

Scriptie de Baak Management Centrum vno-ncw

“Inkoop, een belangrijke sleutel tot bedrijfssucces”

*Onderzoek naar een zo efficiënt en effectief mogelijke inkooporganisatie binnen de
hospitality-afdelingen van de Baak, Management Centrum VNO-NCW*



de Baak

Management Centrum VNO-NCW

Auteur: Debbie van Rhijn
Datum: 27 Mei 2008

“Inkoop, een belangrijke sleutel tot bedrijfssucces”

Onderzoek naar een zo efficiënt en effectief mogelijke inkooporganisatie binnen de hospitality-afdelingen van de Baak, Management Centrum VNO-NCW



de Baak

Management Centrum VNO-NCW

Door:	Debbie van Rhijn
Studentnummer:	20044401
Datum:	Mei 2008
Opleiding:	Haagse Hogeschool Facility Management Johanna westdijkplein 75 2512 EN Den Haag
Afstudeerprofiel:	Inkoopmanagement
Docentbegeleider:	Dhr. R. Brouwer MA
Medebeoordelaar:	Dhr. W. van der Es
Opdrachtgever:	Baak, de, Management Centrum VNO NCW Kon. Astridboulevard 23 2202 BJ Noordwijk
Mentor:	Mevr. N. van Grieken (Manager Operations Hotel)
Periode onderzoek:	Februari 2008 – Juni 2008

Auteursreferaat

Onderzoek binnen het inkoopmanagement, m.b.t. het onderzoeken van de optimale inkooporganisatie van de hospitality-afdelingen binnen de Baak, Management Centrum vno-ncw (locatie Noordwijk).

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de inrichting van de inkooporganisatie binnen de hospitality-afdelingen van de Baak, wat tot uitdrukking komt in aanbevelingen om een zo efficiënt en effectief mogelijke inkooporganisatie binnen de hospitality-afdelingen te creëren.

De probleemstelling luidt:

- *“Welke concrete aanpassingen kan De Baak Management Centrum voor 1/9/2008 doorvoeren teneinde de inkooporganisatie van de hospitality afdelingen zo in te richten, dat deze zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen opereren”.*

Belangrijke conclusies zijn dat inkoopmanagement steeds interessanter voor organisaties wordt.

Kijkend naar de ontwikkelingen op de markt is het van belang inkoopmanagement in een breed aspect te bekijken, zodat er rekening gehouden wordt met alle facetten op het gebied van inkoop.

Adviezen en aanbevelingen zijn gericht aan de directie en het management van de Baak en de medewerkers van de hospitality-afdelingen. De adviezen zullen zo aangedragen worden dat implementatie hiervan mogelijk is. Al deze adviezen moeten er aan bijdragen dat de onderzoeksvraag op zowel lange als korte termijn haalbaar is.

De Baak Management Centrum vno-ncw, de Baak Seaside, hospitality-afdelingen, inrichten, inkooporganisatie, inkoop, knelpunten, verbeteren, efficiënter, effectiever.

Managementsamenvatting

De Baak Management Centrum VNO-NCW is een leiderschapsinstituut. De core-business van de Baak is het ontwikkelen en geven van trainingen op het gebied van persoonlijk en executive leiderschap.

De doelgroep van de Baak is het middel en hoger management in zowel de publieke als de private sector. De strategische positionering van de Baak is opgebouwd uit drie delen: leren, leiderschap en locaties. Leren is de *core competence* van de Baak en leiderschap is het thema dat hierin centraal staat. Om het leren over leiderschap te faciliteren beschikt de Baak over drie eigen locaties: 'De Baak Seaside' aan het strand van Noordwijk en 'Landgoed de Horst' in de bossen van Driebergen. Tevens beschikt men over een kantoor in hartje Amsterdam. Alle locaties vormen afzonderlijke BV's waarvan de Baak eigenaar is. Vanuit het management is er weinig inzicht in de inkoop binnen de hospitality-afdelingen van de Baak Seaside in Noordwijk. Het management twijfelt aan de efficiency en effectiviteit van de inkoop binnen de hospitality-afdelingen.

Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

- *“Welke concrete aanpassingen kan De Baak Management Centrum voor 1/9/2008 doorvoeren teneinde de inkooporganisatie van de hospitality afdelingen zo in te richten, dat deze zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen opereren”.*

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen en subprobleemstellingen onderzocht:

Onderzoeksvragen

1. Hoe ziet de huidige organisatie van De Baak Management Centrum eruit?
2. Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van de hospitality-afdelingen binnen De Baak Management Centrum eruit?

Subprobleemstellingen

3. Welk model kan het beste gebruikt worden bij het inrichten van een inkooporganisatie en waar moet ten behoeve van de hospitality-afdelingen van De Baak Management Centrum op gelet worden?
4. Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van inkoop?
5. Op welke wijze wordt er ingekocht bij andere organisaties?
6. Zijn er knelpunten in de huidige situatie, zo ja, welke?
 - 7a. Wie zijn de betrokken partijen?
 - 7b. Wat zijn de wensen en eisen van de betrokken partijen?
8. Welke beleidsadviezen zijn nodig om te komen tot een effectieve en efficiënte Inkooporganisatie bij de verschillende hospitality-afdelingen?
9. Op welke wijze kunnen de beleidsadviezen geïmplementeerd worden?
10. Wat zijn de te verwachten consequenties van deze beleidsadviezen?

Na de beantwoording van deze vragen zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. De conclusies geven de knelpunten aan en de aanbevelingen geven aan waar de mogelijkheden liggen voor de Baak, om de inkooporganisatie binnen de Hospitality-afdelingen zo efficiënt en effectief mogelijk te laten opereren.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

Op strategisch niveau:

- Er moet een inkoopbeleid opgesteld worden;
- Het inkoopstelsel 2020vision moet geïmplementeerd worden.

Op organisatorisch/ tactisch niveau:

- Er moet een inkoopmanager aangenomen worden;
- Het leveranciersbestand moet geoptimaliseerd worden;
- De richtlijnen van het inkoopbeleid en het leveranciersbestand moeten verwerkt worden in een inkoophandboek;
- Er moet inkoop samenwerking tussen de Baak Driebergen en de Baak Noordwijk gerealiseerd worden.

Op operationeel niveau:

- Er moet gebruik worden gemaakt van het voorraadsysteem in het restaurant;
- Er moet meer gebruik worden gemaakt van het intranet.



Voorwoord

In het kader van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hoge School, vestiging Den Haag, wordt er in de laatste fase van de opleiding een afstudeerproject gemaakt. Deze eindopdracht bouwt voort op alle hoofdvakken zoals deze gegeven zijn in de verschillende fasen van de opleiding. De uit te voeren onderzoekopdracht wordt door de adviseur geformuleerd. Het betreft een onderzoek naar de inkooporganisatie binnen de hospitality-afdelingen van de Baak Management Centrum vno-ncw, locatie Noordwijk aan Zee (de Baak seaside).

Na het vaststellen van een onderzoeksonderwerp is overgegaan tot het vinden van een opdrachtgever welke met een probleem op strategisch niveau kampt.

Dit leidde naar mevr. N. Van Grieken, Manager Operations Hotel van de Baak Management Centrum vno-ncw te Noordwijk aan Zee.

Het rapport is allereerst bestemd voor mevr. N van Grieken, dhr. T. Noppe en het management van de Baak Management Centrum vno-ncw. Tevens zal dit rapport waardevol kunnen zijn voor de medewerkers van de Baak Management Centrum vno-ncw en overige geïnteresseerden.

Ik maak graag van deze gelegenheid gebruik om een dankwoord uit te spreken naar Mevr. N. van Grieken en dhr. T. Noppe die mij de kans hebben geboden dit onderzoek tot stand te laten komen. Ook mijn studiegenoten Nathalie Verkade en Tessa Hagendijk wil ik bedanken voor de steun tijdens deze periode. Tevens wil ik dhr. R. Brouwer en dhr. W. van der Es bedanken voor de feedback en begeleiding tijdens dit onderzoek.

Ik heb dit rapport beschouwd als een kans om te laten zien wat ik de afgelopen jaren op school geleerd heb en het was een uitdaging om mijn kennis op het gebied van inkoop uit te breiden. Ik heb met veel plezier aan dit rapport gewerkt en ik hoop dat de lezer dit ook zal ervaren.

Noordwijk aan Zee, Mei 2008

Debbie van Rhijn



Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Beschrijving van de huidige organisatie	3
1.1 Historie	3
1.2 De Baak Management Centrum	3
1.2.1 De Baak Seaside	3
1.3 De missie en visie	5
1.4 Doelstellingen en strategie	6
1.5 Organisatiestructuur	6
2. Methoden van onderzoek	9
2.1 Het onderzoek	9
2.2 Onderzoeksverantwoording	9
2.3 Onderzoeksdoelstelling	11
3. Theoretisch kader	12
3.1 Inkoop en belang	12
3.2 Het racewagenmodel	13
3.2.1 Organisatie doelstellingen en –beleid	14
3.2.2 Inkoopdoelstellingen en -beleid	14
3.2.3 Betrokkenen partijen bij het inkoopproces	15
3.2.4 De stappen van het inkoopproces	16
3.2.5 Ondersteuning van het inkoopproces	17
3.2.6 Het beheersen van het inkoopproces	18
3.3 Benchmark	19
3.4 Trends op het gebied van inkoop	19
3.4 Visie van de schrijver	21
4. Onderzoeksresultaten	22
4.1 Inkoop en belang	22
4.2 Organisatie doelstellingen en –beleid	22
4.3 Inkoopdoelstellingen en –beleid	22
4.4 Betrokken partijen bij het inkoopproces	22
4.5 De stappen van het inkoopproces	24
4.6 Ondersteuning van het inkoopproces	25
4.7 Het beheersen van het inkoopproces	26
4.8 Benchmark	26
4.9 Wensen en eisen van het management	28
5. Analyse en conclusies	30
5.1 De huidige situatie	30
5.2 Wensen en eisen van het management	32
5.3 De trends	33
5.4 Benchmark	34
6. Aanbevelingen	35
6.1 Aanbeveling op strategisch niveau	35
6.2 Aanbevelingen op organisatorisch/ tactisch niveau	36
6.3 Aanbevelingen op operationeel niveau	37
7. Implementatieplan	39
7.1 Projectgroep	39
7.2 Weerstand	39
7.3 Wat wordt hoe geïmplementeerd?	40
8. Consequenties	41
8.1 Organisatorische consequenties	41
8.2 Personele consequenties	41

8.3 Financiële consequenties	41
8.3.1 Kosten	41
8.3.2 Baten	42

Literatuurlijst	45
------------------------	----

Bijlagen

Bijlage 1 Arrangementsprijzen	
Bijlage 2 Organogram Inkooporganisatie	
Bijlage 3 Meer inzicht in de inkoop binnen de Baak Management Centrum	
Bijlage 4 Organogram Organisatie	
Bijlage 5 Community analyse	
Bijlage 6 Interview	
Bijlage 7 Uitwerkingen interviews	
Bijlage 8 Planning	
Bijlage 9 Portfolio analyse van Kraljic	
Bijlage 10 ABC-analyse	
Bijlage 11 BIOCA-analyse	
Bijlage 12 inkoopprocedures NH conferentie centrum Leeuwenhorst	
Bijlage 13 Externe benchmark	
Bijlage 14 interne benchmark	
Bijlage 15 implementatieplan	
Bijlage 16 organogram nieuwe inkooporganisatie	

Inleiding

Het belang van de inkoopfunctie is in de loop der jaren sterk toegenomen. Het veranderende denken over de inkoopfunctie had en heeft grote invloed op de inkooppraktijk. De inkoopfunctie is bezig zich te ontwikkelen van een administratieve bestelfunctie tot een strategische bedrijfsfunctie. In het verlengde hiervan wordt van inkopers verwacht dat ze op steeds professionelere wijze hun beroep uitoefenen. Voor veel organisaties en inkopers liggen hier nog tal van mogelijkheden en uitdagingen. De inkoopdiscipline krijgt steeds meer belangstelling en het bruist alom van nieuwe ideeën en benaderingen¹.

Opdrachtgever

De opdrachtgever is mevr. N. van Grieken, Manager Operations Hotel van de Baak Management Centrum vno-ncw te Noordwijk.

Aanleiding onderzoek

In opdracht van de Baak Management Centrum moet onderzoek gedaan worden naar de **inrichting** van de **inkooporganisatie** bij de hospitality-afdelingen. Het bedrijf geeft zelf aan dat de inkooporganisatie binnen de hospitality-afdelingen niet gestructureerd is en twijfelt aan de **efficiency en effectiviteit**. Binnen de organisatie wordt er veel ingekocht. Dit gebeurt vooral bij de afdelingen zelf. (vb. de chef-kok bestelt zijn producten voor in de keuken en de restaurantmanager bestelt zijn producten voor het restaurant). Het probleem is dat er weinig **overzicht** is en het management denkt dat de inkoop veel efficiënter en effectiever kan. Tevens is er geen sprake van centrale inkoop. De inkoop binnen de hospitality-afdelingen moet geanalyseerd worden en zo nodig aangepakt worden. Doen deze afdelingen het op dit moment goed, wat kan er verbeterd worden?

Mijn opdracht wordt uitgevoerd binnen de hospitality-afdelingen van de Baak, te weten bij de afdelingen: Planning, Receptie, Audiovisuele Dienst, het restaurant, de keuken, de technische dienst en de huishouding.

Doel van het onderzoek

Het eindproduct omvat een adviesrapport waarin wordt aangegeven hoe de inkoop binnen de hospitality-afdelingen geoptimaliseerd kan worden. Het adviesrapport bevat beleidsadviezen die tot doel hebben tot een zo effectief en efficiënt mogelijke inkooporganisatie binnen de hospitality-afdelingen te komen. Tevens bevat het adviesrapport een implementatieplan aangaande de beleidsadviezen en een financiële verantwoording daarvan.

Probleemstelling

“Welke concrete aanpassingen kan de Baak Management Centrum voor 1/9/2008 doorvoeren teneinde de inkooporganisatie van de hospitality afdelingen zo in te richten, dat deze zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen opereren”.

Subprobleemstellingen en onderzoeksvragen

Om antwoord te geven op de probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen en subprobleemstellingen geformuleerd:

Onderzoeksvragen

1. Hoe ziet de huidige organisatie van de Baak management centrum eruit?
2. Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van de hospitality-afdelingen binnen de Baak management centrum eruit?

Subprobleemstellingen

3. Welk model kan het beste gebruikt worden bij het inrichten van een inkooporganisatie en waar moet ten behoeve van de hospitality-afdelingen van de Baak Management Centrum op gelet worden?
4. Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van inkoop?
5. Op welke wijze wordt er ingekocht bij andere organisaties?

¹ Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2003. ISBN 9020731181

6. Zijn er knelpunten in de huidige situatie; zo ja, welke?
- 7a. Wie zijn de betrokken partijen?
- 7b. Wat zijn de wensen en eisen van de betrokken partijen?
8. Welke beleidsadviezen zijn nodig om te komen tot een effectieve en efficiënte Inkooporganisatie bij de verschillende hospitality-afdelingen?
9. Op welke wijze kunnen de beleidsadviezen geïmplementeerd worden?
10. Wat zijn de te verwachten consequenties van deze beleidsadviezen?

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de organisatie, het hospitality gedeelte en de inkoop binnen de hospitality-afdelingen beschreven. Dit is om de lezer een indruk te geven van het organisatiegebied waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Hoofdstuk 2 betreft de methoden van onderzoek die gebruikt zijn bij het onderzoek. De probleemstelling, de subprobleemstellingen, de onderzoeksmethoden en de onderzoeksdoelstelling worden in dit hoofdstuk behandeld. De planning in dit hoofdstuk geeft precies aan wat, wanneer en via welke wegen wordt behandeld. In hoofdstuk 3 wordt het theoretische kader van het onderzoek behandeld. De analysetechnieken en literatuurbronnen die tijdens het onderzoek van toepassing zijn, worden in dit hoofdstuk uitgewerkt. Er wordt verantwoording afgelegd waarom voor deze modellen en analyses is gekozen. De trends op het gebied van inkoop worden ook behandeld, deze zijn doormiddel van literatuuronderzoek tot stand gekomen. Ten slotte wordt de interne en externe benchmark in dit hoofdstuk uitgewerkt. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk 5 betreft de analyse en de conclusie van het onderzoek. In hoofdstuk 6 worden er aanbevelingen op strategisch, organisatorisch / tactisch en operationeel niveau gegeven. In hoofdstuk 7 wordt het implementatietraject behandeld. De organisatorische, personele en financiële consequenties worden ten slotte in hoofdstuk 8 behandeld.

1. Beschrijving van de huidige organisatie

De eerste paragraaf geeft een korte uitleg over de geschiedenis van de Baak. In de tweede paragraaf wordt beschreven wat de Baak voor organisatie is en wat de hospitality-afdelingen binnen de Baak zijn. Tevens wordt de huidige inkooporganisatie beschreven. De derde paragraaf behandelt de missie en visie. In de vierde paragraaf worden de doelstellingen en de nieuwe strategie behandeld. De vijfde paragraaf behandelt ten slotte de organisatiestructuur.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag één:

- *Hoe ziet de huidige organisatie van de Baak Management Centrum eruit?*

1.1 Historie

De Baak, Management Centrum VNO-NCW, ontwikkelt sinds 1959 management opleidingen voor het hoger- en topmanagement van het bedrijfsleven en de overheid. De geschiedenis van de Baak is nauw verbonden aan de geschiedenis van het Centraal Sociaal Werkgevers Verbond (CSWV). Het CSWV heeft relatief kort bestaan van 1945 tot 1967. In dat jaar fuseren CSWV en VNW (Verbond van Nederlandse Werkgevers) tot het Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO). Het CSWV organiseert al sinds 1948 cursussen. Met de cursussen voor redacteurs van personeelsbladen, de voordrachtseries en met de Leergang Personeelschefs neemt het opleidingsvormingswerk van het CSWV niet alleen aanvang, maar komt wat later de Baak zal worden, al in het vizier. Het besef groeit dat een eigen conferentiehuis meer dan wenselijk is. In Noordwijk worden al enkele seizoenen veel voorlichtingsactiviteiten gehouden in Hotel Noordzee. Hotel Astrid aan de Koningin Astridboulevard wordt in september 1957 door het Verbond aangekocht. De naam van het conferentie- en studiecentrum wordt de Baak, dat is een streekwoord voor (vuur)baken. Een oriëntatiepunt voor zeevarenden die onderweg zijn. In 1971 wordt de Baak, onder Charles Maitland, een stichting en wordt dus bestuurlijk en financieel losgemaakt van het VNO. Het loskoppelen en verzelfstandigen van de Baak heeft tot gevolg dat de Baak een grotere vrijheid in het vaststellen en verwezenlijken van het eigen beleid krijgt. De huidige directeur is sinds 1996 drs. H. Starren. Sinds eind april 2001 is de Baak ook in het midden van Nederland gevestigd op Landgoed de Horst².

1.2 De Baak Management Centrum

De Baak Managementcentrum VNO-NCW (hierna: de Baak) is een leiderschapsinstituut. De core-business van de Baak is het ontwikkelen en geven van trainingen op het gebied van persoonlijk en executive leiderschap. De doelgroep van de Baak is het middel en hoger management in zowel de publieke als de private sector. Leren is de *core competence* van de Baak en leiderschap is het thema dat hierin centraal staat. Om het leren over leiderschap te faciliteren beschikt de Baak over twee eigen locaties: 'De Baak Seaside' aan het strand van Noordwijk en 'Landgoed de Horst' in de bossen van Driebergen. Tevens beschikt de Baak over een kantoor in Amsterdam. Alle locaties vormen afzonderlijke BV's waarvan de Baak eigenaar is. De Baak Seaside wordt alleen in de zomermaanden geëxploiteerd als hotel³.

1.2.1 De Baak Seaside

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij de Baak Seaside in Noordwijk aan Zee. Deze locatie op de boulevard in Noordwijk is sinds 1957 eigendom van de Baak. De reden om destijds het pand aan te kopen kwam voort uit de opvatting:

"...een eigen outillage... van grote betekenis is voor het bereiken van de beoogde doelstellingen van de Baak."

Deze opvatting geldt nog steeds. In de afgelopen 50 jaar is de beschikking over een eigen locatie zeer succesvol gebleken. Hét kenmerk van de locatie in Noordwijk is de ligging aan zee; deze oefent op veel mensen een natuurlijke aantrekkingskracht uit. Ook ligt in Noordwijk in zekere zin de bron van het gedachtegoed dat de Baak in de loop der jaren heeft ontwikkeld. Verder is het de locatie die bij veel mensen in hun herinnering is gekoppeld aan de Baak.

Zoals gezegd is het een streven om met eigen en aanverwante activiteiten tot een acceptabele bezetting te komen. In eerste instantie had de Baak Seaside maar één doelgroep; de Baak. Om bedrijfseconomische redenen is echter op enig moment in het verleden besloten om de locatie als

² Intranet de Baak Management Centrum vno-ncw

³ Bedrijfsstuk de Baak conferentiefaciliteiten 2007

commercieel hotel te exploiteren. Dat besluit heeft er uiteindelijk toe geleid dat er een verwijdering van de core business is ontstaan. De groei van de Baak in de afgelopen jaren heeft ervoor gezorgd dat de focus weer op de core business is komen te liggen. Dat wil op dit moment echter nog niet zeggen dat de Baak weer de enige klant is. De Baak is goed voor 60% van de omzet van de Baak Seaside. Verder hebben zakelijke derden een omzetaandeel van 38% en de toeristenmarkt een aandeel van 2% (gebaseerd op de gegevens uit 2007).

Er is voor de Baak Seaside geen actieve 'sales' afdeling. Gezien het grote netwerk van de Baak als opleidingsinstituut is dat ook niet nodig, veel van de 'zakelijke derden' zijn in aanraking met de locatie gekomen door er een training te volgen. De Baak en derden maken over het algemeen van maandag tot vrijdag gebruik van de faciliteiten. Piekperiodes zijn maart, april, mei, juni, september, oktober, november en begin december.

Bij gebrek aan toeristen is de Baak Seaside van half september tot begin april in het weekeinde gesloten. Dat wil zeggen; vrijdagavond sluit de Baak om op zondagavond weer te openen voor de gasten die willen voorovernachten. Het streven is om trainingen door te laten lopen in de weekenden om zo de bezetting beter te spreiden, echter is hier nog weinig animo voor⁴.

De 6 p's van de Baak Seaside

Plaats

Direct aan zee ligt de Baak Seaside, dé locatie voor congressen, vergaderingen en vakanties. De Baak ligt aan de mooiste en rustige boulevard van Noordwijk, "de Koningin Astridboulevard". Eén minuut lopen van de vloedlijn. Ook de duinen zijn op nog geen 100 meter loopafstand van het hotel te vinden. De Baak heeft ook nog een locatie in Driebergen, gevestigd op 23 hectare groen, tuin en bos met hoge milieuvriendelijke waarde⁵.

Product

De Baak Seaside heeft als product het faciliteren van trainingen en verzorgt een thuis voor de cursisten die binnen de Baak Seaside trainingen volgen. Dit wordt gedaan door de beschikbaarheid van verschillende leerruimtes en hotelkamers. Ook de service van het personeel is een belangrijk product. Naast de zakelijke doelgroep van de Baak Seaside, is er ook nog een kleinere doelgroep: de toeristen. Deze doelgroep maakt gebruik van de Baak Seaside in de weekeinde en de zomermaanden. Dit geldt alleen als er geen of weinig trainingen plaatsvinden in de Baak Seaside. De Baak Seaside verzorgt heerlijke ontbijtbuffetten, lunchbuffetten en diners voor cursisten. Deze zijn te nuttigen op de rustgevend patio, of het heerlijke terras met uitzicht over de duinen, het strand en de zee. Ook beschikt het hotel over comfortabele hotelkamers.

Prijs

In figuur 1 ziet u een overzicht van de logiesprijzen voor toeristen.

Alle logiesprijzen zijn per kamer per nacht, inclusief ontbijt en exclusief toeristenbelasting.

Kamertype	Ligging	1-pers.	2-pers.
Standaard met douche/toilet	Landzijde	€ 87.50	€ 117.50
Standaard met douche/toilet	Zeezijde	€ 105.00	€ 127.50
Luxe met bad/toilet	Landzijde	€ 112.50	€ 142.50
Luxe met bad/toilet	Zeezijde	€ 127.50	€ 157.50

Figuur 1: Logiesprijzen

- o Toeristenbelasting € 3,12 p.p.
- o Parkeerkosten € 7,50 per dag
- o Kinderbedje/extra bed per nacht € 17,50
- o Ontbijt extra persoon € 7,50
- o Kinderen 0-4 Gratis (op basis van 2-pers. Bezetting, eigen reisbed)
- o Huisdieren zijn **niet** toegestaan

⁴ Bedrijfsstuk de Baak conferentiefaciliteiten 2007

⁵ www.debaak.nl

Bijlage 1 betreft een tabel met arrangementsprijzen. Deze arrangementen zijn voor de cursisten die een training komen volgen.

Presentatie

De Baak Seaside presenteert zich door middel van een goede uitstraling naar de gasten en het personeel. Van buiten straalt de Baak Seaside weinig uit. Van binnen is het een modern aangekleed hotel met conferentiemogelijkheden waar je comfortabel van kunt genieten.

Promotie

De Baak Seaside maakt promotie via internet en geschreven media. De promotie is vooral gericht op de derden markt.

Personeel

Het personeel is gastvrij en vriendelijk en heeft oog voor de persoonlijke wensen van de gast. Door de vele veranderingen blijft het personeel bij de tijd.

Inkoop binnen de Baak Seaside

Er wordt onderzoek gedaan naar de inrichting van de inkooporganisatie en het verloop van de inkoop binnen de hospitality-afdelingen. Op dit moment is er geen inkoopafdeling binnen de Baak Seaside. De inkoop wordt per afdeling door de desbetreffende leidinggevende gedaan, dit zijn dus de inkoopmedewerkers.

Onder de hospitality-afdelingen vallen de volgende afdelingen:

- Huishouding
- Planning
- Receptie
- Audiovisuele dienst
- Technische dienst
- Restaurant
- Keuken

Er is geen inkoopafdeling binnen de Baak Seaside en er is geen sprake van centrale inkoop. De hotelmanager houdt overzicht aan de hand van de marges die per maand behaald moeten worden. In de organogram in bijlage 2 wordt duidelijk hoe de inkooporganisatie nu geregeld is. Per hospitality-afdeling één inkoper en het hotelmanagement houdt globaal overzicht. Vorig jaar heeft de organisatie geprobeerd om meer overzicht te krijgen wat betreft de inkoop. Dit heeft men gedaan aan de hand van een e-mail adres waar alle bestellingen naartoe gestuurd moesten worden. Een medewerkers deed een bestelling, stuurde vervolgens een overzicht naar inkoop@debaak.nl. In de e-mail moest vermeld worden wat men had gekocht, bij wie het gekocht was, de prijs die betaald moest worden voor de bestelling en tenslotte waar de bestelling voor bestemd was. Dit werd helaas geen succes. Er was weinig animo vanuit de medewerkers omdat men dacht dat er teveel tijd in ging zitten. Ook het management heeft deze methode niet goed begeleid en geïmplementeerd. Na enkele weken was deze methode al afgeschaft. In bijlage 3 vindt u een overzicht van deze methode. Hieruit kunnen bepaalde knelpunten geconstateerd worden.

- Er is geen inzicht in toekomstige uitgaven;
- De afhandeling van inkoopfacturen gaat niet snel genoeg;
- Betalingen aan leveranciers moeten sneller gedaan worden;
- De inkoop wordt niet efficiënt gedaan.

1.3 De missie en de visie

Missie

De Baak richt haar activiteiten op de ontwikkeling van de Nederlandse kenniseconomie. De organisatie heeft zich verbonden aan de doelstellingen die door het Innovatieplatform zijn verwoord en wil daar op eigenzinnige wijze aan bijdragen. Onderscheidende thema's van de Baak zijn leiderschap en ondernemerschap, vanuit een sterk persoonsgerichte benadering in een internationale context. De Baak wil een excellente maatschappelijke onderneming zijn, zoals verwoord in de missie:

"De Baak is een bijzondere onderneming die anderen en zichzelf door leren verder brengt".

Kunst, cultuur en natuur spelen een belangrijke rol in de leeromgeving die de Baak te bieden heeft⁶.

⁶ www.debaak.nl

Visie

De visie van de Baak Management Centrum is dat het steeds belangrijker wordt leiderschap te verbinden aan ondernemerschap. De programma's richten zich steeds meer op de combinatie van leiderschapontwikkeling en ondernemerschapontwikkeling. Leiderschap staat voor het naar binnen kijken, ondernemerschap voor naar buiten kijken. Wie dat weet te integreren kan werkelijk iets bereiken.

Leiderschap begint bij jezelf. Besef van je eigenheid, de drijfveren die maken wat je wilt en doet is een voorwaarde om effectief leiding te geven aan jezelf en anderen. Leiderschap staat voor richting geven, inspireren en nieuwe oriëntatie bieden.

Ondernemerschap richt zich meer naar buiten. Om te overleven in een snel veranderende wereld is innovatie, het toevoegen van waarde en een snelle vermarketing van nieuwe ideeën zeer van belang. Men zal letterlijk moeten 'exploreren', weten wat er in de wereld gebeurt, en dat vertalen of incorporeren in je strategie, marketing en manier van werken. Management wordt vooral opgevat als de uitvoering van leiderschap en ondernemerschap⁷.

1.4 Doelstellingen en strategie

Doelstellingen:

De ambitie van de Baak Management Centrum is waardegedreven ondernemerschap vorm te geven binnen de bijzondere onderneming. De Baak werkt vanuit vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid en verantwoording. De manier waarop de Baak dat doet is tijdsafhankelijk. Door ondernemerschap centraler te zetten wordt de Baak slagvaardiger, flexibeler en meer extern gericht. Daarmee is de Baak in staat een antwoord te hebben op de snelle veranderingen in de wereld. Doordat ze zelf leiderschap en ondernemerschap aan elkaar binden wordt de Baak tevens de illustratie van haar boodschap.

De nieuwe strategie:

De markt biedt kansen op groei maar de Baak profiteert daar te weinig van. Wil de Baak zijn/ haar rol en betekenis in de maatschappij behouden en vergroten, dan is een versnelling op de huidige koers - dichter op de markt organiseren en meer ondernemerschap de Baak binnenbrengen - noodzakelijk. De Baak wil een leiderschapsinstituut zijn dat zich kenmerkt door de verbinding aan te gaan met waardegedreven ondernemerschap. De Baak zal in versneld tempo doorgaan met de strategie van vorming van ondernemerskernen. De richting daarvan ligt reeds besloten in de wijze waarop de organisatie al is onderverdeeld in resultaatverantwoordelijke businessdomeinen als Wet en Werkgever, het Europees Instituut, Baak Coaching, Baakblue i.o., en de grootste ondernemerskern op dit moment: de accommodaties. De organisatie zal een Identity Unit krijgen en een aantal resultaatverantwoordelijke eenheden daaromheen: grotere en kleinere ondernemerskernen, onder leiding van een businessleader of directeur. Voor medewerkers zijn meerdere rollen en ontwikkelpaden mogelijk. Ondernemers kunnen een ondernemingskern oprichten en leiden. Professionals met competenties als coach, procesbegeleider en trainer kunnen zich eventueel geheel aan een ondernemingskern verbinden. Zij kunnen ook een rol aannemen als cruising professional, een rol die zich laat vergelijken met die van freelancer. Essentieel is dat ondernemerschap voorop staat⁸.

1.5 Organisatiestructuur

Op dit moment vindt er een grote verschuiving plaats binnen De Baak. Hierdoor is het moeilijk om de juiste organisatiestructuur te beschrijven.

De Baak zal bestaan uit een (neuraal) netwerk van resultaatverantwoordelijke eenheden: grotere en kleinere **ondernemingskernen** (OK's), onder leiding van een businessleader of directeur. Elke ondernemingskern heeft een eigen aanbod en positionering binnen de markt en een grote mate van vrijheid in organiseren. Resultaten worden zichtbaar in een eigen winst- en verliesrekening.

Regie is in handen van de **Identity Unit**, die met de OK's afspraken maakt over de zakelijke randvoorwaarden: omzet, marge en positionering. De Identity Unit heeft een faciliterende rol. Ze bewaakt het merk de Baak, de overall strategie en de gezamenlijke waarden. De Identity Unit is ook verantwoordelijk voor Baak-brede events en voor de regie van de maatschappelijke projecten.

⁷ Tweede concept strategienotitie

⁸ Tweede concept strategienotitie

Stafafdelingen zullen hun diensten aanbieden om de ondernemingskernen te ondersteunen. Kosten worden doorbelast aan de OK's. Er is wel draagplicht, geen verplichte winkelnering. Een belangrijke rol is weggelegd voor de Informatie- en Adviesdesk voor BaakOpen en een soortgelijke cockpitachtige afdeling voor (voorheen) Incompany. Zij krijgen het merendeel van de informatie- en adviesvragen binnen en zullen die actief verdelen over de betrokken ondernemingskernen. Afstemming tussen de ondernemingskernen is vanzelfsprekend noodzakelijk. Een klant hoort in principe bij één ondernemingskern thuis en heeft één vast aanspreekpunt. Accountmanagement blijft functioneren zoals het nu al doet. Het kent een centrale regie, van waaruit de OK's expertise kunnen inhuren.

Voor de (staf) directie Financiën & Informatievoorziening en Personeel & Organisatie zal de taak verzwaren. Het aantal resultaatverwoordelijke kernen neemt toe, en daarmee het werk, de vragen en adviezen rondom de financiële verantwoording. Voor Personeel & Organisatie wordt het des te belangrijker om de vraag naar arbeidskracht en ontwikkeling van mensen goed te monitoren. Alle stafafdelingen zullen inzichtelijk moeten gaan maken hoe hun tijdsbesteding per dienst/product is. De relatie tussen ondernemingskernen en stafafdelingen zal verzakelijken. Onderling zullen ze afspreken welke taken in welke tijd gedaan worden en daar verantwoording over afleggen. De Baak streeft naar een situatie waarin de toegevoegde waarde van de stafafdelingen duidelijker zichtbaar wordt en zij minder op de achtergrond staan.

Professionals verbinden zich aan een ondernemingskern of werken in een rol als cruiser voor één of meerdere OK's en/of Identity Unit. Zij zorgen zelf dat ze voldoende dagdelen worden ingehuurd. Afspraken over invulling en hoeveelheid declarabele dagdelen, opleiding en ontwikkeling, tijdsverdeling en resultatenplanning worden vastgelegd in een Personal Commitment Statement⁹.

Het *primaire proces* van de Baak omvat een groot aantal activiteiten op het gebied van opleidingen en management development, waarbij het verwerven van kennis, inzichten en vaardigheden centraal staan.

De *facilitaire (ondersteunende) diensten* omvatten de programma-assistentie, planning, receptie, repro, audiovisuele dienst, het restaurant, de keuken, de technische dienst, de huishouding en ondersteunen het primaire proces. Oftewel het 'indirect' ondersteunen van programma's die bij de Baak Seaside gegeven worden.

Bijlage 1 betreft de organogram van de organisatie.

MENSEN

Op dit moment werken er 225 fte bij de Baak, waarvan bijna 30% in het programmamanagement. Gezien de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt zullen we creatieve, nieuwe vormen moeten vinden om mensen van voldoende kwaliteit aan te trekken. We streven naar een staf die voor tenminste de helft bestaat uit medewerkers met een biculturele of internationale achtergrond en daarnaast uit een goede hr-mix van jong en ervaren, van mannen en vrouwen, ondernemers en professionals. De werving zal zich steeds meer richten op professionals met een ondernemers (realisatiekracht)-, accountmanagement (commerciële kracht)- of consultancy (advieskracht) profiel.

De opzet in ondernemingskernen biedt medewerkers nieuwe carrièremogelijkheden (dual ladder). Het leiden van een ondernemingskern of zelf initiatief nemen zo'n kern op te richten behoort tot de nieuwe md-mogelijkheden. Ook zullen zich vergelijkbare carrièrekansen voordoen binnen de ondersteunende units waar sommige onderdelen zoals de secretariaten als shared services georganiseerd zullen worden.

MIDDELEN

Onze focus ligt op winstgevendende omzet en groei. We verwachten binnen vier a vijf jaar door te groeien naar een hogere omzet.

We zijn niet gedreven door winstmaximalisering maar willen een rendement behalen dat continuïteit biedt voor innovatie en investeringen, en ons gelegenheid biedt maatschappelijke projecten uit te voeren. Een van die investeringen is de nieuwbouw in Driebergen.

⁹ Tweede concept strategienotitie

De financiële ontwikkelingen worden tweejaarlijks begroot, bij het opstellen van de jaarrekening en halfjaarcijfers, om te bepalen of de Baak op koers ligt voor de jaren daarna.

MARKTEN

Persoonlijke ontwikkeling is niet meer uniek voor de Baak, vele deelnemers hebben inmiddels 'iets' op dit vlak gedaan en vele aanbieders begeven zich nu op dit terrein. Voor de Baak blijft de markt van leidinggevend en professionals, in bedrijfsleven en bij de overheid, een belangrijke markt. Uit onderzoek blijkt dat de Baak daar (nog steeds) een unieke positie heeft, die volgens deelnemers niet met andere aanbieders te vergelijken is. Het is met name ook deze markt die bediend wordt vanuit BaakOpen. De zwerm aan Baak-ondernemingskernen zal zich hard maken om veel specifiek en gedefinieerd markten te benaderen¹⁰.

¹⁰ Tweede concept strategienotitie

2. Methoden van onderzoek

2.1 Het onderzoek

Het onderzoek naar de inrichting van de inkooporganisatie bij de hospitality-afdelingen van de Baak Management Centrum vno-ncw heeft tot doel om een antwoord te geven op de volgende probleemstelling:

“Welke concrete aanpassingen kan De Baak Management Centrum vno-ncw voor 1/9/2008 doorvoeren teneinde de inkooporganisatie van de hospitality afdelingen zo in te richten, dat deze zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen opereren”.

De onderzoeksvragen en subprobleemstellingen die hiermee samenhangen zijn weergegeven in de inleiding op pagina 1.

2.2 Onderzoeksverantwoording¹¹

Om een antwoord te geven op de probleemstelling en subprobleemstellingen is er van de volgende methoden van onderzoek gebruik gemaakt.

Hoe gaat men onderzoeken?

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek. Literatuuronderzoek is gebruikt om te kijken uit welke onderdelen de inrichting van een inkooporganisatie bestaat en om achter de trends op het gebied van inkoop te komen. Empirisch onderzoek is verricht naar de huidige situatie en de gewenste situatie bij De Baak Management Centrum. Bij het empirisch onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande gegevens, vrije interviews en observatie. Ook is er een interne en externe benchmark uitgevoerd en zijn er verschillende analyses uitgevoerd. De analyses hebben voornamelijk kwantitatieve gegevens opgeleverd.

Theoretisch onderzoek

Voor het theoretisch onderzoek is gebruikt gemaakt van literatuurstudie om gegevens over het inrichten van een inkooporganisatie te verkrijgen en de trends op het gebied van inkoop te achterhalen. Diverse boeken, syllabi, tijdschriften, Internet en scripties gerelateerd aan het onderwerp inkoop zijn gebruikt. Op deze wijze is informatie en kennis verkregen over inkoop. De onderwerpen die onder andere aan de orde zijn gekomen, zijn: inkoop, het belang van inkoop, het racewagenmodel, de BIOCA analyse, de community analyse, de portfolio analyse van Kraljic, de factuuranalyse, de ABC analyse, benchmarking en de trends op het gebied van inkoop.

Empirisch onderzoek

Er wordt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek gebruik gemaakt. Bij kwalitatief onderzoek zijn de processen van de huidige inkoop situatie beschreven. Aan de hand van kwantitatieve gegevens zijn de community analyse, de ABC-analyse, de factuuranalyse en de portfolio analyse van Kraljic uitgevoerd. De kwantitatieve gegevens zijn afkomstig van de financiële administratie. Bij de kwantitatieve gegevens wordt gekeken naar het jaar 2007. Deze gegevens zijn compleet.

ABC-analyse: De kwantitatieve gegevens die noodzakelijk waren voor de ABC-analyse zijn afkomstig van de financiële administratie. De financiële administratie heeft in het systeem Navision overzichten waar alle leveranciers, waarvan iets afgenomen is in 2007, op geregistreerd staan. De inkoopvolumes staan hier ook bij vermeld. Aan de hand van het inkoopvolume is het cumulatieve bedrag en percentage bepaald. Per leveranciers is gekeken naar het aantal facturen en het gemiddelde factuurbedrag. De a, b en c groepen zijn tenslotte ingedeeld aan de hand van de theoretisch vastgestelde percentages¹².

Portfolio analyse van Kraljic: De kwantitatieve gegevens die noodzakelijk waren voor de community analyse en portfolio analyse van Kraljic zijn ook afkomstig van de financiële administratie. Ook voor dit overzicht is er gebruik gemaakt van het systeem Navision. De totale inkopen per productgroep, per afdeling stonden geregistreerd in de community analyse. Aan de hand van de theoretische bepalingen

¹¹ Genet, C.M.: Syllabus Methoden van Onderzoek en de markt. Haagse Hogeschool. 2004/ 2005. Code 2384

¹² Es. van der, W. : Faciliterend Inkoopmanagement. Haagse Hogeschool. 2007/2008. Code 2357

rondom de productgroepen zijn de productgroepen ingedeeld in knelpuntproducten, strategische producten, hefboomproducten en routineproducten. Het overzicht in bijlage 5 (ook wel community analyse) geeft precies aan welke afdelingen, welke bedragen per productgroep hebben besteed. Het aantal leveranciers is bepaald aan de hand van de overzichten in het systeem Navision.

*Dataverzamelingsmethoden*¹³

Tijdens het afstuderen is er van verschillende dataverzamelingsmethoden gebruik gemaakt.

- Gebruik gemaakt van bestaande gegevens (deskresearch);
Voor het onderzoek zijn bestaande gegevens van de Baak Seaside gebruikt, De gegevens worden secundaire gegevens genoemd en waren relevant voor het onderzoek. Hieronder vallen de financiële gegevens die noodzakelijk waren bij de analyses en de bedrijfsgegevens.
- Observeren;
Op de desbetreffende afstudeerplek is gedurende de gehele afstudeerperiode gewerkt waardoor veel waargenomen is van de inkoop binnen de hospitality-afdelingen. Deze waarnemingen komen in hoofdstuk 4 terug. Tijdens het observeren is er gelet op wat de medewerkers doen (gedragingen), de dingen die ze gebruiken (objecten) en wat ze zeggen (door te luisteren naar gesprekken).
- Interviewen;
Door de open interviews aan de hand van het racewagenmodel is de huidige inkoop situatie in kaart gebracht. De interviews zijn mondeling afgenomen en waren gebaseerd op kwalitatief onderzoek. Voor interviews is gekozen om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop het huidige inkoopproces bij de Baak Seaside is ingericht, zodat de bestaande knelpunten hier uit voortvloeien. In bijlage 6 is het interview die afgenomen is bij de leidinggevenden van de hospitality-afdelingen terug te vinden. Bijlage 7 betreft de uitkomsten van de interviews.

In het verlengde van de keuze voor de methoden van gegevensverzameling stuit men direct ook op de vorm van gegevensverzameling. De gegevensverzameling is uitgevoerd aan de hand van:

- Bureauonderzoek (deskresearch);
- Survey.

Uitleg begrippen:

- Theoretisch onderzoek = het verzamelen van bestaande informatie op gebieden van de (sub) probleemstellingen.
- Empirisch onderzoek = gegevens verwerven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek.
- Kwalitatief = Hierbij maakt men overwegend gebruik van gegevens van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen te beschrijven en te interpreteren. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de aard en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel.
- Kwantitatief = Hierbij gaat het om de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets.
- Dataverzamelingsmethoden = verschillende manieren om data te verzamelen.

Bij wie of wat gaat men onderzoeken?

Intern onderzoek

Binnen De Baak Seaside is onderzoek gedaan bij 7 verschillende hospitality-afdelingen. Dit zijn de volgende afdelingen:

- Planning
- Receptie
- Restaurant
- Keuken
- Huishouding
- Audiovisuele dienst
- Technische dienst

¹³ Genet, C.M.: Syllabus Methoden van Onderzoek en de markt. Haagse Hogeschool. 2004/ 2005. Code 2384

Aan de hand van observaties en interviews met de inkoopmedewerkers is de huidige inkoop situatie binnen de hospitality-afdelingen in kaart gebracht. De interviews zijn afgenomen aan de hand van de stappen van het racewagenmodel. Het racewagenmodel zorgt ervoor dat de inkoop situatie van een organisatie volledig in kaart wordt gebracht.

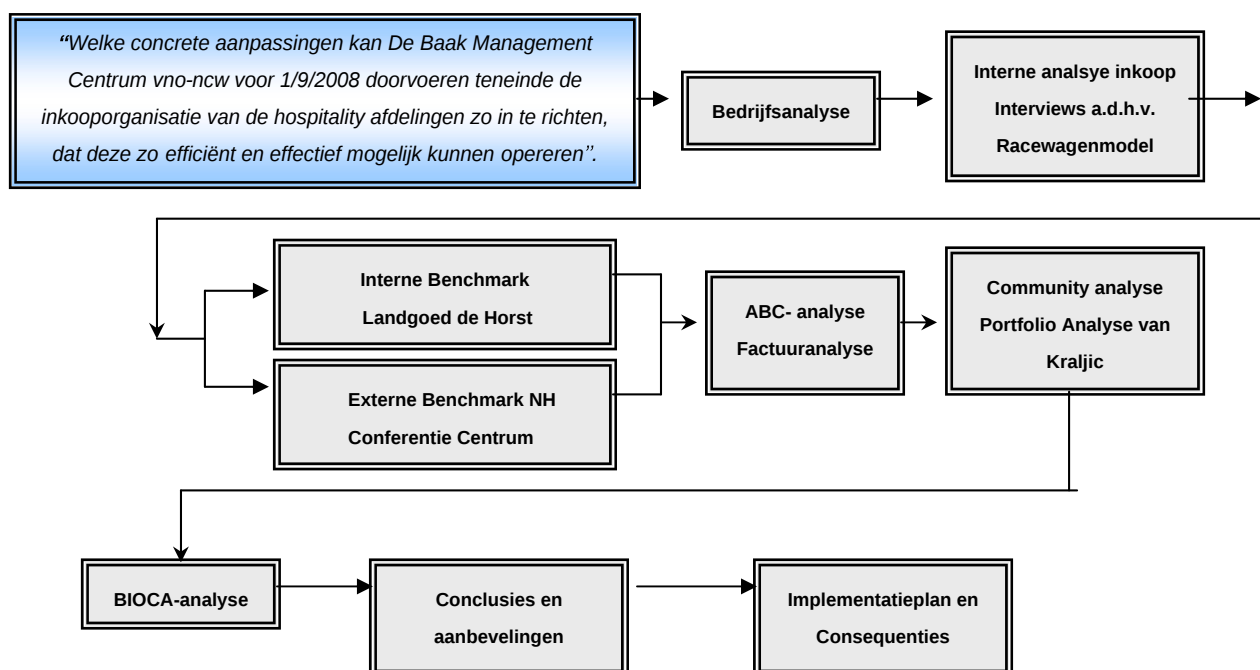
Extern onderzoek

Er is een benchmark uitgevoerd om inzicht te krijgen in de inkoop binnen andere bedrijven; er is een interne benchmark bij Landgoed De Horst uitgevoerd aan de hand van processen en kengetallen. Hierdoor is er een duidelijk beeld gecreëerd wat de verschillen en overeenkomsten tussen beide locaties zijn. Ook is er een externe benchmark uitgevoerd bij NH Conferentiecentrum Leeuwenhorst. Het was niet mogelijk om financiële gegevens te verzamelen van NH Conferentiecentrum Leeuwenhorst.

De gegevens van de benchmark bij de NH Conferentiecentrum Leeuwenhorst zijn verkregen aan de hand van een interview. De gegevens voor de interne benchmark bij Landgoed de Horst zijn verkregen aan de hand van een interview en doormiddel van financiële gegevens van de financiële administratie. Deze financiële gegevens waren van toepassing op de locatie in Noordwijk en de locatie in Driebergen. Hierdoor was het mogelijk om vergelijkingen en verschillen uit te zoeken.

Wanneer gaat men wat precies onderzoeken?

De stappen van het onderzoek zijn in figuur 1 in een flowchart verwerkt.



Figuur 1: Flowchart, stappen van het onderzoek

Bijlage 8 betreft een planning waarin per subprobleemstelling de onderzoeksmethoden worden weergegeven.

2.3 Onderzoeksdoelstelling

Het eindproduct omvat een adviesrapport waarin wordt aangegeven hoe de inkoop binnen de hospitality-afdelingen geoptimaliseerd kan worden. Het adviesrapport bevat beleidsadviezen die tot doel hebben om tot een zo effectief en efficiënt mogelijke inkooporganisatie binnen de hospitality-afdelingen te komen. Tevens bevat het adviesrapport een implementatieplan aangaande de beleidsadviezen en een financiële verantwoording daarvan.

3. Theoretisch kader

Om de inkoop situatie duidelijk in kaart te brengen moet er gebruik worden gemaakt van literatuur. Het belang van inkoop wordt eerst besproken. Dan volgt het racewagenmodel en de verschillende stappen die daarbij horen. Ten slotte wordt besproken waarom voor de theoretische modellen is gekozen.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

- Welk model kan het beste gebruikt worden bij het inrichten van een inkooporganisatie en waar moet ten behoeve van de hospitality-afdelingen van de Baak Management Centrum op gelet worden?
- Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van inkoop?

3.1 Inkoop en belang

Voor inkoop zijn veel definities in omloop. Zij hebben bijna allemaal elementen in zich over het voorzien van de organisatie met de benodigde goederen en diensten, in de juiste hoedanigheden, hoeveelheden en op de juiste tijdstippen. In de praktijk blijkt een veel kortere definitie echter het meest bruikbaar te zijn, namelijk:

'Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat'¹⁴.

De simpelste en smalste definitie van inkoop is: inkoop is alles waar een factuur tegenover staat. Inmiddels is echter breed erkend dat inkoop veel meer is dan het doorlopen van het inkoopproces. Er is een scala van onderzoeken en modellen te noemen die ingaan op de verschillende aspecten die relevant zijn voor inkoop en de professionalisering daarvan. Hieronder vindt u een korte opsomming van deze aspecten van inkoop, ofwel een antwoord op de vraag: "wat is inkoop". Deze aspecten zijn gegroepeerd in de indeling zoals NEVI hanteert voor het structureren van de kennisgebieden. In figuur 2 vindt u de stappen van het inkoopproces verwerkt in een model.

Strategie: inkoopbeleid is een integraal deel van de organisatiestrategie, inkoop moet zorgen voor het verminderen van de strategische kwetsbaarheid als een levering of leverancier uitvalt, inkoop moet (via de leveranciers) bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Organisatie: inkoop wordt door iedereen gedaan en moet ingebed in een heldere organisatievorm, vanwege het projectmatige en multidisciplinaire karakter van inkoop alsmede de impact van inkoop op de hele organisatie zijn persoonlijke vaardigheden voor inkopers zeer belangrijk.

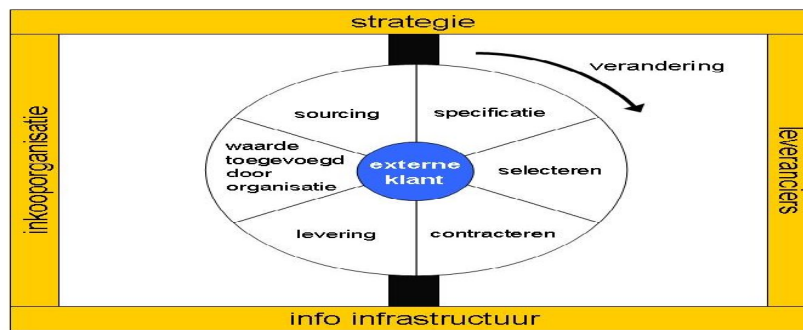
Inkoopproces: inkoop zorgt voor tijdige levering van diensten en goederen om de voortgang van het bedrijfsproces zeker te stellen, inkopers zorgen voor het 'rationaliseren' van het inkoopproces door een complete functionele specificatie, analyses van markt en leveranciers en een gedegen besluitvormingsproces.

Leveranciers: niet elke leverancier is even belangrijk en inkoop zorgt voor een classificatie van leveranciers, de trend is van heel veel kleine naar enkele grote leveranciers, met de strategische leveranciers werkt inkoop aan partnerschap, ketenmanagement en integratie van processen, product- en procesvernieuwing.

Informatievoorziening en automatisering: om grip te krijgen op de inkoopstromen zijn goede informatiesystemen vereist, de mogelijkheden van e-procurement worden benut, er is sprake van een diepgaande prestatiemeting voor continue verbeteringen¹⁵.

¹⁴ Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901406606 6

¹⁵ http://www.nevi.nl/over_inkoop/inkoopproces/



© NEVI

Figuur 2: inkoopmodel NEVI

Inkoop is belangrijk vanwege:

- De financiële omvang;
- Kengetallen;
- Risicoafdekking: financieel & juridisch (eigendom van goederen, garantie, service);
- Het verkrijgen van de juiste goederen en diensten in de juiste hoeveelheden, juiste kwaliteit, op het juiste tijdstip en op de juiste plaats

Over het strategisch belang van inkoop bestaan nogal wat misverstanden. Zelfs in kringen van wetenschappers die zich met inkoop bezighouden bestaat er onduidelijkheid. Een poging om die uit de weg te ruimen en te laten zien waarom en wanneer inkoop strategisch belangrijk is. Inkoopmanagement is wel degelijk van strategisch belang voor ondernemingen, want het kan een bijdrage leveren aan duurzaam concurrentievoordeel. Het is een andere vraag in hoeverre het strategisch potentieel van inkoop altijd onderkend en gerealiseerd wordt. Dit hangt in sterke mate af van de manier waarop inkopers zich opstellen binnen de organisatie en de manier waarop zij hun activiteiten tegemoet treden. Een goed begrip van wat strategie inhoudt, is hierbij een belangrijke start. Op het gebied van inkoop en strategie ligt daarom nog een ruime agenda open¹⁶.

3.2 Het racewagenmodel

De totale inkoopfunctie wordt gedefinieerd als een verzameling van onderdelen in hun onderlinge samenhang. Dit is visueel weergegeven in "het racewagenmodel". Het racewagenmodel is in deze scriptie gebruikt omdat het één van de weinige modellen is dat de *complete* inkoop situatie *duidelijk* in kaart kan brengen. Het racewagenmodel geeft aan dat elementen als beleid, organisatie, personeel, methoden, procedures en informatievoorziening tezamen als het ware de infrastructuur vormen van het inkoopproces¹⁷.

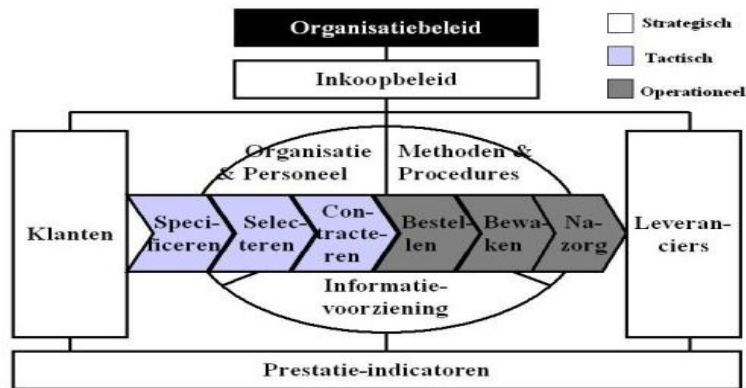
De keuzen die in verschillende fasen van het inkoopproces gemaakt worden (hoe worden specificaties opgesteld, welke leveranciers worden voor offertes benaderd, welke selectiecriteria zijn van toepassing, wat wordt geregeld in contracten, etc.), zijn afhankelijk van de strategie en het beleid van de organisatie. Zij zullen moeten worden uitgewerkt in een zogenaamd inkoopbeleid. Onderdeel daarvan is het klanten- en leveranciersbeleid dat beschrijft hoe de organisatie met haar interne klanten en leveranciers om wil gaan. In figuur 3 is het racewagenmodel terug te vinden. Bovendien is het noodzakelijk om het inkoopproces goed te onderhouden. De belangrijkste elementen uit die inkoopondersteunende functie zijn:

- methoden en procedures die gehanteerd worden;
- invulling van de personele en organisatorische aspecten;
- informatievoorziening voor de betrokken bij de inkoopprocessen zelf, maar ook voor de andere medewerkers in de instelling en voor de leveranciers¹⁸.

¹⁶ Mol, M.: Inkoop heeft strategisch belang. In: tijdschrift inkoop & logistiek.
<http://www.ienl.nl/weergave.asp?docID=2539>

¹⁷ Es. van der, W. : Facilitair Inkoopmanagement. Haagse Hogeschool. 2007/2008. Code 2357

¹⁸ Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901 40 6606 6



Figuur 3: Racewagenmodel¹⁹

3.2.1 Organisatie doelstellingen en –beleid

Elke organisatie en elk organisatieonderdeel heeft behoefte aan structuur en regels. Niet zozeer om vast te leggen wat wel en wat niet mag, maar om de richting van de ontwikkeling van die organisatie (de missie, de doelstellingen) aan te geven of zelfs de hoofdlijnen van het opereren van die organisatie. Een dergelijke set regels wordt het beleid genoemd.

Het organisatiebeleid biedt houvast aan de medewerkers, het geeft een kader aan waarbinnen de medewerkers geacht worden te opereren. Met andere woorden: als medewerkers in de dagelijkse praktijk moeten kiezen tussen verschillende mogelijkheden, kunnen ze van het beleid de hoofdlijnen voor hun keuzes afleiden. Als bijvoorbeeld het beleid is om de interne klanten tevreden te stellen, dan kan eenvoudig worden afgeleid dat regelmatig contact met die interne klanten wenselijk is²⁰.

3.2.2 Inkoopdoelstellingen en -beleid

Het uitvoeren van het inkoopproces vormt het hart van de inkoopfunctie. Maar de inkoopfunctie is meer. De keuzen die in verschillende fasen van het inkoopproces worden gemaakt, zijn immers afhankelijk van de strategie en het beleid van de organisatie. Vandaar dat de keuzen met betrekking tot het inkoopproces moeten worden uitgewerkt in een inkoopbeleid.

Daarbij zal ook moeten worden vastgesteld hoe met leveranciers en met interne klanten wordt omgegaan; het leveranciers- en klantenbeleid.

Net zoals het facilitaire beleid vergt ook het inkoopbeleid keuzen op diverse terreinen. Deze terreinen zijn voor het grootste deel te rubriceren als:

- Economisch → Een of meerdere leveranciers, lokale leveranciers, Global sourcing, omvang leverancier, uitbesteding, standaardisatie.
- Organisatorisch → centralisatie, procedures, inkoopdeskundigheid.
- Ideëel → milieu, politiek/ economisch, arbeidsvoorwaarden.
- Ethisch → zuiverheid²¹

Hieronder wordt een voorbeeld gegeven van een organisatie die doormiddel van een goed inkoopbeleid, centrale inkoop en elektronisch inkopen vele voordelen behaald heeft.

Situatieschets

‘De Haagse Hogeschool kent ambitieuze doelstellingen als het gaat om de professionalisering van haar inkooporganisatie’, vertelt Marten van der Meijden. ‘In principe is het de bedoeling dat alle inkopen en alle verplichtingen vastgelegd worden in het e-procurementsysteem.’ De Haagse Hogeschool beoogt hiermee een verlaging van de inkoopkosten en een optimalisatie van zowel het inkoopproces als de beschikbaarheid van snelle en adequate managementinformatie. Het project wordt in fasen gerealiseerd.

¹⁹ <http://images.google.nl/>

²⁰ Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901 40 6606 6

²¹ Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901 40 6606 6

Uitdaging

Marten van de Meijden: 'Een van de grootste uitdagingen tot nu toe is het enthousiasmeren van de interne organisatie voor de veranderingen en vernieuwingen in de werkwijzen.'

Oplossing

Met de modules Proquro E-Procurement en Proquro Contract Management realiseert de Haagse Hogeschool een professioneel inkoopstelsel. Voor de koppeling met de financiële systemen wordt gebruik gemaakt van de module Proquro Connect.

Meerwaarde

De Haagse Hogeschool heeft een gestroomlijnd inkoopproces. Bestellingen worden decentraal uitgevoerd. De centrale afdeling heeft haar toegevoegde waarde op tactisch niveau bewezen. Naast grip op het proces wordt deze meerwaarde gevormd door aanzienlijke kostenbesparingen, transparantie en uitgebreide managementrapportages²².

3.2.3 Betrokkenen partijen bij het inkoopproces

Klanten

Ook de (interne) klanten en leveranciers maken een belangrijk deel uit van de inkoopfunctie. De (interne) klanten van de inkoopfunctie zijn alle medewerkers in een organisatie die gebruik maken van ingekochte producten en diensten²³.

Leveranciers

De (potentiële) leveranciers van producten en diensten zijn de belangrijkste externe partners van de inkoopfunctie. Bij het opstellen van het leveranciersbeleid is het duidelijk dat er een duidelijk beeld moet zijn van de macht die de onderneming jegens de leveranciers heeft. Om dit accuraat te kunnen doen wordt het inkoopassortiment opgedeeld in vier groepen. Aan de hand van deze onderverdeling wordt gekeken hoe men de onderhandelingen in moet gaan. Figuur 4 is het schema van de portfolio analyse van Kraljic.

1. Hefboomproducten
Producten die het verschil maken voor een onderneming vanwege een laag toeleveringsrisico en een hoge invloed op het financiële resultaat. Het gaat hierbij om de producten waarbij meerdere leveranciers beschikbaar zijn en er tevens mogelijkheid is tot het gebruik van substituten. De inkoper heeft dan ook een sterke positie in de onderhandelingen met leveranciers.
2. Strategische producten
Dit zijn producten die een hoge invloed hebben op het financiële resultaat maar tevens veel risico met zich meebrengen. Het is bij deze producten lastig om van leverancier te wisselen omdat er vaak maar weinig leveranciers zijn en ook bij deze leveranciers is weinig zekerheid.
3. Routineproducten
Wat betreft de inkoop leveren deze producten weinig problemen op maar daarnaast is er ook weinig financieel resultaat mee te behalen. Het overgrote deel van de inkoop bestaat meestal echter uit deze producten.
4. Knelpuntproducten
De producten waarin de meeste potentie zit voor problemen. Deze producten worden ook wel de bottlenecks genoemd. Ze kunnen slechts bij één leverancier ingekocht worden en de productie staat of valt met dit product. In onderhandelingen over dit soort producten heeft de leverancier veel macht wat kan resulteren in wachtlijsten, hoge prijzen en slechte service.

²² <http://www.getronicspinkroccade.nl/NR/rdonlyres/>

²³ Leyenaar, P. e.a.: *Inkoop samenwerking: van theorie naar praktijk*. NEVI, PIA en Universiteit Twente, 2004. ISBN 90 805 48 669

Kraljic-matrix



Figuur 4: Kraljic-matrix

Voor elk van deze producten is een basisstrategie beschikbaar. In feit een oplossing voor de problemen waar die specifieke productgroep mee kampt²⁴.

ABC - analyse:

De ABC analyse is een techniek waarmee de leveranciers ingedeeld worden in categorieën (A, B of C). Daarbij kan gekozen worden voor verschillende meetvariabelen, de meest gebruikte is de indeling naar geldwaarde. Tevens kan er gekeken worden hoeveel facturen de organisatie van de leveranciers ontvangt en wat de gemiddelde factuurwaarde is. De categorieën kun je op de volgende manier indelen:

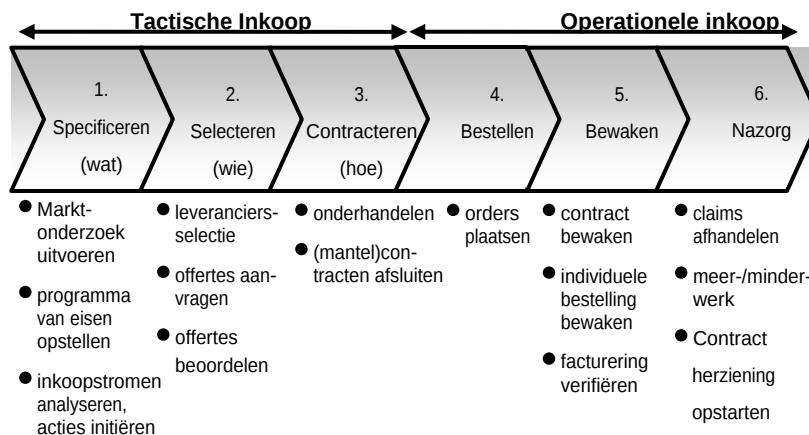
- Categorie A: deze 10% van de leveranciers vormen circa 70% van de jaarlijkse inkoopomzet
- Categorie B: deze 20% van de leveranciers vormen circa 20% van de jaarlijkse inkoopomzet.
- Categorie C: deze 70% van de leveranciers vormen circa 10% van de jaarlijkse inkoopomzet.

3.2.4 De stappen van het inkoopproces

Sinds Telgen (1994) is de meest gebruikte definitie van Inkoop: “Inkoop is alles waar een factuur tegenover staat”. Deze definitie kan rechtstreeks geoperationaliseerd worden in een aantal praktische hulpmiddelen bij de besturing en de aansturing van de inkoopfunctie. Zo impliceert deze definitie bijvoorbeeld dat de totale inkoopuitgaven in de financiële administratie zijn te vinden.

Naast de definitie van wat inkoop is, is ook de activiteit “inkopen” te definiëren. Van Weele (1988) verdeelt de inkoopactiviteiten in zes stappen onder (zie figuur 5).

²⁴ <http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopstrategie>



Figuur 5: het inkoopproces naar van Weele (1988)

Het inkoopproces is op de te delen in zes onderdelen:

1. *Specificeren*
Het uitzoeken welke goederen/diensten nodig zijn en wat de precieze wensen zijn.
2. *Selecteren*
Aan de hand van onderzoek kijken welke leverancier de beste producten tegen de beste prijs levert.
3. *Contracteren*
Het contracteren van de juiste leverancier en tevens onderhandelen over de condities.
4. *Bestellen*
Het daadwerkelijk bestellen van de goederen die nodig zijn zoals gespecificeerd in stap 1.
5. *Bewaken*
Het bewaken van de levering, gekeken naar beveiliging en controle van de goederen.
6. *De nazorg en evaluatie*
Zorgen dat de goederen intern op de juiste plek komen en worden geadministreerd. Daarnaast het gehele proces evalueren en archiveren²⁵.

3.2.5 Ondersteuning van het inkoopproces²⁶

Bij het doorlopen van het inkoopproces komen op verschillende plaatsen al de gehanteerde procedures en methoden aan de orde. Nauw daarmee verbonden zijn ook de gehanteerde organisatievorm en de mensen die daarbinnen functioneren, alsmede de informatiesystemen die gebruikt worden door inkopers en anderen binnen de organisatie.

Methoden en procedures

Het inkoopbeleid moet zodanig in procedures zijn vastgelegd dat de inkoper deze eenvoudig gedurende zijn activiteiten kan toepassen. Belangrijk is na te gaan in hoeverre procedures aanwezig zijn, hoe deze zijn vastgelegd, hoe de afdeling ze toepast en of ze bijdragen tot een efficiëntere werkwijze. Vanuit de theorie wordt aangeraden om procedures schematisch vast te leggen. Dit voorkomt lange beschrijvingen, die moeilijk toegankelijk zijn en waar dus nooit meer iemand naar kijkt. Schema's maken snel aan nieuwe of tijdelijke medewerkers duidelijk hoe het inkoopproces verloopt. Voorbeelden van procedures die beschreven moeten worden in een inkoopbeleidsplan / inkoophandboek zijn:

- opstellen programma van eisen;
- aanvragen en beoordelen van offertes;

²⁵ <http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopproces>

²⁶ Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: *Professioneel inkopen*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2003. ISBN 9020731181

- Contracteren van leveranciers;
- Plaatsen van bestellingen;
- Matchen van facturen met bestellingen;
- Beoordelen van prestaties;
- Uitvoeren van relatiebeheer²⁷.

Organisatie en personeel

De realisatie van de beleidsdoelstellingen en het uitvoeren van het daarvan afgeleide inkoopproces is slechts mogelijk als de organisatiestructuur passend en de personeelsbezetting kwalitatief en kwantitatief van het juiste niveau is. Twee keer zoveel inkopers op een afdeling wil nog niet zeggen dat de afdeling ook twee keer zo goed inkoopt.

Bij organisatie en personeel gaat het erom een beeld te verkrijgen van:

- de plaats en functie van inkoop binnen de organisatie.
- De organisatie en de personele invulling hiervan en het opleidingsniveau van de medewerkers.
- De taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers.

De BIOCA analyse is een hulpmiddel bij het analyseren van inkoopprocessen. Het doel van de BIOCA analyse is om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende medewerkers binnen de Hospitality-afdelingen in kaart te brengen door ze te koppelen aan fasen in het inkoopproces. Bij deze analyse worden drie kernelementen gecombineerd:

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

De letters BIOCA staan voor de volgende activiteiten:

B = Beslissen

I = Informeren

O = Ondersteunen

C = Consulteren

A = Autoriseren²⁸

Informatiesystemen

Doel van het aandachtsgebied informatiesystemen ten slotte is na te gaan welke informatiesystemen binnen de inkoopafdeling in gebruik zijn, in welke mate deze systemen de verschillende fasen van het inkoopproces ondersteunen en welke relatie er bestaat met de overige systemen binnen de onderneming. Een ander belangrijk punt binnen dit aandachtsgebied is in kaart brengen in hoeverre het systeem in de noodzakelijke management- en beheerinformatie voorziet.

3.2.6 Het beheersen van het inkoopproces

Controle/ prestatie-indicatoren zijn indicatoren die zijn gericht op het vastleggen van de prestatie van leveranciers en worden afgeleid van de doelstellingen die het bedrijf heeft. Het stelsel van indicatoren moeten alle aspecten van een breed gedefinieerde productspecificatie in termen van kwaliteit, tijd en kosten afdekken. Alle indicatoren moeten ook eenduidig en kwantificeerbaar zijn, zodat deze kunnen worden opgevolgd. Voor zowel in de organisatie van de afnemer als in de organisatie van de leverancier moeten de indicatoren bekend zijn. Meetbare indicatoren die samen representatief zijn voor de prestatie van de inkoopfunctie als geheel. Op basis van goede prestatie-indicatoren kan de prestatie van de inkoopfunctie gestuurd worden²⁹.

De inkoop bij een gemiddelde organisatie heeft te maken met duizenden artikelgegevens, leveranciers, bestellingen en facturen. Een inkoopstelsel is een geautomatiseerd systeem dat zorg draagt voor de verwerking van bestelaanvragen, ontvangsten, factuurafhandeling en bijbehorende management informatie. Dit systeem is vaak een onderdeel van een bedrijfsgeïntegreerd pakket.³⁰

²⁷ Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901 40 6606 6

²⁸ <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=1121>

²⁹ Es. van der, W. : Facilitair Inkoopmanagement. Haagse Hogeschool. 2007/2008. Code 2357

³⁰ http://www.nevi.nl/over_inkoop/informatievoorziening/

3.3 Benchmarking

Van Dale omschrijft dit begrip als vergelijking met bedrijven uit dezelfde sector³¹.

Andere omschrijvingen zijn:

- Voortdurend zoeken naar nieuwe ideeën voor methoden en processen en het, eventueel na aanpassen van de goede kenmerken, implementeren ervan om het beste te verkrijgen, staat momenteel bekend als benchmarking.
- Benchmarking is niet slechts een concurrentieonderzoek, maar een methode om de oorzaken van betere effectiviteit van de toonaangevende bedrijven te vinden³².
- Benchmarking staat voor het systematisch vergelijken van de prestaties van een bedrijf of bedrijfsonderdeel met de prestaties van andere bedrijven of bedrijfsonderdelen. Met benchmarking kan voorzien worden in normen en vergelijkingen op grond waarvan organisaties verbetering en verandering gericht in kunnen zetten³³.

Duidelijk wordt dat het bij benchmarking om de vergelijking tussen bedrijven gaat. Hoe deze vergelijking plaatsvindt, op welke terreinen en waarom kan verschillend zijn.

In de kern gaat het bij benchmarking om drie stappen:

1. Het vergelijken van de eigen processen en prestaties met die van de andere deelnemers;
2. Het analyseren van de verschillen tussen de diverse processen en prestaties door te proberen te begrijpen waarom deze worden toegepast;
3. Het verbeteren daarvan aan de hand van de informatie verworven tijdens het proces³⁴.

Een interne benchmarking betekent dat de vergelijking plaatsvindt binnen het eigen bedrijf, bijvoorbeeld met andere divisies. Een externe benchmark betekent dat de vergelijking plaatsvindt bij een extern bedrijf. Deze vorm van benchmarking zorgt voor erg nuttige en interessante resultaten³⁵.

3.4 Trends op het gebied van inkoop

Het belang van de inkoopfunctie is in de loop der jaren sterk toegenomen. Het veranderende denken over de inkoopfunctie had en heeft grote invloed op de inkooppraktijk. De inkoopfunctie is zich over het algemeen aan het ontwikkelen van een administratieve bestelfunctie tot een strategische bedrijfsfunctie die daadwerkelijk bijdragen levert aan de concurrentiepositie van de organisatie. In het verlengde hiervan wordt van inkopers verwacht dat ze op steeds professionelere wijze hun beroep uitoefenen. Voor veel organisaties en inkopers liggen hier nog tal van mogelijkheden en uitdagingen. Een aantal van die mogelijkheden, uitdagingen of trends worden hieronder besproken.

- E-procurement³⁶

Het blijkt in de praktijk dat veel organisaties (nog steeds) te maken hebben met problemen rondom operationele inkoop. Kenmerkende problemen zijn:

- » onbeheersbare en onbestuurbare bestelprocessen;
- » geen of beperkt inzicht in voortgang van bestellingen (orderstatus);
- » ontbreken van managementinformatie (bijvoorbeeld: door wie, bij wie, en wat wordt besteld?);
- » hoge mate van inefficiënt bestel- en factuurafhandeling
- » afgesloten contracten worden niet of niet maximaal gebruikt, hoge mate van 'maverick buying';
- » hoge proceskosten, lange doorlooptijden, tijdrovende procedures.

E-procurement kan een belangrijke bijdrage leveren om deze problemen op te lossen. We praten hier over e-procurement als inkoopoplossing ter ondersteuning van het bestel- en factuur afhandelingsproces. De voornaamste voordelen van een e-procurement oplossing zijn in te delen in drie categorieën:

- » service: eenvoudig bestellen vanaf de werkplek, inzicht in orderstatus, geen papieren rompslomp;
- » kosten: gestructureerd en gestroomlijnd inkoopproces resulterend in lagere indirecte proceskosten;

³¹ www.vandale.nl

³² http://www.icsb.nl/data/tool/24_Benchmarking%20van%20het%20benchmarking%20proces.pdf

³³ http://www.berenschot.nl/publicaties/boeken_vanaf_2005/het/

³⁴ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Benchmark>

³⁵ Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2003. ISBN 9020731181

³⁶ <http://upload.emeritor.com>

» controle: e-procurement geeft inzicht (managementinformatie) en daarmee betere besturing en beheersing.

E-procurement kan ervoor zorgen dat de inkoop efficiënter gedaan wordt binnen de Baak Seaside. Tevens is het een vorm van standaardisatie. E-procurement kan ervoor zorgen dat de inkoop binnen het bedrijf veel efficiënter en effectiever verloopt.

- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen³⁷

Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt ook wel maatschappelijk ondernemen, maatschappelijk betrokken ondernemen, duurzaam ondernemen of ethisch ondernemen genoemd. Het is voor veel bedrijven een bekend, maar ook breed en veelomvattend begrip en vaak is het onduidelijk hoe het moet. Kortweg komt maatschappelijk verantwoord ondernemen erop neer dat een bedrijf aandacht heeft voor de maatschappij waarin het functioneert.

Het gaat om een verantwoord evenwicht tussen de financiële aspecten van uw bedrijfsvoering (winst, economisch rendement) en sociale en ecologische aspecten (mens en milieu). Zorgen voor mens en omgeving met behoud van de nodige en noodzakelijke winst. Deze drie aspecten worden ook wel aangeduid als de 3 P's: People – Planet – Profit.

Waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Bedrijven zijn zich steeds vaker bewust van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij laten graag zien dat ze zich verantwoord gedragen ten aanzien van mens, maatschappij en milieu. De huidige samenleving verwacht dit ook steeds meer van hen. Consumenten, klanten, werknemers, aandeelhouders en andere 'stakeholders' (ofwel belanghebbenden) letten op de gedragingen van bedrijven, maar ook de directe omgeving doet dat, bijvoorbeeld de buurtbewoners. Slecht gedrag levert een slecht rapportcijfer op. En dat kan wel eens directe gevolgen hebben (consumentenboycot, verkoop van aandelen, negatieve publiciteit etc.) of op lange termijn schade opleveren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet alleen plicht, maar ook een morele eis. De meeste bedrijven gedragen zich gelukkig niet alleen maatschappelijk verantwoord om dat wet- en regelgeving dit van hen eist, maar ook omdat 'het hoort' en zij dit vanuit een gevoel van maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid zelf willen. Samenwerken is de basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen en garandeert continuïteit op lange termijn.

- Inkoopsamenwerking³⁸

Het begrip inkoopsamenwerking wordt vaak geassocieerd met gezamenlijk aanbesteden.

Inkoopsamenwerking is echter een veel breder begrip; het kent meer aspecten dan gezamenlijk aanbesteden alleen. We definiëren inkoopsamenwerking als: *het samen bundelen en/of delen van informatie en expertise, hulpmiddelen en/of volume op het gebied van inkoop met als doel het behalen van voordeel voor alle deelnemende organisaties* (Veeke, 2002). In het vervolg van deze paragraaf lichten we de belangrijkste elementen van deze definitie nader toe.

Bij het delen van informatie en expertise moet gedacht worden aan het uitwisselen van markt- en productinformatie en 'best practices' met betrekking tot de invulling van de inkoopfunctie. Een voorbeeld van het delen van inkoopspecifieke informatie is <http://www.pianodesk.info>, een digitaal verzamelpunt van kennis en ervaringen.

Het delen van hulpmiddelen heeft voornamelijk betrekking op het gezamenlijk ontwikkelen en beheren van de *inkoopinfrastructuur*. Meer specifiek betreft dit vaak de personele invulling van de inkooporganisatie. Bij het delen van hulpmiddelen kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het samen inhuren of inzetten van een inkoopprofessional of jurist. Binnen één organisatie is er wellicht geen ruimte voor een voltijd inkoopprofessional: binnen een aantal samenwerkende organisaties misschien wel! Op deze manier kunnen investeringen en risico's gedeeld worden, en kan de aanwezige capaciteit beter worden gebruikt. Ook liggen er mogelijkheden bij het delen van informatiesystemen,

³⁷ http://www.mvo.mkb.nl/Vraag_en_Antwoord

³⁸ Leyenaar, P. e.a.: *Inkoopsamenwerking: van theorie naar praktijk*. NEVI, PIA en Universiteit Twente, 2004. ISBN 90 805 48 669

zoals bijvoorbeeld het delen van e-catalogussen. Met name in de specificatie- en selectiefase kunnen met het delen van hulpmiddelen besparingen worden geboekt.

De meest bekende vorm van inkoop samenwerking is het delen van volume, ofwel gezamenlijk inkopen. De besparingen die hiermee gemoeid zijn, zijn gemakkelijk in 'harde euro's' uit te drukken. Door volume te bundelen is het gemakkelijker om zogenaamde kwantumkortingen te bedingen bij de leverancier, of te onderhandelen voor betere inkoopvoorwaarden. Samen sta je sterker tegenover leveranciers dan als een individuele organisatie, je verwerft als het ware 'inkoopmacht'. Dergelijke besparingen betreffen dus met name de contracteringsfase. Inkoop samenwerking zorgt voor professionele inkooporganisatie waardoor de inkoop efficiënter en effectiever gedaan kan worden.

3.5 Visie van de schrijver

Er is gekeken naar verschillende modellen om de inkoop situatie binnen de hospitality-afdelingen duidelijk in kaart te kunnen brengen. Er is voor het racewagenmodel gekozen omdat dit model de inkoop situatie volledig in kaart brengt³⁹. Dit model biedt geen mogelijkheden tot benchmarking. Op basis van een MSU analyse is dit wel mogelijk. Helaas was er geen tijd meer om een MSU analyse uit te voeren. Door het racewagenmodel kan er stapsgewijs gekeken worden hoe de huidige inkoop situatie is en waar de knelpunten liggen. Tevens is er gekozen voor een portfolio analyse van Kraljic. Dit om het leveranciersbeleid te onderzoeken. Bij het opstellen van het leveranciersbeleid is het duidelijk dat er een duidelijk beeld moet zijn van de macht die de onderneming jegens de leveranciers heeft. Om dit accuraat te kunnen doen wordt het inkoop assortiment opgedeeld in vier groepen⁴⁰. De ABC – analyse deelt de leveranciers in verschillende categorieën. Aan de hand van deze indeling wordt duidelijk welk percentage van de leveranciers een bepaald aandeel in de inkoop omzet hebben. Hier kunnen conclusies en knelpunten uit komen. De trends op het gebied van inkoop zijn beschreven om te laten zien wat er op dit moment speelt in inkoopland. De inkoop binnen de organisatie kan hiermee vergeleken worden. Er is gekozen om een interne benchmark op basis van processen en kengetallen uit te voeren en een externe benchmark op basis van procesvergelijking. Bij de externe benchmark was het niet mogelijk om financiële gegevens te verkrijgen. De benchmark vergelijkingen geven de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende organisaties aan.

³⁹ Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901 40 6606 6

⁴⁰ Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901 40 6606 6

4. Onderzoeksresultaten

Aan de hand van het onderzoek wordt in dit hoofdstuk de huidige inkoop situatie binnen de hospitality-afdelingen behandeld. De verschillende onderzoeksresultaten worden stapsgewijs in dit hoofdstuk behandeld. Eerst wordt het belang van goed inkopen behandeld. Dan volgen de onderzoeksresultaten aan de hand van het racewagenmodel. Deze zijn tot stand gekozen door de bestaande gegevens, de interviews, de analyses en de observaties die hebben plaats gevonden. Tevens worden in dit hoofdstuk de onderzoeksresultaten van de analyses en de benchmark beschreven.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag en subprobleemstelling:

- *Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van de hospitality-afdelingen binnen de Baak management centrum eruit?*
- *Op welke wijze wordt er ingekocht bij andere organisaties?*
- *Zijn er knelpunten in de huidige situatie; zo ja, welke?*
- *Wie zijn de betrokken partijen?*
- *Wat zijn de wensen en eisen van de betrokken partijen?*

4.1 Inkoop en belang

Binnen de Baak Seaside wordt er veel ingekocht. Op dit moment gebeurt dit per afdeling. De chef-kok bestelt zijn producten voor in de keuken en de restaurantmanager bestelt zijn producten voor in het restaurant. Vanuit het management is er weinig inzicht in de inkoop. Vorig jaar heeft het management geprobeerd om meer inzicht te krijgen in de inkopen. Dit werd helaas geen succes. Het management ziet het belang van gestructureerd inkopen wel in en wil het inkoopproces ook veranderen. In totaal moeten de hospitality-afdelingen gezamenlijk een bepaalde marge behalen. Per maand beoordeeld de Hotelmanager of de marge behaald is. Zo niet, dan wordt er onderzocht waar het fout is gegaan en wordt de afdeling hierop aangesproken.

4.2 Organisatie doelstellingen en –beleid

Binnen De Baak Seaside zijn de medewerkers onvoldoende op de hoogte van de organisatiedoelstellingen, visie en missie. Het is wel bekend waar de organisatiedoelstellingen, visie en missie te vinden zijn. Er vindt op dit moment een verschuiving van strategie plaats. Dit brengt een hoop onduidelijkheid met zich mee en hierdoor zijn de organisatiedoelstellingen veranderd. Voor medewerkers is het moeilijk om gezamenlijk naar een doel te streven⁴¹. De doelstellingen, missie en visie moeten veel beter gecommuniceerd worden. Dit zet medewerkers aan het denken en bij duidelijke doelen zijn medewerkers ook bereid om veranderingen door te voeren.

4.3 Inkoopdoelstellingen en –beleid

Binnen De Baak Seaside is geen inkoopbeleid en zijn ook geen inkoopdoelstellingen die op papier staan. Mondeling worden er wel richtlijnen aangegeven. Zoals bijvoorbeeld het duurzaam inkopen, zo min mogelijk voorraad en maatschappelijk verantwoord ondernemen waar men op dit moment naar streeft. Er staat hier niets van op papier waardoor het ook geen vaste richtlijnen zijn. De medewerkers zijn hier nog niet voldoende van op de hoogte. Vanuit het management is men nog niet bezig geweest met een inkoopbeleid of inkoophandboek, dit wil men wel gaan veranderen. De interesse in een inkoopbeleid of inkoophandboek was minimaal. Dit kwam door de marges die bijna altijd behaald werden. Tevens weten de medewerkers door ervaring wat zij in moeten kopen en dit gaat over het algemeen altijd goed. Dat de inkoop veel efficiënter en effectiever kan, beseft het management heel goed.

4.4 Betrokken partijen bij het inkoopproces

Bij de inkoop binnen de hospitality-afdelingen zijn verschillende partijen betrokken.

Inkoopmedewerkers

Om inzichtelijk te maken wat er, door wie is ingekocht in 2007 is de commodity analyse opgesteld. De commodity analyse richt zich op het producten- en dienstenpakket door te kijken naar wat wordt gekocht, wie dat doet en wie de afnemers zijn. In bijlage 5 worden per inkooppakket de inkoopuitgaven per afdeling in beeld gebracht. Tevens wordt er procentueel aangegeven welke afdelingen, voor welk percentage van het inkoopvolume verantwoordelijk zijn. Hierdoor wordt duidelijk

⁴¹ Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901406606 6

waar de grote uitgaven plaatsvinden. Het is te zien dat de inkoop van uitzendkrachten het grootste inkoopvolume omvat. Hier kan heel veel op bespaard worden. Tevens kan geconcludeerd worden dat het hotelmanagement, de keuken en het restaurant de big spenders zijn. Ook dit zijn afdelingen waar makkelijk bespaard kan worden op de inkoop.

Klanten

De Baak, de grootste klant van de Baak Seaside is goed voor 60% van de omzet. De hospitality-afdelingen van de Baak Seaside bieden diensten aan. De Baak koopt deze bij de verschillende afdelingen in. Tevens zorgt de Baak Seaside voor eventuele externe accommodaties voor de Baak. Verder hebben zakelijke derden een omzetaandeel van 38% en de toeristenmarkt een aandeel van 2% (gebaseerd op de gegevens uit 2007).

Leveranciers

Per afdeling worden de relaties met de leveranciers goed onderhouden. De verantwoordelijke hebben regelmatig contact met de leveranciers. Binnen de afdelingen weet men dat een goede leveranciersrelatie van groot belang is. Dit om de prijs-kwaliteit verhouding goed te houden. Er zijn vrijwel geen contracten met leveranciers. Wel maakt men gebruik van mondelinge prijsafspraken. Deze staan niet op papier. Hierdoor zijn er nog wel eens fouten gemaakt. Bijvoorbeeld: er was een prijs afgesproken tussen de Baak Seaside en Huis ter Duin. Toen er bij Huis ter Duin een nieuwe medewerker kwam, werden er plotseling andere prijzen doorgevoerd. Dit kwam omdat er niets op papier stond en de Baak kon ook niets bewijzen⁴².

Portfolioanalyse van Kraljic

In de portfolioanalyse van Kraljic zijn de productgroepen ingedeeld naar toeleveringsrisico en naar invloed op de winst. Er is gekozen voor de één-op-één-methode om snel en eenduidig een overzicht te krijgen. Er is voor elke dimensie één bepalende factor gekozen die zonder meer objectief meetbaar is. De invloed op de winst is gemeten met de financiële waarde van het ingekochte product. Bij het bepalen van het inkooprisico is er gekeken naar het aantal leveranciers die de productgroep zouden kunnen leveren, dus of er veel of weinig leveranciers voor deze productgroep beschikbaar zijn⁴³.

In de portfolio analyse van Kraljic wordt duidelijk dat de organisatie voor een groot deel routineproducten inkoop. De routineproducten zorgen voor een inkoopvolume van 72,9%. Onder de routineproducten vallen de producten die dagelijks gebruikt en besteld worden. Vrijwel alle afdelingen maken gebruik van deze routineproducten.

De knelpuntproducten zorgen voor een inkoopvolume van 10,3%. Hieronder vallen de productgroepen: Water, Gas, Elektriciteit, Waterschapslasten en vergunningen. Noodzakelijk hierbij is dat er een goede samenwerking ontstaat waardoor levering wordt gegarandeerd. Omdat dit de groep was waar de grootste risico's liggen mag dit dus ook meer kosten.

De strategische producten zorgen voor een inkoopvolume van 1,43%. Hieronder vallen de volgende productgroepen: pensioenfondsen Horeca, deelname externe cursus/ congres, aanschaf keukengereedschap, onderhoud keukengereedschap en inkoop rookwaren. Deze productgroepen hebben qua inkoop een hoog bedrag. Dit zijn producten die een hoge invloed hebben op het financiële resultaat maar tevens veel risico met zich meebrengen. Het is bij deze producten lastig om van leverancier te wisselen omdat er vaak maar weinig leveranciers zijn.

De hefboomproducten zorgen voor een inkoopvolume van 15,36%. Hieronder vallen de volgende productgroepen: servies en glaswerk, disposables, hotel bedrijfskleding, wassen personeelskleding, huur drankautomaat, linnen aanschaf, linnen waskosten, onderhoudsabonnementen en inkoop dependances (externe locaties). Dit zijn producten die het verschil maken voor een onderneming vanwege een laag toeleveringsrisico en een hoge invloed op het financiële resultaat. Het gaat hierbij om de producten waarbij meerdere leveranciers beschikbaar zijn. De inkoper heeft dan ook een sterke positie in de onderhandelingen met leveranciers. In bijlage 9 is de portfolio analyse van Kraljic systematisch terug te vinden.

⁴² Zie interview hoofd planning bijlage 7

⁴³ Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2003. ISBN 9020731181

ABC – analyse

De ABC - analyse deelt de leveranciers in verschillende categorieën. In 2007 waren er 194 leveranciers. De leveranciers zijn ingedeeld aan de hand van de inkoopomzet.

- Categorie A: Hier vallen met name de grote leveranciers van de keuken, de huishouding, de planning en het restaurant onder. Het uitzendbureau Luba personele diensten heeft de grootste inkoopvolume. Het grootste aantal facturen (652) is afkomstig van 10% van de leveranciers die verantwoordelijk zijn voor 63,2% van de jaarlijkse inkoopomzet.
- Categorie B: Hieronder vallen vele verschillende leveranciers van de verschillende afdelingen onder. Hier kan geconcludeerd worden dat 20% van de leveranciers circa 24,9% van de jaarlijkse inkoopomzet omvatten. Deze leveranciers hebben 465 facturen ingediend.
- Categorie C: Deze categorie omvat de meeste leveranciers. Hieronder vallen verschillende leveranciers die producten en diensten leveren voor verschillende afdelingen. Hier kan geconcludeerd worden dat 70% van de leveranciers circa 11,9% van de inkoopomzet bevatten. Hier staan 451 facturen tegenover.

Bij deze analyse is ook gekeken naar de locaties van de leveranciers. De organisatie is op dit moment bezig om een maatschappelijk verantwoorde onderneming te vormen. De organisatie streeft ernaar om zoveel mogelijk producten en diensten bij lokale leveranciers af te nemen. Aan de hand van de analyse kan geconcludeerd worden dat circa 35% van de leveranciers zich in de omgeving van Noordwijk bevindt. Van de 19 grootste leveranciers bevinden 11 leveranciers zich in de omgeving van Noordwijk. Over het algemeen moeten er meer producten en diensten afgenomen worden bij lokale leveranciers.

Ten slotte is er gekeken naar het aantal leveranciers per productgroep. Het is moeilijk om precies te achterhalen hoeveel leveranciers er zijn voor een productgroep. Voor een aantal productgroepen zijn er meerdere leveranciers. Dit is per definitie niet altijd slecht. Globaal gekeken wordt er wel van teveel leveranciers gebruik gemaakt. Gebruik maken van teveel leveranciers kost tijd. En tijd = geld. In bijlage 10 is de ABC – analyse in combinatie met de factuuranalyse in een schema terug te vinden.

Voor de analyses is gebruik gemaakt van twee verschillende financiële overzichten. De totale inkoopomzet verschilt bij de ABC – analyse (bijlage 10) en de portfolioanalyse van Kraljic (bijlage 9). De totale inkoopomzet bij de ABC – analyse is € 1.352.137,47 en de totale inkoopomzet bij de portfolioanalyse van Kraljic is € 1.120.731,32. De verschillen worden veroorzaakt door:

- investeringen die gedaan zijn. Deze bedragen staan wel in het overzicht van de leveranciers maar niet in het kostenoverzicht van de hospitality-afdelingen. (hier gaat het om een bedrag van ongeveer € 200.000)
- Sommige inkoopfacturen zijn ook voor andere administraties. Bijvoorbeeld 50% van de factuur is voor de Baak Seaside en 50% van de factuur is voor een andere administratie. Deze kosten staan wel in het leveranciersoverzicht en niet in het kostenoverzicht van de hospitality-afdelingen. (hier gaat het om een bedrag van ongeveer € 10.000)
- Sommige bestellingen die eind 2006 zijn geplaatst worden gefactureerd in 2007. Bij het leveranciersoverzicht zijn alle kosten die betaald zijn in 2007 berekend, hier zitten ook kosten tussen van producten of diensten die in 2006 besteld zijn. Bij het overzicht van de portfolio analyse staan alle kosten die echt in 2007 gemaakt zijn. (hier gaat het om een bedrag van ongeveer €20.000)

4.5 De stappen van het inkoopproces

Aan de hand van de interviews die gehouden zijn met de leidinggevenden van de afdelingen is gekeken hoe het inkoopproces binnen de verschillende afdelingen verloopt. Ook hebben er observaties plaats gevonden om te controleren of de medewerkers ook echt via deze stappen werken. De afdelingen die binnen de hospitality vallen zijn: Planning, Receptie, Technische dienst, Audiovisuele dienst, Restaurant, Huishouding en Keuken. Het inkoopproces zoals het nu verloopt, wordt globaal beschreven. In bijlage 7 vindt u een overzicht van de uitkomsten van de interviews per afdeling. Hier is terug te vinden wie, wat zegt. Tevens is in bijlage 11 de BIOCA analyse terug te vinden. Deze analyse geeft aan wie voor welke handelingen verantwoordelijk is.

Specificeren

Tijdens het specificeren wordt er binnen de hospitality-afdelingen rekening gehouden met de productie, de prijs, de leveringsvoorwaarden, de bestelwijze van een product of dienst. Een leverancier moet regio gebonden zijn vanwege het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ten slotte moet een leverancier of locatie baakwaardig zijn, het moet aansluiten bij de cultuur en uitstraling van de Baak. Deze wensen en eisen staan niet op papier.

Selecteren

De leveranciers moeten voldoen aan de bovenstaande eisen. Tevens moet een leverancier meedenkend vermogen hebben, baakwaardig zijn (aansluiten bij de cultuur van de Baak), en regiogebonden zijn. De afdelingen vragen gemiddeld 2 á 3 offertes aan. Dit gebeurt alleen bij hele grote leveranciers of leveranciers voor bepaalde projecten. Leveranciers worden voornamelijk geselecteerd aan de hand van mondelinge reclame, internetvergelijkingen, oude ervaringen of recente aanbiedingen. Dus niet aan de hand van een standaard procedure. Iedere afdeling heeft zijn/haar eigen wensen en eisen aan een leverancier.

Contracteren

Binnen de hospitality-afdelingen zijn weinig contracten afgesloten. Er worden mondelinge prijsafspraken gemaakt, die soms op papier worden gezet en soms niet. Wel is er een contract met Heineken en de wijnleverancier. Deze contracten gelden voor beide locaties.

Bestellen

Bestellingen worden per afdeling bij vaste leveranciers gedaan. Deze leveranciers staan niet altijd verwerkt in een leverancierslijst. Bestellingen worden bij elke afdeling gedaan aan de hand van de voorraad. De medewerkers weten wat er ongeveer aanwezig moet zijn. Is dit er niet, dan wordt dit besteld. Doordat de meeste medewerkers al jaren in dienst zijn is het routinewerk en weten zij precies wat er aanwezig moet zijn. Bestellingen worden over het algemeen telefonisch, via de fax of via de mail gedaan. Sommige grote leveranciers hebben een bestelsysteem (bv. De Horesca). De afdelingen bestellen dan aan de hand van het bestelsysteem van de leverancier. In het restaurant wordt er gebruik gemaakt van magazijnkaarten waar de binnenkomst en verkoop van producten op geregistreerd wordt. Vanuit de organisatie wordt er niet elektronisch besteld. Bestellingen die binnenkomen worden gecontroleerd aan de hand van de pakbon. Voor deze procedures staan geen richtlijnen op papier.

Bewaken en betalen

Alle bestellingen worden gecontroleerd bij binnenkomst aan de hand van de pakbon. De facturen worden ook gecontroleerd bij binnenkomst. De factuur gaat eerst naar de financiële afdeling. Deze voert de factuur in. Dan gaat de factuur bijvoorbeeld naar de restaurantmanager, die moet de factuur controleren met de pakbon en de prijsafspraken. Het hoofd van de afdeling tekent de factuur en stuurt deze terug naar de financiële afdeling. De factuur gaat vervolgens naar de hotelmanager. Deze controleert de factuur en tekent deze. Tenslotte gaat de factuur terug naar de financiële afdeling die voor de betaling zorgt. Voordat er een betaling gedaan wordt moet de financieel directeur akkoord geven. Tijdens de observaties is geconstateerd dat de factuurdoorloop moeizaam gaat.

Nazorg

Problemen met bestellingen of facturen worden altijd direct opgelost. Dit gaat niet aan de hand van standaard procedures.

4.6 Ondersteuning van het inkoopproces

Methoden en procedures

Binnen de hospitality-afdelingen wordt geen gebruik gemaakt van methoden en procedures die op papier staan. De stappen die de afdelingen volgen zijn in het algemeen beschreven in paragraaf 4.5.

Organisatie en personeel

De inkoop binnen de hospitality wordt per afdeling gedaan. Dit betekent dat de chef-kok zijn producten voor in de keuken besteld en de restaurantmanager voor in het restaurant. Per afdeling is er één medewerker verantwoordelijk voor de inkopen. Verder heeft het management invloed op de inkopen. De hotelmanager controleert alle facturen die van toepassing zijn op de Hospitality. Tevens controleert zij maandelijks de marges die behaald moeten worden. De financiële afdeling voert een extra controle uit wat betreft de facturen. De facturen moeten gecontroleerd worden met de bestelbonnen voordat deze getekend worden. De BIOCA analyse in bijlage 11 geeft duidelijk aan wie verantwoordelijk is voor de inkopen, wie er ondersteunt en wie er uiteindelijk beslist.

Informatiesystemen

Vips 2000: Vips 2000 is een boekingssysteem. De gehele planning wat betreft de cursussen en trainingen wordt hierin verwerkt. Rekeningen worden aangemaakt voor groepen en cursisten, hierop

worden automatisch bepaalde kosten doorbelast. Dit systeem wordt ook gebruikt om kosten door te belasten naar de interne klant.

Navision: Navision is een systeem waar verschillende afdelingen binnen de Baak mee werken. Navision is een systeem die alle administratieve processen in een organisatie ondersteund. Het systeem wordt voornamelijk gebruikt om informatie, leveranciers en facturen te verwerken. Ook is het een systeem waarmee men verschillende kosten kan doorbelasten. Tevens bevat dit systeem de managementinformatie. De hospitality-afdelingen werken niet met dit systeem.

Intranet⁴⁴: Het intranet wordt binnen de Baak gebruikt als informatiesysteem naar de interne klant. Door het inzetten van een gebruiksvriendelijk en onderhoudbaar intranet wordt de informatie-uitwisseling intern extra gestimuleerd. Het intranet vormt een belangrijk informatieplatform voor de medewerkers. Er zijn tal van onderwerpen en rubrieken variërend van arbo-voorschriften tot een smoelenboek.

4.7 Het beheersen van het inkoopproces

Bij de Baak wordt geen gebruik gemaakt van controle/ prestatie-indicatoren, inkoopsystemen of voorraadbeheersystemen. Dit komt doordat er nog niet onoplosbare problemen zijn geweest. Wel wordt er bij iedere bestelling en bij iedere factuur een controle uitgevoerd. Dit gebeurt omdat het een gewoonte is en niet zozeer omdat het noodzakelijk is. Leveranciers worden dus wel beoordeeld op levertijd, prijsafspraken en kwaliteit. Hier zijn geen procedures voor en iedere inkoopmedewerker doet dat op zijn/ haar eigen manier. De interne controle vindt plaats aan de hand van de marges die behaald moeten worden.

4.8 Benchmark

Bij het empirisch onderzoek is gebruik gemaakt van benchmark. Er is een interne benchmark uitgevoerd bij Landgoed de Horst in Driebergen. Deze interne benchmark is gebaseerd op processen en financiële kengetallen. De Baak Seaside en Landgoed de Horst zijn beide aparte BV's. De inkoop wordt decentraal op beide locaties uitgevoerd. Aan de hand daarvan is een onderzoek gedaan naar de inkooporganisatie in Driebergen. Ook is er een externe benchmark uitgevoerd bij NH Conferentie Centrum Leeuwenhorst. Aan de hand van deze gegevens kan een vergelijking worden gemaakt met de inkooporganisatie bij De Baak Seaside.

NH Conferentie Centrum Leeuwenhorst

NH Conferentie Centrum Leeuwenhorst heeft 117 zakenruimtes en biedt plaats aan 3 tot 3000 personen. Naast de hypermoderne audiovisuele apparatuur, waaronder een videomuur en de mogelijkheid tot simultaantolk (op aanvraag), heeft het hotel ook nog eens een heel scala aan cateringmogelijkheden en een service voor het inrichten van de grote hal, zodat elke wens van de klant in vervulling zal gaan. De hal biedt plaats tot 500 personen (de zitplaatsen staan opgesteld in "theaterstijl"); de aanliggende congreshal heeft een vloeroppervlakte van 1100m². Permanente technische ondersteuning tijdens een congres is op aanvraag beschikbaar⁴⁵.

NH conferentie centrum Leeuwenhorst maakt deel uit van een keten. Iedere locatie ontvangt een inkoophandboek vanuit het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor sluit verschillende contracten met leveranciers af. 85% van de inkopen wordt vanuit dit inkoophandboek gedaan. De overige 15% wordt zelf ingekocht bij bijvoorbeeld de bakker of de bloemist. In het inkoophandboek staat het inkoopbeleid beschreven waar de medewerkers zich aan moeten houden. In bijlage 12 vindt u de inkoopprocedures van NH Conferentie Centrum Leeuwenhorst. De inkopen gaan allemaal via de afdeling magazijnbeheer (ook wel inkoopafdeling genoemd). Hier zijn twee medewerkers werkzaam die verantwoordelijk zijn voor de inkopen, de controle van de bestellingen en de afhandeling van de factuur. De medewerkers van de magazijnafdeling werken met een inkoopstelsel genaamd: Oracle. Ook de medewerkers van de verschillende afdelingen werken hiermee. Een medewerker kan via Oracle een bestelling doen, deze wordt doorgestuurd naar de Hotel Director, de Hotel Director controleert de bestelling en stuurt deze door naar het magazijn. De magazijnmedewerkers plaatsen de bestelling, controleren de bestellingen bij binnenkomst en sturen de factuur door naar de financiële administratie. Het magazijn werkt met een voorraadbeheersysteem. De inkoop is centraal georganiseerd. Soms zijn de medewerkers hier blij mee en soms niet. Inkoop is binnen de keten een steeds belangrijker rol gaan spelen. Men geeft wel aan dat de digitalisering van de inkoop voor vele

⁴⁴ Intranet= is een netwerk binnen een bedrijf of vestiging.

⁴⁵ <http://www.booking.com/hotel/nl/nhleeuwenhorst.nl>.

voordelen heeft gezorgd. In de toekomst wil men een ander systeem gaan gebruiken, zodat de operationele afdelingen ook met het inkoopstelsel kunnen werken, wat de inkoop nog makkelijker maakt. Doordat de inkoop voor een deel centraal geregeld is, blijft er weinig creativiteit voor de medewerkers over. Er wordt besteld vanuit een handboek en eigen ideeën of wensen zijn daar vaak niet in verwerkt. Dit vindt de organisatie een nadeel.

In bijlage 13 is de externe benchmark per vraag uitgewerkt. Bij deze organisatie was het niet mogelijk om vergelijkingen te maken aan de hand van kengetallen omdat de organisatie geen financiële gegevens wilde presenteren.

Landgoed de Horst

Landgoed de Horst is een kennisomgeving waar mensen elkaar ontmoeten en inspireren. Een kenniscampus die uitdagend, prikkelend, bruisend en humorvol mag zijn. Het onverwachte en experimentele karakter verrijkt de ervaring van de bezoeker. Het ontwikkelen van nieuwe ondernemingsactiviteiten en nieuwe vormen van innovatief denken is een centrale activiteit. Hier worden opinies gevormd en nieuwe richtingen ingeslagen⁴⁶.

Bij Landgoed de Horst wordt er niet gewerkt met een inkoopbeleid. Vanuit het management is dit nooit doorgevoerd. Men wil in de toekomst wel met een inkoopbeleid en inkoopprocedures gaan werken, maar is er nog niet aan toe gekomen om dit door te voeren. Dit komt ook omdat er eigenlijk nooit echt problemen zijn wat betreft de inkoop. De marges worden vrijwel altijd behaald. Inkopen worden gedaan aan de hand van mondelinge richtlijnen en aan de hand van de drukte. Iedere maand wordt de voorraad geteld. Hierdoor heeft men per maand een overzicht wat er verkocht is, wat er ingekocht is en wat de voorraad is. De mondelinge richtlijnen zijn voornamelijk duurzaam inkopen en zo weinig mogelijk voorraad. Op dit moment wordt er nog geen gebruik gemaakt van een voorraadstelsel. Hier heeft de organisatie zich nooit in verdiept omdat de marges vrijwel iedere maand behaald worden. De facturen worden hetzelfde verwerkt als in Noordwijk. Ook in Driebergen heeft de factuur een lange doorloop door de organisatie. Dit zorgt nog weleens voor problemen. De leveranciers waar de afdelingen mee werken staan geregistreerd op een leverancierslijst. Met deze leveranciers zijn geen contracten afgesloten. De leveranciers worden niet beoordeeld aan de hand van prestatie-indicatoren. Wel wordt er regelmatig gekeken of de leveranciers zich aan hun prijs- en leveringsafspraken houden. De knelpunten waar de medewerkers in Driebergen wat betreft de inkoop tegenaan lopen zijn:

- De systemen zijn niet voor iedereen toegankelijk;
- Het inkopen van producten gebeurt niet effectief;
- Procedures staan niet op papier.

Hieronder vindt u een vergelijking tussen beide locaties:

	Landgoed de Horst	De Baak Seaside
Inkoopbeleid	Nee	nee
Inkoopprocedures	Nee	nee
Inkooprichtlijnen	Mondeling	mondeling
Voorraadstelsel	Nee	Nee
Factuurverwerking	Niet elektronisch	Niet elektronisch
Leverancierslijst	Ja	Soms
Prestatie-indicatoren	Nee	Nee
Bestellingen	Telefonische, fax, mail	Telefonisch, fax, mail

De inkoop binnen de Baak Seaside en Landgoed de Horst verschillen minimaal van elkaar. Op beide locaties wordt de inkoop decentraal gedaan. Er wordt geen gebruik gemaakt van een inkoopbeleid, inkoopprocedures en elektronische voorraad- of bestelsystemen. In Driebergen wordt er wel gewerkt met leverancierslijsten die op papier staan. Dit gebeurt in Noordwijk nog niet. Op beide locaties worden er mondelinge richtlijnen doorgevoerd. De knelpunten van de Baak Driebergen zijn vrijwel hetzelfde als de knelpunten waar men bij de Baak Seaside tegenaan loopt.

⁴⁶ <http://www.landgoeddehorst.nl/hetLandgoed/kennisdorp/tabid/70/Default.aspx>

Hieronder vindt u een vergelijking van de inkoopkosten per hospitality-afdeling en per locatie. De vergelijkingen aan de hand van kengetallen hebben het volgende opgeleverd:

Kengetallen 2007	Inkoopvolume Driebergen in %	Inkoopvolume Noordwijk in %	Vershil
AV Dienst	2,7 %	0,3 %	DB 2,4 % meer
Hotelmanagement	41,0 %	29,8 %	DB 11,2 % meer
Huishouding	5,1 %	7,0 %	NW 1,9 % meer
Keuken	29,2 %	34,2 %	NW 5 % meer
Receptie	8,2 %	11,7 %	NW 3,5 % meer
Restaurant	13,5 %	16,6 %	NW 3,1 % meer
Planning	0,2 %	0,1 %	DB 0,1 % meer
Technische dienst	0,1 %	0,3 %	NW 0,2 % meer

Hier kan uit geconcludeerd worden dat de inkoopvolumes tussen Noordwijk en Driebergen op sommige vlakken verschillen. Het totale inkoopvolume ligt in Driebergen veel hoger. Dit komt doordat Landgoed de Horst veel groter is en dus ook meer onderhoudskosten heeft.

De afdelingen worden hieronder op basis van de kengetallen vergeleken:

Hotelmanagement: De inkoopkosten voor de afdeling hotelmanagement liggen in Driebergen aanzienlijk hoger. De kosten die hieronder vallen zijn voornamelijk onderhoudskosten van de gebouwen. Landgoed de Horst is veel groter dan de Baak Seaside. Daardoor zijn de inkoopkosten in Driebergen veel hoger dan de inkoopkosten in Noordwijk.

Keuken: De keuken in Noordwijk heeft hogere inkoopkosten. Dit komt doordat de Baak Noordwijk meer arrangementen heeft die de hele dag plaats vinden. De Baak Driebergen heeft minder slaapgelegenheid en draait ook voornamelijk op het ontbijt, de lunch en de koffie en thee. De Baak Noordwijk daarentegen draait voornamelijk op het ontbijt, de lunch, de koffie en thee en het diner 's avonds. Hierdoor liggen de inkoopkosten voor de Baak Noordwijk hoger.

AV Dienst: Sinds vorig jaar is er in Driebergen een AV medewerker in dienst. In Noordwijk is dit al geringe tijd zo. De Baak Driebergen is veel groter en heeft daardoor ook meer AV apparatuur en diensten nodig. De Baak Driebergen huurt vaak nog extra AV apparatuur en diensten in. Dit gebeurt in Noordwijk vrijwel nooit.

Huishouding: De Baak Noordwijk heeft meer slaapgelegenheid. Dit verklaart het verschil tussen de inkoopkosten van beide locaties.

Receptie: De inkoopkosten van de receptie verschilt op beide locaties.

Restaurant: Ook hier geldt dat de Baak Noordwijk voornamelijk de hele dag draait. Er moeten inkopen worden gedaan voor het ontbijt, de lunch, het diner en voor de bar die geopend is tot 00.00 uur. In Driebergen draait men voornamelijk overdag. Hierdoor zijn de inkoopkosten in Noordwijk hoger.

Planning: Het verschil tussen de inkoopkosten van de planning verschilt minimaal op beide locaties. Onder deze kosten vallen voornamelijk het inhuren van externe locaties. Bij de Baak Driebergen moet men vaker externe locaties inhuren om cursisten te laten overnachten. Dit komt in de Baak Noordwijk minder vaak voor.

Technische dienst: Bij de Baak Driebergen is men met renovaties bezig. Hierdoor hoeft de technische dienst minder aan te passen. De Baak Noordwijk is gevestigd in een oud pand. Hier heeft de technische dienst meer onderhoud aan.

In bijlage 14 is de interne benchmark per vraag uitgewerkt en vindt u een grafiek waar de verschillen tussen de locaties duidelijk terug te vinden zijn.

4.9 Wensen en eisen van het management

Dhr. M. van Es (hoofd financiële afdeling) wil dat bestellingen elektronisch gedaan worden. Door de nieuwe strategie komen er meer ondernemingskernen. Elke ondernemingskern moet regelmatig de

financiële overzichten kunnen tonen. Doordat bestellingen niet elektronisch gaan, is dit niet mogelijk. Sommige facturen komen direct binnen en sommige facturen komen pas na een aantal weken binnen. Voor die tijd weet de financiële afdeling niet wat de te verwachten kosten zijn. Tevens zou het elektronisch inkopen het proces van de factuurcontrole kunnen versnellen. Als bestellingen elektronisch plaats vinden, kan de controle ook elektronisch plaats vinden. Hierdoor worden de facturen sneller gecontroleerd en kunnen de betalingen gewoon binnen 25 dagen plaats vinden.

De wensen van dhr. M. van Es (hoofd financiële afdeling) zijn:

- inzicht in toekomstige uitgaven
- versnelling afhandeling inkoopfacturen
- snellere betaling aan leveranciers (25-31 dagen)

De wensen van dhr. M. Metselaar (Financieel directeur) zijn:

- Goede prijs-kwaliteit verhouding wat betreft de producten.
- Inkoop die bijdraagt aan het rendement van de accommodaties.
- Inkoop op basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De wensen van Mevr. G. Stinkens (Hotelmanager) zijn:

- Samenwerking wat betreft de inkoop tussen Driebergen en Noordwijk. Men hoeft niet dezelfde producten te bestellen bij een leverancier maar kan wel eigen producten per locatie bij dezelfde leverancier kopen.
- Inkoopprocedures moeten op papier komen
- Er moet een inkoopbeleid komen
- Er moet een inkoophandboek komen met vaste leveranciers waar men uit kan kiezen. Er hoeven geen contracten met leveranciers afgesloten te worden maar wel prijsafspraken op papier.
- Er moet meer duurzaam ingekocht worden.
- Leveranciers moeten een maatschappelijk verantwoorde onderneming zijn.

5. Analyse en conclusies

Om een juist antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn in voorgaande hoofdstukken verschillende aspecten behandeld. Deze aspecten waren allen van toepassing op het onderzoek. Naar aanleiding van het onderzoek kan er het volgende geanalyseerd en geconcludeerd worden. De analyse is op basis van de visie van de schrijver.

5.1 De huidige situatie

Inkoop en belang

Het management ziet het voordeel van een gestructureerde inkoop wel in en wil hier ook verandering in brengen. Op dit moment worden de marges behaald. Het management denkt dat de inkoop binnen de hospitality-afdelingen efficiënter en effectiever kan. Tevens wil het management in de toekomst meer aandacht gaan besteden aan duurzaam inkopen, een inkoopbeleid, een inkoophandboek en werken met maatschappelijk verantwoorde leveranciers. Aan de hand van de analyses en interviews kan geconcludeerd worden dat er nog veel verbeterd kan worden binnen de inkoop. Er moeten bepaalde richtlijnen vanuit het management op papier gezet worden anders blijft iedereen de inkoop op zijn of haar eigen manier doen. Als iedereen zijn eigen regels heeft voor de inkoop zal er ook nooit een inkoop samenwerking tussen Noordwijk en Driebergen komen. Er moet één verantwoordelijke inkoopmanager aangenomen worden voor de inkoop.

Organisatie doelstellingen en -beleid

De organisatie doelstellingen worden niet goed gecommuniceerd naar de medewerkers. Alle medewerkers die geïnterviewd zijn konden de organisatie doelstellingen niet benoemen. Men weet wel waar de organisatie doelstellingen te vinden zijn. Doordat men niet op de hoogte is van de organisatie doelstellingen streeft men niet naar één gezamenlijk doel. Er vindt een verandering van strategie plaats binnen de Baak. Dit zorgt voor onduidelijkheden. Als medewerkers op de hoogte zijn van veranderingen die plaats gaan vinden, zijn zij eerder bereid zich aan te passen.

Inkoopdoelstellingen en -beleid

Er worden binnen de Baak geen inkoopdoelstellingen nageleefd. Ook is er geen inkoopbeleid aanwezig. Mondeling zijn er bepaalde richtlijnen (bv. Duurzaam inkopen, zo min mogelijk voorraad), maar deze staan niet op papier. Hierdoor heeft elke medewerker zijn eigen inkoopprocedure en richtlijnen. De medewerkers streven niet gezamenlijk naar één doel.

Betrokken partijen bij het inkoopproces

Leveranciers

In de portfolio van Kraljic wordt duidelijk dat de organisatie voor een groot deel routineproducten inkoop. De routineproducten zorgen voor een inkoopvolume van 72,9%. Vanuit de theorie is bekend dat medewerkers voor het bestellen van routineproducten veel tijd kwijt zijn. Voor deze productgroepen is de bestelprocedure niet efficiënt. Dit is terug te zien in de inkoopprocedures die er niet zijn. Vanwege het feit dat de meeste goederen routineproducten zijn die weinig inbrengen op het financieel resultaat en volop verkrijgbaar zijn gaat het hier enkel om het optimaliseren van het inkoopproces. Belangrijk is dat alles zo goedkoop en efficiënt (bestelsysteem) mogelijk ingekocht kan worden, zodat het zo min mogelijk tijd in beslag neemt.

De knelpuntproducten zorgen voor een inkoopvolume van 10,3%. Noodzakelijk hierbij is dat er een goede samenwerking ontstaat waardoor levering wordt gegarandeerd. Afspraken moeten dan ook vastgelegd worden. Dit gebeurt op dit moment niet. Voor deze producten moet een leveranciersselectie plaats vinden. Hierdoor kunnen leveranciers geselecteerd worden op leveringsbetrouwbaarheid en service. Tevens kan men voor deze knelpuntproducten samenwerken met de locatie in Driebergen. Dit kan voor schaalvoordelen zorgen.

De strategische producten zorgen voor een inkoopvolume van 1,43%. Deze productgroepen hebben qua inkoop een hoog bedrag. Dit zijn producten die een hoge invloed hebben op het financieel resultaat maar tevens veel risico met zich meebrengen. Het is bij deze producten lastig om van leverancier te wisselen omdat er vaak maar weinig leveranciers zijn. De strategische producten maken een klein deel uit van de inkoopomzet. Voor deze producten staan geen prijsafspraken of contracten op papier terwijl dit wel belangrijk is. Vanwege hoog risico zal bij dit soort producten altijd worden gestreefd naar strategische samenwerking met de leveranciers. Een open en vertrouwelijke samenwerking is belangrijk. Dit kan eventueel zorgen voor kostenreductie en schaalvoordelen.

Bij deze productgroep is het noodzakelijk om een leveranciersselectie uit te voeren en eventuele afspraken vast te leggen in een contract.

De hefboomproducten zorgen voor een inkoopvolume van 15,36%. Deze producten maken het verschil voor een onderneming vanwege een laag toeleveringsrisico en een hoge invloed op het financiële resultaat. Het gaat hierbij om de producten waarbij meerdere leveranciers beschikbaar zijn. De inkoper heeft dan ook een sterke positie in de onderhandelingen met leveranciers. Voor deze hefboomproducten worden geen onderhandelingen en prijsafspraken vastgelegd. Leveranciersselectie is bij deze productgroep noodzakelijk. Tijdens deze leveranciersselectie moet men onderhandelen met de leverancier over de prijs. Kostenvoordeel is bij deze productgroep zeker mogelijk.

De ABC - analyse deelt de leveranciers in verschillende categorieën.

In 2007 waren er 194 leveranciers. De leveranciers zijn ingedeeld aan de hand van de inkoopomzet.

- Categorie A: Hier kan geconcludeerd worden dat het grootste aantal facturen (652) afkomstig is van 10% van de leveranciers die verantwoordelijk zijn voor circa 63,2% van de jaarlijkse inkoopomzet. Bij grote inkoopvolumes kan doorgaans een hoog besparingspotentieel worden behaald.
- Categorie B: Hier kan geconcludeerd worden dat 20% van de leveranciers circa 24,9% van de jaarlijkse inkoopomzet omvatten. Deze leveranciers hebben 465 facturen ingediend.
- Categorie C: Hier kan geconcludeerd worden dat 70% van de leveranciers circa 11,9% van de inkoopomzet bevatten. Dit is relatief weinig. Veel leveranciers zijn een indicatie voor versnipperde inkoop. Hier staan 451 facturen tegenover. Relatief veel facturen met een lage waarde is een indicator voor het ontbreken van raamovereenkomsten of afspraken over de afhandeling van inkopen in bestaande contracten.

Uit het voorgaande blijkt dat er veel C - leveranciers zijn bij de productschappen. Uit kosten oogpunt kan geconcludeerd worden dat er te veel leveranciers zijn voor een inkoopomzet van 11,9%.

De bovenstaande cijfers uit de ABC-analyse geven een duidelijk indicatie dat het aantal (C) leveranciers geminimaliseerd moet worden. Door de leveranciersreductie kan er automatisch factuurreductie plaats vinden. Er moeten goede afspraken gemaakt worden over het versturen van facturen. Dit kan voor kostenbesparingen zorgen. Tegelijkertijd moeten de afdelingen streven naar meer gezamenlijke leveranciers. Dit maakt de positie ten opzichte van deze leveranciers sterker. Dit kan tevens schaalvoordelen opleveren. Wanneer de minimalisatie van de C- leveranciers heeft plaatsgevonden zal men moeten kijken naar de A- en B- leveranciers, niet zo zeer naar het aantal, maar meer naar de secundaire leveringsvoorwaarden, betrouwbaarheid, prijs, factuurreductie, kwaliteit en assortiment. Dit zorgt ook voor kostenvoordeel en het waarborgen van kwaliteit.

De factuurreductie kan op verschillende manieren bewerkstelligd worden:

- 1) Factuurreductie door bundeling inkoopvolume
- 2) Factuurreductie door leverancierreductie
- 3) Factuurreductie door betere afspraken met leveranciers

Door betere afspraken te maken met de leveranciers over facturatie, kan factuurreductie ontstaan. Er moet worden afgesproken dat een leverancier in plaats van na iedere aankoop een factuur te sturen, een jaarorder met lever- en betaalschema's te sturen naar de Baak Seaside. Hierbij vindt er periodiek één betaling plaats doordat de leverancier alle facturen verzamelt in één factuur. Bij de leveranciers met de grootste inkoopvolumes is deze wijze van factuurreductie in ieder geval aan te raden⁴⁷.

Er wordt nog te weinig gebruik gemaakt van leveranciers uit de omgeving. Dit moet verbeterd worden. Tevens wordt er voor sommige productgroepen van teveel leveranciers gebruik gemaakt. Uit kosten oogpunt is het belangrijk om deze relatief grote groep leveranciers sterk te verminderen. Dit kan door middel van een leveranciersselectie. Na de selectie van leveranciers moet een leveranciersbestand samengesteld worden. Dit leveranciersbestand moet verwerkt worden in een inkoophandboek. Hierdoor kunnen inkoopmedewerkers uit een vast bestand bestellingen doen.

⁴⁷ <http://www.isprojects.nl/nl/Default.aspx>

De stappen van het inkoopproces

De knelpunten die zich voordoen tijdens de stappen van het inkoopproces luiden als volgt:

- Er staan geen richtlijnen voor de stappen van het inkoopproces op papier. Hierdoor heeft elke afdeling eigen richtlijnen.
- Er worden vrijwel geen contracten afgesloten. Wel mondelinge prijsafspraken, deze staan echter niet op papier. Als een medewerker weg gaat, is het voor de nieuwe medewerker niet duidelijk waar, wat en tegen welke prijs iets ingekocht moet worden.
- De inkoopprocedures staan niet op papier. Iedere afdeling besteld zijn/haar eigen producten aan de hand van de voorraad.
- De bestellingen vinden niet elektronisch plaats. Hierdoor heeft de financiële afdeling geen direct inzicht in aankomende kosten.
- De factuurcontrole gaat niet elektronisch. De factuur gaat langzaam door de organisatie waardoor betalingen soms niet op tijd gedaan worden.

Ondersteuning van het inkoopproces

Organisatie en personeel

- Per afdeling is er 1 iemand verantwoordelijk voor de inkoop. Als die persoon weg valt is het niet duidelijk waar, wat en hoeveel er ingekocht moet worden. Dit kan op den duur voor grote misverstanden en problemen gaan zorgen.
- Het is niet altijd duidelijk wie, voor welke inkopen eindverantwoordelijke is. Specifieke inkoopkennis (bijvoorbeeld NEVI 1 en 2 of ISFAH) ontbreekt. Er is geen centrale ondersteuning of coördinatie.

Methodes & procedures

Er zijn geen methodes en procedures voor de inkoop aanwezig. De inkoop wordt bepaald aan de hand van de drukte (sheets). Hierdoor doet elke afdeling de inkoop op een andere manier. Te grote afhankelijkheid van persoonlijke inzet en deskundigheid van individuele medewerkers kan problemen opleveren wanneer een medewerker onvoorzien uitvalt. Geen inkoopbeleid, geen inkoopprocedures en geen richtlijnen. Dit zorgt nog wel eens voor onduidelijkheid bij de medewerkers. De medewerkers werken aan de hand van ervaring. Zij weten wat er ongeveer aanwezig moet zijn en wat er besteld moet worden als het wat drukker is. Omdat er niets op papier staat en geen standaard procedures of richtlijnen zijn kunnen er in de toekomst nog wel eens problemen gaan komen. Als een medewerker plotseling weg valt, is er niemand die weet wat de basisvoorraad moet zijn of waar, wat besteld moet worden.

Informatiesystemen

- Er wordt geen gebruik gemaakt van een inkoopinformatiesysteem.
- Navision heeft ook nadelen.
- Er wordt te weinig gebruik gemaakt van het intranet. Het intranet is een ideaal communicatiemiddel naar de interne medewerkers. De medewerkers moeten gestimuleerd worden om gebruik te maken van het internet. Mailings kunnen de medewerkers informeren over de informatie die op intranet te vinden. Het intranet moet dan wel over relevante informatie beschikken.

Het beheersen van het inkoopproces

Er wordt niet gewerkt met prestatie-indicatoren.

5.2 Wensen en eisen van het management

In deze paragraaf wordt gekeken wat er met de wensen en eisen van het management gedaan kan worden binnen de Baak Seaside.

De wensen van dhr. M. van Es (hoofd financiële afdeling) zijn:

- inzicht in toekomstige uitgaven
- versnelling afhandeling inkoopfacturen
- snellere betaling aan leveranciers (25-31 dagen)

De doelstellingen van dhr. M. van Es kunnen tot stand komen door middel van e-procurement. E-procurement zorgt voor digitalisering van het inkoopproces. Door gebruik te maken van een inkoopstelsel kan er inzicht verkregen worden in toekomstige uitgaven. Tevens heeft de factuur dan

geen doorloop door de organisatie, wat de afhandeling van inkoopfacturen versneld. Hierdoor kunnen betalingen binnen 31 dagen gedaan worden.

De wensen van dhr. M. Metselaar (Financieel directeur) zijn:

- Goede prijs-kwaliteit verhouding wat betreft de producten.
- Inkoop die bijdraagt aan het rendement van de accommodaties.
- Inkoop op basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Een goede prijs-kwaliteit verhouding kan tot stand komen door goede afspraken met leveranciers. Leveranciersselectie en leveranciersreductie is hier een oplossing voor. Door middel van een leveranciersselectie kunnen leveranciers geselecteerd worden op de duurzaamheid en de prijs-kwaliteit verhouding. Door een goede selectie kan men komen tot inkoop die beter bijdraagt aan het rendement van de accommodaties.

De wensen van mevr. G. Stinkens (Hotelmanager) zijn:

- Samenwerking wat betreft de inkoop tussen Driebergen en Noordwijk. Men hoeft niet dezelfde producten te bestellen bij een leverancier maar kan wel eigen producten per locatie bij dezelfde leverancier kopen.
- Inkoopprocedures moeten op papier komen
- Er moet een inkoopbeleid komen
- Er moet een inkoophandboek komen met vaste leveranciers waar men uit kan kiezen. Er hoeven geen contracten met leveranciers afgesloten te worden maar wel prijsafspraken op papier.
- Er moet meer duurzaam ingekocht worden.
- Leveranciers moeten een maatschappelijk verantwoorde onderneming zijn.

De doelstellingen van mevr. G. Stinkens kunnen tot stand komen doormiddel van een optimaal inkoophandboek. In dit inkoophandboek staat een inkoopbeleid, inkoopprocedures en een leveranciersbestand geregistreerd. De juiste leveranciers kunnen gezocht worden aan de hand van de richtlijnen vanuit het inkoopbeleid. Als de inkoop bij de Baak Seaside gestructureerd loopt, kan men onderzoek gaan doen naar inkoop samenwerking met de Baak Driebergen. Deze doelstellingen zijn zeker realiseerbaar.

5.3 De trends

De trends op het gebied van inkoop worden vergeleken met de huidige inkooporganisatie van de hospitality-afdelingen binnen de Baak:

- E-procurement:

De Baak Seaside maakt geen gebruik van e-procurement. Sommige leveranciers werken met een elektronisch bestelsysteem. Baak werkt dan automatisch met het bestelsysteem van die leverancier. Verder wordt er weinig elektronisch ingekocht. Alles wordt nog via de fax of via de telefoon besteld. De betaling van de factuur gaat wel elektronisch. Maar de doorloop van de factuur binnen de organisatie gaat niet elektronisch. Binnen de Baak Seaside wordt er geen gebruik gemaakt van e-procurement. Dit zou wel een oplossing kunnen zijn voor de factuurdoorloop en voor het bestellen van producten. Het bestellen van producten kan sneller en er gaat minder tijd inzitten. En tijd=geld.

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen:

Op het gebied van MVO wil de Baak een visiedragend en opinievormend instituut zijn. Er is een werkgroep/denktank bestaande uit medewerkers van alle lagen uit de organisatie die zich bezighoudt met dit onderwerp. Het doel hiervan is niet winstmaximalisatie maar het behalen van een rendement dat continuïteit biedt voor innovatie en investeringen. Tevens is men bezig om een maatschappelijk verantwoorde onderneming te worden. Dit heeft grote consequenties voor de inkoop. De medewerkers zien dit nog niet in. Dit wordt ook niet goed gecommuniceerd naar de medewerkers.

Praktijkvoorbeelden bij de Baak Seaside zijn: Het gebruik van biologische producten (van kazen tot wijnen), het zakendoen met lokale leveranciers, het sponsoren van activiteiten in de omgeving, het bieden van leer- en stageplaatsen, buurtontbijten en wijkborrels. Binnen de organisatie moet er nog veel gebeuren om een echte maatschappelijk verantwoorde onderneming te worden. De

medewerkers zijn hier niet goed van op de hoogte⁴⁸. Het management heeft bepaalde richtlijnen omtrent duurzaam ondernemen. Deze worden niet goed gecommuniceerd naar de medewerker.

- **Inkoopsamenwerking**

Op sommige vlakken wordt er tussen de locatie in Driebergen en de locatie in Noordwijk samengewerkt. Hierbij gaat het voornamelijk over projecten die op beide locaties van toepassing zijn. Verder wordt er weinig tot geen informatie en expertise uitgewisseld. Inkoopsamenwerking kan voor beide locaties positief uitpakken.

5.4 Benchmark

Uit de benchmark kan geconcludeerd worden dat de Baak Noordwijk en de Baak Driebergen veel overeenkomsten hebben, wat betreft de inkoopprocessen, op het gebied van inkoop binnen de hospitality-afdelingen. Beide locaties maken geen gebruik van een inkoopbeleid, inkoopprocedures en inkoopssystemen. Wel hebben beide locaties dezelfde 'mondelinge inkooprichtlijnen'. De medewerkers bepalen zelf wat er ingekocht wordt aan de hand van de voorraad en de drukte. De inkoopvolumes per locatie verschillen wel. Dit komt voornamelijk door de grootte van beide locaties. De Baak Driebergen heeft veel meer oppervlakte m² dan de Baak Noordwijk. Tevens bestaat de Baak Driebergen uit verschillende gebouwen, waar meer onderhoud voor nodig is. Verder liggen de inkoopvolumes in Driebergen voor de audiovisuele dienst hoger. Dit komt omdat de Baak Driebergen groter is en meer audiovisuele apparatuur en diensten nodig heeft. Het verschil tussen de andere afdelingen is minimaal. Deze kosten komen redelijk overeen. Het enige verschil is dat de Baak Noordwijk meer slaapgelegenheid heeft. Hierdoor zijn de kosten voor de afdelingen die deze onderhouden hoger dan in Driebergen.

Bij NH Conferentie Centrum Leeuwenhorst is men een stuk verder wat betreft de professionalisering van de inkoop. Er wordt gebruik gemaakt van een inkoopstelsel, een inkoopafdeling, standaard inkoopprocedures en van een inkoopbeleid. Vanuit het hoofdkantoor wordt een inkoophandboek samengesteld. Hierin staan de vaste leveranciers waarmee de organisatie contracten heeft afgesloten. Hieruit besteld de organisatie ongeveer 85% van de producten of diensten. De overige 15% wordt besteld bij lokale leveranciers. In de toekomst wil men een nieuw inkoopstelsel gaan implementeren waarmee de operationele afdelingen makkelijker kunnen bestellen. Er wordt centraal ingekocht. Hierdoor is er wel weinig creativiteit voor de medewerkers. Er wordt besteld vanuit een handboek en eigen ideeën of wensen zijn daar vaak niet in verwerkt. Dit vindt de organisatie af en toe een nadeel. Bij NH conferentie centrum Leeuwenhorst is men tevreden met het inkoopstelsel. Het scheelt veel tijd voor de medewerkers doordat de magazijnmedewerkers verantwoordelijk zijn voor alle inkoop.

De inkoop van de Baak vergeleken met de benchmarking gegevens laat zien dat er nog veel geprofessionaliseerd moet worden. De Baak moet deze kansen pakken om in de toekomst te blijven opereren.

⁴⁸ www.debaak.nl

6. Aanbevelingen

Om te komen tot een efficiënte en effectieve inkooporganisatie binnen de hospitality-afdelingen worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan op strategisch, organisatorisch/tactisch en operationeel niveau. Door de aanbevelingen te implementeren kan een optimale inkooporganisatie binnen de hospitality-afdelingen gecreëerd worden.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

- *Welke beleidsadviezen zijn nodig op te komen tot een effectieve en efficiënte inkooporganisatie bij de verschillende hospitality-afdelingen?*

En er wordt antwoord gegeven op de centrale probleemstelling:

- *“Welke concrete aanpassingen kan De Baak Management Centrum voor 1/9/2008 doorvoeren teneinde de inkooporganisatie van de hospitality afdelingen zo in te richten, dat deze zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen opereren”.*

6.1 Aanbeveling op strategisch niveau

→ Er moet een inkoopbeleid opgesteld worden

Voor elke organisatie kunnen beleidskeuzen verschillend zijn, ook al hebben ze hetzelfde doel. In veel organisaties heeft het maken en expliceren van de beleidskeuzen geen lange traditie. Inmiddels hebben de meeste echter in meerdere of mindere mate wel een beleid geformuleerd. Voor zo'n beleid moeten dus ook de nodige keuzes gemaakt worden. Het zijn juist die keuzes die organisaties hun eigen karakter geven, ze onderscheiden zich van andere organisaties.

Het management binnen de organisatie ziet het belang van gestructureerd inkopen wel in. Maar schenkt hier nog niet voldoende aandacht aan. Vanuit het management/directie moeten er richtlijnen vastgelegd worden. Een inkoopbeleid vergt keuzen op diverse terreinen. Deze terreinen zijn voor het grootste deel te rubriceren als:

Economisch → Een of meerdere leveranciers, lokale leveranciers, Global sourcing, omvang leverancier, uitbesteding, standaardisatie.

Organisatorisch → centralisatie, procedures, inkoopdeskundigheid.

Ideëel → milieu, politiek/ economisch, arbeidsvoorwaarden.

Ethisch → zuiverheid en duidelijk⁴⁹

Deze richtlijnen zorgen ervoor dat de medewerkers gezamenlijk naar één doel streven. Tevens geeft dit houvast voor de organisatie. Iedereen weet hierdoor wat wel en wat niet mag, wie waarvoor verantwoordelijk is en waar men naar moet streven. Een inkoopbeleid maakt onderdeel uit van het beleid van een organisatie en schrijft voor hoe het zich wil profileren naar externe partijen, zoals leveranciers. De organisatie wil in de toekomst alleen leveranciers die maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tevens wil de organisatie meer duurzaam gaan inkopen. Dit zijn richtlijnen die verwerkt kunnen worden in een inkoopbeleid. Het inkoopbeleid dient in lijn te zijn met het organisatiebeleid. Het inkoopbeleid wordt uitgewerkt in inkoopplannen waarin doelstellingen en uitgangspunten voor de korte, middellange en lange termijn zijn opgenomen.

→ Het inkoopstelsel 2020vision moet geïmplementeerd worden.

De factuurdoorloop binnen de organisatie verloopt niet optimaal. Facturen worden soms na de betalingsdatum betaald. Een inkoopstelsel zorgt ervoor dat facturen niet meer door de organisatie hoeven. Het inkoopstelsel 2020vision is een ideale oplossing voor deze problemen. Het 2020vision stelsel sluit aan bij het stelsel van de financiële administratie (Navision). Bestellingen die gedaan worden gaan via dit stelsel. Via een elektronisch bestelformulier moeten de bestellingen geplaatst worden. Bij binnenkomst wordt de bestelling gecontroleerd. Het bestelformulier kan elektronisch doorgestuurd worden naar de financiële administratie. De financiële administratie heeft direct inzicht in kosten die komen. Bij binnenkomst van de factuur kan de financiële administratie de factuurcontrole uitvoeren. Deze kunnen direct de betaling in orde maken. De factuur hoeft niet meer door de

⁴⁹ Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901406606 6

organisatie en er is inzicht in toekomstige kosten. Vanuit de theorie is bekend dat medewerkers voor het bestellen van routineproducten (72,9% van de inkoopomzet) vaak veel tijd kwijt zijn. Door dit systeem die beheerd wordt door de inkoopmanager scheelt het de medewerkers veel tijd. En tijd = geld.

6.2 Aanbevelingen op organisatorisch/ tactisch niveau

→ Er moet een inkoopmanager aangenomen worden.

Om het veranderproces op gang te laten komen moet er een inkoopmanager zijn. Het is verstandig om een nieuwe medewerker hiervoor aan te nemen. Deze inkoopmanager is aanspreekpunt voor de leidinggevende van de hospitality-afdelingen en het management. De inkoopmanager maakt gezamenlijk met het management een inkoopbeleid. Dit inkoopbeleid wordt dan omgezet in een inkoophandboek in samenwerking met de medewerkers van de afdelingen. De inkoopmanager is eindverantwoordelijk voor alles wat te maken heeft met de inkoop. Hij/ zij is dan ook degene die uiteindelijk de beslissingen neemt. De inkoopmanager kan het project opstarten en leidinggeven aan de medewerkers die van werkwijze moeten veranderen. Tevens zorgt een inkoopmanager voor overzicht en inzicht in kosten. Alle bestellingen moeten via de inkoopmanager gedaan worden. De inkoopmanager besteld de producten via het inkoopstelsel. Controleert de bestellingen bij binnenkomst en stuurt de bestelbon door naar de financiële administratie. De inkoopmanager moet eerst de inkoop binnen de Baak Seaside structureren en kan zich hierna op de inkoop samenwerking tussen de Baak Noordwijk en de Baak Driebergen richten.

→ Het leveranciersbestand moet geoptimaliseerd worden.

Het optimaliseren van het leveranciersbestand is een proces om het juiste aantal en de meest geschikte leveranciers voor de organisatie vast te stellen. De organisatie wil in de toekomst alleen inkopen doen bij maatschappelijk verantwoorde ondernemingen. Tevens moet het duurzaam inkopen vanzelfsprekend worden binnen de organisatie. Het management wil een vast leveranciersbestand met maatschappelijk verantwoorde ondernemingen. Hieruit kunnen de medewerkers producten en diensten bestellen. Met deze leveranciers hoeven geen contracten afgesloten te worden maar wel prijsafspraken. Omdat de organisatie voornamelijk routineproducten inkoop heeft het een sterke onderhandelingspositie. Voor de knelpunt, strategische en hefboomproducten kan men goede prijs- en leveringsafspraken maken. Tevens kan men hierdoor voorkomen dat er teveel leveranciers zijn voor dezelfde productgroepen.

Hier moet tevens wel opgelet worden of de leveranciersreductie ook daadwerkelijk winst oplevert. Men kan bijvoorbeeld wel voor 20 kleine leveranciers één grote leverancier gaan zoeken. Maar tijd = geld en als iemand maanden bezig is om één leverancier te zoeken die bijvoorbeeld €1000,- goedkoper is, levert dit geen kostenvoordeel op. Door allereerst aandacht te schenken aan de kleine groep leveranciers die verantwoordelijk is voor het grootste deel van het inkoopvolume, kunnen snel resultaten geboekt worden in het vinden van oplossingen.

→ De richtlijnen van het inkoopbeleid en het leveranciersbestand moeten verwerkt worden in een inkoophandboek.

Formuleer inkoopprocedures en bundel deze in een (digitaal) inkoophandboek. Om de inkooporganisatie zo efficiënt en effectief mogelijk in te richten, moet gekozen worden voor een standaard werkwijze. Deze bestaat uit eenduidige procedures en werkvoorschriften, die worden vastgelegd in een inkoophandboek. Onderwerpen die in het inkoophandboek opgenomen moeten worden zijn:

- Opstellen programma van eisen;
- Aanvragen en beoordelen van offertes;
- Contracteren van leveranciers;
- Plaatsen van bestellingen;
- Matchen van facturen met bestellingen;
- Beoordelen van prestaties;
- Leveranciersselectie, een vast aanbod van leveranciers waar men kan bestellen;
- Leveranciersbeoordelingen,
- De inkoopprocedures en modeldocumenten (bijvoorbeeld een model beoordelingsformulieren van leveranciers en modelbestelformulieren).

Daarnaast wordt in het inkoophandboek een antwoord geformuleerd op vragen als: bij welke inkoopbedragen of investeringen dienen één of meer offertes aangevraagd te worden, wie is daarbij betrokken en welke methodiek wordt gehanteerd bij het beoordelen van offertes? Het inkoophandboek is vooral een steun in de rug en biedt richtlijnen voor medewerkers die niet gewend zijn aan “professionele inkoop”. De verschillende modellen uit het inkoophandboek moeten ook digitaal beschikbaar gemaakt worden. Daarnaast moeten de inkopers ondersteund worden door digitale stroomschema's. Met deze schema's worden inkoopprocessen stap voor stap doorgenomen en worden keuzes in het inkoopproces zichtbaar en transparant gemaakt⁵⁰.

→ Er moet inkoop samenwerking tussen de Baak Noordwijk en de Baak Driebergen gerealiseerd worden.

Inkoop samenwerking is *het samen bundelen en/of delen van informatie en expertise, hulpmiddelen en/of volume op het gebied van inkoop met als doel het behalen van voordeel voor alle deelnemende organisaties*. Dit zou voor voordelen kunnen zorgen voor zowel Noordwijk als Driebergen. Tussen deze locaties zou een inkoop samenwerking goed tot stand kunnen komen omdat:

- Er sprake is van gelijksoortige organisaties met een gelijksoortige inkoopbehoefte, een gedeeltelijk gezamenlijk belang en een publieke verantwoordingsplicht;
- Er geen of nauwelijks echte onderlinge concurrentie aanwezig is, wat zuivere samenwerking met ‘open boeken’ toestaat.

De voordelen die de organisatie kan bereiken door inkoop samenwerking zijn:

- Het bundelen van volumes leidt tot kortingen en betere inkoopvoorwaarden;
- Het delen van hulpmiddelen, capaciteit en infrastructuur op inkoopgebied en het verhogen van de bezettingsgraad leidt tot kostenbesparingen;
- Samenwerken leidt tot het verminderen van transactiekosten en tot spreiding en reductie van risico's. Bijvoorbeeld doordat het samenwerkingsverband als geheel belangrijker is voor de leverancier dan de individuele organisaties afzonderlijk;
- Door product- en marktinformatie, kennis en ervaring te delen, hoeft het wiel niet steeds opnieuw uitgevonden te worden;
- Samen sta je sterker en kun je inkoop tegenwicht bieden aan een eventueel geconsolideerde leveranciersmarkt;
- Bij samen inkopen wordt je veel meer gedwongen de specificatie- en selectiefase goed te doorlopen;
- Inkoop samenwerking kan leiden tot samenwerken op andere terreinen tussen de partners⁵¹.

6.3 Aanbevelingen op operationeel niveau

→ Er moet gebruik worden gemaakt van het voorraadstelsel in het restaurant

Het kassastelsel in het restaurant bevat tevens een voorraadstelsel. Dit stelsel moet in gebruik genomen worden. Hierdoor komt er een duidelijk overzicht van de basisvoorraad die aanwezig moet zijn en de verkopen van de producten. Inzicht in de kosten wordt hierdoor duidelijk. Tevens geeft het stelsel aan wat voor bestellingen gedaan moeten worden.

→ Er moet meer gebruik worden gemaakt van het intranet

Binnen de organisatie wordt er te weinig gebruik gemaakt van het intranet. De medewerkers zijn nog niet op de hoogte van de nieuwe strategie en organisatiedoelstellingen. Het intranet is een hulpmiddel om te communiceren naar de medewerkers. Tevens kan het intranet ook gebruikt worden om het inkoopbeleid en inkoophandboek te presenteren. Hierdoor wordt het ook voor de klant (die ook gebruik maken van het intranet) duidelijk waar de diensten en producten besteld kunnen worden.

⁵⁰ Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901406606 6

⁵¹ Leyenaar, P. e.a.: Inkoop samenwerking; van theorie naar praktijk. NEVI, PIA en Universiteit Twente, 2004. ISBN 90 805 48 669



Tevens kan het intranet gebruikt worden om een bestelformulier op te plaatsen. Medewerkers kunnen het formulier van intranet halen, de bestelling plaatsen en het formulier digitaal doorsturen naar de inkoopmanager. Dit scheelt tijd. En tijd = geld.

7. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de aanbevelingen verwerkt. Eerst worden de veranderingen die plaats moeten vinden toegelicht. Hierna wordt beschreven hoe weerstand voorkomen kan worden. Vervolgens wordt in een schema aangegeven wat, wanneer en via welke wegen geïmplementeerd moet worden.

7.1 Projectgroep

Het management moet eerst de adviezen goedkeuren. Hierna kan een projectgroep samengesteld worden voor de implementatie van de verschillende aanbevelingen. De inkoopmanager moet samen met het management en de directie een inkoopbeleid formuleren. Dit inkoopbeleid moet vertaald worden naar een inkoophandboek die samengesteld moet worden door de inkoopmanager en de leidinggevenden van de afdelingen. De projectgroep zal bestaan uit de toekomstige inkoopmanager en de leidinggevenden van de hospitality-afdelingen. Dit om de medewerkers te betrekken in het veranderproces. Tevens hebben de medewerkers al jaren ervaring en hebben het meeste contact met de leveranciers. Voor de leveranciersreductie is de hulp van de leidinggevenden dan ook noodzakelijk. Belangrijk is dat er kennis in deze projectgroep is van alle aspecten. Om dit te bereiken moeten de volgende medewerkers deel uitmaken van de projectgroep:

- Inkoopmanager
- Hoofd Keuken
- Hoofd huishouding
- Restaurantmanager
- Hoofd technische dienst
- Hoofd audiovisuele dienst
- Hoofd planning
- Hoofd receptie

De inkoopmanager stelt aan de hand van de eisen van het management en de directie een inkoopbeleid op. Dit inkoopbeleid moet door de projectgroep vertaald worden naar een inkoophandboek. Het inkoophandboek moet ook het vaste leveranciersbestand bevatten waaruit men bestellingen kan doen.

7.2 Weerstand

Wees je er altijd van bewust dat je op het moment van veranderen als manager/ leidinggevende al een voorsprong hebt. Je hebt het hoe, waarom, wanneer van de verandering al doorgeleefd. Denk eraan dat de andere medewerkers deze informatie en doorleving missen. Voor het voorkomen van weerstand vindt u hieronder een aantal stelregels:

1. Informeer de organisatie over het hoe en het waarom van de verandering.
2. Doe dit tijdig, dus niet op het moment dat alles al geïmplementeerd wordt.
3. Doe dit meerder malen, hou de organisatie op de hoogte van het proces; neem de mensen mee in de gedachtevorming.
4. Zorg voor tweerichtingscommunicatie.
5. Verwacht niet van mensen als ze hun mond houden dat ze alles begrijpen.
6. Zorg er voor dat alle leidinggevenden zijn voorbereid op het omgaan met weerstand.
7. Wacht niet alleen vragen af maar verplaats je in je publiek: verzin zelf ook vragen.

Weerstand is niet altijd te voorkomen. Hieronder een aantal acties om effectief met weerstand om te gaan:

- Zie weerstand als iets natuurlijks. Realiseer je dat weerstand een proces is dat bijna altijd voorkomt bij veranderingen. Het is bijna niet te voorkomen dat medewerkers een verandering in hun werkomgeving met enige weerstand tegemoet treden.
- Besteed altijd aandacht aan weerstand, negeer het nooit. Probeer altijd te luisteren naar argumenten van mensen die weerstand ervaren.
- Neem emoties serieus.
- Leg het doel zo vaak uit als nodig is. Verschaf continu duidelijkheid over het hoe en waarom van de verandering⁵².

⁵² Berg van den, J. e.a.: Praktijkboek Personeel, Organisatie & Ontwikkeling. Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie, 2004. ISBN 9013005047

7.3 Wat wordt hoe geïmplementeerd?

De adviezen die op verschillende niveaus geïmplementeerd worden, zijn hieronder beschreven:

Advies op strategisch niveau:

- Er moet een inkoopbeleid opgesteld worden;
- Het inkoopstelsel 2020vision moet geïmplementeerd worden.

Advies op organisatorisch/ tactisch niveau:

- Er moet een inkoopmanager aangenomen worden;
- Het leveranciersbestand moet geoptimaliseerd worden;
- De richtlijnen van het inkoopbeleid en het leveranciersbestand moeten verwerkt worden in een inkoophandboek;
- Er moet inkoop samenwerking tussen de Baak Driebergen en de Baak Noordwijk gerealiseerd worden.

Advies op operationeel niveau:

- Er moet gebruik worden gemaakt van het voorraadsysteem in het restaurant;
- Er moet meer gebruik worden gemaakt van het intranet.

Bijlage 15 betreft een implementatieplan die stapsgewijs aangeeft wat er per periode geïmplementeerd moet worden.

8. Consequenties

Veranderingen die plaats vinden in een organisatie hebben consequenties. In dit hoofdstuk worden de verschillende organisatorische, personele en financiële consequenties behandeld. Veranderingen kosten geld, maar veranderingen leveren op den duur ook voordelen op. Het is soms moeilijk om opbrengsten in geld uit te drukken.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

"Wat zijn de te verwachten consequenties van deze beleidsadviezen?"

8.1 Organisatorische consequenties

Op organisatorisch gebied gaat er veel veranderen binnen de hospitality-afdelingen wat betreft de inkoop. Er komt een inkoopmanager die de inkoop voor de afdelingen gaat regelen. De inkoopmanager zal samen met het management het inkoopbeleid gaan formuleren. Samen met de medewerkers (leidinggevend) van de hospitality-afdelingen wordt het inkoopbeleid omgezet in een inkoophandboek. Gezamenlijk wordt er een leveranciersselectie gemaakt. Alle inkoop gaat via de inkoopmanager. Deze zal het inkoopstelsel ook gaan implementeren en tevens is de inkoopmanager verantwoordelijk voor de managementinformatie. De inkoopmanager is aanspreekpunt, leidinggevend en eindverantwoordelijk binnen de organisatie voor de inkoop. De medewerkers moeten wel betrokken worden bij het inkoopproces. De nieuwe inkooporganisatie, verwerkt in een organogram, is terug te vinden in bijlage 16.

8.2 Personele consequenties

De leidinggevenden van de afdelingen moeten anders gaan werken. De taken worden ook anders verdeeld. Hieronder een aantal punten die veranderen voor de medewerkers:

- De inkoop van producten en diensten gaat via de inkoopmanager. De inkoopmanager zorgt voor de bestelling, de controle bij binnenkomst en de controle van de factuur.
- De bestellingen gaan elektronisch. De leidinggevende plaatst de bestelling in het systeem. De bestelling wordt doorgestuurd naar de inkoopmanager. Deze zorgt uiteindelijk voor de bestelling en de levering hiervan.
- Bestellingen worden alleen bij vaste leveranciers gedaan. Men kan niet zomaar een andere leverancier bellen.
- De medewerkers en de inkoopmanager zijn verantwoordelijk voor de leveranciersselectie. De inkoopmanager beslist uiteindelijk bij welke leveranciers producten of diensten afgenomen worden.
- De medewerkers moeten meer gebruik maken van het intranet. Dit om te communiceren en informeren.
- Het kassasysteem in het restaurant moet geïmplementeerd worden. De restaurantmanager is verantwoordelijk voor het verloop hiervan.
- Bestellingen worden automatisch doorgestuurd naar de financiële administratie. De financiële administratie moet de facturen controleren aan de hand van de elektronische bestelbon. Hierna kan direct de betaling in orde worden gemaakt. Facturen die niet kloppen worden teruggekoppeld naar de inkoopmanager.
- De inkoopmanager is wat betreft de inkoop eindverantwoordelijk.

8.3 Financiële consequenties

Implementatie van de aanbevelingen brengt kosten en baten met zich mee. Kosten zijn door schattingen aardig te kwantificeren in geld. Bij de baten is dit moeilijker. Aan de hand van de kosten en batenanalyse tracht de Baak Seaside een keuze te maken of de investering de moeite waard is.

8.3.1 Kosten

In het algemeen kan aan de volgende kosten gedacht worden bij het realiseren van een optimale inkooporganisatie:

Inkoopmanager

De kosten voor het aannemen van een inkoopmanager zijn op jaarbasis ongeveer €45000,-⁵³. Dit houdt in dat de inkoopmanager een salaris van €3750,- per maand heeft.

⁵³ http://www.nevi.nl/images/Inkoopprofessie_in_beeld_tcm563-294535.pdf

Inkoopstelsel 2020vision

De kosten voor het implementeren van het inkoopstelsel 2020vision zijn in totaal €64000,-⁵⁴. De personeelskosten zijn ongeveer €22000,-. De eenmalige implementatiekosten zijn €35000,-. Jaarlijks moet er wat onderhoud uitgevoerd worden. Dit zal op jaarbasis €7000,- kosten.

Stagiair

De stagiair die een onderzoek moet gaan doen naar de mogelijkheden voor inkoop samenwerking tussen de Baak Noordwijk en de Baak Driebergen zal vijf maanden bezig zijn. De kosten die hiermee samenhangen zijn: 5 maanden * €275,- (stagevergoeding) = €1375,-.

Hieronder vindt u een schema waar de totale kosten in verwerkt zijn.

	Personeelskosten	Eenmalige kosten	Terugkomende kosten	Totale kosten
Implementeren inkoopstelsel 2020vision	Consultancyuren €22000,-	Implementatie kosten €35000,-	Jaarlijkse onderhoudskosten €7000,-	€64000,-
Stagiair onderzoek inkoop samenwerking	5 maanden * €275,- = €1375,-	-	-	€1375,-
Salaris inkoopmanager	12 maanden * €3750 ⁵⁵ = €45000,-	-	-	€45000,-
Totale kosten				€110375,-

8.3.2 Baten

Er zijn vele financiële voordelen te behalen als de adviezen geïmplementeerd worden. Sommige baten zijn moeilijk in cijfers weer te geven omdat deze gegevens moeilijk te achterhalen zijn. Hoogstwaarschijnlijk wordt hier wel financieel voordeel op behaald, nadat de adviezen zijn geïmplementeerd.

Inkoopmanager

De inkoopmanager is verantwoordelijk voor de inkoop en doet ook alle inkopen voor de hospitality-afdelingen. Dit scheelt voor de leidinggevende van de hospitality-afdelingen tijd. En tijd = geld. Het is moeilijk te achterhalen hoeveel geld bespaard kan worden. Doordat de inkoopmanager alle inkopen doet, kunnen er meerdere hoeveelheden besteld worden. Hierdoor kunnen kortingen verkregen worden. Doordat de inkoopmanager voldoende kennis heeft, bespaart men op eventuele opleidingen in de toekomst. Dit bespaart 7 medewerkers (leidinggevende van de hospitality-afdelingen) * €2530,- (NEVI 1, 3 modules) = €17710⁵⁶

Inkoopstelsel 2020vision

Dit stelsel leidt tot een sneller werkproces. Het kost de inkoopmanager veel minder tijd om in te kopen. De andere voordelen die behaald kunnen worden met het inkoopstelsel 2020vision zijn:

- Facturen raken nooit meer zoek.
- Geen kopieën op afdelingen/ vestigingen.
- Zeer sterk verkorte doorlooptijden.
- Facturen hoeven niet meer fysiek "heen en weer" worden gestuurd.
- Minder beslag op de tijd van de manager.
- Controle handtekeningen niet meer nodig.
- Automatische betaalcontrole.
- Geen papieren archief meer.
- Volledig elektronisch inkoopstelsel met goedkeuringsproces.

De kosten die bespaard kunnen worden doormiddel van dit stelsel luiden als volgt. De financiële medewerker is ongeveer 18 uur per week bezig met het verwerken van de inkoopfacturen. Het gemiddelde uurloon is €11,-. 18 uur per week * 52 weken = 936 uur in een jaar. 936 uur * €11,- = €10296. Dit bedrag wordt bespaard doordat de inkoopmanager alle inkopen doet en ook verantwoordelijk is voor de controle van de factuur. De financiële medewerker hoeft alleen nog de

⁵⁴ Budgetindicatie 2020vision voor De Baak B.V.

⁵⁵ www.nevi.nl

⁵⁶ www.nevi.nl

betaling in orde te maken. De tijd dat de inkoopmedewerkers bezig zijn met inkopen is moeilijk weer te geven.

Leveranciersbestand

Doordat alles bij een vast aantal leveranciers besteld wordt, kunnen schaalvoordelen en kostenvoordelen behaald worden. Dit komt ook doordat de inkoopmanager de relatie met de leveranciers onderhoud en goede afspraken maakt. De baten zijn ook hier niet in bedragen uit te drukken.

Inkoopsamenwerking

De inkoopsamenwerking kan op den duur voor veel kostenvoordeel zorgen. Tevens kan men expertise en informatie met elkaar uitwisselen waardoor de inkoop binnen de Baak alleen nog maar beter kan worden. Schaalvoordelen en kostenvoordeel zijn hier zeker te behalen. In welke hoeveelheden is moeilijk te zeggen.

Voorraadsysteem

Het voorraadsysteem in het restaurant kan ervoor zorgen dat er geen overbodige voorraad is. Een voorraad kost geld. Tevens is het makkelijker om een bestelling te doen. Er hoeft niet eerst uitgezocht te worden wat er besteld moet worden. Hier geldt ook weer tijd= geld.

Intranet

Het intranet informeert medewerkers over de gang van zaken en voorkomt dat medewerkers bestellingen bij verkeerde afdelingen gaan doen. Op het intranet kan een digitaal bestelformulier geplaatst worden. Een order kan hierdoor sneller verwerkt worden. Tijd kost geld. Het is moeilijk te achterhalen hoeveel geld bespaard kan worden.

Waarop besparen	Financiële baten
Administratiekosten	€10296
Opleidingskosten	€17710
Totaal	€28006

De eenmalige kosten zijn **€110375,-** De kosten voor het implementeren van het inkoopstelsel zijn niet alleen voor de hospitality-afdelingen maar voor de gehele organisatie. De verschillende afdelingen die hier mee werken hebben hier profijt van. De baten zijn **€28006,-** per jaar. Binnen vier jaar kan deze investering worden terugverdiend ($110375 : 28006 = 3,9$ jaar). Helaas zijn sommige baten niet in getallen uit te drukken. Door globaal te kijken wordt er verwacht dat de investering al veel sneller terugverdiend kan worden.

Literatuuropgave

Internet

www.debaak.nl

www.nevi.nl

www.google.com

www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopstrategie

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Benchmark>

www.mvo.nl

www.nhhotels.nl

www.landgoeddehorst.nl

www.devraagbaak.nl

www.right-marktonderzoek.nl

<http://aanbestedingsmakelaar.nl>

www.mb.utwente.nl

<https://blackboard.hhs.nl>

www.vandale.nl

<http://books.google.nl>

www.icsb.nl

www.berenschot.nl

<http://hbo-kennisbank.nl>

Boeken

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. 10 e herz. dr. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2007-2008. ISBN 9073077095

Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2003. ISBN 9020731181

Keuning, Dr. D. en Eppink, Dr. D.J.: Management en Organisatie. 7e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2005. ISBN 901106327 9

Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901406606 6

Plu, Drs. R., Honing, Ir. R. van der: Procedures en tools voor het inkoopproces. Kluwer, Alphen aan de Rijn, 2002. ISBN 901408843

Weele van, A.J. : Inkoop in strategisch perspectief. 4e druk. .Alphen a/d Rijn: Samson BV, 2004. ISBN 90 14056206

Berg van den, J. e.a.: Praktijkboek Personeel, Organisatie & Ontwikkeling. Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie, 2004. ISBN 9013005047

Schmidt, R.C. en Ploos van Amstel, W.: Inleiding Logistiek. 3^e druk. Verwoerd: W, 2000. 905189820 7

Leyenaar, P. e.a.: Inkoop samenwerking; van theorie naar praktijk. NEVI, PIA en Universiteit Twente, 2004. ISBN 90 805 48 669

Scripties

Perin. C. Inkoopplan: Den Haag, opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2005.

Hoogewoning. M. Parkeerplan de Baak: Den Haag, opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2004.

Buren. S. inrichten inkooporganisatie: Den Haag, opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2006

Syllabi

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

Genet, C.M.: Syllabus Methoden van Onderzoek en de markt. Haagse Hogeschool. 2004/ 2005. Code 2384

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

Artikelen

Mol, M.: Inkoop heeft strategisch belang. In: tijdschrift inkoop & logistiek: <http://www.ienl.nl/weergave.asp>

Vlaming, H.: Op een koopje inslaan; ondernemers tevreden over voordeel uit gezamenlijke inkoop. Bizz, juni, 2007

Vonk, C.: Stappenplan voor inkoop samenwerking. Facto Media, oktober, 2005 Overige documentatie

Singh, K.: Crediteurenafdeling kan 80 procent goedkoper. ControllersMagazine, januari/ februari 2006

Overige documentatie

Intranet de Baak

Bedrijfsstuk de Baak Conferentiefaciliteiten 2007

Tweede strategienotitie concept 2008

Camp: Benchmarking

Budgetindicatie 2020vision voor De Baak B.V.