categorie 26% uitmaakt van de spend. Daarnaast zijn een aantal categorieën zeer klein. Zeer klein wordt gezien als kleiner dan 1% van de spend. Dit zijn de categorieën; Fleet (0,2%), HR Software (0,0%), Learning & Development (0,3%), Office Supplies (0,2%), Procurement (0,3%), Utilities (0,4%), WHE (0,5%) en WHE-R (0,0%).

Uit figuur 16 blijkt dat de factuurprijs van de 'niet toegewezen' categorie gemiddeld is. Dit komt door een aantal grote uitgaven (1 miljoen + in 2015):

- Verzekering
- Pensioen
- Automatisering
- Beheer onroerend goed
- Hotel boekingen

Hiervan is automatisering, beheer van onroerend goed en hotel boekingen beïnvloedbaar. Het beheer van onroerend goed is niet in een categorie gezet omdat het zowel bij Real Estate als Facility kan passen.



Figuur 17, Geld per factuur

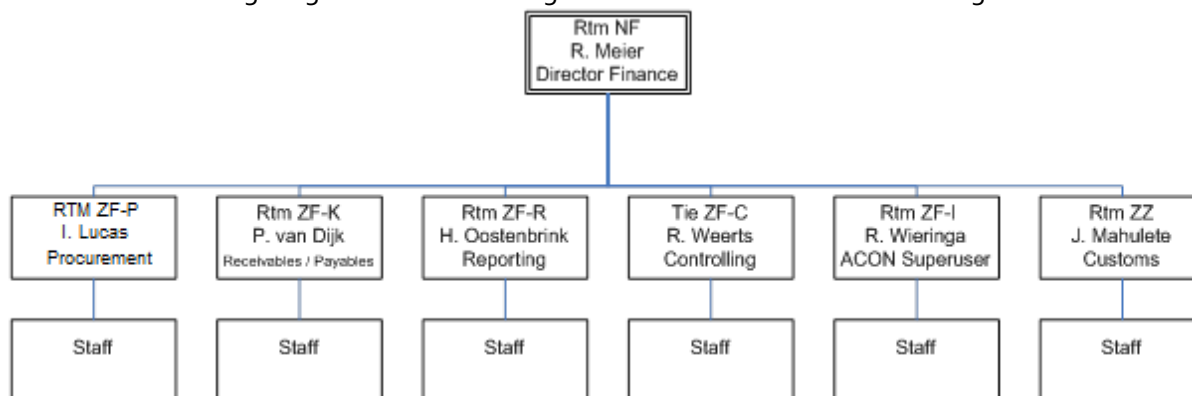
Figuur 16 geeft aan hoeveel geld per factuur wordt betaald. De rode lijn hierin is de gemiddelde factuurprijs. Dit model geeft aan hoeveel geld wordt betaald per factuur in elke categorie. Als de factuurprijs hoog is, is de kans groot op grote contracten. Mocht de factuurprijs laag zijn dan zal waarschijnlijk geen contract afgesproken zijn of wordt veel buiten het contract omgekocht of de categorie is laag in waarde.

Drie grote categorieën zijn Real Estate, Procurement en Agency. Onder Real Estate vallen veel panden die gehuurd worden. Bij de categorie Agency is een contract gesloten met Structuur Management BV, hieronder vallen alle uitzendkrachten. Toch blijkt uit de spend analyse dat nog veel Maverick Buying is en buiten het contract om wordt gekocht. Daarom is de factuurwaarde nog relatief laag.



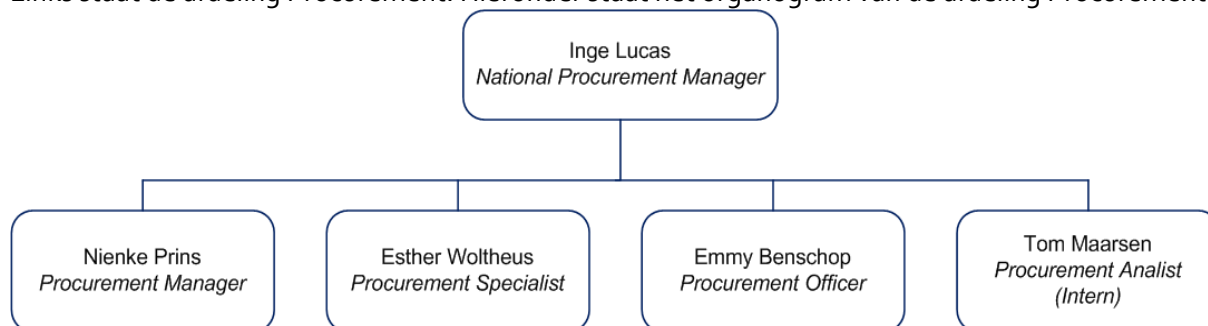
Bijlage 5: Organogram afdeling Procurement

Onderstaand het organogram van de afdeling Finance. Hieronder valt de afdeling Procurement.



Figuur 18, afdeling Finance

Links staat de afdeling Procurement. Hieronder staat het organogram van de afdeling Procurement.



Figuur 19, afdeling Procurement



Bijlage 6: Visie afdeling Procurement 2016-2020

KUEHNE+NAGEL Strategy: Vision Procurement 2016-2020

1. **Cost leadership:** K+N will exploit its full buying power through optimal aggregation, coordination and rationalisation of specifications, across Regions where relevant and optimise the extended supply chain costs in order to achieve Cost leadership and growth where needed
2. **Added value:** The procurement organisation actively supports the K+N organisation in their search for innovation, market growth and product development by selecting, managing and developing the right supplier base and contributing to the optimisation of the total supply chain
3. **Sourcing excellence:** K+N will use best in class processes and infrastructure to enable optimal sourcing, supplier development, innovation and day-to-day purchasing
4. **Accountability:** The procurement processes and organisation will ensure clear accountability on total cost of ownership level and recognise the K + N bottom- and top-line responsibility
5. **Cost efficient overhead:** The purchasing processes and organisation will be cost efficient, by deploying the appropriate number of competent professionals supported by appropriate tools

Kuehne + Nagel

25/02/2016 p. 7

Figuur 20, visie Procurement 2016-2020

Wanneer bovenstaande punten naast de theorie van het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven wordt gelegd blijkt dat de afdeling Procurement in 2020 zich in fase 5 wil bevinden. In deze fase is de afdeling Procurement geïntegreerd in de business.

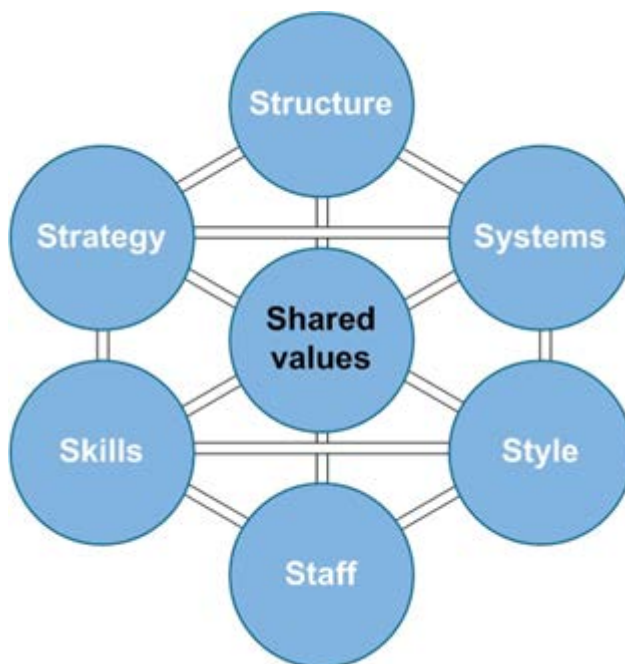


Bijlage 7: Interne en externe analyse

In deze bijlage wordt zowel de interne als externe analyse geschreven. Dit is de basis voor de SWOT in de huidige situatie. Beide analyses zijn uitgevoerd voor zowel de organisatie als de afdeling Procurement.

7S model Mckinsey

Het 7S model bestaat uit drie harde punten, structure, systems en strategie. De andere vier punten, skills, staff, style en shared values zijn zachte punten. Dit model is gekozen omdat het veel aspecten van een organisatie behandelt. Daarbij gaat het vooral om de organisatie zelf en minder om de producten die zij levert.



Figuur 21, 7S-Model van McKinsey

Structure

Organisatie

De organisatie bestaat uit een matrix structuur. Dit betekent dat iedere afdeling een functionele en een hiërarchische baas heeft. Daarnaast bestaat de organisatie, zoals beschreven in de organisatiebeschrijving uit zes BU's en vijf FU's.

Afdeling Procurement

De afdeling heeft een functionele baas (Graham Getty, hoofd Procurement regio WEU) en een hiërarchische baas, Finance. De organogrammen hiervan staan in bijlage 5. Het Zwitserse hoofdkantoor heeft categorieën bepaald, waarmee gewerkt moet worden. Deze staan niet op één lijn met Nederland.

Strategy

Organisatie

De organisatie bestaat uit meerdere BU's en iedere BU heeft zijn eigen strategie. KN heeft drie strategische doelstellingen voor de gehele organisatie zoals reeds beschreven in de organisatiebeschrijving:

- Vergroten van KN's positie in de value chains van hun klanten
- Groeien en marktdeel vergroten in groeiende markten
- Gedisciplineerd blijven in alle BU's (Kuehne+Nagel, About Us, 2015).

Afdeling Procurement

De afdeling Procurement valt onder de Regio WEU. Deze regio heeft een strategie opgesteld waaraan elke afdeling Procurement moet gaan voldoen. Deze strategie stuurt onder andere op TCO, welke nog niet is geïmplementeerd binnen KN. De missie luidt:

"To consistently deliver value by sourcing goods and services which meet the needs of the business, at optimum whole life costs, by developing partnerships with selected suppliers and while meeting regulatory requirements and respecting Kuehne + Nagel's QSHE (Quality, Health, Safety, Environment) standards."

Dit moet bereikt worden door meer samenwerking tussen de verschillende afdelingen Procurement in WEU.



Systems

Organisatie

De organisatie werkt met een financieel systeem genaamd Acon. Dit is een zelf ontwikkeld systeem waarmee de financiële administratie wordt gedaan. Om een beeld te geven over het aantal uitgaande transacties van KN, in 2015, ongeveer 300.000 uitgaven aan leveranciers met een totale waarde van 600+ miljoen. Dit betekent elke twee minuten een uitgaande transactie, ervan uitgaande dat een werkweek uit 50 uur bestaat. Dit geld alleen nog voor KN-Nederland.

De werknemers van de afdeling crediteuren moeten ook met dit systeem Acon werken. Door de jaren heen is de database van Acon met leveranciers een chaos geworden. Binnen Acon kunnen leveranciers worden ingedeeld binnen categorieën. Echter de afdeling crediteuren zet alles weg onder de categorie "overig".

Afdeling Procurement

De afdeling is zeer recent aangevangen en dit zorgt ervoor dat Procurement met weinig systemen werkt. Het enige systeem is Vendorlink. Dit is een systeem waarin de module contract management is geïmplementeerd. Het doel is om in de toekomst hier ook spend analyses mee uit te voeren. Met dit systeem wil de afdeling Procurement analyses uitvoeren om de inkoop binnen KN te verbeteren.

De afdeling Procurement is op zoek gegaan naar de spend per leverancier in de maanden januari en februari 2016. Onervaren medewerkers (met Acon althans) gingen hiermee aan de slag, alsmede de Acon Specialist van KN-Nederland.

Het kostte meer dan een dag om de benodigde rapportages uit Acon te halen en om te zetten tot relevante informatie. Vervolgens wordt daarbij niet aangegeven welke leverancier BTW betaalt, noch het daarbij behorende percentage.

Dit geeft genoeg aan over de kwaliteit van Acon en/of de medewerkers die met Acon werken.

Skills

Organisatie

Binnen de organisatie geldt niet een algemeen opleidingsniveau. Dit hangt af van de functie; de skills zijn anders voor een vrachtwagenchauffeur dan voor de directie en weer anders voor het warehousepersoneel. Afhankelijk van de activiteit wordt het opleidingsniveau vastgesteld.

De innovatie die plaats vindt binnen KN is vooral gericht op de distributiecentra. Hierbij kan gedacht worden aan robots die worden ingezet om pallets af te stapelen. Het nieuwste project is om met een VR-bril het warehouse in te "lopen" en met een controller de handelingen uit te voeren. Dit is nog in ontwikkeling.

Afdeling Procurement

Binnen de afdeling Procurement is nog geen algemeen opleidingsniveau. Tenminste één medewerker is actief die nog geen NEVI-1 certificaat heeft. Wel heeft iedereen het opleidingsniveau van HBO of hoger.

Staff

Organisatie

Zoals eerder aangegeven, bestaat KN uit 66.000 medewerkers over de gehele wereld. Iedereen bekleedt een andere functie binnen KN. Het medewerkersbelang staat hoog binnen KN. Dit is af te leiden dat KN al voor de vierde keer op rij het certificaat "Top Employer" binnen heeft gehaald.

Afdeling Procurement

Deze afdeling bestaat uit vier medewerkers. Wanneer de stagiair meegeteld wordt vijf. Samen zijn zij verantwoordelijk voor de afdeling Procurement. Iedereen bekleedt een andere functie binnen de



afdeling zo te zien is in bijlage 5. Een medewerker is gespecialiseerd op contracten, andere op Procurement binnen KN en een andere is de leider van deze afdeling.

Style

Organisatie

De sfeer binnen KN verschilt per locatie. Door de grote flex-ruimte op locatie is een andere sfeer aanwezig (vooral informeel) dan op locaties zoals in Rotterdam, de veelal gesloten kantoren met controllers of Tiel.. Op deze locaties is de sfeer meer formeel. Afhankelijk van de locatie, en daarbij het personeel en de activiteiten die daar worden uitgevoerd is een informele of formele sfeer. Daarnaast zijn sommige afdelingen nog vrij ouderwets door het inklokken en uitklokken dat noodzakelijk is.

De managementstijl wordt gezien als Top-Down. Dit komt door het volgende voorbeeld: Recent heeft de BU manager van Airfreight uitgesproken om een speciale catering leverancier te contracteren in een nieuw pand. De huidige catering leverancier actief in de destijds bestaande locaties wilde verder uit breiden in Nederland maar dat kon niet door de uitspraak van de BU manager van Airfreight. Hierdoor heeft de huidige catering leverancier zijn contract opgezegd omdat KN geen rekening hield met zijn belangen. Nu moet voor de andere locaties een nieuwe catering leverancier worden gecontracteerd. In bijlage 2 staan de 22 locaties die KN heeft in Nederland.

Dit verhaal geeft tevens aan wat de management structuur is binnen KN, top-down.

Afdeling Procurement

De sfeer binnen de afdeling Procurement is informeel. Het hoofd van de afdeling geeft leiding op een ontspannen manier. Daarnaast is ruimte aanwezig voor zelfontplooiing. Wanneer een medewerker denkt meer actief te zijn op een andere locatie werkt diegene daar. Iedereen is zelf verantwoordelijk voor zijn/haar daden. De sturing is vooral op basis van resultaat en vertrouwen.

Shared Values

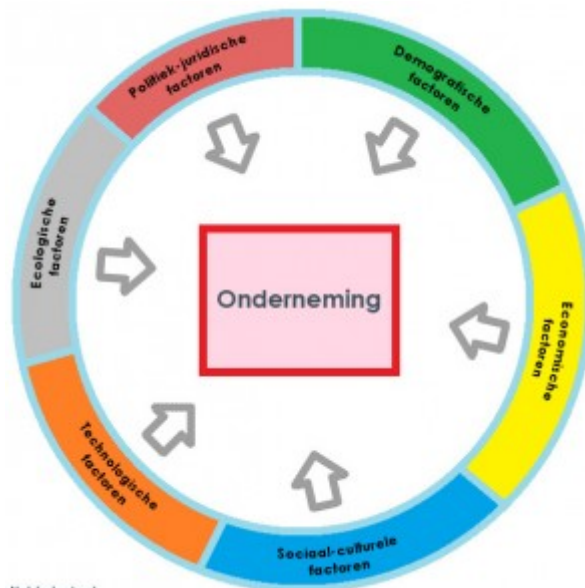
Organisatie

De sfeer die binnen KN is verschilt per locatie, door de grote flex-ruimte op locatie is een hele andere sfeer aanwezig (vooral informeel) dan op locaties als Rotterdam, veel gesloten kantoren met controllers, en Tiel, grote flex-ruimte en controllers. Op deze locaties is de sfeer weer meer formeel.

Afhankelijk van de locatie, en daarbij het personeel en de activiteiten die daar worden uitgevoerd is een informele of formele sfeer. Daarnaast zijn sommige afdelingen nog vrij ouderwets door het inklokken en uitklokken dat noodzakelijk is.

Afdeling Procurement

Binnen de afdeling Procurement is een hard werken mentaliteit aanwezig. Naast het harde werken moet het mogelijk zijn om onderling een geintje uit te halen. De medewerkers van de afdeling zijn vaak door het hele land aan het werk, behalve maandag dan zit iedereen in Rotterdam. Zo kan de informatie onderling worden gedeeld.



Figuur 22, DESE

Daarnaast is op de kamer van Procurement in Rotterdam de missie van Procurement opgehangen. Zo blijven alle neuzen dezelfde kant op staan.



Destep-Analyse

Het Destep-model bestaat uit zes punten om de omgeving te analyseren. Dit model is gekozen omdat het de omgeving van KN analyseert op alle punten, niet perse alleen de concurrenten of producten. Dit model is het meest breed en daarom is deze gekozen. Dit model gaat over zowel de omgeving van KN als de afdeling Procurement. Deze afdeling moet verder professionaliseren en wordt daarom ook meegenomen in de externe analyse.

Demografische factoren

Organisatie

Zoals algemeen bekend is een 'grijze golf' aanwezig binnen Nederland. Veel mensen gaan met pensioen en minder werkenden blijven over. In de distributiecentra kan dit worden opgevangen door robots (Huurne, 2014).

Afdeling Procurement

De afdeling Procurement bestaat op dit moment uit verschillende leeftijdslagen. Indien in de toekomst iemand met pensioen gaat dan moet hier op tijd op ingespeeld worden. Door een grote afname in de werkbevolking kan een tekort ontstaan onder de werkenden. Op tijd zoeken naar de juiste werknemer voor de afdeling Procurement is dan van belang (Coutinho, 2012).

Economische factoren

Organisatie

In het bedrijfsleven is de trend aanwezig om veel uit te besteden. Bij uitbesteden gaat het erom om alles uit te besteden wat een ander beter kan (Rietveld, 2014). Logistiek is een functie waar KN goed in is en kan hier op inspelen.

Daarnaast trekt de economie aan en daarbij ook de hoeveelheid die getransporteerd wordt (Marieke, 2015). Een derde ontwikkeling is dat de euro laag in waarde staat. Dit is positief voor de export maar negatief op de winst van KN. Het hoofdkantoor staat in Zwitserland met de Zwitserse Frank (CHF). De CHF is een sterke munt en hierdoor is het duurder om de Euro om te wisselen naar CHF waardoor de winst lager kan uitvallen (ANP, 2015).

Afdeling Procurement

Onder de economische factoren behoort ook internationalisering en globalisering. De afstanden tussen verschillende landen verkleinen door de mogelijkheden die ICT biedt. Door deze ontwikkeling zal de afdeling Procurement zich meer en meer moeten richten op de omgeving. Dit geldt niet alleen voor Nederland maar ook voor Europe en verder. Met de regio WEU is hier al een begin, dit zal in de toekomst verder uitgroeien (Coutinho, 2012).

Sociaal-culturele factoren

Organisatie

Tegenwoordig is het normaal wanneer een bestelling voor 23:00 uur wordt gedaan en het de volgende dag geleverd wordt. Dit betekent dat de warenhuizen tot na 23:00 open zijn om de bestellingen te verwerken. Vervolgens gaat het warenhuis de volgende dag vroeg in de ochtend open om het pakket te overhandigen aan PostNL. Dit allemaal bij elkaar zorgt ervoor dat een 24-uur economie normaal wordt. Dit heeft als consequenties dat de distributiecentra van KN langer open blijven, nachtwerk normaal wordt en transport 24 uur per dag en 7 dagen per week plaats vindt. Dit heeft als gevolg dat mensen sneller een burn-out krijgen vanwege te weinig rust bij een onregelmatig ritme (InfoNu, 2010).



Afdeling Procurement

De 24-uurs economie heeft ook invloed op de afdeling Procurement. Zo kan de afdeling Procurement in de contracten van leveranciers laten opnemen dat onderhoud van de distributiecentrums tot 0:00 mogelijk moet zijn (Coutinho, 2012).

Technologische factoren

Organisatie

Deze factor is tevens van grote invloed op KN. Door de technologie is het mogelijk om meer robots in te zetten en het werk verder te automatiseren. Zo is minder personeel nodig om een warehouse draaiende te houden (Pennarts, 2010).

Daarnaast zijn ook proeven gaande om camera's op vrachtwagens te installeren zodat bestuurders achter een vrachtwagen weten wat voor de vrachtwagen gebeurt. Daarnaast zijn extra grote vrachtwagens (25,5 meter) ingezet om meer te vervoeren in één vrachtwagen. Dit is niet alleen goed voor het milieu maar ook voor minder files (DCMoerdijk, 2014).

Afdeling Procurement

De technologie is van invloed op KN en dan ook direct op de afdeling Procurement. Toch behoort nog veel onder IT van KN. Des al niettemin is de beschikbaarheid en de toegang tot informatie essentieel. Tevens kan de afdeling Procurement hiermee in de contracten een verschil maken en goed advies geven. Zo moet een storing binnen 15 minuten zijn verholpen, mits het uitbesteed is (Coutinho, 2012).

Ecologische factoren

Organisatie

Dit zijn factoren die van invloed zijn op het milieu. Het milieu is een big-issue sinds de laatste jaren en veel bedrijven zijn bezig om de overstap te maken naar meer duurzaamheid in het bedrijf. Daarnaast is MVO ook zeer belangrijk (Schop, 2013). KN speelt hierop in door de distributiecentra die nu worden gebouwd met BREAAAM te certificeren (Dijkhuizen, 2014).

Afdeling Procurement

Een ecologische keuze is vaak strategisch van aard. Wanneer KN besluit om 10% CO₂ te verminderen, zal Procurement hier aan bij moeten dragen. De afdeling Procurement kan niet zelf hier een beslissing nemen en volgt daarom de business. Wel kan de afdeling Procurement adviseren aan de business rekening houdend met duurzaamheid aangezien dit in de toekomst steeds belangrijker wordt (Coutinho, 2012).

Politiek-juridische factoren

Organisatie

Deze factoren hebben betrekking op de wetgeving. De verwachting is dat de Europese wetgeving in de komende jaren belangrijker gaat worden (Huurne, 2014). KN is in veel landen actief waarin een andere wetgeving is. Indien de Europese regels gelijk worden in Europa kan meer kennisdeling aanwezig zijn onder de afdelingen van KN. Vaak worden Europese regels complex en tijdrovend gezien waardoor het uiteindelijk een negatief effect kan hebben (Huurne, 2014).

SWOT-matrix

Deze analyse beperkt zich tot drie sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Anders wordt de SWOT-analyse te groot. Het doel is om te kijken waar de kansen en bedreigingen liggen voor de afdeling Procurement. Daarnaast ook om de sterkten en zwakten in kaart te brengen.. De input is geleverd door



de twee bovenstaande analyses. Hierna volgt een confrontatiematrix. Deze matrix geeft uiteindelijk als output waar de afdeling Procurement zich op moet focussen om verder te groeien.

S1, Innovatie van KN gericht op technologie;

Zoals te lezen is in de interne analyse is innovatie gericht op technologie. Deze innovatie is een sterkte voor KN omdat binnen deze branche veel ontwikkelingen mogelijk zijn.

S2, Sterk Procurement Team;

De board van KN heeft ingezien dat Procurement belangrijk is om toegevoegde waarde te leveren. Daarbij bestaat het team van de afdeling Procurement uit collega's die hard werken en voor elkaar klaar staan. Deze mix zorgt dat een sterk Procurement team aanwezig is bij KN-Nederland.

S3, Certificering van Top-Employer;

KN is nu voor vier jaren op rij gecertificeerd als Top-Employer. Dit heeft als sterkte dat de kwaliteiten van de medewerkers hoog op de agenda staan. Het intellectueel is het meest waardevolle kapitaal dat een organisatie kan hebben (Andriessen, 2004). Met dit certificaat kan ervan uitgegaan worden dat goed met dit intellectuele kapitaal wordt omgegaan.

Zo is een bepaalde flexibiliteit nodig om als grote organisatie te blijven fungeren in deze veranderende wereld. Een organisatie kan namelijk alleen blijven bestaan door zich snel aan te kunnen passen aan de veranderende omstandigheden (Rietveld, 2014).

Z1, Procurement heeft geen duidelijke positie binnen KN;

In de interne analyse is een voorbeeld gegeven over de "macht" van de BU managers. Procurement heeft nog geen duidelijke positie binnen KN. Dit zorgt ervoor dat BU managers hun wil doorvoeren binnen de organisatie met grote gevolgen. Procurement moet groeien en krediet krijgen van de business om goede oplossingen te bieden.

Z2, Acon geen goed systeem voor Procurement;

Acon, het financiële systeem van KN, heeft niet de functionaliteiten die Procurement nodig heeft. Zo kunnen geen waardevolle analyses worden uitgevoerd voor Procurement. Daarom is het systeem Vendorlink ingevoerd. Dit systeem kan wel de gevraagde analyses uitvoeren. De zwakte is dat het Vendorlink systeem van Procurement (nog) niet aangesloten is op de business. Ook zijn medewerkers niet getraind om het maximale uit Acon te halen. Medewerkers boeken bijvoorbeeld alles op de productgroep "Facility Overig" waardoor analyses niet uit Acon gehaald kunnen worden. Mogelijk heeft Acon wel de functionaliteiten die Procurement nodig heeft, toch is het niet gebruiksvriendelijk en zijn medewerkers deels het probleem van Acon. Op deze manier past Acon niet op de wensen van KN.

Z3, Weinig analyse instrumenten voor Procurement;

Een derde zwakte van de afdeling Procurement is dat nog weinig analyse instrumenten aanwezig zijn. Deze analyse instrumenten kunnen voor besparingen zorgen op inkoopgebied. Uit de ABC analyse blijkt dat nog geen effectief leveranciersmanagement aanwezig is.

K1, Automatisering;

Zoals genoemd bij de technologische factoren zijn veel kansen aanwezig binnen deze factor. Automatisering zorgt ervoor dat minder personeel nodig is voor dezelfde hoeveelheid werk. Met automatisering kan een besparing worden behaald en snel ingespeeld worden op de ontwikkelingen.

K2, Duurzaamheid;

Dit is een tweede kans voor KN. Duurzaamheid is een big issue de laatste tijd. In 2015 is een grote conferentie geweest tussen de wereldleiders om een akkoord te krijgen over het terug dringen van



de CO₂. Boten en vliegtuigen zijn grote vervuilers van het klimaat maar ook zeer belangrijk voor de economie. Omdat deze belangrijk zijn voor de economie zijn deze buiten het akkoord gelaten (United Nations, 2015). KN kan hier een goed voorbeeld aan geven door alleen met "schone" boten en vliegtuigen te vervoeren. Daarnaast zijn in Nederland reeds BREAAAM gecertificeerde distributiecentrums gebouwd om het goede voorbeeld te geven.

K3 Globalisering;

Zoals beschreven in de Destep analyse worden de afstanden tussen de landen "kleiner". Dit heeft alles te maken met de technologische ontwikkelingen. Doordat het makkelijker wordt om met verschillende landen te praten, ervaringen uit te wisselen en samen te groeien, is dit een kans.

B1, 24 uurseconomie;

De wereld is aan het veranderen naar een 24 uren-economie. De winkels zijn voortaan altijd op zondag open en zeven dagen per week werken is een gewoonte geworden. De bedreiging hierbij is dat mensen zichzelf voorbij lopen en een burn-out krijgen. Door het plaats- en tijdonafhankelijk werken kunnen mensen zich 24/7 inlaten met de problemen op werk. Hierdoor komt een mengeling tussen privé en werk en is hier ook een grotere kans op een burn-out (Winnock, 2015).

B2, Uitbereiding van Europese Regelgeving;

De EU-wetgeving zal in de komende tijd toenemen. De EU-regels zijn aan het groeien door heel Europa omdat Europa meer wil sturen op het beleid in ieder land. Een aantal politici in Engeland verzet zich hiertegen en is uit op een Brexit. Hieruit is te zien dat de groeiende grip van Europa niet iedereen op zijn/haar gemak stelt. De bedreiging is dat meer regelgeving zorgt voor een complexere en daarbij een duurdere situatie.

B3, Zwakke positie euro;

De euro was voor de crisis een sterke munt tegenover de dollar en de Zwitserse Frank. Door de onstabiliteit in Europa, denk aan de Grexit en Brexit, zakt de Euro in waarde. Dit heeft een negatief gevolg op de winst van KN. De export is wel goed voor meer werk voor KN, dit is dan ook het enige voordeel.

Hieronder is nog de SWOT-matrix te zien.

Sterkten	Zwaktes
S1 Innovatie gericht op technologie	Z1 Procurement geen goede positie
S2 Sterk Procurement team	Z2 Acon past niet op wensen van Procurement
S3 Certificering van Top-Employer	Z3 Weinig analyse instrumenten

Kansen	Bedreigingen
K1 Automatisering	B1 24-uurs economie
K2 Duurzaamheid	B2 Europese wetgeving wordt belangrijker
K3 Globalisering	B3 Zwakke positie euro

Tabel 6, Swot-matrix

Confrontatiematrix

In deze laatste paragraaf van de bijlage wordt gekeken naar de verhoudingen tussen de sterkten en zwakten van KN en de afdeling Procurement en de kansen en bedreigingen. Hieruit volgt waar KN en de afdeling Procurement voor moeten oppassen en ook verder in kunnen groeien. In de confrontatiematrix (tabel 6) heeft waarde 1 een zeer negatieve invloed, 2 een negatieve invloed, 3 geen invloed, 4 een positieve invloed en 5 een zeer positieve invloed. Hoe hoger de score des te beter.



In elke kolom en rij zijn maximaal 30 punten te halen, 18 punten is gemiddeld en heeft deze factor geen tot nauwelijks invloed. Alleen de "drieën" worden buiten beschouwing gelaten in deze paragraaf. Eerst worden de punten van S1 beschreven daarna tot en met Z3. Bij elke sterkte of zwakte wordt de sterkte geconfronteerd met de kansen en bedreigingen.

S1 innovatie ;

Bij de kans automatisering is een hoge score. De innovatie die KN maakt, is gericht op de technologische kant en met machines het werk sneller en efficiënter te maken. Dat de innovatie gericht is op technologie kan goed ingespeeld worden op de kans van automatisering. De globalisering kan ervoor zorgen dat de kennis door de verschillende landen gedeeld kan worden en de innovatie door alle landen heen kan worden ingevoerd. Zo hoeft KN niet elke keer opnieuw het wiel uit te vinden.

De technologie kan ook helpen om minder last te hebben van de 24-uurseconomie bedreiging. De machines doen het werk en dan kan het aantal medewerkers dat op late uren/door de nacht heen moet werken, worden verminderd. De machines nemen dan meer het werk over.

Verder heeft KN last van de onstabiele in de EU. De euro gaat hierdoor achteruit en dit heeft als gevolg wanneer de Euro omgezet wordt in een Zwitserse Frank de waarde achteruit gaat en hieruit een negatief effect heeft op de winst. Aan de andere kant worden de regels ook verscherpt in Europa en dit kan ook een negatief effect hebben op KN.

S2, Sterk Procurement Team;

Zoals reeds beschreven bestaat de afdeling Procurement uit een sterk team. Een team dat zich snel kan aanpassen, dit heeft dan ook een positief effect op de duurzaamheid. Indien de board opeens zou willen veranderen, kan Procurement hier rekening mee houden en snel switchen. Daarnaast kan het team ook in samenspraak met de afdeling "Legal Services" de Europese regels in de gaten houden en mocht het nodig zijn hier op aanpassen.

Waar het team voor moet oppassen is dat het bij hard werken blijft en niet leidt tot te hard werken. Op deze manier kunnen de verwachtingen van elkaar stijgen en iemand uiteindelijk met een burn-out thuis zitten. Dit is een bedreiging voor het team.

S3, Certificering van Top Employer;

Voor de vierde jaar op rij is KN gecertificeerd voor Top-Employer. Dit laat zien dat het denkt aan MVO, maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het juiste verwachten van de medewerkers is ook een onderdeel van duurzaamheid. Daarnaast heeft het een positieve invloed op de 24 uren-economie. Als Top-Employer kan worden verwacht dat goed voor de medewerkers wordt gezorgd en de kans op een burn-out wordt geminimaliseerd.

Z1, Procurement heeft geen goede positie binnen KN;

De afdeling is nog maar net opgezet en staat in kinderschoenen. Dit heeft als gevolg dat het geen goede positie heeft verworven binnen KN. Dit heeft dan ook een negatief effect op duurzaamheid en automatisering. De toegevoegde waarde van Procurement wordt nog niet erkend door de business en daarom zal Procurement niet altijd betrokken worden bij plannen. Hier zit een gevaar en Procurement moet haar positie zien te veroveren.

Wel kan worden gezegd, op regionaal niveau ingezet kunnen de afdelingen van elkaar leren om meer betrokken te raken bij het primaire proces. Hier ligt dan weer een kans binnen de globalisering

Z2, Weinig Analyse instrumenten;

De afdeling Procurement heeft nog weinig analyse instrumenten, toch heeft dit geen effect op de kansen en bedreigingen die onderstaand zijn benoemd. Des al niet te min moet hier wel verandering in worden gebracht de komende tijd.



Z3, Acon past niet op de wensen van Procurement

Dit ligt enigszins in het verlengde van de vorige zwakte. Maar Acon past niet op de analyses die Procurement wil maken. Dit heeft ook negatief effect op de automatisering. Daarnaast zijn de medewerkers van KN niet genoeg getraind om het maximale uit het systeem te halen. Dit zorgt ervoor dat het systeem tegenwerkt bij sommige gebruikers. Dit heeft als gevolg dat de systemen niet synchroon lopen en niet geïntegreerd zijn met elkaar. Dit zou in de toekomst moeten veranderen.

CONFRONTATIEMATRIX

	K1	K2	K3	B1	B2	B3	
	Duurzaamheid	Automatisering	Globalisering	24-uurs economie	Europese wetgeving wordt belangrijker	Zwakke positie euro	Totaal
S1 Innovatie gericht op technologie	3	5	4	4	2	2	20
S2 Sterk Procurement team	4	4	3	2	4	3	20
S3 Certificering van Top-Employer	4	3	3	4	3	3	20
Z1 Procurement geen goede positie	2	2	4	3	3	3	17
Z2 Weinig analyse instrumenten	3	3	3	3	3	3	18
Z3 Acon past niet op wensen van Procurement	3	2	3	3	3	3	17
Totaal	19	18	20	19	17	17	

Tabel 7, confrontatiematrix



Bijlage 8: Interview afdeling Procurement

Waar zien jullie jezelf als afdeling over 5 jaar?

Wij zien onszelf als partner van de business. Dit resulteert zich in:

Eerder aan het begin van het inkoopproces aanwezig te zijn. En aantonen dat bepaalde secundaire vereisten veel kan opleveren. Nu schrijven wij een advies over wat nodig is en dan kan bepaald worden wat met dit advies wordt gedaan. Straks willen wij ook kunnen zeggen, maar zo gaan wij het niet doen. Daarvoor moeten wij wel die macht vergaren.

Daarnaast ook invloed uitoefenen op de directe categorieën, vooral transport. Voordat wij hier invloed op uit kunnen oefenen moeten wij eerst successen halen op andere (minder belangrijke) categorieën. Op deze manier kunnen wij onszelf bewijzen binnen de organisatie.

Welk fase van inkoopmodel van TU Eindhoven willen jullie in 2020 zijn?

Fase vijf om op te gaan naar fase 6. Hierbij hoort dan ook om op TCO te gaan sturen.

Wat wil je over vijf jaar met categorie management bereiken hebben?

In CFT werken. Hierbij alleen nog de functie Procurement overhouden. Je werkt in teams en de afdeling Procurement bestaat niet meer. Dit is dan ook onderdeel van fase 5-6. Daarnaast willen wij internationaal dezelfde categorieën hebben zodat wij als WEU meer inkoopvoordeel kunnen afdwingen.

Welke categorieën willen jullie dan overhouden?

Internationaal dezelfde. Die hoeven niet perse die van NL zijn, zolang het maar 90% van de spend bedekt.

Hoe zit het dan met de samenwerking tussen de landen in WEU en de wereld?

Meer gebruik maken van de bundeling van contracten door WEU heen. Zo kan veel inkoopvoordeel worden bereikt wanneer WEU alle 10.000 heftrucks tegelijkertijd gaat kopen bij 1 leverancier. Kennisdeling en inkoopvoordeel op kwantiteit zijn de twee belangrijkste pijlers hiervoor.

Wat voor analyses wil je uit kunnen voeren in de komende vijf jaar?

Spend automatisch door Vendorlink

In de spend van 2015 zie ik dat de categorie Office Supplies 1100+ facturen heeft. Toch is een contract aanwezig voor maar 1 leverancier. Hoe kan dat?

In Acon wordt ieder product dat wij willen bestellen bij deze leverancier uiteengezet. Wanneer iemand een bestelling plaatst kan diegene kiezen tussen deze producten. Vroeger was het zo dat mensen voor iedere pen/nietje of een ander product een aparte factuur stuurde. Inmiddels heeft KN ervoor gezorgd dat dit niet meer plaats vindt door in gesprek te gaan met bestellers van kantoorbenodigdheden.

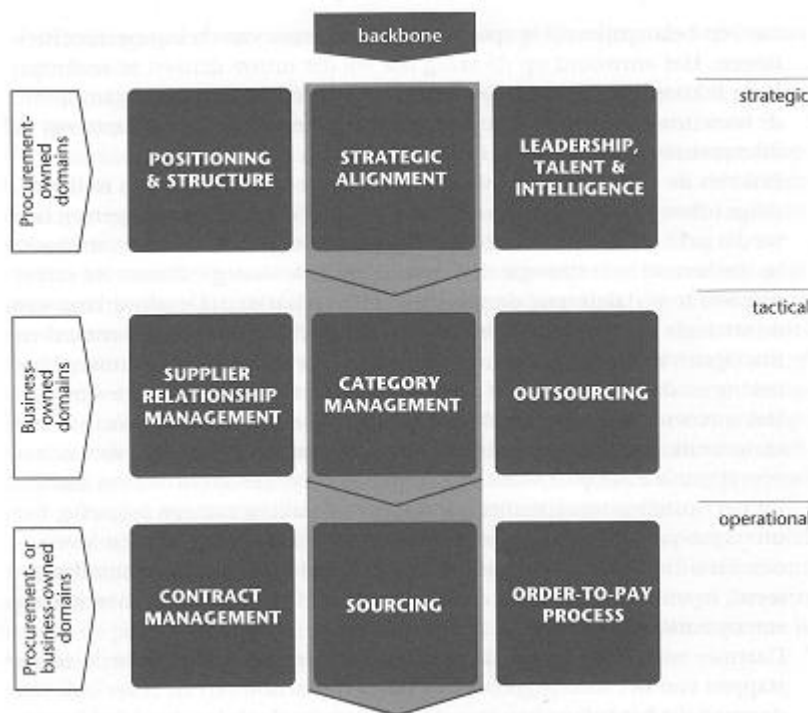
Ik weet dat bij mij op school wordt betaald voor verbruik, vervolgens vult leverancier aan en daarna wordt het verbruik weer betaald.

Daar zijn wij mee bezig om dit te implementeren. Alleen nu stuiten wij op mensen die bang zijn dat meer gestolen gaat worden van deze producten. Maar zelf denk ik dat wij dan nog meer kosten kunnen besparen ondanks dat meer verbruikt wordt. De interne kosten zullen gedrukt worden als wij voor dat verbruik betalen en een maandfactuur krijgen. Voordat dit geïmplementeerd kan worden moeten eerst de medewerkers klaar voor zijn dat zoiets verandert.



Bijlage 9: Business gedreven Inkoopframework

Hieronder is het inkoopframework te zien van (Rietveld, 2014). Dit bestaat uit negen vlakken op drie niveaus, strategisch, tactisch en operationeel. Het strategische en operationele niveau is eigendom van Procurement. Het tactische niveau is eigendom van de business. Dit houdt in dat de business de lead neemt en samen met Procurement de inkoop taken uitvoert. Alle onderdelen van dit framework zijn belangrijk, uiteindelijk vormen de verschillende vlakken één geheel dat gestroomlijnd moet zijn.



Figuur 23, business gedreven inkoopframework

Vlak	Uitleg
Positioning & Structure	Het afstemmen van de afdeling Inkoop op de business om het optimale business model voor inkoop te ontwikkelen
Strategic Alignment	De strategie van de business voorop stellen. Vanuit deze strategie een afgeleide maken die geschikt is voor de inkoopafdeling
Leadership, Talent & Intelligence	De ingrediënten die nodig zijn om inkoop een volwaardige rol te geven binnen de business.
Supplier Relationship management	De relaties met kernleveranciers uitbouwen tot volwaardige partners en mogelijk allianties
Category management	De organisatie doelstellingen vertalen naar categorie/markt combinaties.
Outsourcing	Uitbesteding is het proces waarbij de activiteiten worden overgedragen aan derden. Dit dient op beheersbare wijze te gebeuren.
Contract management	Het beheren en bewaken van contracten die gesloten zijn met leveranciers.
Sourcing	Het identificeren, selecteren en contracteren van de beste leveranciers.
Order-To-Pay Process	Zorgt ervoor dat de inkooptransacties en factuurafhandeling gestroomlijnd verlopen.

Tabel 8, uitleg business gedreven framework



Bijlage 10: Categorieplan Procedure

In deze bijlage is de categorieplan procedure uitgewerkt.

Het schrijven van een categorieplan

Bij het schrijven van een categorieplan zijn een aantal vereisten voordat dit document geschreven kan worden. Deze vereisten zijn:

- Een categorieteam vastgesteld door: de afdeling Procurement
- Beslissing over de mandaten van een categoriemanager/-team
- Gedefinieerde beslissingsprocessen
- Verschillende documenten bij Procurement
 - o Bedrijfstaken en processen van KN
 - o Businessdoelstellingen
 - o Inkoop value map
 - o Spend
 - o Langlopende contracten
 - o Leveringscondities per leverancier
 - o Categorie specifieke vragen en klachten vanuit business
- Document bij Sales/marketing
 - o Trends & Ontwikkelingen van de verkoopmarkt die invloed hebben op KN
- Werknemer met kennis over inkoop value map

Voordat wordt begonnen aan het categorieplan, open de template voor een categorieplan en hernoem het naar:

"Jjjmmddcategorieplan <naam categorie>".

De keus van het soort document mag worden bepaald door de categorie manager. Wel wordt het advies meegegeven om het in Powerpoint te publiceren, dit zorgt ervoor dat dit plan, kort, beknopt en prettig om te lezen blijft. Daarnaast in de Engelse taal, zo kan het gemakkelijk internationaal gedeeld worden.

Andere optie is het document eerst in Word te schrijven en later om te zetten naar Powerpoint. Dit is tevens de laatste stap. Publiceer dit plan in een Powerpoint zodat het uitnodigt om te lezen.

In het document is geschreven "de categorie manager doet....". Tijdens het schrijven van deze procedure was niet bekend welke categorieteams werden gecreëerd. Daarom is het aan de categorie manager om ervoor te zorgen dat alle onderdelen geschreven worden. Wie dit uitvoert is aan de categoriemanager, hij kan hiervoor ook leden van zijn/haar team inzetten.

Vanaf nu kan dit document worden gebruikt om het categorieplan in te vullen.



Onderzoeken Categorie Invloed op Business

Het doel van dit hoofdstuk is het onderzoeken van de categorie. Specifiek in welke mate de categorie belangrijk is voor de business. Wanneer bekend is dat de categorie relatief onbelangrijk is, dan kan het categorieteam hier ook het aantal werkuren op aanpassen. Daarnaast, wanneer het wel belangrijk is, weet het categorie team dat zij hard moeten werken om de business draaiende te houden.

Toekennen score aan hoogte van Spend

De categoriemanager

- vraagt de spend op bij Procurement, specifiek voor de categorie.
- De categoriemanager bepaalt de score bij de hoogte van de spend voor de gehele categorie. Hij scoret op basis van onderstaand overzicht.
- De scores van de spend slaat hij op in een document `{jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}`.

1= €0,- tot €500.000,-

2=€500.000,- tot €5.000.000,-

3=€5.000.000,- tot €13.000.000,-

4=€13.000.000,- tot €40.000.000,-

5=€40.000.000,- en daarboven

Toekennen score aan afhankelijkheid

De categoriemanager

- vraagt een overzicht met alle bedrijfstaken op bij Procurement voor de specifieke categorie.
- De categoriemanager bepaalt de score voor de mate waarin de categorie kritisch is voor de bedrijfstak. Hij scoret op basis van onderstaand overzicht.
- De scores van de categorieën tegenover de bedrijfstaken voegt hij toe aan het document `{jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}`.

1= geen invloed op kritische bedrijfstaken

2= lichtelijk invloed op kritische bedrijfstaken

3= invloed op kritische bedrijfstaken

4= grote invloed op kritische bedrijfstaken

5= zonder categorie kan KN niet functioneren

Uitrekenen gemiddelde score

De categoriemanager

- berekent het gemiddelde van de scores van de spend en van de afhankelijkheid. (Een gemiddelde van twee scores)
- De gemiddelde scores van de categorie voegt hij toe aan het document `{jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}`.
- Aan de hand van de score bepaalt hij in welke mate hij het categorieplan uitwerkt.

volgens onderstaand overzicht:

Score 1= geen categorieplan

Score 2= beperkt categorieplan

Score 3= volledig-beperkt categorieplan

Score 4= volledig categorieplan

Score 5= uitgebreid categorieplan



Vaststellen Intern Demandprofiel

In dit hoofdstuk moet onderzocht worden voor wie de categorie nuttig is. Het moet bekend worden wie de gebruikers van de categorie zijn. Wanneer dit bekend is, kan worden onderzocht wat de eventuele wensen van deze gebruikers zijn met betrekking tot de categorie.

Bepalen Eindgebruikers van de categorie

De categoriemanager

- Bepaalt op eigen inzicht de eindgebruikersgroepen per categorie
- Legt vast welke groepen worden bedient door de categorie in document `{}Categoryplan_{categorie}`.

Indienen verzoek of eindgebruiker beschikbaar zijn

De categoriemanager

- Dient verzoek in bij teammanagers voor deelname van eindgebruikers in categorieteam;
- Bij een nee, dan doet de categoriemanager het verzoek aan een andere teammanager.
- Zorgt altijd voor minimaal een, bij voorkeur twee deelnemers van de eindgebruikers.
- Legt vast welke eindgebruikers mee gaan doen in het categorieteam in document `{}Categoryplan_{categorie}`.

Bepalen wensen en eisen van eindgebruikers

De categoriemanager

- Brainstormt met de eindgebruikers om de wensen en eisen helder in beeld te krijgen.
- Legt deze wensen en eisen vast in document `{}Categoryplan_{categorie}`.



Opstellen Categorie-doelstellingen

Dit derde hoofdstuk is één van de belangrijkste. In dit hoofdstuk wordt onderzocht wat de business nodig heeft om de doelstellingen te bereiken. De doelstellingen van de verschillende BU's moeten bekend zijn. Dan kan de categorie manager hulp bieden bij het behalen van de doelstellingen. Op deze manier kan de categorie uitgelijnd worden met de business.

Invullen businessdoelstellingen

De categoriemanager

- Verzoekt Procurement om een document met businessdoelstellingen beschikbaar te stellen
- Neemt de businessdoelstellingen over bij de waardedrijvers (zie de theorie van Gerco Rietveld) in het template xyz op schijf U
(Het document gaat ervan uit dat de categorie manager bekend is met de inkoop value map; ondersteuning is beschikbaar bij de afdeling Procurement)

Opstellen tactische doelstelling in de inkoop value map

De categoriemanager

- Vertaalt de businessdoelstellingen naar tactisch niveau in de inkoop value map; (hierbij wordt een vertaling gemaakt van strategische doelstellingen naar tactische doelstelling)
- Legt de tactische doelstellingen vast in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.



Bepalen Competentieprofiel

In voorgaand hoofdstuk is beschreven welke doelen de categorie moet gaan behalen. Deze doelen zijn leidend om te bepalen welke richting de categorie heengaat de komende 1-5 jaar. Om deze doelstellingen te behalen moet het categorieteam bekwaam zijn. Het doel van dit hoofdstuk is het onderzoeken of het categorieteam de juiste competenties bezitten om de doelstelling te behalen. Voorbeeld: als de doelstelling is om op TCO te gaan sturen, dan moet een teamlid aanwezig zijn met kennis over TCO, anders moet bijgeschoold worden of hulp van de leverancier worden ingeschakeld. (figuur 23)

Beschrijven Categorie-doelstellingen

De categoriemanager

- Beschrijft de activiteiten die benodigd zijn om de tactische categoriedoelstelling te realiseren
- Legt de activiteiten die nodig zijn vast in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Verzamelen Competenties van medewerkers

De categoriemanager

- Benoemt de noodzakelijke competenties om de activiteiten met betrekking tot de tactische doelstellingen te kunnen realiseren.
- Legt de competenties vast in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Bepalen juiste Competentieniveau

De categoriemanager

- bepaalt of de teamleden over die noodzakelijke competenties beschikken.
- Afhankelijk van de competenties bij de teamleden kiest de categoriemanager voor
 - o Opleidingen eigen medewerkers of
 - o Leveranciersinput, voor zover van toepassing, voor zover mogelijk
- Legt vast of huidige competenties voldoende zijn en evt. de manier van extra competenties verkrijgen in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Bepalen juiste training

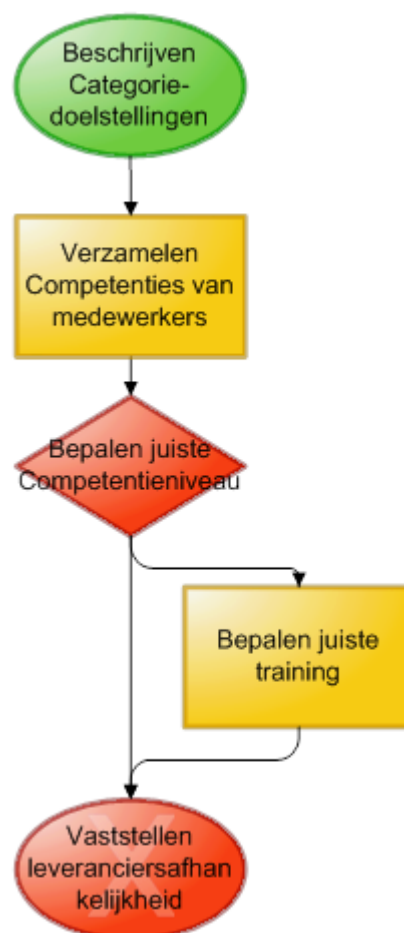
De categoriemanager

- bepaalt voor de medewerker/teamlid aanvullende training met het oog op de inkoop value map en plant dit in met/via Learning en Development
- Legt de trainingen vast in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Vaststellen leveranciersafhankelijkheid

De categoriemanager

- bepaalt in hoeverre de categorie afhankelijk is van de leverancier; dit is van belang indien gekozen wordt voor meer leveranciersinput bij de tactische vertaling van de businessdoelstelling.
- Legt de afhankelijkheid vast in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.



Figuur 24, categoriedoelstellingen matchen met team



Beschrijven leveranciers huidige situatie

Het doel van dit hoofdstuk is het BESCHRIJVEN van de huidige leveranciers. Op deze manier kan de huidige situatie duidelijk worden beschreven. Het is van belang dat de oordelen, over wel of niet goed, later worden beschreven. Alleen op deze manier wordt de huidige situatie het beste beschreven.

Analyseren leveranciers spend

De categoriemanager

- verzoekt Procurement om een overzicht van de spend per leverancier;
- Neemt de leveranciers van hoge spend naar lage spend op in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Analyseren leveranciersprestaties

De categoriemanager

- verzoekt Procurement om een overzicht van KPI's waarop leveranciers beoordeeld worden;
- verzoekt Procurement om een overzicht van gerealiseerde KPI's per leverancier
- Zet prestaties van leveranciers in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Voor KN geldt dat een leverancier voor 80% moet voldoen aan de gestelde KPI's, zoals vermeld in het contract met de leverancier.



Maken Extern Demand profiel

In het extern demand profiel moet het categorieteam vanuit de verkoopkant naar de categorie kijken, wanneer Sales een jaar onderhandelt om een groot contract binnen te halen. In dit contract draait het om een duurzaam proces. Wanneer de categorie vervolgens zwaar vervuilende vrachtwagens inkoopt, werkt de organisatie niet bepaalt aan één doel. Daarom is het van belang om te kijken wat heeft de klant van KN nodig en hoe kan de categorie hier hulp in bieden?

Beschrijven trends en ontwikkelingen in verkoopmarkt

De categoriemanager

- Vraagt bij afdeling Marketing de trends en ontwikkelingen waarmee KN te maken heeft;
- Bepaalt welke trends en ontwikkelingen van belang zijn voor de huidige categorie in tactische zin.
- Overlegt met de Sales-afdeling op welke wijze de categorie de klanten van KN kan helpen om het beste te leveren.
- Legt de trends & ontwikkelingen waar de categorie rekening mee moet houden, en de te nemen acties, vast in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.



Beschrijven Inkoopmarkt

In een eerder hoofdstuk zijn de huidige leveranciers beschreven. Om te beoordelen of de huidige leveranciers goed presteren moet worden onderzocht hoe de inkoopmarkt eruit ziet. Dat gebeurt in dit hoofdstuk in vier delen.

Bestuderen Inkoopmarktontwikkelingen

De categoriemanager

- Bestudeert de inkoopmarkt met behulp van inzicht, vakliteratuur e.d. en verkrijgt hiermee een beeld van de ontwikkelingen op het gebied van leveringscondities
- Documenteert deze ontwikkelingen in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Analyseren leveringscondities

De categoriemanager

- Vraagt leveringscondities per leverancier op bij Procurement
- Vergelijkt huidige leveringscondities van alle leveranciers met de leveringscondities volgens de marktontwikkelingen. (bij veel leveranciers; wanneer mogelijk; eerst in mindering brengen en dan deze stap uitvoeren)
- Legt bevindingen vast in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Onderzoeken risico op toeleveringsketen

De categoriemanager

- Onderzoekt uit welke geografische gebieden de geleverde producten afkomstig zijn;
- Onderzoekt of op dit moment of in de toekomst mogelijke problemen te verwachten zijn in die gebieden; denk aan arbeidsomstandigheden, politieke instabiliteit, etc.
- Onderzoekt andere mogelijke risico's op toeleveringsketen, zoals:
 - o Vakbonden
 - o Aanbod/vraag verhouding (risico bij hoog aanbod)
 - o Etc.
- Beschrijft mogelijke oplossingen bij gesignaleerde problemen en neemt dit op in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Beschrijven Best Practices

De categoriemanager

- Onderzoekt welke branche het beste gebruik maakt van producten of diensten;
- Onderzoekt de activiteiten die nodig zijn om tot best practices te komen bij de levering van producten en diensten
- Gaat na of de best practices ook toepasbaar zijn bij KN.
- Zo ja, dan neemt hij deze op in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.



Onderzoeken stakeholders

In dit hoofdstuk worden de stakeholders onderzocht. Een stakeholder wordt gezien als:

Een groep en/of persoon dat gevolgen ondervindt bij verandering van de categorie.

Wanneer de stakeholders bekend zijn, weet het categorie team wie betrokken moet worden bij een project en/of verandering. Om dit in goede banen te leiden is het advies om de stakeholders volgens de RASCI methode in te delen.

Brainstormen over stakeholders

De categoriemanager

- Brainstormt met het categorieteam over alle mogelijke stakeholders, zo breed mogelijk.
- Neemt dit volledige overzicht op in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Toekennen score aan stakeholders

De categoriemanager

- Vult de stakeholders in op basis van RASCI
- Neemt dit ingevulde overzicht op in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.



Business verzoeken implementeren

In het begin is dit al kort aangestipt. De vragen en wensen vanuit de business kunnen worden geïmplementeerd binnen KN. Daarnaast heeft Procurement een document met wensen en klachten over de categorie. Dit samen geeft een beeld over wat de business nodig heeft, in dit hoofdstuk wordt gekeken in welke mate deze vraag, van de business, geïmplementeerd kan worden. Wanneer dit niet mogelijk is, moet hier ook een terugkoppeling over zijn.

Analyseren vragen en klachten

De categoriemanager

- Onderzoekt wat de geschiedenis is van de categorie, waar komt het vandaan, waar bestaat het nu uit, welke doelstellingen zijn reeds behaald, welke irritaties zijn aanwezig vanuit de business etc.
- Vraagt bij Procurement een document met categorie-specifieke vragen en klachten van de eindgebruikers;
- Groepeert vragen en klachten naar subcategorie
- Neemt dit op in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Bepalen aanpassingen binnen subcategorie

De categoriemanager

- Bepaalt naar aanleiding van de vaak voorkomende vragen en klachten per subcategorie of:
 - o Subcategorie overbodig is en verwijderd worden
 - o Subcategorie nieuw aangemaakt moet worden
 - o onvoldoende presteert
- Bepaalt in onderling overleg met categorie team (=incl. eindgebruikers) of en zo ja welke nadere acties ondernomen moeten worden.
- Beschrijft deze acties in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.



Analyseren Leveranciers

In dit hoofdstuk komen twee hoofdstukken samen, de leveranciers van de huidige situatie en de analyse van de inkoopmarkt. In dit hoofdstuk wordt dit naast elkaar gelegd om te onderzoeken of betere keuzes gemaakt kunnen worden.

Beoordelen Leveranciers op spend

De categoriemanager

- Neemt de output van analyseren leverancierssspend en beoordeelt deze op grootte van de spend en het presteren
- Bepaalt afhankelijkheid van de leverancier
- Beoordeelt of leveranciers met kleine spend en geen of beperkte afhankelijkheid opgenomen kunnen worden bij leveranciers met grote spend
- Bedenkt interventies die passen bij het presteren (contracten uitbreiden of contracten beëindigen) (bedrijfsjurist is consulted)
- Indien grote afhankelijkheid van de leverancier, dan de leverancier behouden of plannen maken om de kennis/competenties in de eigen organisatie onder te brengen of bij een andere leverancier
- Neemt de acties op in het document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Beoordelen Leveranciers op KPI's

De categoriemanager

- Neemt de output van Analyseren leveranciersprestaties over
- Bepaalt welke leveranciers boven 80% tegen over KPI's presteren (en ook welke onder de 80% presteren)
- Bepaalt welke leveranciers met prestatie onder de 80% opgenomen en beperkte of geen afhankelijkheid kunnen worden bij de leveranciers die vanaf 80% presteren
- Bedenkt interventies die passen bij het presteren (contracten uitbreiden of contracten beëindigen) (bedrijfsjurist is consulted)
- Indien grote afhankelijkheid van de leverancier, dan de leverancier behouden of plannen maken om de kennis/competenties in de eigen organisatie onder te brengen of bij een andere leverancier
- Neemt de acties op in document {jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}.

Evalueren huidige KPI's

De categoriemanager

- Beoordeelt de huidige KPI's op volledigheid en juistheid, samen met het categorieteam
- Geeft deze beoordeling door / terug aan Procurement



Opstellen Veranderplan

In dit hoofdstuk worden de consequenties van de aangedragen veranderingen op drie vlakken beschreven

- Organisatorisch
- Personeel
- Financieel

Zo is bekend wat de organisatie te verwachten staat. Daarnaast wordt een plan geschreven waardoor mensen de verandering kunnen accepteren.

Onderzoeken nieuwe leveranciers

De categoriemanager

- Onderzoekt de markt naar leveranciers voor die producten/diensten die niet bij een grotere leverancier ondergebracht kunnen worden
- Neemt het voorstel hiertoe over in document `{jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}`.

Introduceren nieuwe leverancier

De categoriemanager

- Beschrijft in het categorieplan de organisatorische, personele en financiële consequenties van de keuze van een nieuwe leverancier qua introductie in de organisatie; dit geldt ook bij een huidige leverancier in een andere vestiging
- Neemt hierbij ook een tijdspad op in document `{jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}`..

Creëren draagvlak

De categoriemanager

- Beschrijft de acties hoe draagvlak wordt gecreëerd om de verandering van leverancier in goede banen te leiden
- Beschrijft het tijdspad en eventuele financiële consequenties voor het creëren van draagvlak
- Deze beide acties worden beschreven in document `{jjjjmmdd}Categorieplan_{categorie}`.



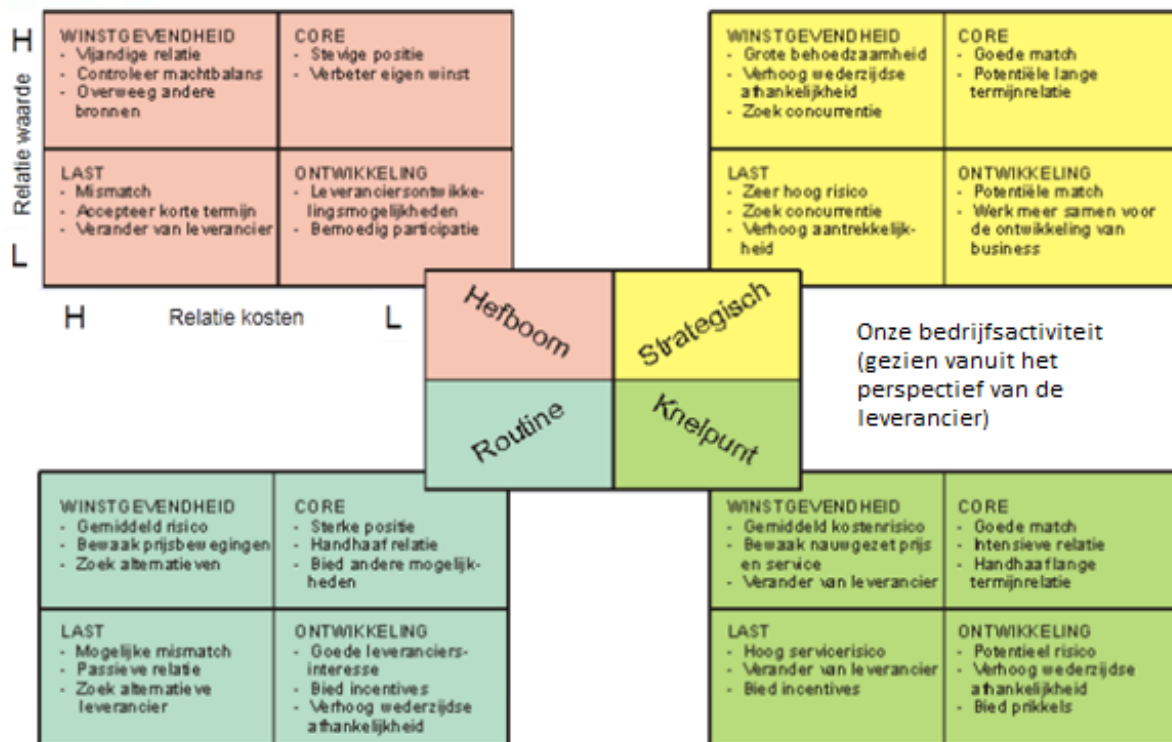
Afronden categorieplan

De categoriemanager

- Schrijft de belangrijkste punten uit ieder hoofdstuk op in een PowerPoint;
 - o Categorizedoelestellingen
 - o Categorieteam en veranderingen
 - o Leveranciers en veranderingen
 - o Stakeholders
 - o Gedane activiteiten omtrent vragen en/of klachten vanuit business
- Probeert het voorkomen van puntsgewijs schrijven; zorgt ervoor dat het document aantrekkelijk is om te lezen zodat de organisatie het document inderdaad bekijkt en leest.



Bijlage 11: Dutch Windmill



Figuur 25, Dutch Windmill

In figuur 24 is het Dutch Windmill model te zien. De basis hiervan is de Kraljic-Matrix. Per kwadrant van de Kraljic-Matrix is een tweede Kraljic-Matrix gemaakt. Deze is alleen gemaakt uit het opzicht van de leverancier.

Op deze manier kunnen mogelijke "mismatches" binnen de leveranciers van KN weg worden gefilterd. Zo is een kans aanwezig dat een mismatch is wanneer KN de leverancier als routine beschouwd en de leverancier hetzelfde doet. Op dat moment kan beter naar een andere leverancier worden gezocht.

De uitdaging van dit model zit in het invullen vanuit het leveranciersperspectief. Het onderzoeken hoe de leverancier de eigen organisatie ziet. Het invullen van dit model wordt verder uitgewerkt in de procedure voor het categorieplan.



Bijlage 12: Voordelen categorie management

Binnen categorie management zijn verschillende voordelen te benoemen. Deze voordelen zijn benoemd in deze bijlage. Bedrijven die categorie management reeds hebben ingevoerd zijn Essent en de Rijksoverheid.

Bij het invoeren van categorie management heeft Essent zich gericht op een spend van tenminste 80% in de categorieën. Dit is hen ook gelukt en daarbij zijn op korte termijn de volgende voordelen behaald:

- Meer betrokken bij het proces;
- Gedwongen om van achter het bureau te komen;
- Betere aansluiting op de business (Water, Vermeij, & Visser, 2016).

Naast deze voordelen op korte termijn zijn ook voordelen te benoemen op lange termijn:

- Planning is verbeterd;
- De organisatie heeft meer kracht;
- Relatie structuur met de stakeholders is verbeterd (Water, Vermeij, & Visser, 2016).

Met deze voordelen bij elkaar heeft Essent, naar eigen zeggen, een goede stap voorwaarts gezet in betere samenwerking en professionaliteit.

Niet alleen Essent heeft het ingevoerd, ook de Rijksoverheid. De Rijksoverheid noemt de volgende twaalf voordelen bij het invoeren van categorie management:

- De goederen worden geleverd op de juiste tijd tegen een redelijke prijs;
- Ministeries kunnen zich beter specialiseren op één categorie, zo heeft de rijksoverheid in het algemeen een beter beeld van de ontwikkelingen op de markt;
- Sterkere inkooppositie van de overheid door het bundelen van de vraag;
- Minder kosten voor de overheid door kwantiteitskorting;
- Minder kosten en administratie voor de leverancier door nog maar één aanspreekpunt te hebben bij de rijksoverheid;
- Categorie management zorgt voor een algemene visie op de gehele ontwikkeling van een product (Rijksoverheid, 2015).
- Eén centraal aanspreekpunt;
- Meer delen in informatie;
- Versnellen van proces;
- Centrale kennisontwikkeling en concentratie;
- Makkelijker beleid door te voeren (Es, 2012).

Deze voordelen geven een beeld over de toegepaste voordelen van categorie management. De drie voordelen die in het rapport benoemd zijn, zijn de basis/ algemeen dekkende voordelen van deze voordelen.



Bijlage 13: Cross-Functional Teams

In deze bijlage wordt een beeld geschetst hoe een cross-functional team eruit ziet, welke functies, welke doelen etc. Deze cross-functional teams kunnen ingezet worden om een categorie te managen.

Een cross-functional team ("CFT") bestaat uit verschillende mensen van verschillende afdelingen. Voorbeelden van verschillende rollen die binnen een team aanwezig zijn:

- Supply-manager;
- Demand-manager;
- Technology-manager;
- Fulfilment-manager;
- Quality-manager;
- Finance-manager;
- Risk-manager;
- Change-manager;
- Competence-manager (Rietveld, 2014) (Dumont, 2014).

Dit zijn voorbeeld rollen en passen niet op alle situaties. Daarom is het verstandig om per categorie een analyse uit te voeren welke rollen vervuld moeten worden (Rietveld, 2014). Wat opvalt is dat verschillende soorten managers bovenstaand zijn opgesomd. Dit is alleen maar een voorbeeld; niet-managers kunnen ook worden gevoegd in een team en meestal zijn ook kleinere teams aanwezig. Dit hangt af van de grootte van de organisatie, hoeveelheid werk, grootte project etc. (Rietveld, 2014). De activiteiten die uitgevoerd worden binnen de categorie, zijn alle activiteiten die benodigd zijn om de categoriedoelstellingen te behalen.

De inkoopstructuur hangt af van de structuur van de organisatie en/of categorie. De reden van categorie management door te voeren is vaak vanwege economies of scale, zie hiervoor sub-paragraaf 3.3.1: voordelen categorie management. Hierbij worden opdrachten geclusterd om inkoopvoordeel te behalen. Een vereiste hiervoor is een gecentraliseerde inkoopafdeling. Om de flexibiliteit te behouden wordt de operationele inkoop decentraal georganiseerd in de kaders van de centrale inkoopafdeling (Dumont, 2014) (Monczka & Markham, 2007) (O'Brien, 2012).

CFT werken op tactisch niveau (Rietveld, 2014) en zijn werkzaam binnen de kaders van de centrale inkoopafdeling (Dumont, 2014). De besluiten van een CFT hebben draagvlak nodig om ingevoerd te worden, dit draagvlak wordt gezocht in de rest van de organisatie (Dumont, 2014). Uiteindelijk worden de beslissingen op operationeel niveau ingevoerd (Dumont, 2014) (O'Brien, 2012).

Kortom een CFT is werkzaam op tactisch niveau en bestaat uit verschillende rollen. Deze rollen worden ingevuld door verschillende medewerkers uit de organisatie. Dit kan zowel nationaal als internationaal (Dumont, 2014). Door de economies of scale zijn veel inkoopafdelingen centraal georganiseerd en decentraal om de flexibiliteit te behouden (Dumont, 2014). De teams zijn verschillend door een verschillend doel, sturing en kaders (Dumont, 2014).

Deze bijlage wordt afgesloten met een vraagstuk voor HR. De rollen in een CFT worden vaak vervuld met verschillende mensen uit verschillende BU's. Categorie management is voor alle BU's beschikbaar. HR moet bedenken hoe deze mensen beloond (salaris) krijgen voor hun werk in het CFT. Wanneer iemand uit BU Seafreight werkzaam is voor een categorie die vooral van toepassing is op BU contract logistics kan een probleem ontstaan. Om hier goede sturing aan te geven moet HR een beleid opstellen. Daarnaast is het een grote uitdaging voor CFT wanneer het cross-border gaat. Ook dit vraagstuk wordt bij HR neergelegd.



Bijlage 14: Operationele inkoopafdeling

In deze bijlage is een theoretisch kader met betrekking tot een operationele inkoopafdeling uitgeschreven. Het doel is om uit te schrijven hoe een operationele inkoopafdeling eruit ziet en hoe deze ingericht kan worden.

Activiteiten operationele inkoopafdeling

Een inkoopafdeling kan op drie niveaus presteren zoals beschreven is in bijlage 9. Hierin is beschreven dat operationeel inkoop drie taken heeft:

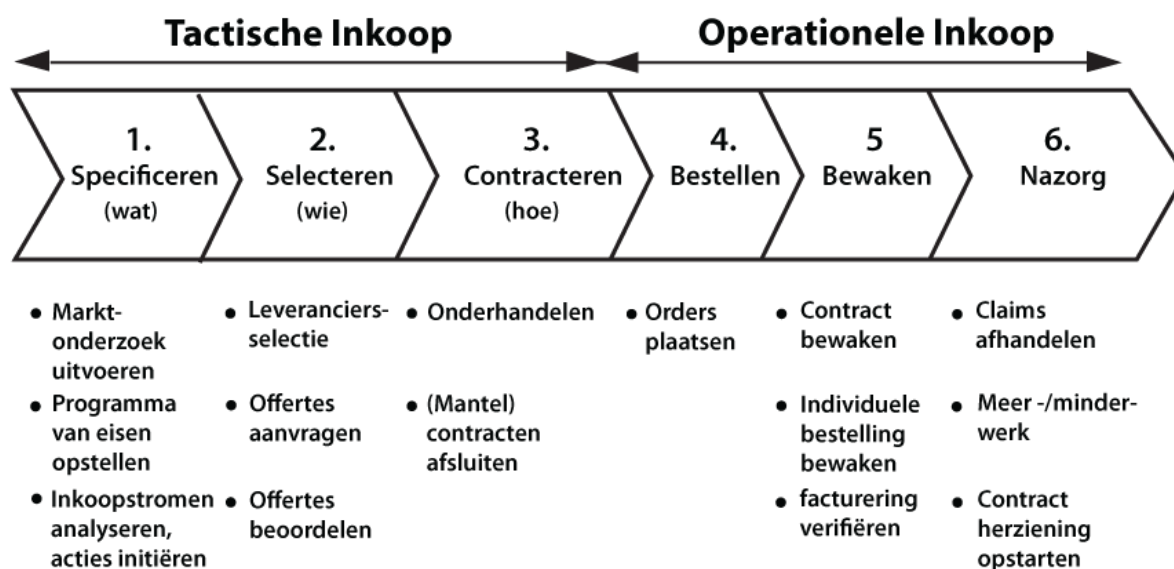
- Sourcing;
- Order to pay Process;
- Contract management (Rietveld, 2014).

In figuur 25 staat het inkoopproces. Dit bestaat onder andere uit het tactische en operationele gedeelte. Onder het operationele inkopen valt:

- Bestellen;
- Bewaken;
- Nazorg (Wittmaekers, 2015)

Beide bronnen komen niet overeen in de operationele inkooptaken. Zo valt "sourcing" onder de tactische inkoop bij het inkoopproces. De andere twee onderdelen van bijlage 9 vallen onder "bewaken" bij het operationele inkoop. Omdat beide onderdelen verschillen moet een keus worden gemaakt met wat als operationeel inkopen wordt gezien. figuur 25 wordt in inkoopland gezien als "het inkoopproces" en daarom wordt in dit rapport *operationeel inkopen gezien als bestellen, bewaken en nazorg*.

Het inkoopproces heeft zoals te zien zes stappen. Wanneer, zoals het nu gebeurt, alleen de eerste vier stappen worden uitgevoerd worden kansen gemist bij de laatste twee stappen. Daarom is het van belang dat een operationele inkoopafdeling wordt ingezet, om de mogelijkheden en besparingen te verbeteren.



Figuur 26, inkoopproces

Het inrichten van een operationele inkoopafdeling

De taken die vallen onder een operationele inkoopafdeling zijn, zoals eerder genoemd, het bewaken, bestellen en nazorg van de ingekochte goederen. Het afroepen en bestellen van



producten kan door de technologische ontwikkelingen via internet worden uitgevoerd. Mocht Acon verder verbeterd worden en de optie krijgen om aan te sluiten op systemen van de leveranciers kan E-procurement worden ingevoerd. Op deze manier kan het operationele inkoopproces worden versneld (Jansen & Geertsema, 2006) door de facturen automatisch in te boeken. Dit scheelt veel verwerkingskosten per factuur. Een manier van het inrichten van een operationele inkoopafdeling is om het te digitaliseren.

Naast dat de factuurafhandeling gedigitaliseerd kan worden, moet nog steeds nazorg worden verleend en de orders worden gecontroleerd of het werkelijk is gebeurd. Dit gebeurt tot op heden nog niet. De manier om dit in te regelen kan op drie niveaus:

- Centrale inkooporganisatie;
- Decentrale inkooporganisatie;
- Gecoördineerde inkooporganisatie (Weele, 2013).

De centrale inkooporganisatie heeft als algemeen voordeel dat betere leveringscondities kunnen worden verschaft, hier tegenover staat wel meer bureaucratie en lange processen (Weele, 2013).

Bij de decentrale inkooporganisatie is meer maatwerk mogelijk en korte processen. Dit heeft als nadeel dat de inkoop wordt versnipperd en geen voordeel wordt behaald (Weele, 2013).

De gecoördineerde inkooporganisatie voegt het beste van beide opties samen. Op decentraal niveau kunnen producten worden afgeroepen van contracten die op strategisch en tactisch niveau zijn gemaakt (Weele, 2013).

Categorie management draagt bij aan de gecoördineerde inkooporganisatie, het helpt om het product op decentraal niveau goed aan te passen aan de wensen van de klant en toch het inkoopvoordeel te behouden. De facturen die hieruit voortkomen moeten door de operationele inkoopafdeling worden behandeld, dit kan zowel decentraal als centraal. Als dit centraal gebeurt dan is sprake van een zekere mate van efficiency omdat dit in het groot gaat. Daarnaast kan het dan lonend zijn om de factuurafhandeling digitaal te maken. Het categorie team doet zelf processtap 4, bestellen.

De vijfde processtap is om te bewaken. Hieronder valt de controle of het contract nageleefd wordt en/of de individuele bestellingen kloppen en de facturering verifiëren. Dit zijn ook stappen die een categorie team kan uitvoeren.

De laatste processtap is nazorg. In deze stap worden contracten opnieuw opgesteld als de situatie dat vraagt. Dit is tevens een stap die in het categorieplan is gezet, nagegaan wordt of de huidige KPI's aansluiten op de situatie en dit rapporteren aan Procurement.

Kortom het categorieteam kan de operationele taken uitvoeren. Daarnaast bestaat de inkoopafdeling niet meer in fase 5 van het inkoopontwikkelingsmodel zoals die beschreven in bijlage 1. Voordat het categorieteam operationele taken kan uitvoeren moeten deze processen algemeen bekend en gestandaardiseerd zijn zoals beschreven is in het theoretisch kader. Voordat de afdeling Procurement in fase 5 komt, moet het andere fases door. Daarom worden de operationele taken die categorieteams uit kunnen voeren eerst worden ondergebracht in een operationele inkoopafdeling. Deze afdeling is dan verantwoordelijk voor:

- Bestellen
- Bewaken
- Nazorg

Wanneer systemen hiervoor zijn opgezet, duidelijke communicatiestructuur aanwezig is en tevens bekend binnen KN kunnen deze taken in samenwerking met categorie teams uitgevoerd worden. Zo wordt eerst een centrale inkooporganisatie opgericht, daarna een gecoördineerde inkooporganisatie.



Bijlage 15: Hoofdstukken categorieplan

In deze bijlage wordt gekeken naar welke hoofdstukken genoemd zijn door verschillende bedrijven. Daarnaast wordt een definitie vastgesteld wat een hoofdstuk dan inhoudt. Aan het einde van deze bijlage is een overzicht te vinden van de hoofdstukken van de verschillende bedrijven.

In tabel 8 is een overzicht van de hoofdstukken uit verschillende categorieplannen. Deze hoofdstukken zijn op willekeurige basis opgenomen en onderstaand uitgelegd wat hier binnen valt (Hesping F. H., 2015) (NSW Government, 2013) (Winnen-Lucas, Gruiters, & Groot, 2015) (Khushalani, Muldowney, & Brown, 2012) (Prins, 2015).

Hoofdstuk:	Inhoud:
Executive Summary	Een samenvatting waarbinnen het hele categorieplan in één pagina is uitgelegd
Profiel van de organisatie/context	Hoe de huidige organisatie, in dit geval KN, eruit ziet en in welke context zij opereert. (wie zijn de concurrenten, welke markt etc.)
SWOT	Dit is een tool om een interne en externe analyse uit te voeren. Bijvoorbeeld te gebruiken voor bovenstaande hoofdstuk. Ook kan deze tool worden gebruikt om de risico's in kaart te brengen.
Huidige status en geplande acties	Dit gaat over de categorie, waar de categorie nu uit bestaat en wat de geplande acties zijn voor in de toekomst. Dit kan ook in een planning.
GAP-analyse	Een analyse over het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie
Category analyse	Een analyse van de huidige categorie. Dit gaat dan over de interne situatie waarbij vragen opkomen als, wie doen bestellingen, wie zijn betrokken met de categorie, wat valt onder de categorie etc.
Category Overview	Een profiel van de huidige categorie. Welke producten vallen eronder, wat zijn eventuele subcategorieën.
Internal analysis	In deze analyse wordt gekeken hoe intern wordt omgegaan met de huidige categorie. Wie op dit moment de belanghebbenden zijn en hoe deze categorie gebruikt wordt.
Supply Market analysis	In deze analyse wordt gekeken hoe de leveranciersmarkt opereert. Wie zijn de leveranciers van de categorie, wat is een normale inkoopprijs, wat zijn trends & ontwikkelingen, waar zijn de risico's.
Category Prioritisation	In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de prioritering van een categorie. Hoe hoger de prioritering (dit kan worden bepaald aan de hand van modellen, omgeving van organisatie, leveranciers, stakeholders etc.) des te groter het cross functional team zal zijn.
Category program of works	Hier wordt gekeken naar de activiteiten die de categorie met zich mee brengt en wie wat gaat uitvoeren.
Governance	In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de categorie bestuurd wordt. Wie het categorieteam is, op wat voor momenten deze bij elkaar komen en wie de categorie manager is.
Implementatieplan	De strategie van het categorieplan is reeds bedacht. Dit betekent dat het geïmplementeerd moet worden binnen de organisatie. Hoe dit moet worden beschreven in dit hoofdstuk.
Besluitvorming	Een overzicht wie de besluiten neemt in het cross-functional team. Dit is vaak de leidinggevende van dit team of beslissingsbevoegden buiten het team.
Foundation/Stakeholders	Dit zijn de personen die betrokken zijn in de categorie.
Spend per Region	In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de spend per regio is. Zo



	kan voor een categorie op nationaal niveau de spend worden onderverdeeld op basis van locatie.
Kritische Succes Factoren	Hierbij wordt gekeken wanneer de categorie zijn doel bereikt. Welke punten behaald moeten worden om het werkelijk te behalen.
Strategie	In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de komende vijf jaar bereikt kan worden met de categorie.

Tabel 9, categorieplannen + inhoud

In tabel 9 zijn verschillende opties tegen elkaar afgezet. Dit overzicht geeft aan wanneer een hoofdstuk twee, drie, vier en/of vijf keer voorkomt.

2 keer of vaker	3 keer of vaker	4 keer of vaker	5 keer of vaker
Executive Summary	Executive Summary	Executive Summary	
Profiel van de organisatie/context	Profiel van de organisatie/context	Profiel van de organisatie/context	
SWOT			
Huidige status en geplande acties			
Categorieanalyse	Categorieanalyse	Categorieanalyse	Categorieanalyse
Category overview	Category overview	Category overview	Category overview
Internal analysis			
Supply market analysis	Supply market analysis	Supply market analysis	Supply market analysis
Category Program of Works	Category Program of Works	Category Program of Works	
Governance	Governance	Governance	
Implementatieplan			
Besluitvorming			
Foundation/stakeholders	Foundation/stakeholders	Foundation/stakeholders	
Spend per region			
Strategie			

Tabel 10, soorten categorieplannen

In tabel 10 zijn de overeenkomsten tussen de acht categorieplannen zichtbaar. Wat opvalt is dat 'drie keer of vaker' en 'vier keer of vaker' hetzelfde zijn. Dit was niet de verwachting van te voren. Ook valt op dat het strategie- en implementatieplan niet opgenomen zijn in veel categorieplannen. Hierbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat soms op hoger niveau reeds de strategie gemaakt is voor desbetreffende categorie en daarom niet is opgenomen in het categorieplan (Prins, 2015).

In tabel 10 staat een vaak voorkomende structuur. Deze vaak voorkomende structuur wordt gedefinieerd als drie keer of vaker. Toch mist het nog de categorie prioritering en de strategie. Deze worden nog toegevoegd aan de structuur. De strategie is een kenmerk van categorie management omdat het moet passen op de organisatiedoelstellingen. Daarom wordt deze opgenomen in de structuur. De prioritering wordt opgenomen in de structuur zodat bekend is met welke intensiteit gewerkt moet worden aan de categorie. Hieruit volgt dan de volgende structuur:

- Executive Summary
- Profiel van de organisatie



- Strategie
- Profiel van de categorie
- Categorie analyse (met SWOT-risicoprofiel)
- Leveranciersmarkt analyse
- Categorie prioritering
- Activiteiten van de categorie
- Governance
- Stakeholders



Bijlage 16: Rapportage aan regio WEU

In deze bijlage wordt een stuk van de rapportage aan regio WEU getoond. Op deze manier wordt duidelijk in hoeverre informatie wordt getoond onderling tussen de landen.

In figuur 26 staat een tabel van hetgeen wat gerapporteerd wordt aan regio WEU. Elk land moet de gegevens invullen zodat onderling vergeleken kan worden voor verbeteringen. Het heeft veel werk gekost om dit bij elkaar te krijgen. Zo is informatie van leveranciers gebruikt om het overzicht compleet te maken. Voor een andere categorie moesten alle facturen worden gecontroleerd om erachter te komen hoeveel Trucks KN zelf heeft. Deze informatie zou beschikbaar moeten zijn wanneer daar naar gevraagd wordt.

Company Cars - gaby			Jan
	Total Spend		
	Total no.of suppliers used		
RPS 1 ■■■■■	Spend	Supplier name	
	No.of cars	Supplier name	
	Average CO2	Supplier name	
RPS 2 ■■■■■	Spend	Supplier name	
	No.of cars	Supplier name	
	Average CO2	Supplier name	
NPS 1 ■■■■■	Spend	Supplier name	
	No.of cars	Supplier name	
	Average CO2	Supplier name	
NPS 2 ■■■■■	Spend	Supplier name	
	No.of cars	Supplier name	
	Average CO2	Supplier name	
Others suppliers	Spend		
	No.of cars		
	Average CO2		

Figuur 27, rapportage aan regio WEU



Bijlage 17: Categorieën en subcategorieën

In deze bijlage worden de subcategorieën en daarbij de gekozen categorie getoond.

Categorie	Subcategorie	Categorie	Subcategorie
Agency	Agency	Utilities	Afval
Agency	Maatschappelijk werk	Verpakkingen	Pallet
Agency	Recruitment	Verpakkingen	Verpakkingen
Agency	Werken na pensioen	WHE	Kranen
Communication	Communicatiebedrijf	WHE	Magazijn equipment
Communication	Evenementen	WHE	Magazijn opslag/ stellingen
Communication	Media en film	WHE-R	Zeep
Communication	Reclame	Nog in te vullen	Aannemer
Communication	Telefoon	Nog in te vullen	Accountant
Communication	Vakbladen	Nog in te vullen	Advies
Company cars	Lease auto's	Nog in te vullen	Archief
Company Clothing	Bedrijfskleding	Nog in te vullen	Architect
Douane	Douane	Nog in te vullen	Assurantie
Facility	Belettering/bewegwijzering	Nog in te vullen	Beheer onroerend goed
Facility	Beveiliging	Nog in te vullen	belasting
Facility	Bloemen	Nog in te vullen	cadeaubon
Facility	Bouwmateriaal	Nog in te vullen	Certificering
Facility	Brandbeveiliging	Nog in te vullen	Certificering planten
Facility	Catering	Nog in te vullen	Container
Facility	Compressors	Nog in te vullen	Drukkerij
Facility	Congres	Nog in te vullen	Financieel
Facility	Deuren	Nog in te vullen	Financiële holdings
Facility	Elektronica/sanitair	Nog in te vullen	Frankeermachine
Facility	Energie	Nog in te vullen	Gas
Facility	Facility	Nog in te vullen	Glasvezel
Facility	Gietvloeren	Nog in te vullen	Goed doel
Facility	Groenvoorziening	Nog in te vullen	Grondverzet
Facility	Kantoorbeplanting	Nog in te vullen	Hotel
Facility	Koffie	Nog in te vullen	HR
Facility	lift	Nog in te vullen	Incasso
Facility	Loadingdocks	Nog in te vullen	Ingenieur
Facility	Loodgieter	Nog in te vullen	Interne verrekening
Facility	Meubilair	Nog in te vullen	Kadaster
Facility	Onderhoud gebouw	Nog in te vullen	Kamer van Koophandel
Facility	Onderhoud machinerie	Nog in te vullen	Klant
Facility	Ongedierte	Nog in te vullen	Koelcellen



Facility	Papier	Nog in te vullen	Lease
Facility	Printen	Nog in te vullen	Metaalbewerking
Facility	Schilder	Nog in te vullen	Onderzoeksbureau
Facility	Schoonmaak	Nog in te vullen	Overig
Facility	Security	Nog in te vullen	Pensioen
Facility	Sprinkler	Nog in te vullen	personeel
Facility	Water	Nog in te vullen	Post
Fleet	Autobanden	Nog in te vullen	Recht
Fleet	Autoreparatie	Nog in te vullen	Reizen
Fleet	Bedrijfswagens	Nog in te vullen	Reparatie
Fuel	Fuel	Nog in te vullen	Restaurant
HR Software	HR software	Nog in te vullen	Stadsontwikkeling
IT	Computers	Nog in te vullen	Subsidie
IT	IT	Nog in te vullen	Telematics
IT	Software	Nog in te vullen	Transport
Learning & Development	Opleiding	Nog in te vullen	Transportbanden
MHE	Material Handling Equipment	Nog in te vullen	Uitgever
Office supplies	Kantoorartikelen	Nog in te vullen	Veiligheid
Procurement	Procurement	Nog in te vullen	Verhuizingen
QSHE	Arbo	Nog in te vullen	Verhuur
QSHE	BHV	Nog in te vullen	Vertaalbureau
QSHE	Milieuadvies	Nog in te vullen	Verzekering
QSHE	QSHE	Nog in te vullen	Visum
Real Estate	Onroerend goed	Nog in te vullen	Automatisering
Real Estate	Zaandam nieuwbouw	Nog in te vullen	Batterijen
Trucks & Trailers	Trailers		
Trucks & Trailers	Trucks		

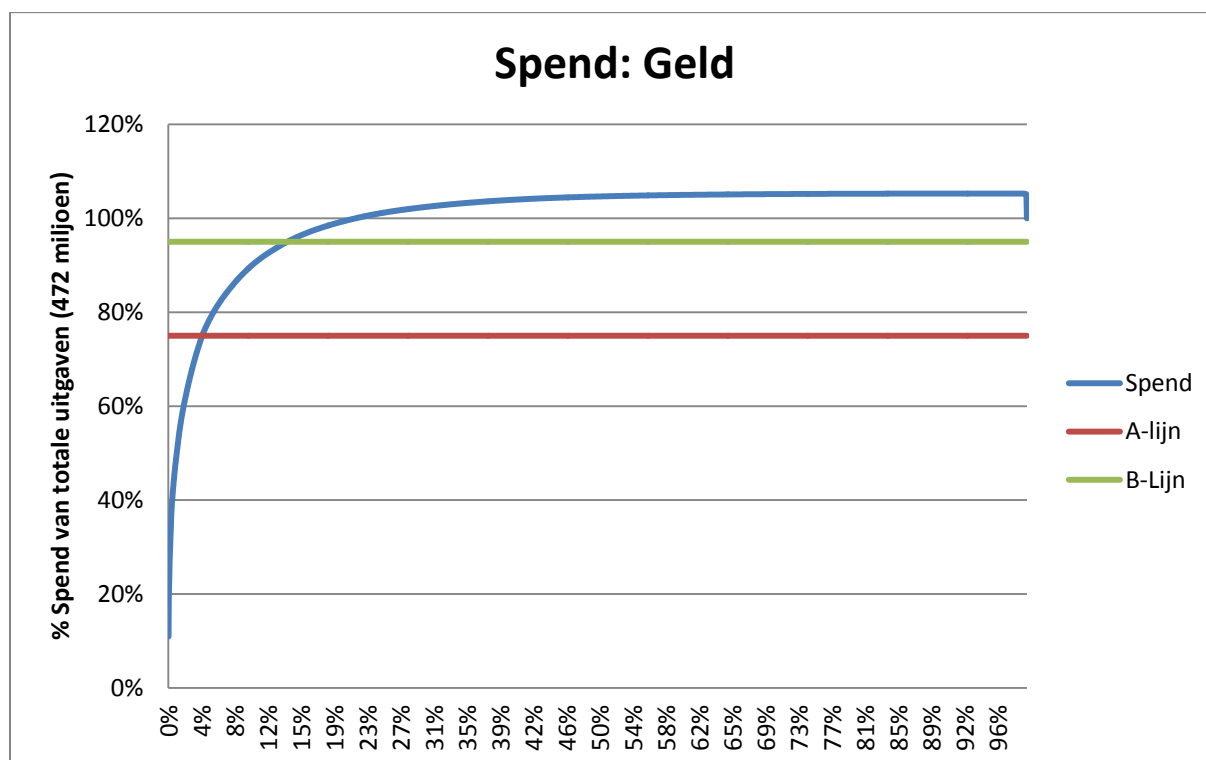
Tabel 11, categorieën en subcategorieën



Bijlage 18: Spend analyse

Deze bijlage gaat in op de spend en facturen van KN-Nederland.

Voor deze spend is eerst alle non-adressable spend verwijderd. Dit omvat gemeentebelastingen, belastingen, ministeriekosten en alle interne verrekeningen. Na dit allemaal verwijderd te hebben blijven, 2145 leveranciers over die samen verantwoordelijk zijn voor een spend van ongeveer 472 miljoen. Een aantal crediteuren hebben geld terug betaald aan KN, dit heeft als gevolg dat de spend uit 105% bestaat, vandaar dat de lijn boven de 100% komt.

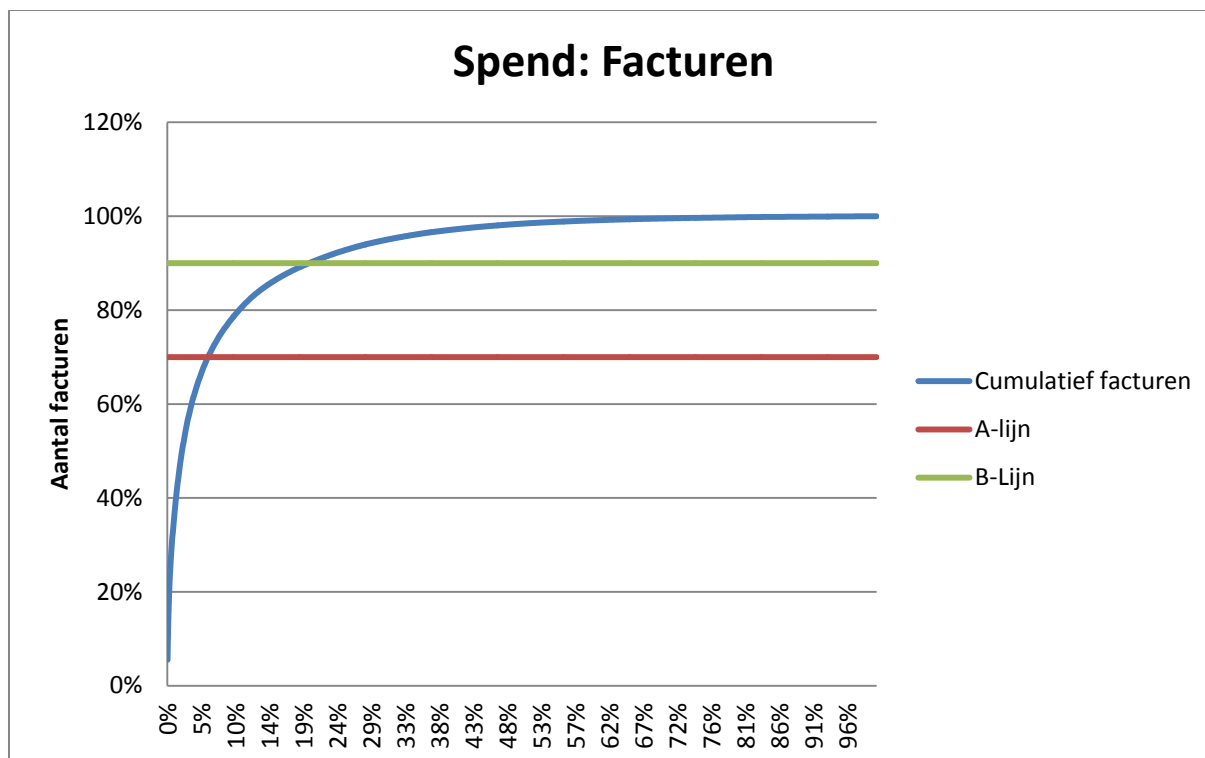


Figuur 28, Spend van Geld

De spend analyse komt niet heel goed uit de test. De volgende gegevens maken dat duidelijk:

			Normaal (Verhagen, 2011):
75% van spend dekt	3,94%	leveranciers	10%
95% van spend dekt	13,77%	leveranciers	25%
104% van spend dekt	40,47%	leveranciers	50%
400 leveranciers effectief beheren, dit gaat bij KN over een waarde van:			€ 465.030.785
1600 lev. ineffectief beheren, is een waarde van:			€ 7.342.738

Deze spend analyse zou beter uit te test komen als de opdrachten van 1000 huidige leveranciers worden overgenomen door andere (huidige) leveranciers. Het blijkt dat 65 leveranciers aanwezig zijn voor verpakkingen. De grote hoeveelheid leveranciers kan ook komen door de vele productgroepen binnen verpakkingen (zie bijlage 19). Wanneer de leveranciers verder geclusterd worden, voor zover het mogelijk is, zou een besparing mogelijk moeten zijn. Wanneer dit selectief wordt gedaan voor veel uitgaven kunnen kwantumkortingen worden behaald en kunnen leveranciers effectiever gemanaged worden (Beckum & Vlasveld, 2014). Het blijkt dat effectief contractmanagement tot 10% besparing kan opleveren.



Figuur 29, Spend van facturen

De tweede spend analyse die uitgevoerd is, is gericht op het aantal facturen in 2015 aanwezig zijn bij KN-Nederland. Ook hier zijn de belastingen en interne verrekeningen weggelaten uit het totale overzicht. Dan blijven in totaal ongeveer 200.000 facturen over. Op dit moment is het onbekend hoe de afdeling Finance omgaat met alle facturen. Wat opvalt is dat een transportleverancier ruim 11.000 facturen stuurt aan KN in één jaar tijd. Dit betekent ruim 30 per dag. Vanaf buitenaf blijkt dat dit enigszins overdreven is en mogelijk een besparing kan worden behaald mits minder facturen worden gestuurd. Mocht het zo zijn dat elke factuur wordt doorberekend aan een klant dan zal het clusteren van facturen meer tijd kosten. Hier moet nog naar gekeken worden. Verdere gegevens van de facturen zijn:

70% van de facturen dekken	6% van de leveranciers
90% van de facturen dekken	20% van de leveranciers
99% van de facturen dekken	58% van de leveranciers

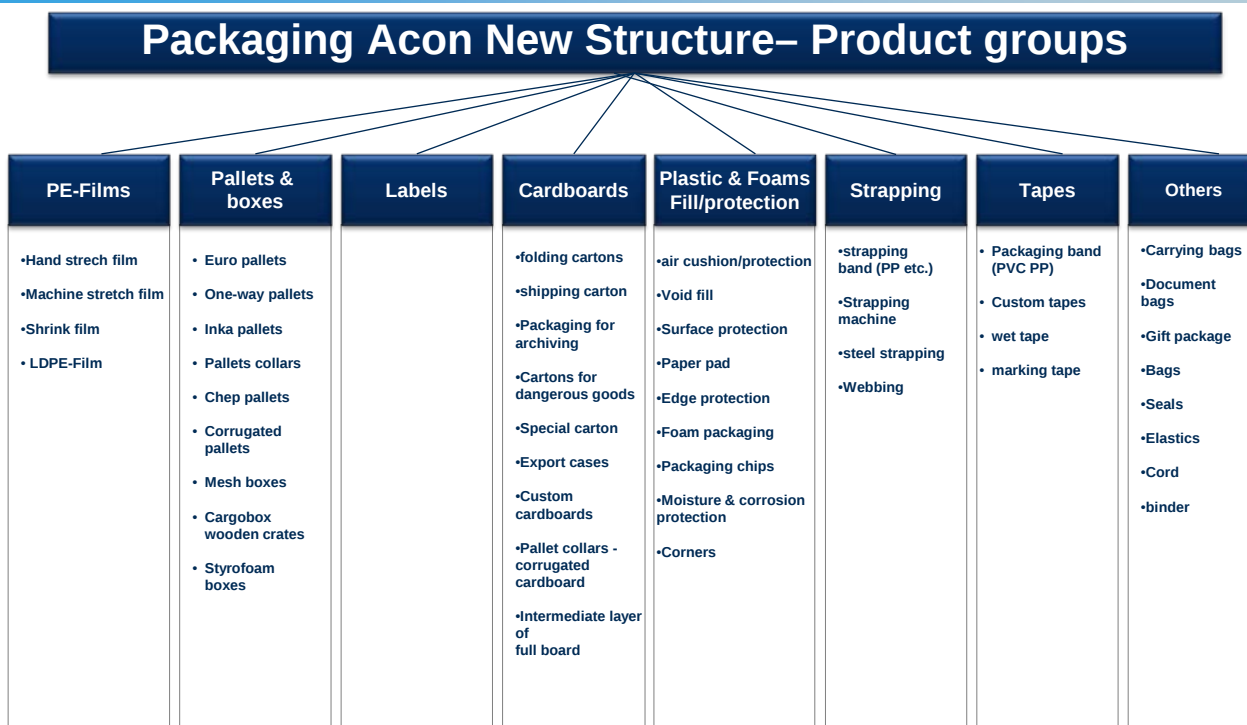
Deze opbouw lijkt logischer dan de opbouw van hiernaast. De 40 leveranciers die de meeste facturen sturen betreffen transport. Hier heeft de afdeling Procurement nog geen invloed op.



Bijlage 19: Productgroepen binnen verpakkingen

In deze bijlage staan de verschillende productgroepen die behoren onder de verpakkingen. Onder PE-Films staat "shrink". Dit is een internationale categorie, in Nederland is dit een product van een grotere categorie, namelijk verpakkingen.

KUEHNE+NAGEL





Bijlage 20: Total Cost of Ownership

In deze bijlage wordt gekeken naar de literatuur van Total Cost of Ownership (hierna te noemen: TCO). Daarnaast wordt gekeken naar de implementatie van TCO.

TCO is een methode waarbij alle kosten van de levensduur van een product door de keten heen worden berekend. Het resultaat van deze berekening zorgt ervoor dat een waardeanalyse gemaakt kan worden. De TCO wordt beïnvloed door objectieve en subjectieve factoren. In tabel 12 (Rietveld, 2014) (Lankhorst, Krols, & Kaptein, 2012) (Rietveld, 2014) (Lankhorst, Krols, & Kaptein, 2012) (Rietveld, 2014) (Lankhorst, Krols, & Kaptein, 2012) is een overzicht gemaakt van factoren die invloed hebben op de TCO.

Objective (hard) factors		Subjective (soft) factors	
Internal factors (Decisions within company control)	External Factors (Decisions controlled by others)	Internal factors (Decisions within company control)	External Factors (Decisions controlled by others)
▪ Search and information costs connected with identifying suppliers; ▪ Direct costs of acquisition; ▪ Transport costs; ▪ Quality assurance; ▪ Installation and maintenance costs; ▪ Intellectual property costs; ▪ Training.	▪ Legislation in relation to trade; ▪ Currency effects; ▪ Import/export permits, levies; ▪ Labor costs and safety standards; ▪ Government rules and regulations;	▪ The effects of sourcing decisions on existing jobs; ▪ The effects on reputation and brand value; ▪ Corporate culture: will staff support new suppliers? ▪ Sustainability trade-offs inside the company; ▪ Risk aversion: Will staff be able to deal with the risks associated with new supply options?	▪ Sustainability considerations in relation to local and global economic environments ▪ Cultural differences connected with doing business ▪ Political differences concerning democratic rights distribution of wealth, unions and political stability ▪ Customers views on desirable sources/suppliers ▪ Labor circumstances ▪ Environment

Tabel 12, Indeling van de componenten van TCO (Rietveld, 2014) (Lankhorst, Krols, & Kaptein, 2012)

Deze factoren zijn breed. Een perfecte analyse van de TCO is ook haast onmogelijk doordat geen invloed kan worden uitgeoefend op externe factoren (Rietveld, 2014).

Deze analyse kan helpen een beslissing uit te voeren voor de organisatie. Om TCO te implementeren in een organisatie moet kennis aanwezig zijn. Kennis over het proces waar het product gebruikt gaat worden. Daarnaast moet ook de informatie aanwezig zijn hoe duur processen zijn. Hoeveel kost het om een factuur in te boeken e.d. Deze informatie moet bekend zijn voordat op TCO gestuurd kan worden. Anders is de analyse niet compleet en geeft het geen goed beeld over de huidige situatie (NEVI, Randvoorwaarden voor het invoeren van Total Cost of Ownership, 2014).

Dit geeft dat TCO een link heeft met inkoop dat zich in fase vijf bevindt, ketenperspectief.



Bijlage 21: Gesprek met head of Procurement UK and WEU

In deze bijlage is een gesprek tussen Tom Maarsen (TM) en de category manager van regio West Europa Graham Getty (GG) uitgewerkt. Graham Getty was drie dagen in Nederland. Tijdens de lunch was een kort informeel overleg. Daarin werden een aantal vragen gesteld. Deze twee vragen zijn hieronder uitgewerkt. Doordat de interviewer Graham reeds een halve dag had gesproken is de small talk overgeslagen. De term interview wordt niet gebruikt omdat het een informeel gesprek betreft en geen voorbereiding was getroffen voor een interview.

TM; Heeft u wel eens een categorieplan geschreven voor een categorie binnen KN?

GG; Nee, nog niet. Een strategie wel, dat zijn de strategieën die vastgesteld zijn voor de huidige categorieën. Die kant willen wij op met een categorie. Maar een categorieplan is niet bekend bij mij wat dit is.

TM; Persoonlijk denk ik dat je verder kijkt in een categorieplan. Zo beschrijf je ook hoe de categorie eruit ziet, wat daarbinnen valt, hoe de leveranciersmarkt eruit ziet e.d.

GG; Ooh op die manier, ik zou dan de volgende punten erin verwerken:

- Wie zijn de contactpersonen van de categorie;
- De strategie;
- Wie zijn onze preferred suppliers en kunnen in deze WEU leveren?
- Implementatieplan;
- De nationale context, de wetten, hoe past de categorie in een land;
- Plan van aanpak.

TM; Okee dan weet ik genoeg, bedankt!

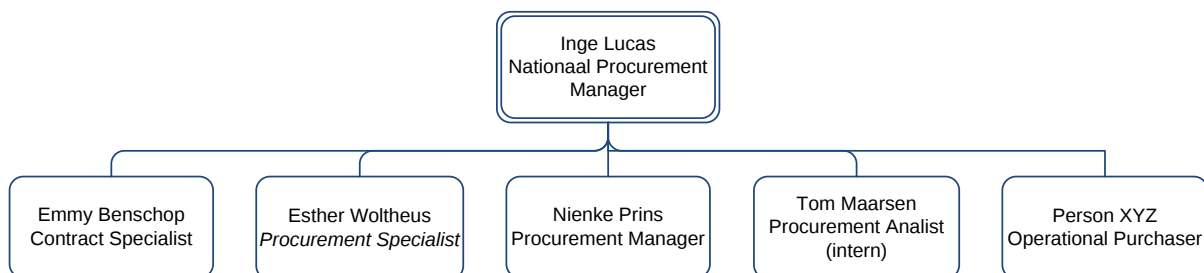
Dit is een korte samenvatting van het gesprek. Daarnaast is het interview ook vertaald in het Nederlands.



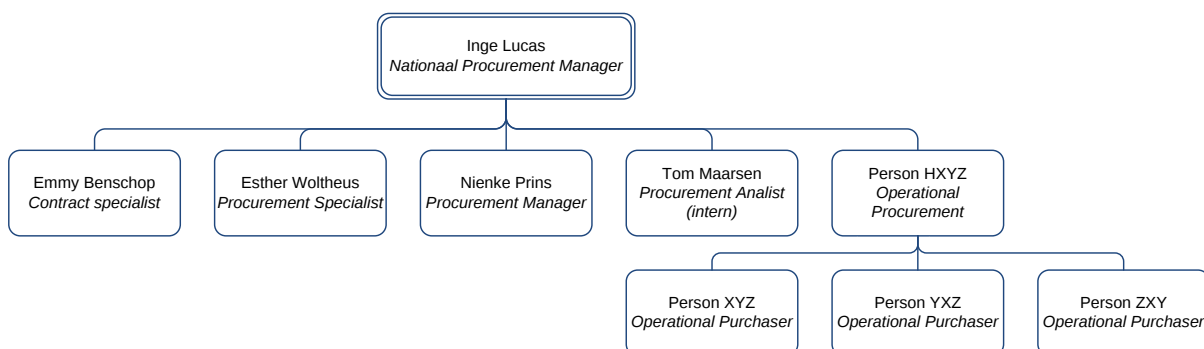
Bijlage 22: Nieuw organisatiemodel

Voor deze bijlage zijn organogrammen gemaakt. Deze gelden voor de nieuwe situatie waarbij een operationele inkoopafdeling is geïmplementeerd.

Hierbij zijn twee soorten gemaakt, als eerste waarbij proef wordt gedraaid met één iemand op de operationele inkoopafdeling (figuur 29). Wanneer dit is opgezet en goed loopt kunnen de andere medewerkers worden aangenomen (figuur 30).



Figuur 31, nieuw organisatiemodel



Figuur 32, nieuw organisatiemodel (2)



Bijlage 23: PR-PO proces

Deze bijlage gaat in op het huidige PR-PO proces en hoe dit in de gewenste fase kan worden ingevoerd.

Sinds 1 april is een medewerker op de Procurement afdeling actief voor het PR (hierna te noemen: Purchase Request)-PO (hierna te noemen: PO) proces. Dit PR-PO proces begint bij een wens tot aankopen. Dan wordt een PR aangemaakt. Mocht deze PR volledig zijn en gewenst zijn dan kan door een goedkeuring van een controller een PO worden aangemaakt.

Het PO zorgt ervoor dat een orderbevestiging naar de leverancier gestuurd kan worden, daarnaast is dan bekend dat de bestelling gemonitord en gecontroleerd kan worden. Mocht de bestelling zijn afgeleverd dan kan de factuur worden betaald. Het volledige proces staat aan het einde van deze bijlage.

Dit volledige proces wordt nu nog niet nageleefd. Het volledige proces aan het einde van deze bijlage is het gewenste proces. Dit proces moet nog opgezet gaan worden voordat het wekelijks gevolgd wordt.

Uit interne documenten blijkt dat 17.000 PO's per jaar buiten transport om gaan. De PO aanvragen van transport gaan automatisch naar vervoerders. Deze 17.000 PO's moeten behandeld gaan worden door de operationele inkoopafdeling. Met Robert Rusche, een controller van de divisie Contract Logistiek is gekeken hoeveel PO's één persoon per dag kan behandelen. Hieruit is gekomen dat 30 PO's per dag mogelijk moet zijn mits de juiste informatie wordt aangeleverd. Met deze informatie volgt de volgende berekening:

Aantal werkdagen per jaar

$47 * 5 - 5 = 230$ werkdagen per jaar. Hierin zit 5 weken vakantie en vijf gemeenschappelijke vrije dagen door Nederland.

Aantal PO's per jaar per FTE

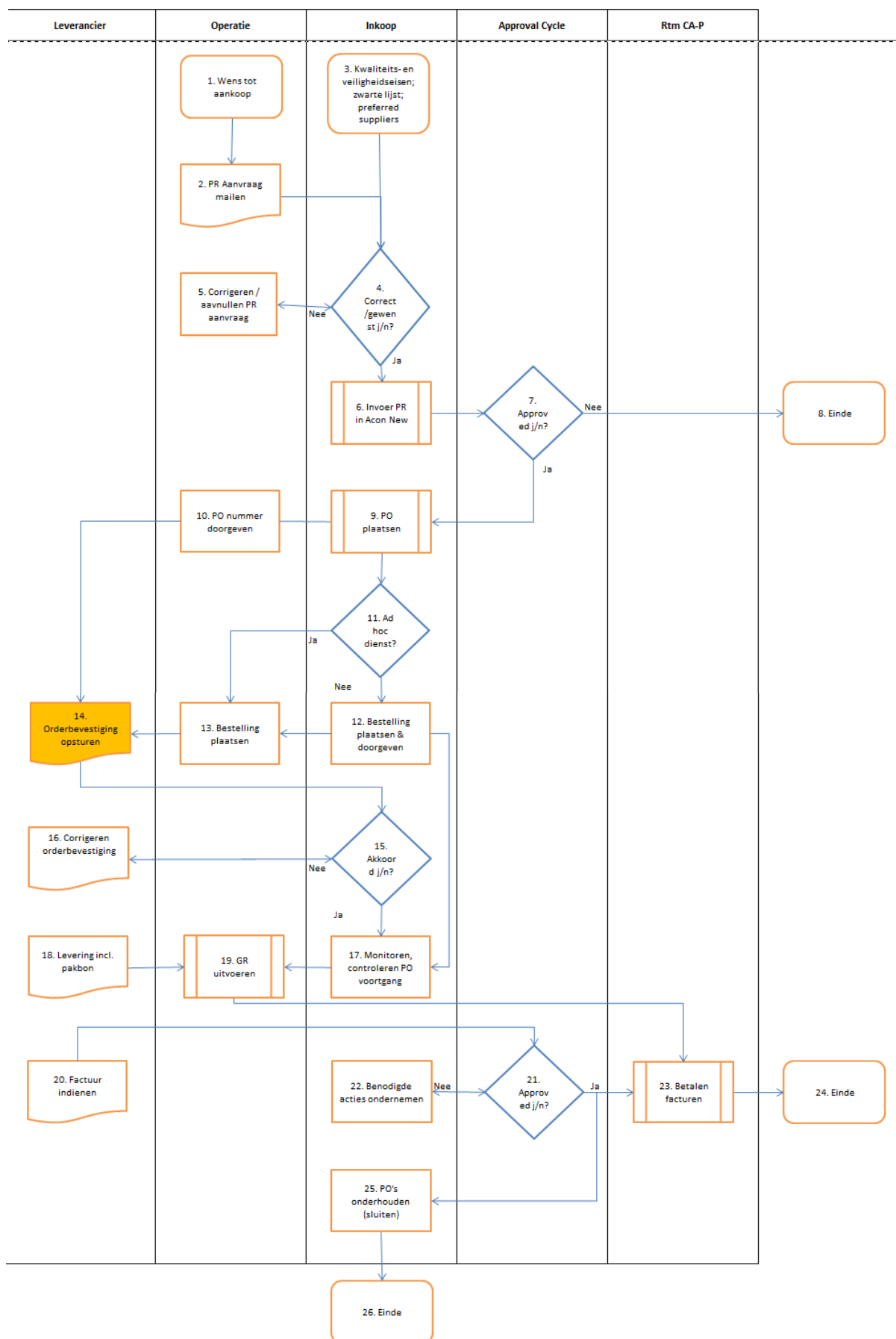
$230 \text{ werkdagen} * 30 \text{ PO's} = 6900 \text{ PO's}$ kunnen per FTE per jaar worden behaald.

Aantal FTE benodigd voor 17.000 PO's

$17.000 / 6900 = 2,5$ FTE per jaar dat nodig is voor de operationele inkoopafdeling. Afgerond naar boven zijn dit drie FTE. Naar boven afronden is een bewuste keuze omdat werknemers ook ziek worden en elkaar moeten opvangen wanneer iemand met vakantie is.



Procesbeschrijving Year PO's



Figuur 33, PR-PO proces



Bijlage 24: Toelichting financiële consequenties

In de bijlage worden tabel 3 en tabel 4 toegelicht. Het wordt gedaan door de omschrijving van elk onderdeel toe te lichten.

Als eerste de toelichting over de operationele inkoopafdeling

Omschrijving	Toelichting
Besparing van controller	In totaal zijn maandelijks 14 controllers 1,5 dag actief om alle boekingen recht te zetten. Op de juiste kostenplaats te boeken etc.. Wanneer een operationele inkoopafdeling en de training in Acon ervoor kunnen zorgen dat dit beter gaat, kan 10 uur per maand per controller worden bespaard. Hieruit volgt, dat $14 * 10 * 12 = 1680$ uren per jaar worden besteed door controllers om de boekhouding kloppend te maken. Het blijkt dat het uurloon, VERDER MAG NIET BEKEND ZIJN VANWEGE VERTROUWELIJKHEID.
Vermindering spookfacturen	Eerder is aangegeven dat een spookfactuur van €125.000 bijna betaald was. Omdat dit over één spookfactuur gaat, is de verwachting dat meerdere spookfacturen per jaar worden betaald. Een voorzichtige schatting is dat 5 spookfacturen van €10.000 per jaar worden betaald. Dit kan in theorie voor een besparing zorgen van €50.000 per jaar.
Beter werk van leveranciers	Dit is niet in geld uit te drukken, toch is het belangrijk om mee te nemen dat de leveranciers beter werk gaan afleveren.
Beter contractmanagement	Uit de literatuur blijkt dat het mogelijk is dat 10% bespaard kan worden bij goed contract management (Beckum & Vlasveld, 2014). Dit is in het begin enigszins hoog ingeschat, daarom wordt een besparing van 5% gehanteerd die mogelijk is bij KN door contract management, dit kan hoger uitvallen.
Extra medewerkers	Om de operationele inkoopafdeling draaiende te houden is berekend in 8.2.1 dat 3 medewerkers nodig zijn. Het salaris van een operational officer, zoals aangeschreven in de functieomschrijving van KN, VERDER MAG NIET BEKEND ZIJN VANWEGE VERTROUWELIJKHEID.
Aanschaf systemen	Uit het huidige contract met VendorLink blijkt dat meerdere modules aangeschaft kunnen worden. Ook systemen om leveranciers op de hoogte te stellen van certificaten en het beoordelen op KPI's. Deze systemen samen kosten ongeveer €600 per maand. Omdat nu alle modules aangeschaft zijn bij Vendorlink krijgt KN een korting van 25%; dit geeft een jaarlijkse besparing van €2.850. Het inrichten van dit systeem kost volgens Vendorlink ongeveer 80 uur. Vendorlink rekent 110 per uur, hiermee komen nog €8.800 inrichtingskosten bij de eenmalige kosten.
Opstart- en faalkosten	De opstart- en faalkosten voor dit project is gezet op €50.000. Dit is een aanname, het zal namelijk veel tijd kosten om alle documenten en processen in te richten.

Tabel 13, toelichting financiële consequenties operationele inkoopafdeling

De terugverdientijd van de operationele inkoopafdeling is 4,5 maanden wanneer de besparing van €10.000.000 niet mee wordt gerekend. Daarna is de jaarlijkse besparing bijna €100.000.



Ten tweede de financiële consequenties bij categorie management

Omschrijving	Toelichting
Vervolgonderzoek stagiair	Het is van belang om verder te onderzoeken of categorie management daadwerkelijk haalbaar is voor KN, gezien de cultuur. Daarom wordt geadviseerd om voor zes maanden een stagiair in te huren om te onderzoeken wat de verdere gevolgen zijn.
Besparing categorie management	Volgens de theorie kan een besparing worden behaald van 4,1%. Dit zou betekenen; 4,1% van 200 miljoen, dat 8 miljoen bespaard kan worden.
Extra medewerkers	Zoals eerder benoemd, is het onbekend of extra medewerkers aangenomen moeten worden. De verwachting is niet, toch wordt in de financiële consequenties rekening gehouden met een slechter scenario dan in werkelijk zal gebeuren. Voor de salaris is de functieomschrijving van KN gevolgd. VERDER MAG NIET BEKEND ZIJN VANWEGE VERTROUWELIJKHEID
Opzet/faalkosten	Vanwege de grotere onzekerheid dan bij de operationele inkoopafdeling is de opzet-/faalkosten viermaal verhoogd.
Leiden cultuurverandering	De kosten van de cultuurverandering is geschat op 3 miljoen. Dit is grove schatting, die hoog is ingeschat. Hier vallen kosten als extra ziekteverzuim, dat vaak geen gevolg is van cultuurverandering, ook in.
Creëren van documenten	Het maken van documenten zal tijd kosten. Daarom is gekozen om 10 uur per document (€50,- per uur) te rekenen. In totaal missen 10 documenten om categorie management in te voeren.
Verbeterde positie Procurement	Zoals beschreven in het rapport, is deze consequentie niet in geld uit drukken. Toch is dit hetgeen waarom dit hele advies draait, vandaar dat het nogmaals wordt herhaald.

Tabel 14, toelichting financiële consequenties categorie management



Bijlage 25: Verandermanagement

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de theorie van het acht stappen verander model van John Kotter.

Urgentiebesef

De eerste stap in dit model is het creëren van urgentie. De medewerkers van KN moeten beseffen waarom zij in categorie-teams gaan werken. Hulp kan worden geboden door de risico's te tonen wanneer dit niet zou gebeuren en de financiële voordelen van de verandering kenbaar te maken (Kotter, 2005).

Vormen van een leidende coalitie

Wanneer de medewerkers inzien waarom zij in categorie-teams moeten gaan werken, kan een leidende coalitie worden gevormd. Deze coalitie bestaat uit medewerkers waar het urgentie gevoel aanwezig is. Deze coalitie is het eerste bewijs dat een CFT gevormd kan worden en wat het kan opleveren (Kotter, 2005).

Een visie ontwikkelen

De gevormde coalitie moet een visie en strategie ontwikkelen over categorie-teams waarin de medewerkers van KN zich kunnen herkennen. Deze visie moet aangeven wat het doel is om te bereiken. De strategie geeft aan wat de inspanningen zijn ten aanzien van de verandering. Deze visie en strategie moet breed gecommuniceerd worden zodat duidelijk wordt wat het medewerkers "kost" om in categorie-teams te werken (Kotter, 2005).

Communiceren van veranderingsvisie

Zoals in de vorige fase aangestipt, de visie over categorie management moet bekend zijn bij de medewerkers die hier gevolgen van ondervinden. Deze medewerkers moeten op een geloofwaardige en informele wijze worden geïnformeerd. Belangrijk onderdeel van deze fase is dat managers, die achter deze verandering staan, het juiste gedrag tonen zodat andere medewerkers overtuigd raken om het tevens te gaan doen. Dit betekent in het geval van KN dat Procurement een actieve rol moet aannemen in het vormen van categorie-teams (Kotter, 2005).

Creëren van een breed draagvlak binnen KN

Binnen KN moet een breed draagvlak worden gecreëerd zodat medewerkers begrip krijgen voor de veranderende situatie. Dit kan gecreëerd worden door medewerkers te betrekken in het creëren van categorie-teams en mogelijke obstakels te vermijden (Kotter, 2005).

Realiseren van korte termijn resultaten

De realisatie van korte termijn succes creëert vertrouwen in het veranderproces onder de medewerkers van KN. Medewerkers worden op deze manier gestimuleerd om blijvend te werken in categorie-teams (Kotter, 2005).

Geef niet op

Wanneer de korte termijn resultaten zijn behaald, moet het niet lijken alsof de verandering al geslaagd is. In deze fase bestaat nog steeds de urgentie die in de eerste fase is gecreëerd. De medewerkers moeten in deze fase een kans krijgen om mee te denken over verbeteringen. Deze verbeteringen moeten zij zelf aandragen. Wanneer de verbeteringen worden geïmplementeerd, blijven medewerkers gemotiveerd en kan de verandering slagen.

Verankeren van verandering in cultuur

De verandering moet worden verankerd in de organisatie zodat de nieuwe standaard wordt om in categorie-teams te werken. Dit kan alleen slagen wanneer het jaar na de verandering actief gemonitord wordt of het juiste gedrag wordt vertoond. Het is belangrijk dat in deze laatste fase, de



afdeling Procurement de categorie-teams bijeenhoudt en stimuleert om dit nieuwe gedrag te vertonen (Kotter, 2005). Daarnaast bevat het categorieplan veel verschillende aspecten. Om al deze aspecten in te vullen moeten verschillende teamrollen worden ingevuld. Het categorieplan stimuleert ook het werken in categorie-teams.