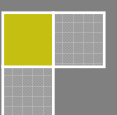


De volwassenheid van de inkoopfunctie

In de industriële sector

Auteur: Marscha van Beek



De volwassenheid van de inkoopfunctie

In de industriële sector

Auteur

Naam: Marscha van Beek
Studentnummer: 11012064
E: Marscha_vanBeek@hotmail.com

Opdrachtgever

Bedrijfsnaam: Emeritor Services B.V.
Adres: Smidsvuur 12
Postcode, plaats: 2421 MP Nieuwkoop
Bedrijfsbegeleider: Dhr. M. Erasmus
I: <http://www.emeritor.com/nl/>

Beoordelende instantie

Naam: De Haagse Hogeschool
Academie: Facility Management
Adres: Johanna Westerdijkplein 75
Postcode, plaats: 2521 EN Den Haag

Beoordelende personen

Docent-begeleider: Dhr. P.A. Stolk
Mede-beoordelaar: Mevr. Y. Watson

Den Haag, mei 2014

Auteursreferaat

In dit rapport is een extern onderzoek uitgevoerd naar de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen organisaties in de industriële sector. Daarnaast wordt er een advies gegeven om de volwassenheid van de inkoopfunctie naar een hoger niveau te brengen, zodat er een stijging van de bruto marge plaats kan vinden.

De probleemstelling luidt: 'Op welke wijze kan de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector (gebaseerd op organisaties met meer dan 200 medewerkers en minder omzet dan de top 100 organisaties in Nederland) groeien naar de gewenste fase van volwassenheid, zodat door een efficiënter inkoopproces een stijging van de bruto marge kan plaatsvinden?'

De huidige volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector schommelt tussen gerichtheid op kostenbesparing door lage prijzen voor/hoge kortingen op producten/diensten en het centraliseren van de inkoopfunctie. Uit de gewenste situatie blijkt dat de inkoopfunctie meer gericht dient te worden op samenwerking in de supply chain, om op deze manier bij te kunnen dragen aan een stijging van de bruto marge. Hiervoor dient ten eerste de zienswijze van bestuurders te veranderen. Daarnaast dient het proces van strategische uitlijning uitgevoerd te worden en er dient supplier relationship management ingevoerd te worden. Er dienen vervolgens prestatiemetingen opgezet te worden. Als laatste dienen systemen geïntegreerd te worden in en processen afgestemd te worden op die van de kritische leveranciers.

Indexreferaat

Inkoopfunctie, volwassenheid, volwassenheidsmodellen, Keough, Burt, TU Eindhoven, van Weele, Emeritor, industriële sector, inkooptaandeel, bruto marge, strategische uitlijning, supply chain, supplier relationship management, prestatiemetingen

Managementsamenvatting

Door 69% van de Chief Financial Officers (CFO's) wordt een stijging van de cashflow van de organisatie verwacht¹. Een belangrijke reden hiervoor is een stijging van de bruto marge. Volgens Emeritor kan de aanwezigheid van een volwassen inkoopfunctie een positieve uitwerking hebben op een stijging van de bruto marge. In een volwassen inkoopfunctie is het inkoopproces efficiënt(er) ingericht, wordt er gelet op kwaliteit van de in te kopen producten/diensten, worden de inkoopdoelstellingen afgeleid van de strategie van het primair proces en wordt het belang van samenwerking binnen de supply chain onderkend.

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek, luidt:

'Op welke wijze kan de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector (gebaseerd op organisaties met meer dan 200 medewerkers en minder omzet dan de top 100 organisaties in Nederland) groeien naar de gewenste fase van volwassenheid, zodat door een efficiënter inkoopproces een stijging van de bruto marge kan plaatsvinden?'

Na het verrichten van een praktijkonderzoek blijkt dat de huidige volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector schommelt tussen fase twee (de inkoopfunctie richt zich vooral op kostenbesparing door lage prijzen voor/hoge kortingen op producten en diensten) en fase drie (de inkoopfunctie is gecentraliseerd) in het volwassenheidsmodel van Emeritor.

Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat strategische uitlijning en de mate van samenwerking binnen de supply chain van zeer groot belang zijn voor een efficiënte inkoopfunctie (die een positieve uitwerking heeft op de bruto marge). Ook uit praktijkonderzoek blijkt dat het belang van samenwerking binnen de supply chain onderkend wordt. Dit komt overeen met fase vier in het volwassenheidsmodel van Emeritor.

Aan de hand van de conclusies zijn een aantal aanbevelingen gedaan:

- Het bestuur van organisaties dient in te gaan zien dat de inkoopfunctie kan fungeren als strategisch wapen dat een positief effect heeft op de bruto marge. De zienswijze van het bestuur dient te veranderen van een commerciële visie op inkoop naar een strategische visie.
- De doelstellingen van de inkoopfunctie dienen afgeleid te worden van de strategie van het primair proces, zodat de inkoopfunctie een positieve bijdrage kan leveren aan de concurrentiepositie van de organisatie.
- Om een efficiënte supply chain op te kunnen bouwen dient supplier relationship management (SRM) ingevoerd te worden voor de kritische leveranciers, dienen er prestatiemetingen met de kritische leveranciers opgezet te worden en dienen systemen en processen geïntegreerd en afgestemd te worden (in/op die van de kritische leveranciers).

Per aanbeveling is een implementatierichtlijn en de daarbij behorende consequenties (organisatorisch, personeel en financieel) beschreven.

¹ <http://financieel-management.nl/>

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek ten behoeve van de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector. Deze scriptie is het eindproduct van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Dit onderzoek is verricht uit naam van Emeritor Services B.V.

Emeritor is een inkoopadviesbureau dat zich richt op het geven van advies aan organisaties ten behoeve van het verbeteren van de inkoopfunctie en het bereiken van kostenbesparingen (op het gebied van inkoop). Daarnaast helpt Emeritor de opdrachtgever met het implementeren van de gegeven adviezen.

Ik wil van de gelegenheid gebruik maken om enkele personen te bedanken voor de hulp en begeleiding tijdens mijn afstudeerperiode. Allereerst wil ik Maarten Erasmus bedanken voor zijn begeleiding en hulp vanuit Emeritor. Ook wil ik mijn collega's van Emeritor bedanken voor de hulp en feedback. Daarnaast wil ik alle andere organisaties die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek bedanken voor de tijd en medewerking.

Tevens gaat mijn dank uit naar Peter Stolk, voor zijn begeleiding vanuit de opleiding Facility Management.

Als laatste wil ik alle andere mensen bedanken die op diverse manieren een bijdrage hebben geleverd aan de voltooiing van mijn afstudeeronderzoek.

Marscha van Beek
Den Haag, mei 2014

Inhoudsopgave

Inleiding.....	8
1 Organisatiebeschrijving	9
1.1 De industriële sector in Nederland.....	9
1.2 Inkoop in de industriële sector.....	10
1.2.1 Organisatie van de inkoopfunctie.....	10
1.2.2 Het inkooptaandeel	10
1.3 Trends en ontwikkelingen	11
1.3.1 Uitbesteding	11
1.3.2 Internationalisering	11
1.3.3 Duurzaamheid	11
1.3.4 Toegang tot grondstoffen.....	12
1.3.5 De supply chain.....	12
2 Onderzoeksopzet.....	13
2.1 Aanleiding.....	13
2.2 Onderzoeksmodel.....	13
2.3 Deelvragen.....	14
2.4 Hoofdvraag	14
2.5 Doelgroep en doelstellingen	14
2.6 Verantwoording onderzoekspopulatie.....	14
2.7 Verantwoording onderzoeksvorm.....	15
2.7.1 Respondenten	15
3 Theoretisch onderzoek.....	17
3.1 De inkoopfunctie en inkoopafdeling	17
3.1.1 Inkoop in industriële organisaties	17
3.2 Het belang van de inkoopfunctie	18
3.3 De toegevoegde waarde van inkoop.....	18
3.3.1 Visie van bestuurders	18
3.3.2 Toegevoegde waarde leveren	18
3.4 Bijdragen aan de bruto marge.....	19
3.5 Volwassenheid van de inkoopfunctie.....	19
3.6 Gekozen inkoopontwikkelingsmodel	20
3.7 Kenmerken per fase	20

4	Huidige situatie.....	21
4.1	Organisatie van de inkoopfunctie	21
4.2	Inkooptaandeel.....	21
4.3	Volwassenheid van de inkoopfunctie.....	21
4.4	Volwassenheid per element.....	22
4.4.1	Strategische uitlijning	22
4.5	Toegevoegde waarde van de inkoopfunctie	22
5	Gewenste situatie.....	24
5.1	Inkooptaandeel.....	24
5.2	Strategische uitlijning	24
5.3	Gewenste volwassenheid van de inkoopfunctie	24
5.3.1	Gewenste toegevoegde waarde.....	24
5.3.2	Projecten om de inkoopfunctie te verbeteren.....	25
5.3.3	Gewenst niveau van volwassenheid	26
6	Analyse en conclusies.....	27
6.1	Analyse	27
6.1.1	Gap 1 Inkooptaandeel.....	27
6.1.2	Gap 2 Strategische uitlijning.....	28
6.1.3	Gap 3 Supply chain	28
6.1.4	Gap 4 Het glazen plafond	29
6.2	Conclusies.....	29
7	Aanbevelingen	32
7.1	Zienswijze van bestuurders veranderen.....	32
7.2	Aanbevolen niveau van volwassenheid.....	32
7.3	Strategische uitlijning	32
7.4	Opbouwen van een supply chain	32
7.4.1	Supplier relationship management	32
7.4.2	Integreren van systemen en afstemmen van processen	33
7.4.3	Prestatiemetingen	33
8	Implementatierichtlijn.....	34
8.1	Zienswijze van bestuurders veranderen.....	34
8.2	Strategische uitlijning	34
8.3	Supplier relationship management.....	34
8.4	Integreren van systemen en afstemmen van processen	35

8.5	Prestatiemetingen	35
9	Consequenties	36
9.1	Overzicht consequenties	36
9.2	Zienswijze van bestuurders veranderen.....	37
9.2.1	Organisatorische en personele consequenties	37
9.2.2	Financiële consequenties	37
9.3	Strategische uitlijning	37
9.3.1	Organisatorische en personele consequenties	37
9.3.2	Financiële consequenties	38
9.4	Supplier relationship management	38
9.4.1	Organisatorische en personele consequenties	38
9.4.2	Financiële consequenties	38
9.5	Integreren van systemen en afstemmen van processen	39
9.5.1	Organisatorische en personele consequenties	39
9.5.2	Financiële consequenties	40
9.6	Prestatiemetingen	40
9.6.1	Organisatorische en personele consequenties	40
9.6.2	Financiële consequenties	41
	Literatuurlijst	42
	Bijlagen	Te vinden in aparte bijlagenbundel

Inleiding

Tijdens de economische crisis van afgelopen jaren kregen organisaties te maken met marges die onder druk kwamen te staan, of zelfs faillissementen². Chief Financial Officers (CFO's) verwachtten eind 2013 echter een stijging van de cashflow van de organisatie³. Een belangrijke reden hiervoor is een stijging van de bruto marge. Volgens Emeritor kan de aanwezigheid van een volwassen inkoopfunctie een positieve uitwerking hebben op een stijging van de bruto marge. In een volwassen inkoopfunctie is het inkoopproces efficiënt(er) ingericht, wordt er gelet op kwaliteit van de in te kopen producten/diensten, worden de inkoopdoelstellingen afgeleid van de strategie van het primair proces en wordt het belang van samenwerking binnen de supply chain onderkend.

Dit onderzoek is gericht op organisaties in de industriële sector (voor de selectie van organisaties, zie hoofdstuk 2.6).

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek, luidt:

'Op welke wijze kan de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector (gebaseerd op organisaties met meer dan 200 medewerkers en minder omzet dan de top 100 organisaties in Nederland) groeien naar de gewenste fase van volwassenheid, zodat door een efficiënter inkoopproces een stijging van de bruto marge kan plaatsvinden?'

Omdat de hoofdvraag niet in een keer beantwoord kan worden, is deze opgedeeld in deelvragen. De deelvragen worden in hoofdstuk 2.3 toegelicht.

Het onderzoek is uitgevoerd door een enquête op te stellen (en uit te zetten) naar aanleiding van het theoretisch onderzoek. Aan de hand van enquêteresultaten is een interview opgesteld. Door middel van de verzamelde gegevens zijn de huidige en gewenste situatie beschreven. De huidige en gewenste situatie zijn met elkaar vergeleken en uit de gevonden gaps zijn adviezen gevormd.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de industriële sector in Nederland. Hierbij komen kenmerken en trends/ontwikkelingen aan de orde. Het tweede hoofdstuk betreft de onderzoeksopzet, waarin onder andere de aanleiding, hoofdvraag en deelvragen beschreven worden. In hoofdstuk 3 wordt een theoretisch kader geschetst. In het vierde hoofdstuk wordt de huidige situatie geschetst en in het vijfde hoofdstuk de gewenste situatie. In de volgende hoofdstukken komen de analyse en conclusies, de aanbevelingen, het implementatieplan en de consequenties (organisatorisch, personeel en financieel) aan de orde.

² <http://www.rijksbegroting.nl/>

³ <http://financieel-management.nl/>

1 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de industriële sector in Nederland geanalyseerd. Er worden enkele kenmerken beschreven en trends/ontwikkelingen benoemd.

1.1 De industriële sector in Nederland

De industriële sector wordt ook wel de secundaire sector genoemd. In de secundaire sector worden grondstoffen uit de primaire sector verwerkt tot producten die in de tertiaire sector verkocht worden aan de consument. Hierdoor is de vraag op industriële markten afgeleid van de vraag op consumentenmarkten. In vergelijking met de tertiaire sector leveren industriële organisaties vaak aan weinig organisaties, maar de contractwaarde die geleverd wordt is vaak zeer groot⁴.

Binnen de industriële sector wordt een groot aantal activiteiten uitgevoerd. De heterogeniteit in de sector is groot, wat inhoudt dat de organisaties veel verschillende producten produceren en veel verschillende doelgroepen hebben. De sector is daarnaast relatief kapitaalintensief en exportgericht⁵.

In onderstaande tabel is te zien in welke bedrijfstakken/branches de industriële sector verdeeld is⁶. Daarnaast is het aantal organisaties per bedrijfstak/branche in 2014 te zien⁶.

Bedrijfstak/branche	Aantal organisaties	Percentage
Voedings- en genotmiddelenindustrie	5.085	11,1%
Textiel-, kleding- en lederindustrie	4.385	9,6%
Hout- en bouwmateriaalindustrie	4.160	9,1%
Papier- en grafische industrie	4.305	9,4%
Raffinaderijen en chemie	2.315	5,1%
Basismetaleen en metaalproductie	10.655	23,3%
Elektrotechnische en machine-industrie	5.550	12,2%
Meubelindustrie	7.145	15,6%
Transportmiddelenindustrie	2.095	4,6%
Totaal	45.694	100%

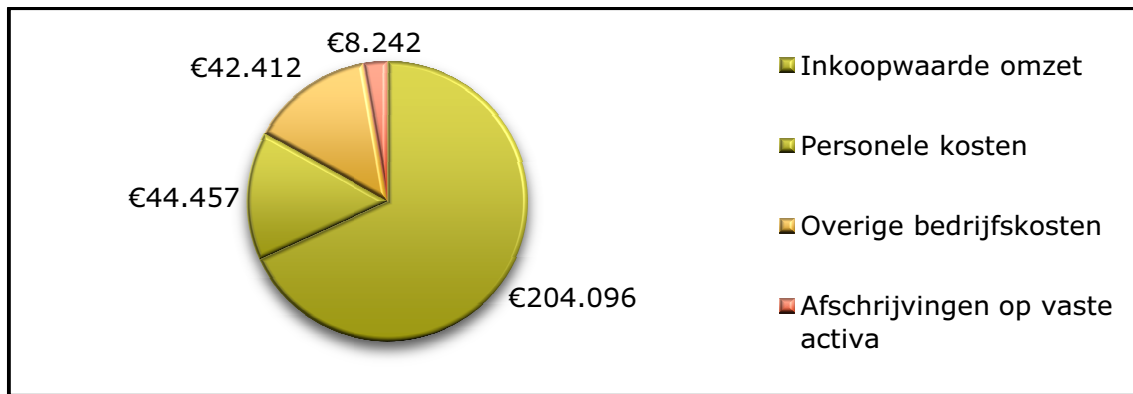
Tabel 1: Verdeling organisaties

In 2011 was de totale omzet in de industriële sector €316.812.000.000. De totale bedrijfskosten bedroegen €299.204.000.000. In het onderstaande cirkeldiagram is te zien hoe de bedrijfskosten verdeeld waren⁶. Te zien is dat het grootste deel van de bedrijfskosten bestond uit kosten voor ingekochte producten/diensten (inkoopwaarde omzet).

⁴ Weele, A.J. van. (1997)

⁵ <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/>

⁶ <http://statline.cbs.nl/>



Figuur 1: Verdeling bedrijfskosten (x €1.000)

1.2 Inkoop in de industriële sector

Om een beter beeld te krijgen van inkoopfuncties binnen de industriële sector, wordt hieronder een beeld geschetst van de organisatie van de inkoopfunctie binnen industriële organisaties. Daarnaast wordt het inkooptaandeel besproken.

1.2.1 Organisatie van de inkoopfunctie

Door de grote heterogeniteit van organisaties binnen de industriële sector is er veel verschil in de organisatie van de inkoopfunctie. Dit blijkt tevens uit de gehouden interviews. Binnen een van de benaderde organisaties worden alle producten/diensten centraal ingekocht. Ook de ondersteunende producten/diensten vallen hieronder. In een andere organisatie worden de grondstoffen die kritisch zijn voor het primair proces door de moederorganisatie ingekocht. Ondersteunende producten en diensten worden op lokaal niveau ingekocht. In de volgende organisatie is de inkoopfunctie verdeeld in twee specialiteiten. Gespecialiseerde inkopers werken binnen deze organisatie samen met andere functies in crossfunctionele teams. In een andere benaderde organisatie worden categoriemanagers ingezet voor de inkoop van verschillende pakketten van producten/diensten. In de laatste benaderde organisatie is de inkoopfunctie een combinatie van centrale en decentrale inkoop. Centraal in de organisatie worden leveranciers geselecteerd en er worden onderhandelingen uitgevoerd voor grote raamcontracten. Op decentraal niveau worden de producten/diensten besteld.

Een van de geïnterviewden benadrukt dat het centraal of decentraal organiseren van de inkoopfunctie al een lange tijd een discussiepunt is binnen industriële organisaties. De organisaties verschillen zo erg in het eindproduct dat zij maken en daardoor dient per organisatie gekeken te worden hoe de inkoopfunctie het meest efficiënt georganiseerd kan worden. Het uitgangspunt blijft altijd de specialistische kennis en kunde die nodig is voor het inkopen van een bepaalde productgroep (ondersteunend of primair).

1.2.2 Het inkooptaandeel

Het inkooptaandeel in de industriële sector ligt tussen de 50% en 70%^{7 8}. Dit houdt in dat de kosten van ingekochte producten/diensten 50% tot 70% van de totale omzet inhouden⁸. Als gekeken wordt naar figuur 1, is het inkooptaandeel 68,2%. Iedere euro die op inkoop kan worden bespaard, vormt een directe bijdrage aan de winst. Door het uitbesteden van activiteiten die geen kernactiviteiten zijn stijgt het inkooptaandeel. Organisaties worden hierdoor steeds afhankelijker van leveranciers.

⁷ NEVI. *World Class Purchasing binnen de industrie*.

⁸ Faber- de Lange, B., Pieters, R. en Weijers, S. (2009)

Ruim 60% van de ingekochte goederen (producten/diensten) is in de industriële sector gerelateerd aan het primair proces⁷. Het is hierbij van zeer groot belang dat er producten/diensten ingekocht worden die het primair proces daadwerkelijk nodig heeft^{9 10}.

1.3 Trends en ontwikkelingen

In de industriële sector is sprake van snelle technologische veranderingen en consumententrends die elkaar in een hoog tempo opvolgen. Dit vraagt om innovatie, samenwerking en flexibiliteit. Ook klantgericht ontwikkelen en produceren zorgt voor een voorsprong op de concurrentie⁵. Hieronder volgen vier belangrijke trends/ontwikkelingen binnen de industriële sector.

1.3.1 Uitbesteding

Een eerste trend binnen de industriële sector is uitbesteding of outsourcing. De afgelopen twintig jaar werden steeds meer activiteiten en processen uitbesteed aan leveranciers. Deze trend zet zich wereldwijd nog steeds door. In eerste instantie werden activiteiten en processen uitbesteed om kosten te drukken tijdens de crisis, nu verschuift de focus naar de toegevoegde waarde van leveranciers voor de organisatie. Taken die niet tot de kerntaken van een organisatie behoren komen in aanmerking voor uitbesteding¹⁰.

Door een duidelijke visie op, en een bijbehorende strategie voor uitbesteding te ontwikkelen, kunnen organisaties op deze trend inspelen. Daarnaast kan samenwerking met andere productiebedrijven zorgen voor het creëren van een beter aanbod¹¹.

1.3.2 Internationalisering

In lijn met de trend van outsourcing, veranderen organisaties het businessmodel en brengen bijvoorbeeld het gehele productieproces over naar andere landen. Er worden wereldwijd partners gezocht met specifieke kennis en vaardigheden, waarmee nieuwe producten en markten ontwikkeld kunnen worden. Internationalisering is hiermee een volgende trend. Hierop kan ingespeeld worden door scherp zicht te houden op de ontwikkeling van internationale concurrentie¹².

Brazilië, Rusland, India, China (BRIC landen) en Oost-Europese landen krijgen steeds meer belangstelling met het doel om ook in die landen omzet te kunnen genereren. De value chain (supply en demand chain) wordt van zeer groot belang. Supply chain management gaat een zeer belangrijke rol spelen binnen industriële organisaties. De supply chain manager dient goed zicht te hebben op alle onderdelen en risico's binnen de keten^{13 14}.

1.3.3 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een andere trend binnen de industriële sector. De sector levert een grote bijdrage aan de milieudruk in Nederland, bijvoorbeeld op het gebied van luchtverontreiniging, waterverontreiniging en afval¹⁵. Duurzaamheid en ethisch handelen staan tegenwoordig hoog op de politieke agenda, waardoor industriële organisaties te maken krijgen met nieuwe regelgeving. Daarnaast is de schade aan het imago groot wanneer blijkt dat organisaties schade aanrichten aan het milieu of wanneer blijkt dat zij niet-ethisch handelen¹⁶.

⁹ Albronda, B.J. & Gelderman C.J. (2007)

¹⁰ Rietveld, G. (2009)

¹¹ <http://www.ing.nl/>

¹² ING (2013)

¹³ <http://www.inkoopvandaag.nl/>

¹⁴ <http://www.cfo.nl/>

¹⁵ <http://www.compendiumvoordeleefomgeving.nl/>

¹⁶ Hammond, R. (2011)

1.3.4 Toegang tot grondstoffen

Een andere trend, die in lijn ligt met duurzaamheid, is de toegang tot grondstoffen. Elke keten binnen de industriële sector begint met de winning van grondstoffen. Veel grondstoffen raken op en er dienen alternatieven gevonden te worden. De afhankelijkheid van productielanden wordt hierdoor steeds groter en er dient zicht gehouden te worden op de gehele keten¹².

1.3.5 De supply chain

In bovenstaande trends en ontwikkelen wordt veel geschreven over het belang van de supply chain. Hieronder wordt daarom kort toegelicht wat de term supply chain inhoudt.

De supply chain is een term voor een keten van organisaties die activiteiten/processen uitvoeren om op die manier producten/diensten te kunnen leveren. Elke organisatie is een schakel in de keten. De vraag van elke schakel wordt vertaald naar leveringen. Het is van belang om de keten zo in te richten dat alle schakels op elkaar afgestemd worden. Hierdoor kan ketenefficiëntie ontstaan en kunnen ketenkosten worden beheerst¹⁷.

¹⁷ Stentoft Arlbjorn, J., Haas, H. de, Stegmann Mikkelsen, O. en Zachariassen, F. (2010)

2 Onderzoekopzet

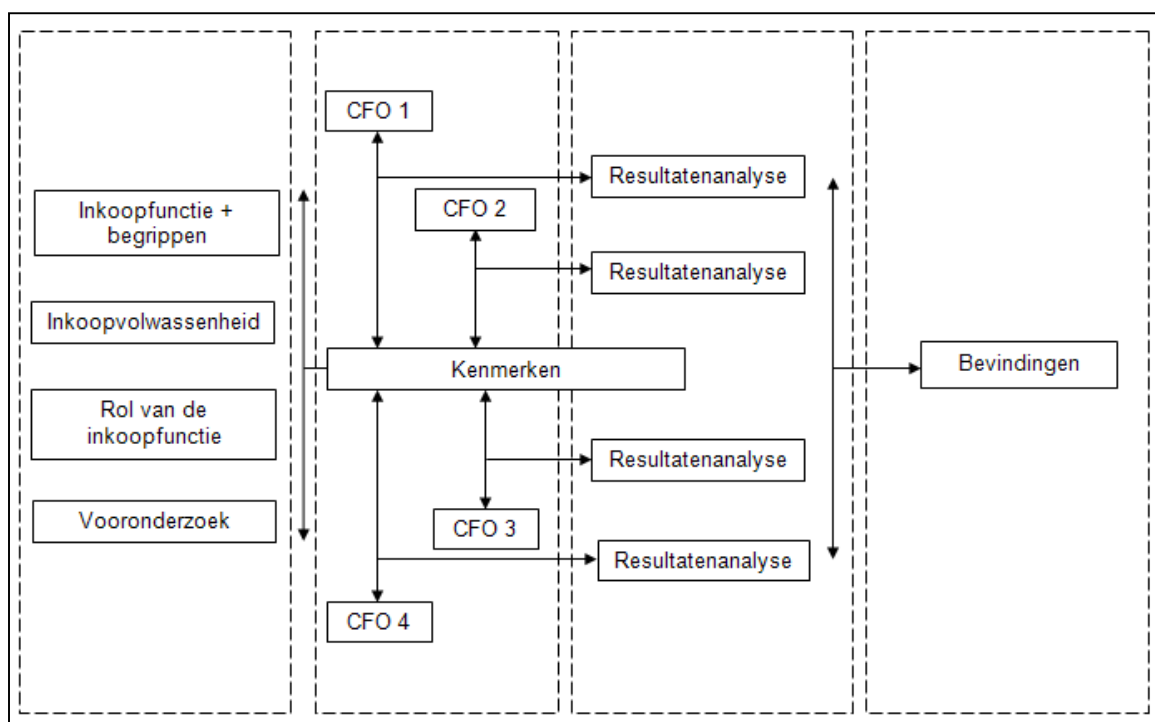
In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd zal worden. Aan de orde komen onder andere de aanleiding, de deelvragen, de hoofdvraag en de verantwoording van de onderzoekspopulatie.

2.1 Aanleiding

Tijdens de economische crisis van afgelopen jaren kregen organisaties te maken met marges die onder druk kwamen te staan, of zelfs faillissementen¹⁸. In een artikel dat recentelijk op FM.nl is gepubliceerd¹⁹, wordt echter benoemd dat 69% van de Chief Financial Officers (CFO's) eind 2013 een stijging van de cashflow van de organisatie verwacht. De redenen die zij hiervoor aangeven zijn personeelsreductie, introductie van nieuwe producten en een stijging van de bruto marge. Volgens Emeritor kan de aanwezigheid van een volwassen inkoopfunctie een positieve uitwerking hebben op een stijging van de bruto marge, door het inrichten van een efficiënt(er) inkoopproces. Het is hiervoor van belang dat Emeritor weet wat de volwassenheid van de inkoopfunctie van een bepaalde organisatie is.

2.2 Onderzoeksmodel

In figuur 2 is de opzet van het onderzoek schematisch weergegeven volgens het onderzoeksmodel van Prof. Dr. J.A.C.M. Doorewaard²⁰. Dit onderzoeksmodel heeft de basis van dit onderzoek gevormd.



Figuur 2: Onderzoeksmodel

¹⁸ <http://www.rijksbegroting.nl/>

¹⁹ <http://financieel-management.nl/>

²⁰ <http://www.ontwerpenvaneenonderzoek.nl/>

2.3 Deelvragen

Hieronder zijn de deelvragen weergegeven die leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag (zie hoofdstuk 2.4):

1. Wat wordt bedoeld met de inkoopfunctie en wat is de rol daarvan?
2. Welk inkoopvolwassenheidsmodel zal gebruikt worden om de volwassenheid binnen de industriële sector mee te vergelijken?
3. Wat zijn de kenmerken van elke fase van volwassenheid in het gekozen inkoopvolwassenheidsmodel?
4. Wat zijn trends/ontwikkelingen binnen, en kenmerken van de industriële sector?
5. Wat is de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector?
6. Op welke manier levert de inkoopfunctie volgens CFO's/COO's toegevoegde waarde?
7. Op welke manier zou de inkoopfunctie toegevoegde waarde moeten leveren volgens de CFO's/COO's?
8. Welke fase is het gewenste niveau van volwassenheid?
9. Op welke manier kan de inkoopfunctie naar deze fase groeien?
10. Op welke manier kunnen de gegeven adviezen geïmplementeerd worden?
11. Wat zijn de consequenties van de gegeven adviezen (organisatorisch, bedrijfskundig, personeel)?

In bijlage 5 is een overzicht te vinden met de gebruikte onderzoeksmethode(n) per deelvraag. Daarnaast wordt in deze bijlage dieper op de gebruikte methoden ingegaan.

2.4 Hoofdvraag

De hoofdvraag die gehanteerd wordt binnen dit onderzoek, luidt:

'Op welke wijze kan de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector (gebaseerd op organisaties met meer dan 200 medewerkers en minder omzet dan de top 100 organisaties in Nederland) groeien naar de gewenste fase van volwassenheid, zodat door een efficiënter inkoopproces een stijging van de bruto marge kan plaatsvinden?'

2.5 Doelgroep en doelstellingen

Dit adviesrapport is bestemd voor de opdrachtgever van dit onderzoek, Emeritor Services B.V. Indirect zijn de adviezen in dit rapport bestemd voor (benaderde) organisaties binnen de industriële sector.

Het onderzoek dient inzicht te verschaffen in de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector. Daarnaast dienen adviezen gegeven te worden over hoe de inkoopfunctie naar de gewenste fase van volwassenheid kan groeien, zodat er een stijging van de bruto marge (genoemd in de aanleiding) kan plaatsvinden. Emeritor heeft er belang bij dat de volwassenheid van de inkoopfunctie onder de aandacht wordt gebracht bij directies van bedrijven in de industriële sector. Als directies zich realiseren dat er verbetering mogelijk is, kan Emeritor hierop inspelen en opdrachten werven.

2.6 Verantwoording onderzoekspopulatie

Het onderzoek zal uitgevoerd worden binnen de industriële sector in Nederland. De private sector is de doelgroep voor de verbeterprogramma's van Emeritor en de industriële sector is hierbinnen niet eerder onderzocht door Emeritor. De organisaties binnen dit onderzoek dienen meer dan 200 medewerkers te hebben, maar minder omzet dan de top 100 organisaties in Nederland. Emeritor stelt dat grote organisaties met een hoge omzet vaak een hoge volwassenheid hebben.

Daarnaast stelt Emeritor dat kleine organisaties vaak geen inkoopfunctie hebben. De organisaties die tussen deze uitersten opereren hebben een goede inkoopfunctie nodig, maar hebben vaak moeite deze op te zetten (interessante onderzoeksgroep). Door deze afbakening wordt de onderzoeksgroep teruggebracht naar circa 100 organisaties.

De organisaties zullen geïnventariseerd worden door gebruik te maken van de 'Elsevier top 500 bedrijven van 2013'²¹ en internet.

Binnen de organisaties worden CFO's of Chief Operating Officers (COO's) benaderd. Emeritor heeft in de praktijk gemerkt dat de inkoopfunctie steeds vaker gekoppeld wordt aan de financiële afdeling. Hierbij wordt gerapporteerd aan de CFO. Daarnaast heeft Emeritor in de praktijk gemerkt dat de inkoopafdeling in enkele gevallen rapporteert aan de business manager (COO). De CFO/COO kan hierdoor uitspraken doen over de inkoopafdeling, gebaseerd op feiten, cijfers en analyses (objectiviteit). Daarnaast zijn de COO en de CFO de belangrijkste stakeholders van inkoop¹⁰.

Binnen organisaties die geïnventariseerd zijn, wordt de CFO of de COO benaderd, door middel van e-mail of telefoon. Wanneer de CFO/COO geen gelegenheid heeft voor het invullen van de enquête of het meewerken aan het interview, is gevraagd naar de financieel manager. Wegens vertrouwelijkheid van de gegevens worden in dit onderzoek geen namen van personen of bedrijven genoemd.

2.7 Verantwoording onderzoeksvorm

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van enquêtes en interviews. De enquête is opgesteld met behulp van het internetprogramma 'Thesistools'²². De volledige enquête is te vinden in bijlage 1 en de ingevulde enquêtes in bijlage 2. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van individuele interviews, om zo de mening van de geïnterviewde te achterhalen. De interviewvragen zijn te vinden in bijlage 3 en de uitgewerkte interviews zijn te vinden in bijlage 4. De resultaten van de enquêtes zullen worden verwerkt in IBM SPSS Statistics, waarmee analyses gemaakt kunnen worden. Een overzicht van de ingevulde variabelen in SPSS, is te vinden in bijlage 6. In bijlage 7 zijn de onderzoeksvragen te vinden en de formule(s) waarmee de onderzoeksvraag onderzocht is.

In bijlage 5 wordt dieper ingegaan op deze dataverzamelings-/dataverwerkingsmethoden.

2.7.1 Respondenten

Voor het praktijkonderzoek (enquêtes en interviews) zijn 86 organisaties (met meer dan 200 medewerkers en minder omzet dan de bedrijven uit de top 100) binnen de industriële sector geïnventariseerd en benaderd. In bijlage 8 is een overzicht te vinden van de organisaties die benaderd zijn ten behoeve van dit onderzoek. In de tabel hieronder is weergegeven in welke bedrijfstak/branche de benaderde organisaties opereren.

²¹ Elsevier (2013)

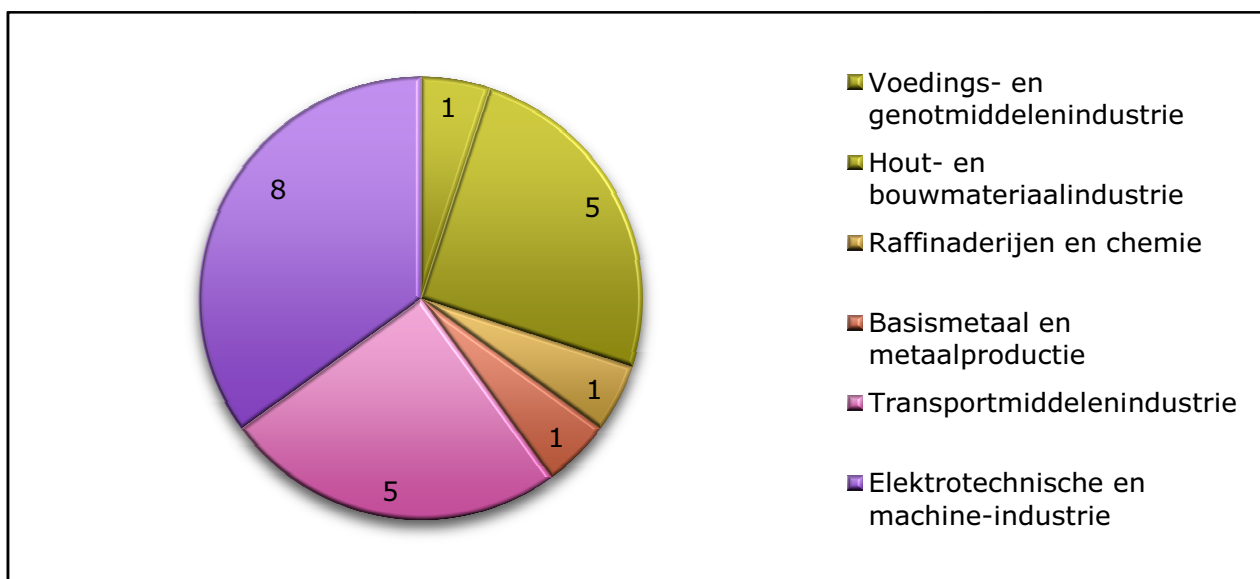
²² <http://www.thesistools.com/>

Bedrijfstak/branche	Aantal geïnventariseerde organisaties	Percentage
Voedings- en genotmiddelenindustrie	4	4,7%
Textiel-, kleding- en lederindustrie	1	1,2%
Hout- en bouwmaterialindustrie	13	15,3%
Papier- en grafische industrie	4	4,7%
Raffinaderijen en chemie	14	16,5%
Basismetale en metaalproductie	7	8,2%
Elektrotechnische en machine-industrie	26	30,6%
Transportmiddelenindustrie	16	18,8%
Totaal	85	100%

Tabel 2: Verdeling organisaties

* Één organisatie kan niet ingedeeld worden binnen deze verdeling, omdat dit een handelsorganisatie betreft. De resultaten uit de enquête en het interview van deze organisatie zijn niet gebruikt in de analyse.

Van de 86 benaderde organisaties hebben 23 organisaties de enquête ingevuld (te vinden in bijlage 1 en bijlage 2). Dit is een reactiepercentage van 27%. De verdeling van het aantal respondenten per branche is te vinden in onderstaand cirkeldiagram.



Figuur 3: Verdeling respondenten enquêtes

* Één organisatie heeft de enquête anoniem ingevuld, hierdoor kan deze organisatie niet in de verdeling geplaatst worden. Daarnaast is één organisatie een handelsorganisatie.

In de enquête hebben acht organisaties aangegeven bereid te zijn tot een interview (te vinden in bijlage 3 en bijlage 4). Deze bedrijven zijn benaderd en bij zes van de acht bedrijven is een interview afgenomen. Twee van de organisaties opereren in de transportmiddelenindustrie en de andere drie in de elektrotechnische en machine-industrie. De andere organisatie is een handelsorganisatie en wordt hierdoor buiten beschouwing gelaten.

3 Theoretisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt relevante literatuur betreffende het onderzoeksonderwerp beschreven. De verzamelde literatuur dient als basis voor het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek.

3.1 De inkoopfunctie en inkoopafdeling

Voordat ingegaan kan worden op inkoopvolwassenheidsmodellen, dient inzicht verkregen te worden in de inkoopfunctie. Onder de inkoopfunctie vallen alle activiteiten die in een organisatie vervuld worden om producten/diensten van externe bronnen te onttrekken. De inkoopfunctie kan verspreid zijn over de gehele organisatie.

Het ontwerp van de inkoopfunctie bestaat uit de volgende elementen⁷:

- Doelstellingen, die afgeleid zijn van de strategie van het primair proces (strategische uitlijning), hierdoor draagt de inkoopfunctie bij aan verbetering van de concurrentiepositie van de organisatie^{10 8};
- Beschrijving van inkoopprocessen, met een overzicht en uitwerking van inkoopprocesstappen;
- Besturing van de processen; en
- Organisatiestructuur, overlegvormen, cultuur en informatiestromen.

Binnen kleine of startende ondernemingen is in veel gevallen de directeur/eigenaar de inkoper. Bij grotere bedrijven worden inkooptaken en –bevoegdheden gedelegeerd aan de gebruikers (vaak afdelingshoofden). De gebruikers beschikken over technische kennis die nodig is om de juiste kwaliteit en kwantiteit van in te kopen producten/diensten te bepalen. Vaak beschikken zij echter niet over inkoopvaardigheden. Om deze reden worden professionele inkopers aangesteld. Hiermee ontstaat een inkoopafdeling.

De primaire taken en verantwoordelijkheden van de inkoopfunctie zijn⁹:

- Continuïteit van het bedrijfsproces waarborgen;
- Inkoop gebonden kosten reduceren;
- Strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten verminderen; en
- Een bijdrage leveren aan technische product- en procesvernieuwing (waar mogelijk met de inbreng van leveranciers).

3.1.1 Inkoop in industriële organisaties

In industriële organisaties worden onderdelen, halffabricaten en/of grondstoffen omgezet in nieuwe producten. Dit wordt gedaan met behulp van kapitaal, goederen, service en personeel. Leveranciers dienen volgens een planning de producten/diensten aan te leveren. De manier van aanleveren mag geen verstoring veroorzaken in het primair proces, omdat hiermee veel kosten gemoeid zijn (producten die later gefabriceerd worden kunnen immers pas later verkocht worden)⁸.

3.2 Het belang van de inkoopfunctie

Het belang van de inkoopfunctie verschilt per organisatie en wordt bepaald door de volgende factoren⁸:

- Het inkooptaandeel: In een organisatie met een hoog inkooptaandeel (50% tot 100%) is de inkoopfunctie van groter belang (dan in organisaties met een laag inkooptaandeel). Bij een gelijke omzet, brengt een afname van het inkooptaandeel een toename op de winst;
- De mate waarin een organisatie op kosten moet concurreren: In een prijsvechtersmarkt dienen producten/diensten verkocht te worden tegen een lage(re) prijs. Op kwaliteitsmarkten bepaalt de prijs de vraag niet of nauwelijks;
- De financiële positie van de onderneming: Wanneer de organisatie het financieel zwaar heeft zal meer aandacht voor kostenbesparing (en daarmee voor de inkoopfunctie) ontstaan; en
- De afhankelijkheid van de leveranciersmarkt: Hoe meer de organisatie afhankelijk is van leveranciers, hoe groter het belang van inkoop.

3.3 De toegevoegde waarde van inkoop

Vaak worden besparingen gezien als toegevoegde waarde van inkoop, vooral in tijden dat er bezuinigd moet worden. Besparingen kunnen echter één van de toegevoegde waarden zijn die de inkoopfunctie levert. Er wordt geschat dat in meer dan 95% van de organisaties de inkoopfunctie vooral gericht is op kostenbesparing door lage prijzen voor/hoge kortingen op producten/diensten of het centraliseren van de inkoopfunctie. Bij de meeste organisaties stagneert de ontwikkeling van de inkoopfunctie op dat moment.

De oorzaak hiervan kan het 'glazen plafond' zijn. De inkoopfunctie wordt belangrijk in tijden dat er kosten bespaard moeten worden. Bestuurders zien niet in dat de inkoopfunctie meer kan dan alleen kosten besparen.

3.3.1 Visie van bestuurders

De toegevoegde waarde die de inkoopfunctie kan leveren, hangt af van de visie van bestuurders op inkoop (inrichting en doelstellingen). Het bestuur van een organisatie kan de inkoopfunctie op vier manieren zien²³:

- Uitvoerend en administratief: De inkoopfunctie wordt vooral ingezet voor het afwickelen van bestellingen en het toezien op tijdige levering door leveranciers;
- Commercieel: Bestuurders zien de inkoopfunctie als een besparingsmogelijkheid door het inkopen van producten/diensten tegen lage prijzen en het bedingen van kortingen;
- Logistiek: Een logistieke zienswijze van bestuurders houdt in dat de inkoopfunctie vooral gericht is op het veiligstellen van inkoopbehoeften op de korte en lange termijn; of
- Strategisch: Door een strategische zienswijze zal de inkoopfunctie een positieve bijdrage leveren aan de concurrentiepositie van de organisatie.

3.3.2 Toegevoegde waarde leveren

Door enkel te letten op het terugdringen van kosten van producten/diensten, is de kans groot dat er producten worden ingekocht die het primair proces niet nodig heeft. De inkoopfunctie dient in te kopen wat het primair proces nodig heeft om toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie. Ook draagt de inkoopfunctie hierdoor bij aan de concurrentiepositie van de organisatie (door het inkopen van benodigde producten, die geleverd worden op de juiste tijd en juiste plaats, met de juiste kwaliteit, zodat er producten gemaakt kunnen worden die verkocht worden aan de consument). Zoals in 3.1 beschreven is, kan dit door de inkoopdoelstellingen af te leiden van de strategie van het primair proces (strategische uitlijning)¹⁰.

²³ Gelderman, C.J., Weele, A.J. van en Wagemans, L.J.J.M. (1993)

3.4 Bijdragen aan de bruto marge

De inkoopfunctie kan (in)direct bijdragen aan een stijging van de bruto marge. Hieronder volgen enkele manieren waarop deze bijdrage geleverd kan worden^{24 25}:

- Door het standaardiseren of bundelen van het artikelen pakket kunnen dezelfde producten van meer leveranciers gekocht worden, waardoor prijsvoordelen behaald kunnen worden. Wel moet hierbij rekening gehouden worden met de behoefte van het primair proces (strategische uitlijning);
- Door goede afspraken te maken met leveranciers over levermomenten en –hoeveelheden kan de voorraad worden verlaagd (doordat zekerheidsstellingen nauwelijks meer nodig zijn). Het in voorraad vastgelegde vaste vermogen kan hierdoor worden verminderd;
- De inkoopfunctie kan zorgen voor actieve interacties tussen leveranciers en afnemers (primair proces), waardoor productverbetering en -vernieuwing kan plaatsvinden. Op deze manier draagt de inkoopfunctie bij aan innovatie;
- De kwaliteitskosten kunnen verlaagd worden door goede afspraken te maken met leveranciers. Hierdoor kunnen kwaliteits- en ingangscontroles verminderd worden. Wel is het van zeer groot belang dat de kwaliteit ingekocht wordt die het primair proces nodig heeft;
- Het (re)organiseren van inkoopprocessen kan ervoor zorgen dat een efficiënt inkoopproces opgezet wordt. Dit kan leiden tot verlaging van de proceskosten;
- Door het monitoren en managen van prestaties van leveranciers kunnen continu verbeteringsacties opgesteld en uitgevoerd worden. Hierdoor kunnen proceskosten worden verminderd (door een efficiënt proces van bestellen en leveren);
- Het opzetten van elektronische informatievoorzieningen tussen leveranciers en de organisatie (zoals e-procurement). Hierdoor kan een efficiënt proces ontstaan van bestellen en leveren; en
- Door het doen van marktonderzoek kunnen onbekende/nieuwe leveranciers gevonden worden. Deze kunnen een bron zijn voor nieuwe productgroepen en service.

3.5 Volwassenheid van de inkoopfunctie

Binnen het inkoopvak zijn veel verschillende modellen ontwikkeld waaruit de volwassenheid van de inkoopfunctie kan worden afgeleid. Daarnaast kunnen werkwijzen aan de hand van de modellen geoptimaliseerd worden. De waarde van, en besparingen door de inkoopfunctie kunnen hiermee verhoogd worden. In bijlage 9 worden de inkoopontwikkelingsmodellen van Keough²⁵, Burt^{9 26}, TU Eindhoven/van Weele¹⁰ en Emeritor^{27 28} beschreven. Daarnaast wordt in dezelfde bijlage een samenvatting gegeven van de modellen.

²⁴ Weele, A.J. van (1997).

²⁵ Reijniers, J., Gaspersz, J., Marijnen, Y. en Roddeman, J. (2009)

²⁶ <http://www.inkoopportal.com/>

²⁷ <http://www.emeritor.com/nl/>

²⁸ Buijs, M. (2012)

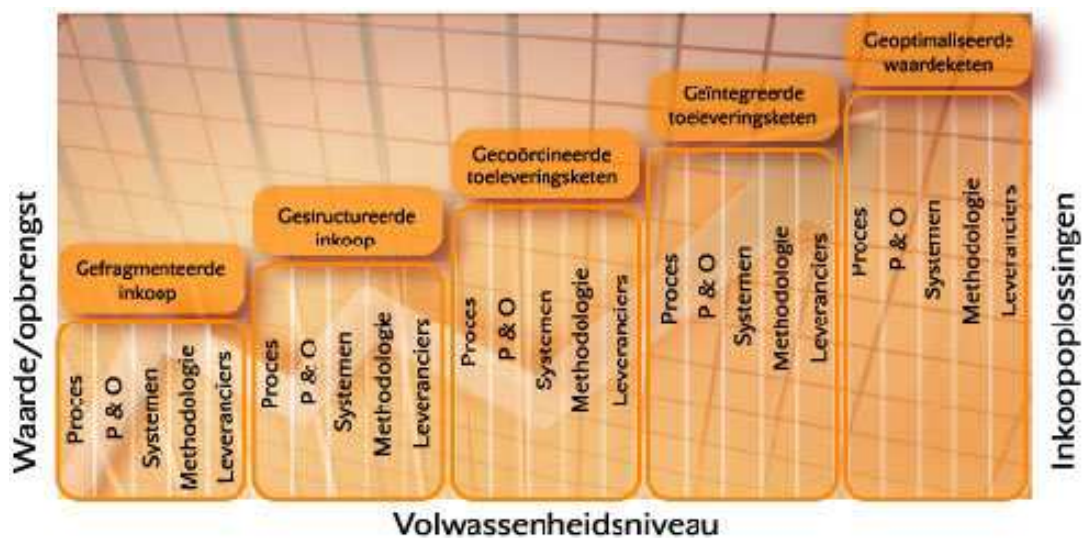
3.6 Gekozen inkoopontwikkelingsmodel

Op basis van de analyse van de industriële sector, de theorie en de beschreven modellen, dient een ontwikkelingsmodel gekozen te worden dat als basis dient voor dit onderzoek. Aan de hand van een aantal randvoorwaarden zal een ontwikkelingsmodel worden gekozen. De randvoorwaarden zijn opgesteld op basis van de belangrijkste bevindingen uit het theoretisch onderzoek. In bijlage 10 worden de gekozen randvoorwaarden toegelicht en in bijlage 11 wordt de gegeven score toegelicht. In de onderstaande tabel zijn de gegeven scores per randvoorwaarde te zien.

	Keough	Burt	van Weele/ TU Eindhoven	Emeritor
Strategische uitlijning				X
Toegevoegde waarde leveranciers	X	X	X	X
Vraagkant			X	X
Toepasbaarheid				X
Totaal	1	1	2	4

Tabel 3: Score per randvoorwaarde

Het model dat gekozen wordt als basis voor dit onderzoek is het model van **Emeritor**. Hieronder is dit model te zien.



Figuur 4: Inkoopvolwassenheidsmodel Emeritor

3.7 Kenmerken per fase

In het model van Emeritor wordt één fase verdeeld in vijf elementen. Deze elementen zijn:

- Proces
- Personen en Organisatie (P&O)
- Systemen
- Methoden
- Leveranciers

Per element zijn per fase twee hoofdkenmerken te onderscheiden. Een overzicht van deze kenmerken is te vinden in bijlage 12.

4 Huidige situatie

Aan de hand van de verzamelde gegevens uit het theoretisch onderzoek, de enquêtes en de interviews wordt in dit hoofdstuk de huidige situatie beschreven. Aan bod komt onder andere de organisatie van de inkoopfunctie, het inkooptaandeel, de volwassenheid van de inkoopfunctie en de toegevoegde waarde van de inkoop.

4.1 Organisatie van de inkoopfunctie

Uit de interviews blijkt hoe de inkooporganisatie georganiseerd is binnen de benaderde organisaties. In een eerste organisatie worden centraal alle producten en diensten ingekocht (hieronder vallen ook ondersteunende producten/diensten). In een andere organisatie worden grondstoffen die kritisch zijn voor het primair proces door de moederorganisatie ingekocht. Ondersteunende producten en diensten worden op lokaal niveau ingekocht. Een volgende organisatie heeft de inkoopfunctie verdeeld in twee specialiteiten. Gespecialiseerde inkopers werken hier samen met andere functies in crossfunctionele teams. In de volgende organisatie worden categoriemanagers ingezet voor verschillende inkooppakketten. In de laatste benaderde organisatie is de inkoopfunctie een combinatie van centrale en decentrale inkoop. Centraal in de organisatie worden leveranciers geselecteerd en er worden onderhandelingen uitgevoerd voor grote raamcontracten. Op decentraal niveau worden de producten/diensten besteld.

4.2 Inkooptaandeel

In het theoretisch kader is beschreven dat het inkooptaandeel binnen de industriële sector gemiddeld tussen de 50% en 70% ligt. Het inkooptaandeel binnen de onderzoeksgroep is gemiddeld 61,9% (de onderzoeksgroep komt hiermee overeen met de theorie). Dit houdt in dat de kosten van ingekochte producten/diensten 61,9% van de totale omzet inhouden. Daarnaast werd in het theoretisch kader beschreven dat 60% van deze ingekochte goederen bestemd zal zijn voor het primair proces.

Een dermate hoog inkooptaandeel en het belang voor het primair proces, wekt de veronderstelling dat de volwassenheid van de inkoopfunctie hoog zal zijn in de industriële sector. De inkoopfunctie is immers verantwoordelijk voor gemiddeld 61,9% van de omzet. Deze veronderstelling blijkt in dit onderzoek niet juist: Er is geen sprake van een hogere volwassenheid van de inkoopfunctie binnen organisaties met een hoger inkooptaandeel. SPSS geeft aan dat er geen sprake van significantie is op deze correlatie (zie bijlage 7.2.11, significantieniveau is > 0.01).

4.3 Volwassenheid van de inkoopfunctie

Uit dit onderzoek blijkt dat de gemiddelde volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector 2,9 is. De volwassenheid ligt dus in fase twee (gestructureerde inkoop), op de rand van fase drie (gecoördineerde toeleveringsketen) in het volwassenheidsmodel van Emeritor. Dit is tevens te zien in de onderstaande verdeling:

Fase	Frequentie	Percentage
1: Gefragmenteerde inkoop	2	9,1%
2: Gestructureerde inkoop	10	45,5%
3: Gecoördineerde toeleveringsketen	8	36,4%
4: Geïntegreerde toeleveringsketen	2	9,1%
5: Geoptimaliseerde waardenketen	0	0%

Tabel 4: Aantal respondenten per fase

De laagste fase waarin de inkoopfunctie opereert is fase één, de hoogste is fase vier. Geen enkele inkoopfunctie opereert in fase vijf van het volwassenheidsmodel.

In het theoretisch kader is beschreven dat er wordt geschat dat in meer dan 95% van de organisaties de inkoopfunctie opereert in fase twee of drie. In dit onderzoek is dat 81,8%.

Dat er geen enkele inkoopfunctie in fase vijf (geoptimaliseerde waardeketen) opereert, is niet zo vreemd volgens een respondent. Het belangrijkste kenmerk van de geoptimaliseerde waardeketen is dat het inkoopproces continu verbeterd wordt, om zo de marktwaaarde van de organisatie te versterken. Het is belangrijk hierbij te kijken naar de supply en demand chain. Voor veel organisaties in de industriële sector is het kijken naar de klant- of vraagkant lastig. Deze organisaties hebben (bijna) geen vaste klanten (bijna geen herhalingsaankopen) en er is sprake van maatwerk en grote projecten. Het is lastig om van te voren in te schatten wat er verkocht gaat worden en het is dan ook lastig om de demand chain te managen (en bijvoorbeeld systemen met klanten te integreren).

4.4 Volwassenheid per element

In onderstaande tabel is het aantal inkoopfuncties te zien dat in een bepaalde fase per element (proces, P&O, enzovoort) opereert. Daarnaast is de gemiddelde fase per element weergegeven.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Gemiddeld
Proces	1	4	11	5	1	3,30
P&O	1	7	9	5		3,10
Systeem	4	9	5	3	1	2,68
Methoden	2	9	1	8	2	2,95
Leveranciers	5	10	1		6	2,64

Tabel 5: Aantal respondenten per element per fase

Hieruit blijkt dat enkele elementen op een hoger niveau van volwassenheid zitten dan andere elementen. Wel schommelen alle elementen tussen fase 2 en fase 3. De elementen 'proces' en 'P&O' komen boven de gemiddelde volwassenheid van de inkoopfunctie in de industriële sector uit.

4.4.1 Strategische uitlijning

In het theoretisch kader is benoemd dat het belangrijk is dat de doelstellingen van de inkoopfunctie afgeleid zijn van de strategie van het primair proces. Op deze manier zal de inkoopfunctie bijdragen aan verbetering van de concurrentiepositie van de organisatie (door die producten/diensten in te kopen die het primair proces nodig heeft). Strategische uitlijning is een kenmerk van fase vier, op het element personen en organisatie. Uit de bovenstaande tabel blijkt dat vijf van de 22 respondenten (22,7%) aangegeven heeft dat hier sprake van is binnen de organisatie waarin zij werkzaam zijn.

4.5 Toegevoegde waarde van de inkoopfunctie

Van de 22 respondenten vindt 95,5% (21 respondenten) dat de inkoopfunctie binnen de organisatie toegevoegde waarde levert. Uit de interviews blijkt op welke gebieden de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie ligt.

Er wordt aangegeven dat de inkoopfunctie toegevoegde waarde levert door vrijwel vanaf het begin betrokken te zijn bij alle discussies over investeringen in machines of over het inkopen van bepaalde grondstoffen. Hierdoor wordt actief meegedacht over welke leveranciers geschikt zijn. Daarnaast wordt benoemd dat de inkoopfunctie zorgt voor zo laag mogelijke kosten door het uitvoeren van prijs- en contractonderhandelingen. Ook een andere respondent noemt het realiseren van kostenbesparingen als toegevoegde waarde van de inkoopfunctie. Ook wordt aangegeven dat de

toegevoegde waarde van de inkoopfunctie ligt op het inkopen van de beste kwaliteit tegen de beste kosten. Daarbij wordt rekening gehouden met de logistieke keten binnen de organisatie. Er wordt als laatst aangegeven dat de inkoopfunctie toegevoegde waarde levert omdat grondstoffen van de beste kwaliteit ingekocht worden tegen de laagste kosten en daarbij zicht op de keten behouden wordt. De inkoopfunctie zorgt dat er verbintenissen voor een lange termijn aangegaan worden met leveranciers, zodat kosten in de gehele keten teruggebracht kunnen worden.

Uit het interview met de handelsorganisatie blijkt, dat de vraag van het primair proces bepaald wordt door de afspraken die gemaakt kunnen worden aan de inkoopkant (met leveranciers). De verkoopkant is hierdoor voor een groot deel volgend. De toegevoegde waarde van de inkoopfunctie ligt in deze organisatie op de afstemming van de beschikbaarheid van producten op de vraag van verkoop. Het gaat om de planning en inschatting van producten die nodig zijn, welke producten er nodig zijn in welke hoeveelheden en om het inkopen van dit alles tegen de juiste prijs.

Door middel van de analyse met SPSS Statistics kan gesteld worden dat de volwassenheid van de inkoopfunctie niet hoger is dan het gemiddelde, wanneer aangegeven is dat de inkoopfunctie toegevoegde waarde levert (zie bijlage 7.2.8, significantieniveau is > 0.01). De inkoopfunctie opereert ook bij die organisaties in fase twee, net als de gemiddelde inkoopfunctie in de industriële sector.

5 Gewenste situatie

Aan de hand van de verzamelde gegevens uit het theoretisch onderzoek, de enquêtes en de interviews wordt in dit hoofdstuk de gewenste situatie beschreven. Aan bod komen onder andere het inkooptaandeel en het gewenste niveau van volwassenheid binnen de industriële sector.

5.1 Inkooptaandeel

Uit een onderzoek²⁹ blijkt dat in organisaties met een lage winstmarge (0% - 25%) en een hoog inkooptaandeel (55% - 100%), de inkoopfunctie van zeer hoge strategische waarde zou moeten zijn. De rol van de inkoopfunctie en supply chain management is zeer belangrijk voor het succes van de organisatie. Er dienen producten ingekocht te worden die zorgen voor een voorsprong op de concurrentie. Om die reden is het gewenst een volwassen inkoopfunctie, die gericht is op samenwerking met andere partijen binnen de supply chain, te hebben.

5.2 Strategische uitlijning

Uit het theoretisch kader blijkt dat de inkoopfunctie toegevoegde waarde kan leveren aan de organisatie door de inkoopdoelstellingen af te leiden van de strategie van het primair proces. Daarnaast kan de inkoopfunctie hierdoor bijdragen aan de concurrentiepositie van de organisatie (en daarmee de bruto marge). Door strategische uitlijning worden de benodigde producten gekocht van de juiste kwaliteit, die geleverd worden op de juiste tijd en plaats. Strategische uitlijning is een kenmerk van fase vier in het volwassenheidsmodel van Emeritor.

5.3 Gewenste volwassenheid van de inkoopfunctie

Om erachter te komen wat het gewenste niveau van volwassenheid is, wordt gekeken naar de gewenste toegevoegde waarde en de projecten die op dit moment lopen bij de benaderde organisaties.

5.3.1 Gewenste toegevoegde waarde

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat 77,3% van de respondenten vindt dat de inkoopfunctie meer toegevoegde waarde zou moeten/kunnen leveren op financieel en/of niet-financieel gebied. Daarnaast is uit SPSS gebleken dat de inkoopfunctie binnen organisaties, die hebben aangegeven dat de inkoopfunctie niet meer toegevoegde waarde hoeft te leveren, in een hogere fase (drie) opereert dan het gemiddelde binnen de industriële sector.

Uit de interviews is gebleken welke toegevoegde waarde de inkoopfunctie zou moeten leveren volgens de respondenten. Dit is hieronder beschreven.

Een respondent heeft aangegeven dat de toegevoegde waarde moet worden geleverd door nog meer te letten op het verkrijgen van kostenvoordeel dan al gedaan wordt. De respondent geeft aan dat dit kan door op zoek te gaan naar andere/nieuwe leveranciers of goedkopere grondstoffen. Uit een ander interview blijkt, dat de toegevoegde waarde zou moeten ontstaan door in te kopen op een efficiëntere manier. Er wordt aangegeven dat de efficiënte manier niet altijd de meest goedkope manier hoeft te zijn. Door meer uniformering in de contracten en het maken van afspraken met leveranciers kan al een efficiënter inkoopproces ontstaan. Een volgende respondent geeft aan dat er niet alleen gelet moet worden op de prijs van grondstoffen, maar ook op de kwaliteit en de supply chain die ontstaat door het samenwerken met een bepaalde leverancier. Ook wordt aangegeven dat er meer toegevoegde waarde zou kunnen ontstaan door innovatie. Door de kennis van de markt binnen de inkoopfunctie kunnen, in samenwerking met de ontwikkelaars binnen de organisatie,

²⁹ Cox, A. (2008)

innovatieve producten/diensten ingekocht worden. Als laatste wordt aangegeven dat de inkoopfunctie betere afspraken zou kunnen maken met kritische leveranciers, zodat de supply chain (nog) beter gaat werken. Deze afspraken zullen dan moeten liggen op het gebied van systemen integreren en informatie delen. Op deze manier kunnen de kosten in de keten gereduceerd worden. Een voorbeeld dat gegeven wordt: Als bekend is welke componenten gebruikt worden door de leverancier (in het product dat de leverancier levert), kan door samenwerking met de leverancier het after-sales gedeelte beter ingericht worden (er kan rechtstreeks met de leveranciers van de leverancier overlegd worden).

Als de bovenstaande gewenste toegevoegde waarden vergeleken worden met de kenmerken in het model van Emeritor, is te zien dat de volgende kenmerken aan de orde komen (achter het kenmerk staat tussen haakjes de fase aangegeven waarbij dit kenmerk hoort):

- Kostenreductie door inkoop (twee)
- Efficiëntie door inkoop (twee)
- Nauwe samenwerking met leveranciers (vier)
- Geïmplementeerde inkoopprocessen binnen de toeleveringsketen (vier)
- Geïntegreerde inkoopsystemen met leveranciers (vier)
- Sleutelleveranciers selectieve toegang tot bedrijfsinformatie (vier)

5.3.2 Projecten om de inkoopfunctie te verbeteren

Emeritor stelt dat als er projecten opgezet worden om de inkoopfunctie te verbeteren, er interesse is in de groei van de inkoopfunctie. Tijdens de interviews zijn een aantal projecten aan de orde gekomen, die hieronder worden beschreven.

Een eerste project is gericht op het realiseren van cost-down op een aantal geselecteerde materialen. Er vinden nieuwe onderhandelingen plaats met leveranciers, of er wordt gezocht naar nieuwe/andere leveranciers. Een ander project dat benoemd werd, is het afstemmen van de inkoopfunctie op andere functies binnen de organisatie (bijvoorbeeld logistiek). Op deze manier wil de organisatie zorgen dat de supply chain (binnen de organisatie) beter gaat werken. Hierdoor kunnen grondstoffen van een zo goed mogelijke kwaliteit ingekocht worden tegen de laagste ketenkosten. Er werd vervolgens een project benoemd, dat gericht is op het afstemmen van systemen van leveranciers op systemen van de eigen organisatie. Op deze manier wil de organisatie informatiedeling met leveranciers tot stand brengen. Ook hierbij wordt gestreefd naar lagere ketenkosten. Een ander project dat ter sprake kwam, is het centraliseren van de inkooporganisatie. Op deze manier worden uniforme en gestandaardiseerde werkwijzen gecreëerd en efficiënte inkoopfunctie tot stand gebracht. Een manager kan hierdoor bij uitval gemakkelijk vervangen worden door een manager uit een andere unit. Deze manager kent de systemen en leveranciers omdat alles geüniformeerd, gestandaardiseerd en gecentraliseerd is. De continuïteit van het primair proces wordt hierdoor gewaarborgd. Het doel van dit project is uiteindelijk kostenbesparing. Een andere respondent geeft aan dat er op dit moment twee projecten lopen. Het eerste project is gericht op het vrijmaken van de cashflow (balance sheet management), door de betalingscondities van leveranciers in lijn te brengen met die van de belangrijkste klanten van de organisatie. Het tweede project is gericht op het reduceren van het aantal leveranciers en het beter managen van de overgebleven leveranciers op basis van performance-indicatoren. Het doel hiervan is het verkrijgen van meer inkoopkracht en het beter beheersen van leveranciers (op het gebied van kwaliteit, leveringen en besparingen). In de laatste organisatie loopt tevens een project dat gericht is op het reduceren van het aantal leveranciers (wat in meerdere interviews wordt benoemd als gevraagd wordt naar het aantal leveranciers waar mee gewerkt wordt, maar niet wordt benoemd als project) en het invoeren van “Key Account Management” voor de top 20 leveranciers van de organisatie. Het doel hiervan is het realiseren van een betere afstemming tussen de organisatie en de leveranciers, doordat er één aanspreekpunt ontstaat voor beide partijen.

Als de bovenstaande (doelstellingen van) projecten vergeleken worden met de kenmerken in het model van Emeritor, is te zien dat de volgende kenmerken aan de orde komen (achter het kenmerk staat tussen haakjes de fase aangegeven waarbij dit kenmerk hoort):

- Kostenreductie door inkoop (twee)
- Integraal projecten uitvoeren (drie)
- Geïntegreerde inkoopssystemen met leveranciers (vier)
- Efficiëntie door inkoop (twee)
- Prestatiemetingen opzetten met leveranciers (vier)
- Meten en verbeteren van inkoop kritische producten/diensten (vier)
- Nauwe samenwerking met leveranciers (vier)

5.3.3 Gewenst niveau van volwassenheid

Uit het bovenstaande blijkt dat er respondenten zijn die toegevoegde waarden noemen die overeenkomen met de fasen twee en drie uit het model van Emeritor. Ook de kenmerken van de projecten zijn in deze organisaties gericht op groei in fase twee en drie. Er zijn echter ook respondenten die gewenste toegevoegde waarden aangeven die overeen komen met fase vier uit het model van Emeritor. De genoemde projecten binnen deze organisaties sluiten hier op aan.

6 Analyse en conclusies

Aan de hand van het literatuur- en praktijkonderzoek zijn de huidige en gewenste situatie beschreven. In dit hoofdstuk volgt eerst een samenvatting van de huidige en gewenste situatie. Hieruit worden 'gaps' (de ontbrekende delen tussen de huidige en gewenste situatie) vastgesteld. Daarnaast wordt een conclusie getrokken door de deelvragen en de hoofdvraag te beantwoorden.

6.1 Analyse

In de onderstaande tabel wordt een beknopte samenvatting gegeven van de huidige en gewenste situatie. Aan de hand van de onderwerpen in de tabel worden de gaps toegelicht.

Onderwerp	Huidige situatie	Gewenste situatie
Inkooptaandeel	Inkooptaandeel = 61,90% Winstmarge = 30,95% Volwassenheid tussen fase twee en drie	- Inkoopfunctie (met supply chain) van strategische waarde - Inkoopfunctie van groot belang voor de organisatie bij hoog inkooptaandeel - Volwassenheid fase vier
Strategische uitlijning	Sprake van strategische uitlijning in vijf van de 22 organisaties	- Strategische uitlijning zodat inkoopfunctie bijdraagt aan de concurrentiepositie van de organisatie (en daarmee de bruto marge)
Supply chain	In twee van de 22 organisaties is de inkoopfunctie gericht op de supply chain	- Inkoopfunctie dient meer toegevoegde waarde te leveren door gerichtheid op samenwerking binnen de supply chain - Één project gericht op efficiënte(re) supply chain
Het glazen plafond	Volwassenheid schommelt tussen fase twee en drie	- Inkoopfunctie dient meer toegevoegde waarde te leveren op kenmerken van fase twee en vier - Projecten gericht op kenmerken uit fase twee, drie en vier

Tabel 6: Samenvatting

6.1.1 Gap 1 Inkooptaandeel

Het inkooptaandeel in binnen de onderzoeksgroep (61,9%) komt overeen met het gemiddelde inkooptaandeel binnen de industriële sector (tussen de 50% en 70%). De winstmarge in de industriële sector is gemiddeld 30,95%³⁰.

In de gewenste situatie is beschreven dat in organisaties met deze kenmerken de inkoopfunctie van zeer hoge strategische waarde zou moeten zijn. De rol van de inkoopfunctie en de supply chain binnen de organisatie zijn van zeer groot belang voor het succes van de organisatie (op het gebied

³⁰ <http://nl.investing.com/equities/>

van de bruto marge). Ook uit het theoretisch onderzoek blijkt dat het belang van de inkoopfunctie onder andere bepaald wordt door de hoogte van het inkooptaandeel. In organisaties met een hoog inkooptaandeel (50% tot 100%) zou de inkoopfunctie van groot belang moeten zijn.

Uit de huidige situatie blijkt echter dat de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de onderzochte organisaties schommelt tussen fase twee en drie. Organisaties die gericht zijn op de supply chain, opereren in fase vier van het volwassenheidsmodel. Er opereren echter maar twee van de 22 onderzochte organisaties in fase vier.

De gap ontstaat doordat de volwassenheid van de inkoopfunctie relatief laag is, terwijl verwacht wordt dat de volwassenheid hoog is in verband met het inkooptaandeel en de winstmarge.

6.1.2 Gap 2 Strategische uitlijning

In het theoretisch kader (en de gewenste situatie) is beschreven dat strategische uitlijning zeer belangrijk is voor het functioneren en de efficiëntie van de inkoopfunctie. Door middel van het afleiden van doelstellingen voor de inkoopfunctie van de strategie van het primair proces, worden er producten ingekocht die het primair proces daadwerkelijk nodig heeft. Op deze manier draagt de inkoopfunctie bij aan de verbetering van de concurrentiepositie (en de bruto marge) van de organisatie. Strategische uitlijning is een kenmerk van fase vier in het model van Emeritor (op het element personen en organisatie).

In de huidige situatie is beschreven dat vijf van de 22 respondenten (22,7%) heeft aangegeven dat er sprake is van strategische uitlijning binnen de organisatie. Er is in de meerderheid van de organisaties geen sprake van strategische uitlijning, terwijl de inkoopfunctie hierdoor bij zou kunnen dragen aan de concurrentiepositie van de organisatie (en daarmee de bruto marge).

6.1.3 Gap 3 Supply chain

Uit de gewenste situatie blijkt dat twee (van de zes) geïnterviewden meer toegevoegde waarde van de inkoopfunctie, gericht op samenwerking binnen de supply chain, zouden willen zien. Ook uit de genoemde projecten blijkt dat er één enkel project gericht is op het tot stand brengen van een efficiënte supply chain. Andere benoemde projecten zijn tevens gericht op het opzetten van een samenwerking met, of het krijgen van grip op de belangrijkste leveranciers.

In het eerste hoofdstuk is de industriële sector geanalyseerd. Uit deze analyse bleek het belang van samenwerking binnen de supply chain. De supply chain ontstaat door het uitbesteden van activiteiten (een van de benoemde trends) en door het inkopen van producten/diensten. Het inkooptaandeel binnen de onderzoeksgroep is 61,9% en er worden dus veel producten/diensten ingekocht/activiteiten uitbesteed.

Er dient zicht te zijn op alle onderdelen en alle risico's binnen de keten, in het kader van duurzaamheid, ethisch handelen en de politieke regels waarmee industriële organisaties te maken krijgen/hebben. Daarnaast zijn grondstoffen van zeer groot belang voor het primair proces. De grondstoffen worden immers verwerkt tot producten die verkocht worden aan de consument. Op dit moment beginnen grondstoffen op te raken. Ook vanuit dat opzicht is goed zicht op de keten van belang.

Uit het theoretisch kader blijkt tevens het belang van de supply chain: door een goede inrichting hiervan kan de inkoopfunctie (in)direct bijdragen aan een stijging van de bruto marge van de organisatie. Voor de duidelijkheid en leesbaarheid worden hieronder de manieren van positieve bijdrage aan de bruto marge, die betrekking hebben op de supply chain, nogmaals herhaald:

- Goede afspraken maken met betrekking tot levermomenten en –hoeveelheden zodat de voorraad kan worden verlaagd;
- Zorgen voor actieve interacties tussen leveranciers en afnemers (primair proces), zodat productverbetering en –vernieuwing kan plaatsvinden;
- Verlagen van de kwaliteitskosten door het maken van goede afspraken met leveranciers over kwaliteit (strategische uitlijning van groot belang);
- Door het monitoren en managen van prestaties van leveranciers kunnen verbeteracties opgesteld en uitgevoerd worden, waardoor een efficiënte keten kan ontstaan; en
- Opzetten van elektronische informatievoorzieningen tussen leveranciers en de organisatie (zoals e-procurement), om zo een efficiënt ketenproces van bestellen en leveren op te zetten.

Als deze manieren gekoppeld worden aan het model van Emeritor, komen zij alle vijf overeen met fase vier.

6.1.4 Gap 4 Het glazen plafond

Uit de huidige situatie blijkt dat de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector schommelt tussen fase twee en drie. Ook de volwassenheid van de verschillende elementen schommelt tussen deze fasen.

In de gewenste situatie is beschreven welke toegevoegde waarde de inkoopfunctie zou moeten leveren volgens de respondenten. De genoemde toegevoegde waarden variëren tussen kenmerken uit fase twee en kenmerken uit fase vier. Ook als gekeken wordt naar lopende projecten is te zien dat kenmerken van de projecten overeen komen met kenmerken uit fase twee, drie en vier.

Hieruit blijkt dat er sprake kan zijn van het ‘glazen plafond’ (zie hoofdstuk 3). De inkoopfunctie wordt in deze organisaties gezien als een middel voor kostenbesparing. De bestuurders beseffen onvoldoende dat de inkoopfunctie meer kan dan alleen kosten besparen. Het blijkt dat de bestuurders vooral een commerciële en logistieke visie hebben op de inkoopfunctie, terwijl uit het bovenstaande blijkt dat de visie op de inkoopfunctie juist strategisch zou moeten zijn (zodat de inkoopfunctie bij kan dragen aan een stijging van de bruto marge van de organisatie).

6.2 Conclusies

De deelvragen zullen hieronder beantwoord worden om zo te komen tot beantwoording van de hoofdvraag.

1. Wat wordt bedoeld met de inkoopfunctie en wat is de rol daarvan?

Onder de inkoopfunctie vallen alle activiteiten die in een organisatie vervuld worden om producten/diensten van externe bronnen te onttrekken. De inkoopfunctie kan verspreid zijn over de gehele organisatie.

In productiebedrijven dient de inkoopfunctie onderdelen, halffabricaten en/of grondstoffen in te kopen. Deze worden omgezet in nieuwe producten. De inkoopfunctie dient ervoor te zorgen dat de juiste producten/diensten ingekocht en geleverd worden op de juiste plaats en tijd. De inkoopfunctie kan dan ook toegevoegde waarde leveren door in te kopen wat het primair proces nodig heeft. Of de inkoopfunctie deze kans krijgt, hangt af van de zienswijze van de bestuurders van de organisatie. Door een strategische zienswijze zal de inkoopfunctie bij kunnen dragen aan de concurrentiepositie van de organisatie. Daarnaast kan de inkoopfunctie op tal van manieren bijdragen aan een stijging van de bruto marge.

Het belang van de inkoopfunctie hangt af van het inkooptaandeel, de mate waarin een organisatie op kosten moet concurreren, de financiële positie van een onderneming en de afhankelijkheid van de leveranciersmarkt.

2. Welk inkoopvolwassenheidsmodel zal gebruikt worden om de volwassenheid binnen de industriële sector mee te vergelijken?

Er zijn verschillende modellen genoemd in dit onderzoek: Keough, Burt, TU Eindhoven/van Weele en Emeritor. Op basis van bepaalde randvoorwaarden is het model van Emeritor gekozen als het model waarmee de industriële sector vergeleken wordt.

3. Wat zijn de kenmerken van elke fase van volwassenheid in het gekozen inkoopvolwassenheidsmodel?

Het model van Emeritor onderscheidt vijf fasen, die elk verdeeld zijn in vijf elementen. Deze elementen zijn: proces, personen en organisatie (P&O), systemen, methoden en leveranciers. Een overzicht van de kenmerken per element en per fase is te vinden in bijlage 12.

4. Wat zijn trends/ontwikkelingen binnen, en kenmerken van de industriële sector?

De heterogeniteit in de sector is groot, de sector is relatief kapitaalintensief en exportgericht. De industriële sector kan in verschillende bedrijfstakken/branches opgedeeld worden. Het inkooptaandeel in de industriële sector ligt tussen de 50% en 70%. Dit houdt in dat de kosten van ingekochte producten/diensten 50% tot 70% van de totale omzet inhouden. Iedere euro die op inkoop kan worden bespaard, vormt een directe bijdrage aan de winst. Ruim 60% van de ingekochte goederen (producten/diensten) is in de industriële sector gerelateerd aan het primair proces. De belangrijkste trends/ontwikkelingen zijn gericht op uitbesteding, internationalisering, duurzaamheid en toegang tot grondstoffen.

5. Wat is de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector?

Uit dit onderzoek blijkt dat de gemiddelde volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector 2,9 is. De volwassenheid ligt dus in fase twee (gestructureerde inkoop), op de rand van fase drie (gecoördineerde toeleveringsketen) in het volwassenheidsmodel van Emeritor. De laagste fase waarin de inkoopfunctie opereert is fase één, de hoogste is fase vier. Geen enkele inkoopfunctie opereert in fase vijf van het volwassenheidsmodel.

6. Op welke manier levert de inkoopfunctie volgens CFO's/COO's toegevoegde waarde?

Van de 22 respondenten vindt 95,5% (21 respondenten) dat de inkoopfunctie binnen de organisatie toegevoegde waarde levert. Deze toegevoegde waarde ligt op:

- Het actief meedenken over geschikte leveranciers voor bepaalde machines/grondstoffen;
- Het zorgen voor zo laag mogelijke kosten door prijs- en contractonderhandelingen;
- Het inkopen van de beste kwaliteit tegen de laagste kosten en daarbij het behouden van zicht op de keten; en
- Het realiseren van kostenbesparingen.

7. Op welke manier zou de inkoopfunctie toegevoegde waarde moeten leveren volgens de CFO's/COO's?

Volgens de CFO's/COO's zou de toegevoegde waarde moeten liggen op:

- Het nog meer letten op het verkrijgen van kostenvoordeel;
- Het inkopen op een efficiëntere manier;
- Het letten op de kwaliteit van producten/diensten en de supply chain die ontstaat door het inkopen bij een bepaalde leverancier; en
- Het maken van betere afspraken met kritische leveranciers, zodat de supply chain beter gaat werken.

8. Welke fase is het gewenste niveau van volwassenheid?

Het gewenste niveau van volwassenheid, dat blijkt uit de gewenste situatie en het theoretisch onderzoek, is fase vier (de geïntegreerde toeleveringsketen). Het belang van samenwerking in de supply chain wordt in deze fase onderkend.

De hoofdvraag in dit onderzoek luidde als volgt:

‘Op welke wijze kan de volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector (gebaseerd op organisaties met meer dan 200 medewerkers en minder omzet dan de top 100 organisaties in Nederland) groeien naar de gewenste fase van volwassenheid, zodat door een efficiënter inkoopproces een stijging van de bruto marge kan plaatsvinden?’

De volwassenheid van de inkoopfunctie binnen de industriële sector schommelt tussen fase twee en drie in het model van Emeritor. Het gewenste niveau van volwassenheid is fase vier. Door de transitie van de inkoopfunctie van fase twee/drie naar fase vier, zal een efficiënter inkoopproces bewerkstelligd worden. Hierdoor zal al een stijging van de bruto marge plaats kunnen vinden (zie hoofdstuk 3.4, (re)organisatie van inkoopprocessen). Doordat fase vier gericht is op de supply chain van de organisatie, kan een nog grotere positieve bijdrage geleverd worden aan de bruto marge van de organisatie. In hoofdstuk 6.1.3 zijn vijf manieren waarop de inkoopfunctie kan bijdragen aan de bruto marge nogmaals uitgelicht.

7 Aanbevelingen

Aan de hand van de beschreven gaps in het vorige hoofdstuk, worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan. De manier waarop de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden, is te vinden in de implementatierichtlijn (volgende hoofdstuk). De consequenties van de aanbevelingen (organisatorisch, personeel en financieel) zijn te vinden in hoofdstuk 9.

7.1 Zienswijze van bestuurders veranderen

Voordat de inkoopfunctie ook maar iets bij kan dragen aan de bruto marge van de organisatie, dient de zienswijze van bestuurders te veranderen. Zij dienen het belang van de inkoopfunctie voor de organisatie in te gaan zien. Er is vastgesteld dat er sprake kan zijn van het glazen plafond, waardoor de inkoopfunctie door bestuurders gezien wordt als een functie die enkel kosten dient te besparen. Bestuurders dienen de inkoopfunctie te zien als een strategisch wapen, dat invloed kan hebben op de concurrentiepositie en bruto marge van de organisatie. In dit onderzoek is veelvuldig beschreven op welke manieren de inkoopfunctie bij kan dragen aan een stijging van de bruto marge.

7.2 Aanbevolen niveau van volwassenheid

Uit de gaps blijkt het belang van de supply chain voor inkoopfuncties binnen de industriële sector. Er wordt dan ook aanbevolen om te investeren in de inkoopfunctie, zodat deze naar fase vier (de geïntegreerde toeleveringsketen) kan groeien. Deze fase komt overeen met de gewenste toegevoegde waarde, met de kenmerken van projecten die genoemd zijn en met de genoemde manieren waarop de inkoopfunctie bij kan dragen aan een stijging van de bruto marge van de organisatie.

7.3 Strategische uitlijning

Voordat er aandacht geschonken kan worden aan de supply chain, dient het proces van strategische uitlijning plaats te vinden. De inkoopfunctie dient in te kopen wat het primair proces nodig heeft. Het primair proces maakt met deze producten immers de producten die verkocht zullen worden aan de consument. Het is hierdoor van groot belang dat de inkoopdoelstellingen afgeleid worden van de strategie van het primair proces (strategische uitlijning).

7.4 Opbouwen van een supply chain

Dit advies is opgedeeld in onderstaande deeladviezen.

7.4.1 Supplier relationship management

Om een efficiënte supply chain op te kunnen bouwen, dient er een nauwe samenwerking/relatie aangegaan te worden met de kritische leveranciers.

Kritische leveranciers zijn de leveranciers die van vitaal belang zijn voor de realisatie van de doelstellingen van het primair proces. De kritische leveranciers kunnen gesegmenteerd worden op de volgende criteria³¹:

- Impact van de leverancier op huidige en toekomstige inkomsten;
- Toegang tot de mogelijkheden van de leverancier (hoe ziet de leverancier de klant);
- Verwachte duur van de relatie (bijvoorbeeld contractperiode);
- Afhankelijkheid van de leverancier;
- Beïnvloedbaarheid van de leverancier;
- Impact van de leverancier op huidige en toekomstige kosten; en
- Complexiteit van de relatie.

³¹ Rietveld, G. (2009)

Het is van groot belang dat de leveranciers waarmee een relatie aangegaan wordt, ook een relatie met de organisatie aan willen gaan (beïnvloedbaarheid). Beide partijen dienen te willen investeren in de relatie. Er dient supplier relationship management (SRM) opgezet te worden. Met SRM worden interacties gemanaged van de eigen organisatie met de kritische leveranciers. Het doel hiervan is het realiseren van de doelen van primair proces, waardoor de concurrentiepositie van de organisatie versterkt kan worden. De niet-kritische leveranciers worden middels contractmanagement bestuurd.

7.4.2 Integreren van systemen en afstemmen van processen

Door de inkoopprocessen van de eigen organisatie af te stemmen op de leverprocessen van de kritische leveranciers, kan een efficiënte keten opgebouwd worden. Het order-to-pay proces is een voorbeeld van een element waarop inkoop efficiëntie gecreëerd kan worden. Naast het afstemmen van inkoopprocessen op de kritische leveranciers, dienen inkoopsystemen geïntegreerd te worden. Op deze manier kunnen forecasts gedeeld worden, waardoor benodigde leveringen plaats vinden op het juiste moment en de juiste plaats. Hierdoor ontstaat er een efficiënt(er) inkoopproces, doordat leveranciers precies weten wat zij op welke manier en plaats moeten leveren. Ook voorraden kunnen hiermee beperkt worden.

7.4.3 Prestatiemetingen

Om een efficiënte keten op te bouwen en continu te blijven verbeteren, dienen prestatiemetingen ingevoerd te worden. De kwaliteit van producten/diensten die kritisch zijn voor het primair proces dient gemeten en waar nodig verbeterd te worden. Door het opstellen van verbeteracties zal de efficiëntie in de keten steeds hoger worden. Aan de hand van kritische prestatie indicatoren, kunnen prestaties gemeten worden.

In het kader van de nauwe samenwerking met de kritische leveranciers, is het van groot belang de prestatiemetingen niet te laten leiden door dreiging (goed presteren, anders wordt het contract beëindigd), maar door samenwerking. Beide organisaties dienen werkwijzen te veranderen om zo te komen tot een optimale keten.

8 Implementatierichtlijn

De gegeven aanbevelingen zijn niet toegespitst op een bepaalde organisatie. Het kan hierdoor voorkomen dat een aanbeveling niet van toepassing is op een bepaalde organisatie, omdat er bijvoorbeeld al sprake is van SRM. Om deze reden is per aanbeveling een implementatierichtlijn geschreven. Ook de genoemde rollen zijn algemeen en zullen op de eigen organisatie toegespitst dienen te worden.

8.1 Zienswijze van bestuurders veranderen

De Chief Procurement Officer (CPO) dient gesprekken aan te gaan met het bestuur, waarin het belang en de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie toegelicht wordt. Daarnaast dient de CPO enkele projecten aan te dragen die indirect kosten zullen besparen. Door erbij te vermelden wat de opbrengsten en kosten zijn van de projecten zal de interesse van de bestuurders getrokken worden. Waarschijnlijk zal de zienswijze van de bestuurders niet na één gesprek veranderen. Het is een proces van cultuurverandering en dit heeft tijd nodig.

8.2 Strategische uitlijning

Bij het proces van strategische uitlijning dient de CPO aansluiting te zoeken bij het management van het primair proces (COO). Er zijn in theorie drie stappen die gevolgd dienen te worden in het proces van strategisch uitlijnen³²:

1. De doelstellingen en de strategie van het primair proces inventariseren (vaak zijn dit doelstellingen op business unit niveau);
2. Identificeren welke bijdrage de inkoopmarkt kan leveren aan de realisatie van deze doelstellingen (dit zijn de inkoopdoelstellingen). Het is belangrijk om de bijdrage aan de bovenliggende doelstelling zo concreet mogelijk te maken. Het management van het primair proces kan besluiten doelstellingen aan te passen op basis van de kansen die de inkoopfunctie ziet op de inkoopmarkt;
3. Bepalen op welke wijze de inkoopdoelstellingen gerealiseerd kunnen worden (dit is de inkoopstrategie).

In de praktijk blijkt vaak dat de theorie niet gemakkelijk uitgevoerd kan worden. De belangrijkste valkuilen liggen op de zienswijze van het bestuur. Hierdoor is het belangrijk deze zienswijze van te voren te veranderen.

8.3 Supplier relationship management

Voor het opzetten van SRM dient een team ingezet te worden. Hierin dienen personen uit het primair proces en de inkoopfunctie plaats te nemen. Het team dient een SRM-beleid op te zetten, volgens de volgende stappen³³:

1. Classificeren van leveranciers: Door het classificeren van leveranciers dienen de kritische/kernleveranciers onderscheiden te worden;
2. Kwalificeren van leveranciers: Er dient gekeken te worden welke leveranciers potentiële partners zijn. Een belangrijke voorwaarde is dat de eigen organisatie ook een potentiële partner voor de leverancier zou kunnen zijn;
3. Dialoog aangaan: Door de dialoog aan te gaan met potentiële partners kan bekeken worden of echt een nauwe relatie/samenwerking aangegaan kan worden. Daarbij dient gekeken te worden wat de organisaties voor de doelen van de ander kan betekenen;
4. Opstellen doel van de samenwerking en formuleren van een gemeenschappelijk belang.

³² Rietveld, G. (2009)

³³ Significant (2009)

Wanneer deze aanbeveling geïmplementeerd wordt, kan het proces geschieden zonder software (met een ondersteunend document waar acties in bijgehouden worden). Wanneer SRM een blijvend proces is binnen de organisatie, kan gebruik gemaakt worden van ondersteunende software.

8.4 Integreren van systemen en afstemmen van processen

Voordat systemen van de eigen organisatie geïntegreerd kunnen worden in systemen van de leveranciers, dienen de systemen binnen de eigen organisatie volledig geïntegreerd te zijn. Uit de interviews blijkt dat er met veel verschillende Enterprise Resource Planning (ERP) systemen wordt gewerkt. In ERP systemen kunnen verschillende bedrijfsprocessen (voorraad, inkoop, administratie) met elkaar worden verbonden. Alle informatie is hierdoor binnen de gehele organisatie bruikbaar. Bepaalde componenten uit het systeem (bijvoorbeeld voorraad) kunnen gekoppeld worden met het ERP systeem van de leverancier. Op welke manier koppelingen gemaakt kunnen worden, wordt in dit adviesrapport buiten beschouwing gelaten.

Het afstemmen van processen (en dan vooral het order-to-pay proces) kan door het gesprek aan te gaan met de leverancier. Er kunnen afspraken gemaakt worden over levermomenten en de manier van leveren, zodat deze aansluiten op het eigen primaire proces. Ook kunnen afspraken gemaakt worden over de opstelling en aanbieding van facturen enzovoort, zodat ook de betaling efficiënt kan verlopen (zonder veel administratieve handelingen).

8.5 Prestatiemetingen

Doordat er doelen voor de samenwerking zijn opgesteld (zie hoofdstuk 8.3) kunnen daar kritische prestatie indicatoren (KPI's) van worden afgeleid. De KPI's dienen in gesprek met de leverancier te worden opgesteld. De KPI's dienen niet als controle maar als diagnose- en verbetermiddel³⁴. Omdat de kritische leveranciers geselecteerd zijn op basis van de behoeften van het primair proces (zie hoofdstuk 8.2), zullen de kritische leveranciers steeds meer waarde gaan leveren voor de organisatie³⁵.

Wanneer deze aanbeveling geïmplementeerd wordt, kan de prestatiemeting geschieden volgens het beginsel van de Balanced Scorecard³⁶. Hiermee kan per KPI bijgehouden worden hoe de leverancier presteert op de desbetreffende KPI. Wanneer het uitvoeren van prestatiemetingen een blijvend proces is binnen de organisatie, kan gebruik gemaakt worden van ondersteunende software.

³⁴ Boomsma, S. en Borrendam A. van (2003)

³⁵ Jorissen, A. (1994)

³⁶ <http://balancedscorecard.org/>

9 Consequenties

In dit hoofdstuk wordt allereerst een overzicht van de organisatorische, personele en financiële consequenties geschetst. Daarna worden de consequenties per advies verder toegelicht.

9.1 Overzicht consequenties

In de onderstaande tabel wordt een beknopt overzicht geschetst van de organisatorische, personele en financiële consequenties per advies. Organisatorische consequenties zijn consequenties op het gebied van bedrijfsvoering, cultuur en structuur. Personele consequenties zijn gericht op de verandering van werkzaamheden en competenties. Financiële consequenties zijn vanzelfsprekend gericht op de baten en lasten die voortvloeien uit de aanbeveling.

Advies	Consequenties			
	Organisatorisch	Personeel	Financieel	
			Baten	Lasten
Zienswijze van bestuurders veranderen	Cultuurverandering bestuurders	Positie en verantwoordelijkheid	Verlaging proceskosten	€2.630
Strategische uitlijning	Beleidsverandering, verandering bedrijfsvoering, cultuurverandering	Verandering werkwijzen en competenties	Verlaging proceskosten en foutkosten	€4.754
Supplier relationship management	Inzet SRM team (verandering bedrijfsvoering)	Extra werkzaamheden leden SRM team, aannemen medewerker	Verlaging proceskosten	€201.826
Integreren van systemen en afstemmen van processen	Bedrijfsvoering	Extra werkzaamheden	Verlaging proceskosten	€2.199
Prestatiemetingen	Verandering beleidscyclus	Verandering in werkwijzen	Verlaging proceskosten, verhoging kwaliteit	€8.596
Totaal			Verlaging proceskosten en foutkosten, verhoging kwaliteit	€220.005

Tabel 7: Overzicht consequenties

9.2 Zienswijze van bestuurders veranderen

Hieronder volgen de organisatorische, personele en financiële consequenties van deze aanbeveling.

9.2.1 Organisatorische en personele consequenties

De organisatorische consequentie van deze aanbeveling is gericht op het bewust maken van het bestuur (van het belang en de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie). Dit zorgt ervoor dat er een cultuurverandering bewerkstelligd dient te worden. De denkwijze volgens het glazen plafond dient doorbroken te worden.

De personele consequentie is gericht op de positie en verantwoordelijkheid van de CPO. De CPO krijgt de belangrijke taak om het bestuur te overtuigen van het belang en de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie. De andere aanbevelingen kunnen alleen slagen door een verandering in de zienswijze van het bestuur. Dit is een grote verantwoordelijkheid voor de CPO.

9.2.2 Financiële consequenties

In onderstaande tabel worden lasten van de aanbeveling uitgewerkt. Het betreft hier de loonkosten van de CPO, CFO, COO en CEO die gepaard gaan met de cultuurverandering. De achterliggende berekeningen en de verantwoording van de frequenties zijn te vinden in bijlage 13. Vervolgens worden de baten toegelicht.

Lasten

Kostensoort	Loonkosten per maand	Loonkosten per uur	Benodigde frequentie	Totale loonkosten
Uren CPO	€5.233	€30	56 uur	€1.680
Uren CFO	€5.496	€31	10 uur	€310
Uren COO	€5.233	€30	10 uur	€300
Uren CEO	€6.066	€34	10 uur	€340
Totale kosten	€22.028	€125	86 uur	€2.630

Baten

De baten van deze aanbeveling zijn niet kwantitatief, maar wel kwalitatief uit te drukken. Wanneer het belang en de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie onderkend wordt, zal er meer geïnvesteerd worden in projecten die gericht zijn op een efficiëntere inkoopfunctie. Een efficiëntere inkoopfunctie zal direct invloed hebben op de bruto marge, in de vorm van lagere proceskosten (elke euro die bespaard wordt op inkoop is een directe bijdrage aan de winst).

9.3 Strategische uitlijning

Hieronder volgen de organisatorische, personele en financiële consequenties van deze aanbeveling.

9.3.1 Organisatorische en personele consequenties

Door strategische uitlijning zullen de bedrijfsvoering en de cultuur moeten veranderen. Het selecteren van leveranciers op prijs of kosten zal veranderen in het selecteren van leveranciers op basis van de behoeften van het primair proces. Dit is tevens een verandering in het beleid van de organisatie. Processen van bestellen en leveren zullen anders ingericht moeten worden, er zullen nieuwe/andere leveranciers gevonden moeten worden en er zullen opnieuw contractonderhandelingen uitgevoerd dienen te worden met leveranciers die blijven. Er dient goede afstemming te zijn op het contractmanagement. Ook dit is een verandering in de bedrijfsvoering. De personele consequenties zijn gericht op de verandering in werkwijzen en competenties van het personeel (onderhandelings technieken, selecteren van leveranciers enzovoort).

9.3.2 Financiële consequenties

In onderstaande tabel worden de lasten van de aanbeveling uitgewerkt. Het betreft hier de CPO en COO die gesprekken aan gaan en de kosten van een extern adviseur (HBO afstudeeronderzoek student) die advies geeft over het te volgen proces van strategische uitlijning. De achterliggende berekeningen en de verantwoording van de frequenties zijn te vinden in bijlage 13. Vervolgens worden de baten toegelicht.

Lasten

Kostensoort	Loonkosten per maand	Loonkosten per uur	Benodigde frequentie	Totale loonkosten
Uren CPO	€5.233	€30	92 uur	€2.760
Uren COO	€5.233	€30	3 uur	€390
Uren extern adviseur	€320	€2	440 uur (4 maanden)	€1.280
Uren hoofd afdeling inkoop	€4.740	€27	12 uur	€324
Totale kosten	€15.526	€89	547 uur	€4.754

Baten

De baten van deze aanbeveling zijn niet kwantitatief uit te drukken. Wel zijn er kwalitatieve baten te onderscheiden. De inkoopfunctie zal door strategische uitlijning producten/diensten inkopen die voldoen aan de behoeften van het primair proces. Hierdoor zullen foutkosten omlaag gaan en de efficiëntie van het productieproces omhoog (verlaging proceskosten).

9.4 Supplier relationship management

Hieronder volgen de organisatorische, personele en financiële consequenties van deze aanbeveling.

9.4.1 Organisatorische en personele consequenties

Er zullen geheel nieuwe werkwijzen ontstaan door het opzetten van SRM. Leveranciers zullen geclassificeerd en gekwalificeerd moeten worden. Daarnaast dient veelvuldig de dialoog aan te worden gegaan met de kritische leveranciers. Het opzetten van SRM dient gedaan te worden door een team van personen uit de inkooppopulatie en het primair proces. De personen in dit team worden hierdoor met extra werkzaamheden belast. Er dient een nieuwe medewerker aangenomen te worden voor werkzaamheden die voortvloeien uit het SRM team.

9.4.2 Financiële consequenties

In onderstaande tabel worden de lasten van de aanbeveling uitgewerkt. Het betreft hier het opzetten van een SRM team, het inhuren van een extern adviseur (HBO afstudeeronderzoek student), het aannemen van een medewerker en de aanschaf van software³⁷. De achterliggende berekeningen en de verantwoording van de frequenties zijn te vinden in bijlage 13. Vervolgens worden de baten toegelicht.

³⁷ <http://www.sugarcrm.com/>

Lasten

Kostensoort	Loonkosten per maand	Loonkosten per uur	Benodigde frequentie	Totale loonkosten
Uren CPO	€5.233	€30	92 uur	€2.760
Uren COO	€5.233	€30	3 uur	€390
Uren extern adviseur	€320	€2	440 uur (4 maanden)	€1.280
Uren hoofd afdeling inkoop	€4.740	€27	15 uur	€405
Uren hoofd afdeling productie	€4.740	€27	3 uur	€81
Uren nieuwe medewerker inkoop	€3.333	€19	5280 uur (6 maanden)	€100.320
Uren nieuwe medewerker productie	€3.153	€18	5280 uur (6 maanden)	€95.040
Totale kosten	€26.752	€153	11.113 uur	€200.276

Kostensoort	Eenmalige kosten	Maandelijks kosten	Frequentie	Totaal
Training/cursus	€300		1	€300
Licenties		€150	7	€1.050
Updates		€200	1	€200
Totale kosten	€300	€350	9	€1.550

* Deze vorm van SRM software is webbased. Dit houdt in dat er geen software aangeschaft hoeft te worden.

Kostensoort	Totaal
Loonkosten	€200.276
Software	€1.550
Totaal	€201.826

Baten

De baten van het opzetten van SRM zijn niet in cijfers uit te drukken. Wel zijn er kwalitatieve baten te onderscheiden: Door het opzetten van SRM zullen kritische leveranciers op een langere termijn steeds beter gaan presteren, wat het primair proces (en daarmee de concurrentiepositie van de organisatie) ten goede komt (proceskosten omlaag).

9.5 Integreren van systemen en afstemmen van processen

Hieronder volgen de organisatorische, personele en financiële consequenties van deze aanbeveling.

9.5.1 Organisatorische en personele consequenties

Op het gebied van organisatorische consequenties zal de bedrijfsvoering veranderen in organisaties die nog geen gebruik maken een ERP systeem. Dit systeem dient geïmplementeerd te worden en er dienen cursussen gegeven te worden aan de medewerkers die hier mee zullen gaan werken. Omdat uit de enquêtes blijkt dat 11 van de 22 benaderde organisaties gebruik maakt van een (geïntegreerd) systeem binnen de eigen organisatie, wordt hierop verder niet ingegaan. Wel zal het systeem eerst geïntegreerd moeten worden binnen de eigen organisatie, voordat het systeem geïntegreerd kan

worden in die van de leverancier. Op het gebied van het afstemmen van processen van de eigen organisatie en die van de leverancier, krijgt het hoofd van de inkoopafdeling een belangrijke verantwoordelijkheid: het maken van afspraken met de leverancier. Hij krijgt hierdoor nieuwe werkzaamheden.

9.5.2 Financiële consequenties

In onderstaande tabel worden de lasten van de aanbeveling uitgewerkt. De lasten betreffen hier het inhuren van een extern adviseur (HBO afstudeeronderzoek student) die advies uit zal brengen over het integreren van het bestaande systeem binnen de eigen organisatie met die van de leverancier, de loonkosten van een ICT medewerker die de koppelingen zal moeten maken en de loonkosten van het hoofd van de inkoopafdeling die afspraken zal moeten maken met de leverancier. De achterliggende berekeningen en de verantwoording van de frequenties zijn te vinden in bijlage 13. Vervolgens worden de baten toegelicht.

Lasten

Kostensoort	Loonkosten per maand	Loonkosten per uur	Benodigde frequentie	Totale loonkosten
Uren extern adviseur	€320	€2	440 uur (4 maanden)	€1.280
Uren medewerker ICT	€3.982	€23	20 uur	€460
Uren hoofd afdeling inkoop	€4.740	€27	17 uur	€459
Totale kosten	€9.042	€52	477 uur	€2.199

Baten

Door het afstemmen van processen van de eigen organisatie op die van de kritische leveranciers, zal het inkoopproces efficiënt(er) gaan verlopen. Het integreren van systemen zal tevens leiden tot een efficiënt(er) inkoopproces. Hierdoor zullen de proceskosten verlagen.

9.6 Prestatiemetingen

Hieronder volgen de organisatorische, personele en financiële consequenties van deze aanbeveling.

9.6.1 Organisatorische en personele consequenties

Door het invoeren van prestatiemetingen, zal de bedrijfsvoering veranderen. Er zullen metingen uitgevoerd moeten worden en daar zullen evaluaties uit voortvloeien. Dit proces zal uitgevoerd moeten blijven worden en er zal dus een nieuwe werkwijze ontstaan. De KPI's zullen door de CPO en de COO opgesteld moeten worden met de kritische leveranciers. Ook de evaluatie dient door deze personen uitgevoerd te worden. Deze personen krijgen hierdoor extra werkzaamheden. De metingen zullen uitgevoerd en verwerkt worden het hoofd van de afdeling productie, waardoor ook hij extra werkzaamheden krijgen. Daarnaast verandert de beleidscyclus ten aanzien van het meten van leveranciersprestaties.

9.6.2 Financiële consequenties

In onderstaande tabel worden de lasten van de aanbeveling uitgewerkt. De lasten betreffen het opstellen van KPI's, het uitvoeren van metingen en de aanschaf van software³⁸. De achterliggende berekeningen en de verantwoording van de frequenties zijn te vinden in bijlage 13. Vervolgens worden de baten toegelicht.

Lasten

Kostensoort	Loonkosten per maand	Loonkosten per uur	Benodigde frequentie	Totale loonkosten
Uren CPO	€5.233	€30	16 uur	€480
Uren COO	€5.233	€30	16 uur	€480
Uren hoofd afdeling productie	€4.740	€27	18 uur	€486
Totale kosten	€15.206	€87	50 uur	€1.446

Kostensoort	Eenmalige kosten	Maandelijks kosten	Frequentie	Totaal
Implementatie software, training	€1.500		1	€1.500
Licenties		€900	6	€5.400
Updates		€250	1	€250
Totale kosten	€1.500	€1.150	8	€7.150

Kostensoort	Totaal
Loonkosten	€1.446
Software	€7.150
Totaal	€8.596

Baten

De baten van deze aanbeveling zijn niet kwantitatief uit te drukken. Wel zijn er kwalitatieve baten, zoals een verbetering van de kwaliteit die de leverancier levert, door het uitvoeren van prestatiemetingen en verbeteracties. Ook zullen proceskosten verlagen, door een efficiënte(re) inrichting/afstemming van processen.

³⁸ <http://www.reviewsnap.com/>

Literatuurlijst

Boeken

- Alblas, G. en Wijsman, E. (2001). *Gedrag in organisaties*. Houten: Wolters-Noordhoff
- Albronda, B.J. & Gelderman C.J. (2007). *Professioneel inkopen*. Houten: Wolters-Noordhoff
- Baarda, B., Dijkum, C. van & Goede, M. van (2011). *Basisboek statistiek met SPSS*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Boer, P. de, Brouwers, M.P. en Koetzier, W. (2011). *Basisboek Bedrijfseconomie*. Houten: Wolters-Noordhoff
- Boomsma, S. en Borrendam A. van (2003). *Kwaliteit van dienstverlening*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Buijs, M. (2012). *Volwassenheid van de inkoopfunctie*. Nieuwkoop: Emeritor
- Erridge, A., Fee, R. and McIlroy, J. (2001). *Best practice procurement*. Burlington: Gower
- Faber- de Lange, B., Pieters, R. en Weijers, S. (2009). *Inkoop, werken vanuit een ketenbenadering*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Gelderman, C.J., Weele, A.J. van en Wagemans, L.J.J.M (1993). *Inkoopmanagement*. Heerlen: Open universiteit
- Hammond, R. (2011). *The World in 2030*. London
- Honing, R. van der. (2002). *Procedures en tools voor het inkoopproces*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Jans, R. (2010). *Het schrijven van beleidsadviezen*. Soest: Uitgeverij Nelissen
- Jorissen, A. (1994). *Prestatiemeting, naar een betere beheersing van bedrijfsactiviteiten*. Antwerpen/Apeldoorn: MAKLU Uitgevers
- NEVI (2012). *Module K5, Inkopen bij de overheid*. Zoetermeer: NEVI
- Reijniers, J., Gaspersz, J., Marijnen, Y. en Roddeman, J. (2009). *Inkoper innoveer!* Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Rietveld, G. (2009). *Inkoop een nieuw paradigma*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv
- Stentoft Arlbjorn, J., Haas, H. de, Stegmann Mikkelsen, O. en Zachariassen, F. (2010). *Supply Chain Management: Sources for Competitive Advantages*. Aarhus: Academica
- Veen, M. van & Westerkamp, K. (2011). *Deskresearch*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV
- Verhoeven, N. (2010). *Onderzoeken doe je zo!* Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Weele, A.J. van (1997). *Inkoop in strategisch perspectief*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom

Artikelen

- ABN AMRO (2013). *Visie op zakelijke dienstverlening*.
- Cox, A. (2008). *World Class of Best in Class?* CPO Agenda
- Elsevier (2013). *Top 500 bedrijven*. 19 oktober 2013, pagina 53-62
- ING (2013). *My Industry 2030*.
- Significant B.V. (2009). *Succesvol leveranciersmanagement door differentiatie*.

Internetpagina's

- Balanced Scorecard
<http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
Geraadpleegd op: 24-5-2014
- Trends industriële sector 2
<http://cfo.nl/artikel/22999/manage-supply-chain-op-toegevoegde-waarde>
Geraadpleegd op: 12-02-2014

- Stijging bruto marge
<http://financieel-management.nl/content/view/19123/cfo-bereid-om-meer-risico-te-nemen>
 Geraadpleegd op: 06-12-2013

- Winstmarge industriële sector
<http://nl.investing.com/equities/>
 Geraadpleegd op: 03-04-2014

- SPSS Statistics
<http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>
 Geraadpleegd op: 27-03-2014

- Model van Keough
<http://www.berenschot.nl/expertise-diensten/expertise-diensten/model-keough/>
 Geraadpleegd op: 10-02-2014

- Toeslagpercentage sociale lasten en vakantietoeslag
<http://www.bna.nl/Ondernemen/Randvoorwaarden/Toeslagpercentages-sociale-lasten>
 Geraadpleegd op: 19-5-2014

- Indeling industriële sector
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/sbi/sbi-2008/default.htm>
 Geraadpleegd op: 12-02-2014

- Trends industriële sector 5
<http://www.compendiumvoordeleefomgeving.nl/dossiers/nl0060-ontwikkelingen-in-de-industrie.html?i=15-51>
 Geraadpleegd op: 04-03-2014

- Emeritor
<http://www.emeritor.com/nl/>
 Geraadpleegd op: 03-03-2014

- Model van Emeritor
<http://www.emeritor.com/nl/onze-diensten/aanpak/inkoopvolwassenheidsmodel>
 Geraadpleegd op: 11-02-2014

- Trends industriële sector 4
<http://www.ing.nl/zakelijk/themas/sectoren/industrie/trends-en-ontwikkelingen-industrie.aspx>
 Geraadpleegd op: 04-03-2014

- Inkoperscafé
<http://www.inkopers-cafe.nl>

- Model van Burt
<http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopfunctie>
 Geraadpleegd op: 10-02-2014

- Trends industriële sector
<http://www.inkoopvandaag.nl/inkoopexpert/artikelen/202-de-techniek-is-continu-in-beweging>
 Geraadpleegd op: 12-02-2014

- Gemiddeld brutoloon
<http://www.loonwijzer.nl/>
 Geraadpleegd op: 19-5-2014

- NEVI. World Class Purchasing binnen de industrie
<http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/SPE-IND-kre-002-bl.pdf>
 Geraadpleegd op: 13-02-2014

- Onderzoeksmodel
<http://www.ontwerpenvaneenonderzoek.nl/>

- Kenmerken industriële sector
<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Industrie&brancheSelection=1>
 Geraadpleegd op: 13-02-2014

- Trends industriële sector 3
<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Industrie&p=6>
 Geraadpleegd op: 13-02-2014

- Kosten software
<http://www.reviewsnap.com/pricing.cfm>
 Geraadpleegd op: 24-5-2014

- Economische crisis
http://www.rijksbegroting.nl/2010/voorbereiding/miljoenennota,kst132844_20.html
 Geraadpleegd op: 12-05-2014

- Aantal organisaties per bedrijfstak/branche
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81589ned&D1=0&D2=68-69,119,153,167,197,281,330,395,584,618,621,624,744-745,827,835&D3=I&HDR=G2,T&STB=G1&VW=T>
 Geraadpleegd op: 17-04-2014

- Verdeling bedrijfskosten industriële sector
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81166NED&D1=0-8,19,26,35-36,40&D2=0-2,20,22-24,26-29,33-34,38,42-43,45,56,58,63,67,69,73,81-82,87,92,101-102,106,110,112,116&D3=I&HD=110825-1550&HDR=T&STB=G1,G2>
 Geraadpleegd op 17-04-2014

- Verdeling industriële sector
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81810NED&LA=NL>
 Geraadpleegd op: 17-04-2014

- Bedrag vergoeding afstudeeronderzoek
<http://www.studieinfo.nl/stagevergoeding/>
Geraadpleegd op: 19-5-2014
- Kosten SRM software
<http://www.sugarcrm.com/pricing>
Geraadpleegd op: 24-5-2014
- Thesistools
<http://www.thesistools.com/>