GELECON B.V.
schoonmaaksystemen

Ontwikkelen en professionaliseren van inkoop

Inkoop volgt verkoop. Volgt verkoop inkoop?

Vita Jochems

GELECON B.V.
schoonmaaksystemen

Ontwikkelen en professionaliseren van inkoop

Inkoop volgt verkoop.
Volgt verkoop inkoop?

Auteur	Vita Jochems
Opleiding	Haagse Hogeschool Faculteit Management & Organisatie Opleiding Facility Management *Johanna Westerdijkplein 75* *2521 EN Den Haag*
Docentbegeleider	Mw. C.J. de Monchy
Opdrachtgever	Gelecon B.V. *Ridder Snouckaertlaan 15* *2273 ZH Voorburg*
Bedrijfsbegeleider	Dhr. C. Verhagen
Periode onderzoek	februari – mei 2017
Plaats en datum	Den Haag, mei 2017

Auteursreferaat

Onderzoek naar het ontwikkelen en professionaliseren van de inkoop bij Gelecon B.V. op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

De onderzoeksvraag is: *'Op welke wijze kan de inkoop van Gelecon zich op strategisch en tactisch niveau ontwikkelen en op operationeel niveau professionaliseren, om een bijdrage te kunnen leveren aan de realisatie van de organisatie-brede visie?'*

Het doel is om de huidige en gewenste situatie van de inkoop in kaart te brengen en het geven van adviezen om de inkoop te ontwikkelen en te professionaliseren.

De belangrijkste conclusie is het gestructureerd aanpakken van de knelpunten door de nog niet bestaande inkoopleider. Hierdoor zal inkoop in dezelfde ontwikkelingsfase terecht komen als die van de organisatie waardoor inkoop kan voldoen aan de visie van het management op inkoop.

Aanbevolen wordt om een inkoopleider te benoemen zodat deze werknemer inkoop op strategisch en tactisch niveau kan uitvoeren waardoor de toegevoegde waarde van inkoop wordt benut en inkoop een bijdrage kan leveren aan de realisatie van de organisatie-brede visie.

In de bijlage zijn opgenomen: de beschrijving van het kernproces inkoop, de beleidsverklaring van Gelecon, het organogram en de afgenomen interviews.

Indexreferaat
Facility management, afstudeeropdracht, Gelecon, ontwikkelingsfases, inkoop op strategisch, tactische en operationeel niveau, racewagenmodel, ABC-analyse, functie inkoopleider.

Managementsamenvatting

Naar aanleiding van de groei van de organisatie en de verandering van de vraag van de klant werd duidelijk dat het huidige proces binnen inkoop hier niet op aansluit en zo ook niet een bijdrage kan leveren aan de organisatie-brede visie. Inkoop is momenteel op strategisch niveau niet ontwikkelt en op tactisch niveau te weinig ontwikkeld. Op operationeel niveau is er nog geen gebruik gemaakt van procesverbetering.

Naar aanleiding hiervan is de volgende onderzoekvraag opgesteld:

'Op welke wijze kan de inkoop van Gelecon zich op strategisch en tactisch niveau ontwikkelen en op operationeel niveau professionaliseren, om zo een bijdrage te kunnen leveren aan de realisatie van de organisatie-brede visie?'

Om het proces binnen inkoop aan te passen aan de verandering en om inkoop een bijdrage te kunnen laten leveren aan de realisatie van de organisatie-brede visie is het van belang om inkoop op strategische en tactisch niveau te ontwikkelen en op operationeel niveau te professionaliseren.

Naar aanleiding van het analyseren van de huidige en gewenste situatie zijn de knelpunten in het huidige proces opgesomd. Ook is geïnventariseerd in welke ontwikkelingsfase de organisatie en inkoop zit. Hieruit kwam dat inkoop een fase lager zit als de organisatie. Om inkoop in dezelfde fase als de organisatie te laten komen is het van belang dat eerst de knelpunten gestructureerd opgelost moeten worden. Wanneer de knelpunten opgelost worden zal inkoop niet alleen in dezelfde fase als de organisatie terecht komen maar kan inkoop ook voldoen aan de visie van het management op inkoop en daarmee de gewenste situatie realiseren.

Om inkoop op strategische en tactische niveau te ontwikkelen en op strategisch niveau te professionaliseren moet er een inkoopleider benoemt worden. De inkoopleider zal de activiteiten op strategisch en tactisch niveau uitvoeren en op operationeel niveau de werkzaamheden van de coördinator logistiek sturen. Door een inkoopleider te benoemen zal de toegevoegde waarde van inkoop worden benut en zal inkoop een bijdrage kunnen gaan leveren aan de realisatie van de organisatie-brede visie.

De belangrijkste aanbeveling is dat de directie een concreet organisatiebeleid en een concrete organisatie-brede visie moeten opstellen waardoor er een concreet inkoopbeleid gevormd kan worden en de werkzaamheden van de inkoopleider doelgericht uitgevoerd kunnen worden.

Het in dienst nemen van een inkoopleider zal op jaarbasis € 39.000,- kosten. De inkoopomzet over vier jaar is € 9.732.334,-. De kosten van de inkoopleider voor vier jaar zijn € 156.000,-.
Dit is 1,6% van de inkoopomzet.

Als de inkoopleider jaarlijks 1,6% weet te besparen op de inkoopkosten heeft hij zichzelf terug verdiend. Mijn overtuiging is dat met de invoering van Inkoop Gelecon 2.0 dit haalbaar is.

GELECON B.V.
schoonmaaksystemen

‘’De komende vijf tot tien jaar wil Gelecon uitgroeien tot een toonaangevende, betrouwbare en innovatieve marktspeler op het gebied van levering van duurzame, professionele schoonmaaksystemen in geheel Nederland‘’

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeropdracht, het eindproduct van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd bij de afdeling inkoop van Gelecon B.V. in Voorburg. Mijn onderzoek was gericht op het in kaart brengen van de huidige en gewenste situatie en het geven van adviezen om inkoop op strategisch en tactisch niveau te ontwikkelen en op operationeel niveau te professionaliseren.

Bij het oplossen van dit vraagstuk ben ik niet alleen te werk gegaan. Daarom wil ik dit voorwoord graag gebruiken om alle mensen te bedanken die op de één of andere manier hun medewerking hebben verleend aan mijn onderzoek.
In het bijzonder wil ik Chris Verhagen en mijn moeder Margriet Zegel bedanken.
Ik wil Chris Verhagen bedanken voor zijn kritische blik, motivatie en ondersteuning tijdens het onderzoek. Ik wil mijn moeder Margriet Zegel bedanken voor haar hulp en steun gedurende de laatste loodjes van de onderzoeksperiode. Zonder haar had ik het niet gered en was het niet tot een resultaat gekomen waar ik trots op ben.

Daarnaast wil ik ook mijn docent-begeleider Carolien de Monchy en mijn vriendin Melanie Scheffers bedanken.
Ik wil Carolien de Monchy bedanken voor de inhoudelijke feedback en de begeleiding tijdens het traject van mijn onderzoek. Ik wil Melanie Scheffers bedanken voor de hulp bij het ontwerpen van de opmaak van het rapport.

Voorburg, 31 mei 2017

Vita Jochems

Inhoudsopgave

Inleiding 9

1 Beschrijving van de organisatie en haar omgeving 11
1.1 Groothandel in schoonmaaksystemen 11
1.2 Gelecon 11
1.2.1 Onderdelen Gelecon 11
1.2.2 organisatiecultuur 12
1.2.3. ISO certificering 12
1.2.4 Inkoop 12
1.2.5 Concurrentieanalyse 12
1.2.6 Ontwikkelingen 13

2 Onderzoeksverantwoording 14
2.1 De vraagstelling van het onderzoek 14
2.2 Onderzoeksmethoden 14
2.2.1 Aard van het onderzoek 14
2.2.2 Dataverzameling 14
2.2.3 Data-analyse 15
2.2.4 Betrouwbaarheid 15
2.2.5 Validiteit 17

3 Literatuuronderzoek 18
3.1 Visie van het management op inkoop 18
3.2 Fasen organisatie en inkoop 19
3.2.1 De ontwikkelingsfasen van een organisatie 19
3.2.2 De ontwikkelingsfasen van inkoop 21
3.3 Inkoop 22
3.3.1 De toegevoegde waarde van inkoop 22
3.3.2 Definitie van inkoop 22
3.3.3 De Inkooporganisatie 23
3.3.4 Het inkoopproces 24
3.3.5 De inkoopfunctie 25

4 Huidige situatie 26
4.1 kwalitatief onderzoek 26
4.2 Kwantitatief onderzoek 31

5 Knelpunten **34**

6 Inkoop Gelecon 2.0 **36**
6.1 Visie management op inkoop 36
6.2 Rol van inkoop 36
6.2.1 Strategisch niveau 37
6.2.2 Tactisch niveau 37
6.2.3 Operationeel niveau 38

7 Conclusies **39**
7.1 Huidige situatie 39
7.2 Knelpunten 39
7.3 Gewenste situatie 39
7.4 Inkoop volgt verkoop. Volgt verkoop inkoop? 40

8 Aanbevelingen **41**

9 Implementatie **44**

10 Bedrijfsorganisatorische en personele consequenties **45**
10.1 Bedrijfsorganisatorische consequentie 45
10.2 Personele consequentie 45

11 Financiële consequenties **46**

Bibliografie **47**

Bijlagen **49**

Inleiding

Ter afronding van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt er een afstudeeropdracht uitgevoerd. Deze opdracht dient een onderzoek te zijn naar het oplossen van een geformuleerde probleemstelling, die zowel relevant is voor de opleiding als voor de opdrachtgever.

Opdrachtgever
De opdrachtgever is Gelecon uit Voorburg. Gelecon B.V. is al meer dan 36 jaar totaalleverancier voor alles op het gebied van professionele schoonmaak en is een groothandel in schoonmaaksystemen. Gelecon B.V. is opgericht door een echtpaar, en is later overgenomen door hun zoon en zijn compagnon, de directie van Gelecon anno 2017.

Aanleiding
De directie heeft bij de overname de organisatie onder de loep genomen en maatregelen genomen. Door deze maatregelen is de organisatie gaan groeien en groeit nog steeds. Omdat de directie graag een betere concurrentie positie wil is ze er zich van bewust dat dingen anders aangepakt moeten worden zoals: automatiseren, verduurzamen, efficiënter werken en werkprocessen in kaart brengen.

Het in kaart brengen van de processen is middels ISO 14001 gedaan. Onderdeel van ISO 14001 is het formuleren van een visie, de visie van Gelecon is:
''De komende vijf tot tien jaar wil Gelecon uitgroeien tot een toonaangevende, betrouwbare en innovatieve marktspeler op het gebied van levering van duurzame, professionele schoonmaaksystemen in geheel Nederland''.

Naar aanleiding van de groei van het aantal klanten en daarmee het aantal bestellingen, de vraagverandering van de klant en de externe ontwikkelingen werd duidelijk dat er meer aandacht besteed moet worden aan inkoop. Inkoop moet worden gekenmerkt als een volwaardige functie binnen de organisatie, waarbij inkoop op strategisch en tactisch niveau wordt ontwikkeld en op operationeel niveau wordt geprofessionaliseerd. Alleen zo kan inkoop een bijdrage leveren aan de realistie van de organisatie-brede visie.

Als er geen aandacht wordt besteed aan inkoop zal inkoop een negatieve bijdrage gaan leveren.
Bij een groothandel is er een directe relatie tussen verkoopresultaat en inkoop. Door het ontbreken van een inkoopbeleid kan de inkoop een vertragende factor worden in het organisatieproces. Kunnen er in het slechtste geval klanten verloren worden en verliest de organisatie haar concurrentiepositie.
Met andere woorden de visie zal niet gerealiseerd kunnen worden.

Probleemstelling
Naar aanleiding van het probleem dat is geconstateerd bij inkoop bij Gelecon is er de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:
'Op welke wijze kan de inkoop van Gelecon zich op strategisch en tactisch niveau ontwikkelen en op operationeel niveau professionaliseren, om zo een bijdrage te kunnen leveren aan de realisatie van de organisatie-brede visie?'

Met ontwikkelen wordt hier bedoeld het formuleren van een inkoopbeleid, inkoopdoelstellingen en een inkoopstrategie. Met professionaliseren wordt hier bedoeld het verbeteren van het bestaande inkoopproces.

Om de onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden, is deze onderverdeeld in deelvragen. De onderzoeksvraag wordt beantwoord door middel van het literatuuronderzoek, deskresearch, interviews en observaties.

Bij het literatuuronderzoek is aandacht besteed aan de ontwikkelingsfasen waarin een organisatie en inkoop kunnen zitten, welke visie het management op inkoop kan hebben, het begrip inkoop, de inkooporganisatie en de inkoopfunctie. Door middel van interviews en observaties zijn de huidige en gewenste situaties geïnventariseerd.

De resultaten van het onderzoek zijn vervolgens getoetst aan het literatuuronderzoek. Hier zijn een aantal aanbevelingen uit voortgekomen om de inkoop van Gelecon te ontwikkelen en te professionaliseren waardoor ze een bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de organisatie-brede visie.

Eindproduct
Een adviesrapport voor de directie van de organisatie met aanbevelingen om inkoop te ontwikkelen en te professionaliseren.

Leeswijzer
In hoofdstuk 1 wordt er een beschrijving gegeven van de organisatie en expliciet inkoop, de concurrentie en de ontwikkelingen die impact hebben op de organisatie.
In hoofdstuk 2 wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd, de hoofdvraag en de daarbij behorende deelvragen.
Hoofdstuk 3 is het literatuuronderzoek, hierin is theorie verwerkt over de ontwikkelingsfasen waarin een organisatie en inkoop kunnen zitten, welke visie het management op inkoop kan hebben, de definitie van inkoop, de inkooporganisatie en de inkoopfunctie.
In hoofdstuk 4 is de huidige situatie beschreven, in hoofdstuk 5 de gewenste en in hoofdstuk 6 de knelpunten die naar aanleiding van de huidige en gewenste situatie zijn geïnventariseerd.
In hoofdstuk 7 zijn de conclusies te lezen die naar aanleiding van de knelpunten zijn getrokken.
In hoofdstuk 8 worden aanbevelingen gegeven om inkoop op strategisch en tactisch niveau te ontwikkelen en op operationeel te professionaliseren.
In hoofdstuk 9 is beschreven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd moeten worden.
In hoofdstuk 10 worden de bedrijfsorganisatorische en personele consequenties beschreven en in hoofdstuk 11 de financiële consequenties.

In de bijlagen zijn opgenomen: de beschrijving van het kernproces inkoop, de beleidsverklaring van Gelecon, het organogram en de afgenomen interviews. Ook is er een overzicht met een rangschikking van leveranciers naar inkoopvolume. Daarnaast een overzicht van het aantal facturen per leverancier.

1 Beschrijving van de organisatie en haar omgeving

In dit hoofdstuk wordt een algemene indruk geschetst van de organisatie en inkoop, de concurrentie en de ontwikkelingen die impact hebben op de organisatie.

1.1 Groothandel in schoonmaaksystemen

Gelecon is een groothandel in schoonmaaksystemen. De definitie van schoonmaaksystemen en die ook geldt voor Gelecon is: *''een totaalpakket aan schoonmaakmachines, - middelen en – materialen* (Schoonmaaksystemen, 2017). Een groothandel is een onderneming die tussen de fabrikanten en de detailhandel of horeca zit. Het gaat hier altijd om de handel in grotere hoeveelheden goederen.

Een klein bedrijf koopt goederen zelden rechtstreeks bij een fabrikant; er zit een groothandel tussen die bij verschillende producenten de goederen inkoopt. De groothandel haalt bij een tal van leveranciers zijn producten. Een afnemer kan bij deze groothandel een bestelling plaatsen uit het assortiment met de producten waar behoefte aan is. Deze bestelling vindt digitaal, telefonisch of bij de balie van de groothandel plaats.

Het voordeel van een groothandel is dat de prijs meestal gunstig is. De groothandel koopt in grote hoeveelheden in bij de leveranciers en fabrikanten, waardoor de prijs per product lager is en dit prijsvoordeel doorgevoerd kan worden naar de afnemers.
(Groothandel, 2015)

1.2 Gelecon

Gelecon Voorburg is opgericht in 1980 door een echtpaar. In 1990 is er een tweede vestiging geopend in Giessenburg samen met een compagnon. Hierdoor werd het echtpaar mede-eigenaar.
In 2005 hebben ze besloten om ieder voor zich zelfstandig verder te gaan omdat er een cultuurverschil was. Toen is wel de beslissing genomen om onder dezelfde naam verder te gaan.

Voorburg en Giessenburg hebben in de basis het zelfde assortiment en dezelfde prijslijst.
Daarnaast hebben ze ieder een uitbreiding hierop vanwege de eigen klanten in de verschillende branches. Op het gebied van inkoop maken ze dezelfde prijsafspraken en kortingsafspraken met leveranciers. Als een leverancier afspraken maakt met Voorburg dan gelden deze ook voor Giessenburg en andersom. Er is een verdeling in postcodegebied zodat ieder zijn eigen klantenkring heeft.
De directie heeft gevraagd om Giesenburg buiten beschouwing te laten in het onderzoek i.v.m. de complexiteit.

Gelecon Voorburg is in 2008 overgenomen door de zoon van het echtpaar met wederom een compagnon. Na deze overname heeft er binnen Gelecon een reorganisatie plaats gevonden. En sinds die tijd is de organisatie niet meer veranderd.

1.2.1 Onderdelen Gelecon

Gelecon B.V. schoonmaaksystemen bestaat uit de volgende onderdelen:

- Schoonmaakmiddelen en materialen
- Technische dienst (onderhoud, reparaties en keuringen van machines)
- Verhuur (tijdelijk verhuren van professionele reinigingsmachines)
- Schoonmaakproducten
- Schoonmaak gerelateerde opleidingen
- Bedrijfskleding

Het onderdeel bedrijfskleding is er later bijgevoegd, omdat hier vraag naar was vanuit de klant. (Gelecon 'een sterke regionale speler' die meer wil, 2009)

1.2.2 organisatiecultuur
Gelecon heeft 19 medewerkers.
Gelecon is een informele en platte organisatie. Sommige medewerkers werken er al vanaf de oprichting van de organisatie. Medewerkers gaan ook privé met elkaar om. Er wordt veel aandacht besteed aan teamspirit, denk hierbij aan een paasontbijt, kerstmaaltijd, twee keer per week gezamenlijk lunchen en regelmatig personeel uitjes hebben.

1.2.3. ISO certificering
Het in kaart brengen van de werkprocessen is pas gedaan sinds Gelecon ISO 9001 is gecertificeerd. In 2016 is er het ISO 14001 certificaat bijgekomen, wat een herziene versie is van ISO 9001.
In een ISO norm worden eisen gesteld waaraan een organisatie dient te voldoen wanneer men een ISO certificaat wenst te behalen. Om aan de normeisen te voldoen dient de organisatie haar bestaande managementsysteem kritisch te beoordelen om, indien nodig, bestaande processen en procedures conform aan te passen.

ISO 9001 is een norm die eisen stelt aan het kwaliteitsmanagementsysteem van een organisatie (ISO 9001, 2017), ISO 14001 is de internationaal geaccepteerde standaard met eisen voor een milieumanagementsysteem. Het milieusysteem wordt gebruikt om een bij de organisatie passend milieubeleid te ontwikkelen en de uitvoering ervan te borgen (ISO 14001, 2017). ISO 14001 is de verbeterde versie van ISO 9001.

Het invullen van deze richtlijnen voor ISO, is minimaal gedaan en is gedaan met het oog op het krijgen van de certificering. Dit betekent dat buiten de directie en één medewerker, de andere medewerkers hier geen idee van hebben. De richtlijn is beperkt doorgevoerd in het dagelijks proces.

1.2.4 Inkoop
Inkoop wordt er momenteel 'bij gedaan'. Binnen de organisatie zijn er twee medewerkers bezig met inkoop gerelateerde werkprocessen buiten hun huidige functie om. Inkoop wordt in sommige gevallen op tactisch niveau uitgevoerd maar vooral op operationeel niveau.

Eén van de directeuren ontfermt zich over het inkoopproces: specificeren van het product, selecteren van de daarvoor bestemde leverancier, contracteren en bestellen. De coördinator logistiek bewaakt de bestellingen. De nazorg van de bestellingen wordt afgehandeld door de administratie.
Het bestaande werkproces van inkoop volgens de richtlijnen van ISO is te lezen in bijlage A.

1.2.5 Concurrentieanalyse
Gelecon heeft een vaag beeld van haar eigen concurrentiepositie, maar heeft nooit een concurrentieanalyse gemaakt. Op het gebied van de baliefunctie voor schoonmaak producten en middelen heeft Gelecon twee concurrenten.

Binnen Nederland zijn er zes soortgelijke bedrijven zoals Gelecon. Gelecon wil zich onderscheiden van de concurrentie door vakkennis en service. De branche waarin Gelecon op dit moment opereert, is: zorg, facilitair, industrie, salvage, tuinbouw, sport en recreatie, en erotiekzaken.
Omdat Gelecon iedereen als klant accepteert kan het zo zijn dat de branche waarin Gelecon werkt er over een half jaar heel anders uit ziet. Er is geen duidelijk klantenprofiel en het assortiment varieert met elke vraag die er binnen komt.

1.2.6 Ontwikkelingen

Om een goede concurrentiepositie te veroveren is het van belang om in te spelen op de ontwikkelingen in de leveranciersbranche waar Gelecon actief is. Gelecon zit in de branche: Groothandel. De externe ontwikkelingen die momenteel spelen zijn:

- Aanbieden volledig assortiment: Groothandels worden steeds meer one-stop-shop voor afnemers. Daarom moet het assortiment goed afgestemd worden op de afnemer om deze te ontzorgen. De afnemer wil via één loket een volledige collectie of een aansluitend assortiment kunnen inkopen;
- Hoge mate van automatisering: Groothandels automatiseren steeds meer processen, van voorraadbeheer tot klantinformatie. Zeker in situaties waarin operational excellence belangrijk is, moeten de processen efficiënt ingericht zijn. Een hoge mate van automatisering is dan belangrijk. Naast een goede afstemming van (online)bestelsystemen, voorraadbeheer en administratie kan automatisering nog verder doorgevoerd worden door bijvoorbeeld gerobotiseerd orderpicken. Automatisering kan verder ondersteunen met het effectief inzetten van Big Data.

De kansen en bedreigingen voor groothandels zijn:

- Veranderend koopgedrag bij zowel B2B als B2C;
- Toenemende concurrentie door branchevervaging;
- Verzamelen van data en hiermee gedrag van klanten voorspellen.

(Cijfers en trends, 2017)

Naar aanleiding van de externe ontwikkelingen en de kansen en bedreigingen heeft Gelecon de volgende interne ontwikkelingen in gang gezet:

- Het aanbieden van totaalpakketten (volledig assortiment) om in te spelen op het veranderde koopgedrag;
- Het inzetten op service en kennis om zich te onderscheiden van de concurrentie;
- Het automatiseren van werkprocessen en handelingen door middel van het informatiesysteem Unit4.

De verzamelde data gebruiken om analyses te maken wordt nog niet toegepast. Men is zich wel bewust van de grote mogelijkheden hiervan.

De deelconclusie die getrokken kan worden is dat Gelecon tot nu toe geen moeite heeft hoeven doen voor haar bestaansrecht maar terdege beseft dat dit niet vanzelfsprekend is voor de toekomst. Om het bedrijf toekomstvast te maken wil het management de stap zetten van een informele organisatie naar een gestructureerde organisatie. Gelecon is in staat om in te spelen op externe ontwikkelingen maar blijft steken in goede bedoelingen en beperkte concrete vooruitgang door een gebrek aan tijd en kennis. Omdat de ontwikkelingen zich voor een groot deel afspelen binnen inkoop bij Gelecon, is het van belang om deze ontwikkelingen mee te nemen in het rapport. In het rapport zal duidelijk worden welke oplossing er geformuleerd wordt voor het blijven steken in de goede bedoelingen en beperkte concrete vooruitgang.

2 Onderzoeksverantwoording

Nadat er in hoofdstuk één een omschrijving is gegeven van de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, wordt in dit hoofdstuk besproken hoe het onderzoek is uitgevoerd.

2.1 De vraagstelling van het onderzoek

Uit het vooronderzoek heeft de probleemstelling de vorm gekregen van de volgende onderzoeksvraag: *'Op welke wijze kan de inkoop van Gelecon zich op strategisch en tactisch niveau ontwikkelen en op operationeel niveau professionaliseren, om zo een bijdrage te kunnen leveren aan de realisatie van de organisatie-brede visie?'*

Om de onderzoeksvraag zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden, is de onderzoeksvraag in vijf deelvragen onderverdeeld:

1. Op welke wijze is de inkooporganisatie, het inkoopproces en de inkoopfunctie bij Gelecon nu georganiseerd?
2. Hoe kan in beeld worden gebracht voor hoeveel er sinds er met het informatiesysteem Unit4 wordt gewerkt, is ingekocht, hoe vaak en bij welke leveranciers?
3. Op welke wijze kunnen kostenbesparingen worden gerealiseerd?
4. Welke knelpunten kunnen er worden bepaald naar aanleiding van het analyseren van de huidige inkooporganisatie, het inkoopproces en de inkoopfunctie?
5. Welke visie heeft het management op inkoop?
6. Op welke wijze zou inkoop zich kunnen ontwikkelen en professionaliseren op strategisch, tactisch en operationeel niveau?
7. Hoe kan de verandering succesvol geïmplementeerd worden?
8. Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties van een overgang naar een ontwikkelde en geprofessionaliseerde inkoop?

2.2 Onderzoeksmethoden

Het onderzoeksplan vormt, na het formuleren van de onderzoeksvraag en de deelvragen, de tweede fase in het onderzoeksproces namelijk het kiezen van de onderzoeksopzet. Voor het type onderzoek zijn twee indelingen mogelijk: kwantitatief en kwalitatief. De indeling tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek is gebaseerd op het soort gegevens dat men denkt te gaan verzamelen (Verhoeven, 2011).

2.2.1 Aard van het onderzoek

Het is een kwalitatief onderzoek omdat er gebruik is gemaakt van een ongestructureerd interview, half gestructureerd interview, observaties en deskresearch. Echter is het ook een kwantitatief onderzoek omdat er overwegend gebruik is gemaakt van kwantitatieve gegevens om de inkoopstromen in kaart te brengen. Op basis van het kwantitatief onderzoek kunnen eventuele kostenbesparingen inzichtelijk worden gemaakt.

2.2.2 Dataverzameling

Voor dit onderzoek zijn verschillende manieren gebruikt om data te verzamelen. Interne documenten zijn bestudeerd om een beeld te krijgen van hoe de organisatie en daarmee inkoop in elkaar zit.
Het document dat hier voor gebruikt is, is het handboek ISO wat voor Gelecon is opgesteld. Dit is de enige vastgelegde informatie. Hierin staat informatie over de sturende processen, de kernprocessen, de ondersteunde processen en hiervoor benodigde documenten.

Echter was dit niet genoeg om een reëel beeld te krijgen van de organisatie. De beschrijvingen volgens ISO zijn richtlijnen en kunnen niet altijd toegepast worden op de processen binnen Gelecon. Om een beeld te krijgen van hoe de organisatie daadwerkelijk in elkaar zit is dit gedaan door: observaties, interviews en gedurende de onderzoeksperiode vragen te stellen.

Er is informatie over de inkoopstromen gehaald uit het informatieprogramma Unit4 waarmee gewerkt wordt, om te kunnen bepalen of er een kostenbesparing in de administratieve kosten mogelijk is.
Deze informatie is verwerkt in een ABC-analyse. Verdere informatie omtrent inkoop uit Unit4 is gehaald uit twee rapportages waarmee gewerkt wordt. Het onderzoeken van overige inkoop informatie in Unit4 was niet mogelijk omdat hiervoor de kennis niet in huis is.

Ook zijn er interviews afgenomen en hebben er observaties plaatsgevonden bij functies die van invloed zijn op inkoop. Er is een half gestructureerd interview afgenomen voor het analyseren van de huidige situatie met de directeur die zich ontfermt over inkoop. Er is een ongestructureerd interview afgenomen voor de gewenste situatie met de directie/management van Gelecon.
Voor het analyseren van de huidige situatie vanuit de optiek van medewerkers die te maken hebben met inkoop is er gebruik gemaakt van observaties. Tijdens het observeren zijn er vragen gesteld om er achter te komen waarom bepaalde dingen zo zijn geregeld en wat de oorzaak vanuit hun optiek is van een knelpunt. Daarbij zijn de handelingen van de coördinator logistiek meerdere malen geobserveerd en waarbij nodig vragen gesteld, om zo een beeld te kunnen krijgen van zijn werkzaamheden en welk verband er is met inkoop.

Buiten de interviews met de directeur die zich over inkoop ontfermt en de directie en de observaties bij de functies: logistiek medewerker, hoofd technische dienst, verkoopleider, verkoper en sales support zijn er geen andere medewerkers betrokken bij het onderzoek omdat deze medewerkers geen functie uitoefenen die direct verbonden is met inkoop.

Er is in het onderzoek niet buiten de organisatie gekeken omdat dit niet mogelijk was binnen het tijdsbestek. Het vergde veel tijd om de juiste informatie omtrent de organisatie en inkoop boven water te halen. Er bleek veel ongeschreven informatie te zijn, die niet altijd overeenkwam met het opgestelde ISO handboek. Ook heeft de directeur die zich ontfermt over inkoop geen theoretische kennis over inkoop. Voor het onderzoek was het van belang dat deze kennis wel overgedragen werd door de onderzoeker zodat er in vaktaal gesproken kon worden. Daarnaast was het uit concurrentieoverwegingen niet mogelijk om bij een soortgelijk bedrijf op de afdeling inkoop te kijken.

De uitgewerkte interviews zijn te lezen in bijlage D.

2.2.3 Data-analyse

De verzamelde informatie is vervolgens getoetst aan het literatuuronderzoek en hier zijn aanbevelingen uit voort gekomen.

2.2.4 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek hangt sterk af van de manier van data verzamelen.
In de data verzameling zijn alle werknemers betrokken die direct te maken hebben met inkoop.
Ook is de onderzoeker 40 uur per week aanwezig geweest waarvan de werkplek zich bevond tussen de drie afdelingen die het meeste te maken hebben met inkoop namelijk: verkoop, salessupport en de technische dienst. Hierdoor zijn alle perspectieven van deze medewerkers meegenomen in het rapport.

GELECON B.V.
schoonmaaksystemen

‘’Op welke wijze kan de inkoop van Gelecon zich op strategisch en tactisch niveau ontwikkelen en op operationeel niveau professionaliseren, om zo een bijdrage te kunnen leveren aan de realisatie van de organisatie-brede visie?‘’

Omdat de organisatie eerst tot op de bodem is uitgezocht is het mogelijk geweest om hierna de juiste literatuur die toepasbaar is op de organisatie te inventariseren.
In het begin kon gesteld worden dat de betrouwbaarheid van de informatie niet 100% was omdat de informatie van de directeur niet overeen kwam met het ISO handboek. Ondanks het feit dat Gelecon het ISO certificaat heeft behaald kon de informatie uit het ISO handboek niet als betrouwbaar worden beschouwd omdat Gelecon in de praktijk er geen concrete invulling aan geeft. I.p.v. het ISO handboek heeft de onderzoeker hiervoor de mondelinge informatie van de directeur moeten gebruiken. Die informatie kan als betrouwbaar worden beschouwd.

2.2.5 Validiteit
De juistheid van de interpretaties hebben grote invloed op de geldigheid van de onderzoeks-resultaten, ofwel op de validiteit. Doordat het literatuuronderzoek is gedaan nadat de organisatie tot op de bodem is uitgezocht kan gesteld worden dat de literatuur past bij de organisatie. In zowel het interview voor de huidige en gewenste situatie en de vragen tijdens de observaties is gebruik gemaakt van de informatie uit het literatuuronderzoek.

Het soort onderzoeksvraag dat moet worden beantwoord wordt gedefinieerd als adviserend.
Het doel van een adviserende onderzoeksvraag is een maatregel of een ingreep voorstellen waar-mee een probleem kan worden opgelost of verminderd, of een doel kan worden bereikt (Overzicht vraagtypen, 2017). Het doel van dit onderzoek is dat inkoop een strategische bedrijfsfunctie krijgt zodat inkoop een bijdrage kan gaan leveren aan de organisatie brede-visie en het bedrijfsresultaat.

3 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk is de literatuur te lezen die wordt gebruikt voor het onderzoek. Als eerste worden de verschillende visies die het management op inkoop kan hebben uitgelegd. Hierop volgend wordt uitgelegd welke ontwikkelingsfase van de organisatie bij welke visie van het management op inkoop hoort. Ook wordt in dit hoofdstuk uitgelegd in welke ontwikkelingsfase inkoop kan zitten. Daarna wordt er een definitie en de toegevoegde waarde van inkoop beschreven. Hierop volgend wordt de invulling van de inkooporganisatie, het inkoopproces en de inkoopfunctie beschreven. De omschrijving van de inkoopfunctie wordt gedaan middels het Racewagenmodel wat tevens wordt gebruikt voor het ontwikkelen en professionaliseren van de inkoop bij Gelecon.

3.1 Visie van het management op inkoop

De visie van het management op inkoop wordt bepaald door de ontwikkelingsfase waar de organisatie in verkeert.

De visies die het management kan hebben op inkoop volgens Van Weele zijn:

Visies op inkoop	Aandachtsvelden
Administratieve oriëntatie	Aantal orders, achterstanden, procedures
Commerciële oriëntatie	Besparingen, prijsverschillen
Logistieke oriëntatie	Afkeur, inkoopdoorlooptijden, leveringsbetrouwbaarheid
Strategische oriëntatie	Betrokkenheid in ontwikkeling, netwerk van leveranciers

De administratieve oriëntatie
Hierbij houden inkopers zich vooral bezig met het afwerken van orders en het toezien op tijdige levering. Het accent ligt op de uitvoering van de bestelfunctie. Dit noemt men ook wel de uitvoerende oriëntatie.

De commerciële oriëntatie
Hierbij is het management zich bewust van de hoeveelheid geld die bespaard kan worden bij een verstandige wijze van inkoop van goederen en diensten. Het inkoopbeleid is hier overwegend commercieel, georiënteerd op de prijs.

De logistieke oriëntatie
Hierbij zijn logistieke- en kwaliteits- parameters medebepalend voor de beoordeling van het functioneren van de inkoopafdeling. Inkopers nemen initiatieven, hebben een langetermijnvisie en nemen het voortouw in leveranciersmanagement. Beoordeling van leveranciersvoorstellen geschiedt vanuit een integrale kostenbenadering.

De strategische oriëntatie
Hierbij is het management van mening dat de inkoopfunctie een wezenlijke bijdrage levert aan de versterking van de concurrentiepositie van de onderneming. Inkoop is opgenomen in het strategisch ondernemingsplan. De inkoopfunctie wordt gezien als een managementactiviteit die erop is gericht inkoopbehoeften van de onderneming op korte en lange termijn veilig te stellen, op zodanige wijze dat daarmee de continuïteit van de onderneming is gewaarborgd.

(Management visie op inkoop & de rol van inkoop, 2017)

Ik heb gekozen voor de visies van, van Weele omdat de basale uitleg door van Weele goed past bij de organisatie waar het onderzoek zich afspeelt. (Prof.dr.Arjan van Weele).

3.2 Fasen organisatie en inkoop

Voor het constater Om de onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden, is deze onderverdeeld in deelvragen.
en in welke ontwikkelingsfase de organisatie zit wordt gebruikt gemaakt van de confrontatie van Cavinato. Voor het constateren in welke ontwikkelingsfase inkoop zit wordt
gebruik gemaakt van het vier-fasenmodel van Burt.

3.2.1 De ontwikkelingsfasen van een organisatie

Voor het constateren van de ontwikkelingsfase van de onderneming kunnen veel modellen gebruikt worden waaronder:

- Keow: De zeven levensfasen van bedrijven
- Churchill & Lewis: Vijf groeistadia van een onderneming
- Greiner: Groeimodel
- Flamholtz: De piramide van organisatieontwikkeling.

Er is gekozen voor een heel ander soort model, namelijk de confrontatie van Cavinato (Synchronisatie van inkoop, 2009). Er is hier voor gekozen omdat deze confrontatie toepasselijk is op het model van, van Weele waarin de visies van het management op inkoop zijn uitgelegd.

De vier ontwikkelingsfasen van een organisatie volgens Cavinato zijn:

Fase 1: Basis financial planning

De bedrijfsvoering is gebaseerd op budgettering. Budgetten voor omzet en kosten worden op jaarbasis vastgesteld. Prestaties worden beoordeeld door de realisatie te toetsen aan het budget.

Fase 2: Forecast- based planning

De bedrijfsvoering omvat een periode van meerdere jaren en is gebaseerd op de kloof tussen de huidige prestaties en de ambities die vastgesteld worden op basis van een analyse van de afzetmarkt. Kenmerkend is het statische karakter van de bedrijfsvoering.

Fase 3: Externally oriented planning

De bedrijfsvoering is dynamisch en responsief. Strategische focus, vaak leidend tot de vorming van SBUs (strategic business untis) met eigen productiestrategieën, passend binnen de corporate strategie. Focus op beperkt aantal productlijnen. Benchmarking t.o.v. concurrentie. De organisatie focust op het leveren van concrete producten. Echter is er weinig aandacht voor corporate synergie.

Fase 4: Strategic management

De strategische bedrijfsvoering omvat alle niveaus en functies. Op basis hiervan worden de resources daar ingezet waar zij de meeste waarde toevoegen. Cultuur gericht op creativiteit, teamwork, ondernemerschap, open communicatie. De organisatie schept haar eigen toekomst, in plaats van dat de omgeving deze bepaalt. De organisatie focust op het leveren van functionele oplossingen. Desondanks zijn conventionele concepten over de business nog leidend.

(Synchronisatie van inkoop, 2009)

GELECON B.V.
schoonmaaksystemen

Inkoop volgt verkoop. Volgt verkoop inkoop?

3.2.2 De ontwikkelingsfasen van inkoop

Voor de ontwikkelingsfase waarin inkoop kan verkeren wordt gebruik gemaakt van het vier-fasenmodel van Burt. Er is gekozen voor dit model omdat dit het meest aansluit op de confrontatie van Cavinato.

De vier ontwikkelingsfasen van inkoop volgens Burt zijn:
Fase 1: De administratieve functie; in de eerste fase zijn inkopers enkel administratief bezig met het verwerken en afhandelen van orders van de gebruikers binnen de onderneming. Veel bedrijven komen nooit uit de eerste fase en maken nimmer optimaal gebruik van de inkoopfunctie.

Fase 2: De mechanische functie; hierbij is de inkoop voornamelijk gericht op het sluiten van de goedkoopste transactie en leveranciers worden feitelijk gezien als 'vijanden' waartegen enkel een zo laag mogelijke prijs moet worden bedongen.

Fase 3: Pro-actieve functie; in deze fase gaan de inkopers initiatieven nemen en wordt er meer naar de lange termijn gekeken. Leveranciersmanagement en relaties komen meer aan bod en ook de logistieke kant met bijvoorbeeld Just In Time wordt onderdeel van het proces.

Fase 4: Professionele en strategische functie; in deze fase heeft inkoop zich ontwikkeld tot een ondernemende en extraverte afdeling die betrokken wordt bij strategische en tactische beslissingen en ontwikkelingen van het bedrijf en goed contact heeft met zowel intern: de ontwikkelafdeling, productie e.d. als extern: leveranciers e.d.

(Het vier-fasenmodel van Burt, 1997)

Nadat de ontwikkelingsfase waarin de organisatie verkeert en waarin inkoop verkeert is vastgesteld, zal de fase van inkoop zich moeten aanpassen aan de fase waarin de organisatie zit. De fase waarin de organisatie verkeert, is leidend en bepaalt de professionaliteit van de inkoop. In het onderzoek zal uitgelegd worden op welke wijze inkoop zich kan aanpassen aan de fase van de organisatie.

Hieronder is een overzicht gegeven hoe de fase van de organisatie aansluiten op de visies van het management en aansluit op de ontwikkelingsfasen van inkoop.

Ontwikkelingsfasen organisatie	Visies van het management op inkoop	Ontwikkelingsfasen inkoop
Basis financial planning	Administratieve oriëntatie	Administratieve functie
Forecast-based planning	Commerciële oriëntatie	Mechanische functie
Externally oriented planning	Logistieke oriëntatie	Pro-actieve functie
Strategic management	Strategische oriëntatie	Professionele en strategische functie

3.3 Inkoop

Het is van belang om de lezer uit te kunnen leggen wat inkoop betekent, wat er allemaal bij inkoop komt kijken, hoe een inkooporganisatie en het inkoopproces zijn ingedeeld en wat de inhoud is van een inkoopfunctie. De lezer heeft hierdoor genoeg vakkennis gekregen om het rapport te kunnen begrijpen.

3.3.1 De toegevoegde waarde van inkoop

Bij inkoop denkt iedereen aan het simpelweg kopen van producten, goederen of diensten.
Bij inkoop wordt er gedacht aan alleen bestellen. Maar inkoop is veel meer dan dit. De focus op inkoop wordt in deze tijd steeds belangijker omdat de toegevoegde waarde van inkoop wordt onderkend.

De toegevoegde waarde van inkoop kan zijn:

- Bijdragen aan de voortgang van het bedrijfsproces; zorgen dat goederen en diensten tijdig ter beschikking komen.
- Maximale bijdrage leveren aan het ondernemingsresultaat; zorgen voor de beschikbaarheid van de benodigde goederen en diensten tegen zo laag mogelijke integrale kosten.
- Minimaliseren van strategische kwetsbaarheid; er voor zorgen dat de onderneming niet te afhankelijk wordt van één of slechts enkele leveranciers.
- Bijdragen aan technische product- en procesvernieuwing; alert zijn op relevante nieuwe ontwikkelingen die van voordeel kunnen zijn voor de eigen organisatie.
- Vertegenwoordigen van de onderneming; symboliseren van de mate waar binnen de organisatie een professioneel en rationeel inkoopproces wordt doorlopen.
- Bijdrage aan het vergroten van de logistieke flexibiliteit; er voor zorgen dat de veranderingen aan de vraagzijde snel worden beantwoord.

(Toegevoegde waarde van inkoop, 2017)

De toegevoegde waarde van inkoop is afhankelijk van de positie van inkoop in de organisatie. Wanneer inkoop een strategische positie heeft binnen de organisatie kan de toegevoegde waarde maximaal zijn. Om de toegevoegde waarde van inkoop te benutten moet inkoop op strategisch, tactisch en operationeel niveau ontwikkeld zijn.

3.3.2 Definitie van inkoop

Er zijn vele verschillende definities van inkoop. De definitie van inkoop die het meest bij het onderzoek past is die van de NEVI: ‘Inkoop is alles waar een factuur van derden tegenover staat’ (Definitie Inkoop, 2017).

Als een organisatie een factuur van derden krijgt betekent het dat er is ingekocht. Afhankelijk van het type organisatie is inkoop een belangrijk onderdeel of een bijkomend onderdeel. Bijvoorbeeld bij een groothandel speelt inkoop een grote rol omdat het verkoopresultaat in hoge mate wordt bepaald door de inkoop. Bij bijvoorbeeld een advocatenkantoor wordt het verkoopresultaat nauwelijks bepaald door de inkoop.

Voor organisaties waarbij inkoop zeer relevant is voor het resultaat is het zinvol om een inkooporganisatie, inkoopfunctie en een inkoopproces te ontwikkelen.
Onder een inkooporganisatie wordt verstaan de organisatorische verdeling van inkoopactiviteiten. In het inkoopproces wordt de inkoopfunctie uitgevoerd. Het inkoopproces zelf bestaat uit zes stappen.

3.3.3 De Inkooporganisatie

De organisatorische verdeling van de inkoopactiviteiten kan uitgelegd worden middels de inkoopanalyse van de NEVI. Er is gekozen voor deze analyse omdat dit model is gekoppeld aan het racewagenmodel van, van Gunning en Veeke van Significant, twee inkoopexperts.
Het racewagenmodel wordt gebruikt om de inkoop van Gelecon te ontwikkelen en te professionaliseren.

Inkoopanalyse NEVI

We onderkennen vier niveaus van inkoopactiviteiten. Ieder niveau creëert de randvoorwaarden voor het onderliggende niveau, terwijl dit onderliggende niveau de gegevens levert om activiteiten gericht uit te kunnen voeren.
Deze vier niveaus zijn:

1. **Strategische inkoop**
   Dit zijn activiteiten die de ontwikkelrichting van de plaats en activiteiten van de inkoop functie binnen een organisatie op middellange en lange termijn beïnvloeden en voorwaarden creëren om activiteiten op overige niveaus effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren. Onderdelen van strategische inkoop zijn:
   - Maken van het inkoopbeleid inclusief inkoopdoelstellingen
   - Opstellen van de inkoopstrategie
   - Vaststellen van de hoofdlijnen van het leveranciersmanagement
2. **Tactische inkoop**
   Tactische inkoopactiviteiten voorzien de bedrijfsprocessen daadwerkelijk van de juiste goederen en diensten. Het gaat hierbij om het doorlopen van het inkooptraject vanaf het specificeren van behoeften tot aan onderhandelen en contracteren. Managen, beheren en beoordelen van leveranciersrelaties vormen ook een belangrijk onderdeel van tactische inkoop.
3. **Operationele Inkoop**
   Operationele inkoop omvat activiteiten die gerelateerd zijn aan de daadwerkelijke uitvoering van de bestelfunctie. Bij operationele uitvoering hoort ook planning en voorraadbeheer. Operationele inkoop omvat ook activiteiten met betrekking tot de ontvangst en verwerking van facturen.
4. **Ondersteunende activiteiten**
   Deze ondersteunende activiteiten scheppen de voorwaarden voor een goede uitvoering van de inkoopactiviteiten en creëren mogelijkheden ter verbetering. Activiteiten ter ondersteuning van inkoopactiviteiten zijn: structureren van de informatievoorziening, bepalen van relevante prestatie – indicatoren en meten van inkooprestaties en het opstellen van inkoopprocedures en methoden.

Cruciaal is dat er een goede uitwisseling van informatie en afstemming tussen de cycli plaatsvindt. (Vier niveaus van inkoopactiviteiten, 2017)

Deze vier niveaus worden binnen inkoop erkend als standaard. Dat is de reden dat ze in dit onderzoek ook worden toegepast.

3.3.4 Het inkoopproces

Het inkoopproces kan worden uitgelegd volgens de zes stappen van, van Weele.
De eerste drie stappen verwijzen naar inkoop op tactisch niveau, de laatste drie stappen verwijzen naar inkoop op operationeel niveau.
De zes stappen volgens van Weele zijn:

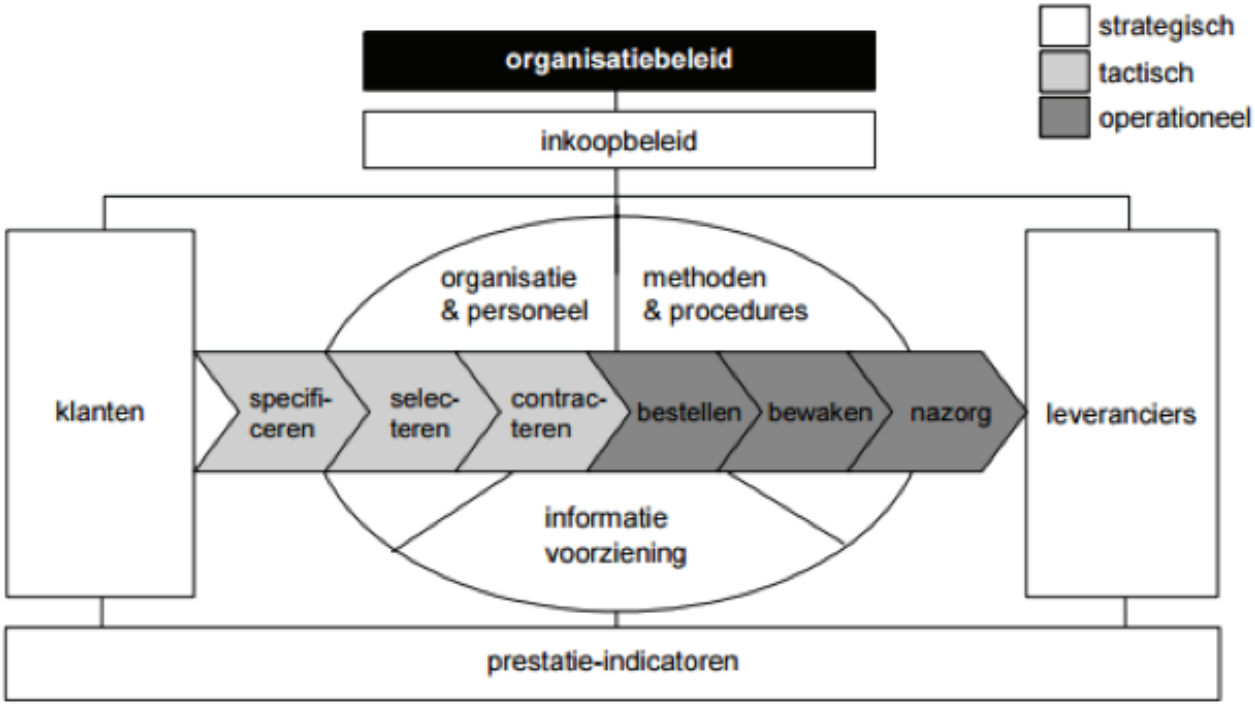
- *Specificeren* van de behoefte in een programma van eisen
- *Selecteren* van leveranciers
- *Contracteren* van een leverancier
- *Bestellen* op basis van het contract
- *Bewaken* van de levering van bestellingen en de gemaakte afspraken in het contract
- *Nazorg* om problemen op bestellingen – of contractniveau op te lossen

(Inkoopproces, 2017)

Het inkoopproces wordt ondersteund door de volgende pijlers:
Methoden en procedures: Welke handelingen moeten door wie worden uitgevoerd en op welke wijze dient dit te gebeuren?
Invulling van personeel en organisatie: Wie zijn betrokken bij de inkoopfunctie en op welke wijze wordt er samengewerkt en gerapporteerd?
Informatievoorziening: Welke kwalitatieve en kwantitatieve informatie is beschikbaar en hoe zijn de informatiestromen georganiseerd?
Ik heb gekozen voor de stappen van, van Weele omdat dit de basis stappen zijn voor het ontwikkelen van een inkooporganisatie. Deze stappen zijn van toepassing op de organisatie waar het onderzoek plaats vindt.

3.3.5 De inkoopfunctie

Het uitvoeren van het inkoopproces is het hart van de inkoopfunctie. Maar de inkoopfunctie is meer. De keuzes die in de verschillende fasen van het inkoopproces gemaakt worden, zijn uitgewerkt in het inkoopbeleid. Dit is gebaseerd op het organisatiebeleid. Bovendien is het noodzakelijk het inkoopproces goed te ondersteunen. De belangrijkste elementen hiervan zijn: methoden & procedures, informatievoorziening en invulling van de personele en organisatorische aspecten.
De totale inkoopfunctie wordt gedefinieerd als de verzameling van bovengenoemde aspecten in hun onderlinge samenhang. Dit is visueel weergeven in het racewagenmodel.



Het racewagenmodel laat het inkoopproces en de rol van de inkoopfunctie zien in een breder organisatorisch perspectief (zowel de strategische, tactische als operationele taken). De gehele inkoopfunctie wordt gedekt en alle verschillende inkoopelementen kunnen zodoende een plaats krijgen in het monitoringsysteem. Voor de elementen in het racewagenmodel zijn kritische succesfactoren en bijbehorende prestatie- indicatoren op te stellen, om te kunnen meten en daar waar nodig bij te sturen.

(Wat is inkoop, 2013)

Tevens wordt het racewagenmodel van, van Gunning en Veeke van Significant gebruikt om de inkoop bij Gelecon te ontwikkelen en te professionaliseren, waardoor inkoop toegevoegde waarde gaat creëren en daarmee een bijdrage kan gaan leveren aan de organisatie-brede visie. Er is voor dit model gekozen omdat dit model van toepassing is op inkoop die zich pas net aan het ontwikkelen is. Andere modellen zoals het inkoopframework van Gerco Rietveld zijn gebaseerd op organisaties waarbij de inkoop al verder ontwikkeld is.

De bepaling in hoeverre de inkooporganisatie zich moet ontwikkelen en professionaliseren hangt af van de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt en de visie die het management heeft op inkoop.

4 Huidige situatie

De huidige situatie van inkoop bij Gelecon is geïnventariseerd door middel van een kwalitatief en een kwantitatief onderzoek.

4.1 kwalitatief onderzoek

De informatie uit het kwalitatieve onderzoek is verwerkt in de inkoopanalyse van de NEVI. De informatie is verzameld door interviews, deskresearch en observaties. De inkoopanalyse van de NEVI is verdeeld in vier niveaus, bestaande uit het strategische niveau, tactische niveau, operationele niveau en de ondersteunende diensten. De invulling per niveau is beschreven in het literatuuronderzoek.

Niveau 1: Strategische inkoop
Inkoop op strategisch niveau houdt in dat er een inkoopbeleid is geformuleerd, inkoopdoelstellingen zijn opgesteld en een inkoopstrategie is ontwikkeld. Bij Gelecon ontbreekt het aan een inkoopbeleid en een inkoopstrategie. Er is één inkoopdoel omschreven omdat dit een voorwaarde was voor het ISO 14001 certificaat. Het inkoopdoel is niet omschreven omdat men er behoefte aan had. Ook heeft het inkoopdoel geen betekenisvolle invulling. Voor een betekenisvol inkoopdoel zou het doel afgeleid moeten zijn van een inkoopbeleid en zou het inkoopbeleid afgeleid moeten zijn van het organisatiebeleid. Dit is nu niet zo.

Het huidige inkoopdoel is: ‘’Het zekerstellen dat ingekochte goederen voldoen aan de eisen tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden”.

Niveau 2: Tactische inkoop
Tactische inkoop betreft de processen specificeren, selecteren en contracteren. Bij Gelecon worden deze processen als volgt uitgevoerd.

- Specificeren: Gelecon als groothandel specificeert over het algemeen weinig producten. Voor 90% van de producten is geen specificatie nodig, de 10% waar dit wel op van toepassing is zijn maatwerkproducten. Maatwerkproducten ontstaan door een vraag van de klant om maatwerk of door het willen ontwikkelen van een nieuw product (innovatie).
- Selecteren: Wanneer er een nieuw product moet worden besteld wordt er eerst gekeken of een bestaande leverancier dit product kan leveren. Wanneer dit niet mogelijk is wordt er via deskresearch een leverancier gezocht. Een leverancier wordt geselecteerd op prijs, marge en of het product voldoet aan de ISO richtlijnen.
- Contracteren: Voor de levering van producten worden er alleen contracten opgesteld m.b.t. kortingsafspraken. Overige afspraken worden mondeling gedaan. Voor de levering van diensten worden standaard contracten opgesteld. Denk hierbij aan contracten voor onderhoud van het wagenpark, machinepark en facilitaire diensten. De contracten/ afspraken worden alleen herzien bij wanprestatie.

Leveranciersmanagement is een onderdeel van de tactische inkoop. Het leveranciersbestand is sinds dat er met het nieuwe informatieprogramma wordt gewerkt, niet meer ge-update. Er staan veel leveranciers tussen waar niet meer mee wordt gewerkt. Ook is het niet duidelijk welke producten er bij welke leverancier worden afgenomen. De relaties met de bestaande leveranciers zijn over het algemeen goed omdat het aantal actieve leveranciers klein is. Het ontbreekt aan een doelgericht contact met de leveranciers. Er wordt te weinig aandacht besteed aan de leveranciersmarkt voor betere prijzen en of voorwaarden.

Contractmanagement is ook een onderdeel van de tactische inkoop. Bij contractmanagement gaat het om het beheren, afsluiten, beoordelen, opstellen van en onderhandelen over contracten. Ook betreft het, het beoordelen van make-or buy beslissingen, het doen van marktonderzoek, bewaken van de performance, begeleiden van uitbestedingstrajecten en het produceren van managementrapportages. Bij de inkoop van Gelecon wordt niets gedaan aan contractmanagement. Er zijn maar een klein aantal contracten, de meeste afspraken worden mondeling gemaakt. (Contractmanagement, 2010)

Niveau 3: Operationele inkoop
Operationele inkoop betreft de processen: bestellen, bewaken en nazorg. Binnen inkoop bij Gelecon wordt de meeste aandacht besteed aan de operationele inkoop omdat er veel wordt gewerkt met bestaande leveranciers. Deze processen worden als volgt uitgevoerd.

- Bestellen: Op het moment dat een klant een product bij Gelecon besteld wordt er door sales support een verkooporder gemaakt. Naar aanleiding hiervan wordt er een inkooporder gemaakt. Vervolgens wordt deze inkooporder in het informatiesysteem vergeleken met de voorraad. Als de order er toe leidt dat de voorraad onder de minimum grens komt, kan er besteld worden. Hiervoor krijgt het hoofd inkoop een besteladvies. Dit advies kan hij opvolgen of naast zich neer leggen. Vervolgens maakt hoofd inkoop een afweging die puur is gebaseerd op ervaring en niet op basis van informatie uit het systeem.

Een knelpunt in dit proces is dat als het gevraagde niet op voorraad is er besteld moet worden. Gangbare artikelen kunnen over het algemeen uit voorraad geleverd worden maar de tendens is dat klanten alles bij Gelecon willen bestellen en er ook om niet gangbare producten wordt gevraagd. Bij een bestelling voor de niet gangbare producten bij een leverancier hoort een minimale bestelwaarde (in geld).Over het algemeen moet er meer besteld worden dan de vraag van de klant is. Op basis van gevoel gaat het hoofd Inkoop vervolgens te werk. Hij maakt een keuze tussen producten inkopen met hoge prijs om maar zo snel mogelijk aan de minimale bestelwaarde te komen of een teveel aan producten waar hij mogelijk nooit meer vanaf komt.

Hier ontbreekt het aan een strategie: kopen we alles in waar een klant om vraagt of verkopen we ook “nee”. Zo ja wordt er dan een beleid gevoerd waarbij actief geprobeerd wordt om de producten die in een te groot aantal wordt ingekocht vanwege de minimale bestelwaarde, verkocht te krijgen aan andere klanten. Door het ontbreken van een inkoopbeleid wordt er niet onderhandeld met de leverancier voor gunstiger inkoopcondities. Door het ontbreken van een inkoopbeleid worden alternatieven voor de klantvraag niet onderzocht m.a.w. er is geen assortimentsbeleid.

Het formuleren van een inkoopbeleid dwingt je als bedrijf om na te denken over op welke manier je wilt samenwerken met je toeleveranciers i.p.v. overgeleverd te zijn aan de voorwaarden van de toeleveranciers. Met een inkoopbeleid trek je de regie naar je toe.

- Bewaken: De coördinator logistiek controleert of er binnen twee dagen een bevestiging is ontvangen van de leverancier op de inkooporder. Zo niet attendeert hij de leverancier hier op. Wanneer de producten worden geleverd worden deze door een magazijnmedewerker gecontroleerd. Wanneer een product niet mee wordt geleverd of een bestelling niet wordt geleverd komt deze terecht in de backorder. Deze informatie wordt door gegeven aan hoofd inkoop en sales support.

GELECON B.V.
schoonmaaksystemen

GELECON B.V.
schoonmaaksystemen

Schrob- zuigautomaten, veegmachines, éénschijfsmachines en stof- en waterzuigers zijn machines die natuurlijk bij een standaard leveringsprogramma horen. Bekende merken in ons programma zijn:
Fimap, Numatic, Wirbel en AR Blue Clean.
Maar Gelecon levert meer! Wij bouwen ook mobiele hogedrukreinigers, vochtstraalsystemen en telescopische glasbewassingsystemen.
Gelecon

Op de orderbevestiging van de leverancier hoort de leverdatum te staan. Een knelpunt in dit proces is dat er zeer regelmatig geen orderbevestigingen worden gestuurd en er geen leverdatum bekend is. Omdat het systeem om een leverdatum vraagt voert Gelecon een schatting van de leverdatum in. Hierdoor is de leverdatum niet zeker gesteld vanuit de leverancier en gebeurd het regelmatig dat de klant de bestelling niet op de verwachte leverdatum krijgt.

- Nazorg: De factuurcontrole wordt gedaan op de afdeling administratie. Wanneer er sprake is van juridische problemen, meer-en minderwerk, wordt dit ook behandeld op deze afdeling. Eventuele contractherziening wordt nauwelijks gedaan omdat er maar een klein aantal contracten zijn.

Niveau 4: Ondersteunende activiteiten
De ondersteunende activiteiten scheppen de voorwaarden voor een goede uitvoering van de inkoopactiviteiten en creëren mogelijkheden ter verbetering. Activiteiten ter ondersteuning van de inkoopactiviteiten zijn: structureren van de informatievoorziening, bepalen van relevante prestatie- indicatoren en meten van inkooprestaties en het opstellen van inkoopprocedures en methoden.

Structureren van de informatievoorziening
De informatievoorziening betreft de onderlinge communicatie (zowel mondeling als schriftelijk) en de digitale informatie uit het informatiesysteem. Er is mondelinge afstemming tussen de directeur die zich ontfermt over inkoop en de coördinator logistiek over de backorders. Uit het informatiesysteem worden twee rapportages gebruikt, namelijk: openstaande leveringen inkoop en afleverschema.

Bepalen van relevante prestatie indicatoren
Er zijn geen prestatie indicatoren opgesteld omdat Gelecon tot nu hier de toegevoegde waarde niet van ziet. De lijnen binnen inkoop zijn direct en er wordt op een informele manier samengewerkt met leveranciers.

Meten van inkooprestaties
Inkoop wordt door twee personen uitgevoerd. Hierdoor wordt het meten van inkooprestaties niet zinvol geacht.

Opstellen van inkoopprocedures en methoden
Er zijn bij Gelecon geen beschreven methoden en procedures op het gebied van inkoop.

De knelpunten die naar aanleiding van het kwalitatieve onderzoek zijn gevonden worden beschreven in hoofdstuk 5: knelpunten.

4.2 Kwantitatief onderzoek

Door het kwantitatieve onderzoek wordt inzichtelijk gemaakt bij hoeveel leveranciers er wordt ingekocht, hoe vaak er wordt ingekocht, voor hoeveel er wordt ingekocht en welke bijdrage een leverancier levert aan de inkoopomzet.

De ABC-analyse is een techniek waarmee de leveranciers of artikelen worden ingedeeld in drie categorieën: A,B en C. Daarbij kan worden gekozen voor verschillende meet-variabelen. De meest gebruikte indeling is de indeling naar geldwaarde, deze indeling wordt ook in het onderzoek gebruikt. Daarbij stelt men een lijst op van leveranciers of artikelen in volgorde van aflopende bijdrage aan de inkoopomzet over een bepaalde tijdsperiode.

De ABC-analyse zal worden toegepast op de leveranciers omdat het toepassen op de artikelen te gecompliceerd is. Het toepassen op de artikelen is te gecompliceerd omdat de verkoopprijs per klant verschilt en omdat het soort producten dat er worden besteld afhankelijk is van de vraag van de klant. De vraag van de klant is divers en niet regelmatig.

Door het toepassen van de ABC analyse op de leveranciers is er veel te besparen op de administratieve kosten per leverancier.
De drie categorieën van de ABC- analyse staan voor het volgende:

- Categorie A: deze 20% van de leveranciers (of artikelen) vormt circa 80% van de jaarlijkse inkoopomzet.
- Categorie B: deze 30% van de leveranciers (of artikelen) vormt circa 15% van de jaarlijkse inkoopomzet
- Categorie C: deze 50% van de leveranciers (of artikelen) vormt circa 5% van de jaarlijkse inkoopomzet.

Deze verdeling blijkt in de praktijk in vrijwel alle organisaties geldig te zijn. Het doel van de ABC- analyse is om een eerste beeld te krijgen van de te voeren leverancierssstrategie. Je krijgt hiermee in beeld welke leveranciers qua inkoopomzet het belangrijkste zijn, hoeveel leveranciers er zijn, met wie een partnership relevant kan zijn, en van welke leveranciers je uitgebreide informatie moet bij houden (ABC-analyse, 2013).

De gegevens voor de kwantitatieve inkoopdiagnose zijn verkregen door een Excel export uit het informatieprogramma Unit4. Voor de spendanalyse waren twee gegevens per factuur van essentieel belang: bedrag en leverancier. De gebruikte informatie in de ABC-analyse zijn gegevens sinds januari 2014. Het was niet mogelijk om een analyse te maken van alleen het afgelopen jaar omdat de gegevens van een bepaald jaar niet te onderscheiden zijn van de overige jaren.

De eerste stap van de ABC-analyse is een lijst opstellen van de leveranciers in volgorde van aflopende bijdrage en de inkoopomzet over een bepaalde tijdsperiode. Ook moet hierbij de cumulatieve waarde worden vermeld. Deze lijst is te lezen in bijlagen A.

In totaal heeft Gelecon 363 leveranciers in haar leverancierslijst staan. Van al deze leveranciers kunnen 89 leveranciers uitgesloten worden omdat gedurende dat er met het informatiesysteem wordt gewerkt sinds januari 2014 er 0 facturen zijn geweest bij deze leveranciers.

De onderstaande tabellen geven een overzicht van deze gegevens.

Generieke getallen

Kengetallen	Resultaten
Aantal actuele leveranciers	10.005
Inkoopvolume	€ 9.732.334,35
Gemiddeld aantal facturen per leverancier	36
Gemiddeld factuurbedrag	€ 972,75
Gemiddeld inkoopvolume per leverancier	€ 35.519,47
Administratieve kosten per factuur	€ 25,00

Overzicht

Aantal leveranciers	Percentage in totale inkoopomzet
1	15%
1	10%
1	9%
2	5%
1	4%
4	3%
6	2%
15	1%
243	Kleiner dan 1%

Er wordt gewerkt met 274 leveranciers en een inkoopvolume van € 9.732.334,35 , dit is 100%. Volgens de theorie draagt 20% van de A-leveranciers 80% van het inkoopvolume bij, bij de B-leveranciers 30%/15% en de C-leveranciers 50%/5%. Dit zou voor Gelecon betekenen dat de eerste 54 leveranciers op volgorde van hoog naar laag m.b.t. de inkoopomzet, € 7.785.867,48 al bijdrage aan het totale inkoopvolume moeten hebben. Voor de 82 daar op volgende B-leveranciers zou het € 1.459.850,15 moeten zijn en voor de 138 resterende C-leveranciers zou het € 486.616,72 moet zijn.

Soort leveranciers	Totaal inkoopvolume	Percentage van inkoopvolume	Gemiddeld factuur bedrag	Aantal facturen	Aantal leveranciers
A – leveranciers	€ 18.736.564,62	92,52%	€ 2.364,23	7925	54 (20%)
B – leveranciers	€ 623.267,50	6,4%	€ 396,48	1572	82 (30%)
C – leveranciers	€ 104.836,44	0,75%	€ 212,22	494	138 (50%)

In bijlage B is een uitgebreide lijst te zien van alle leveranciers en hun bijdrage in de inkoopomzet.

Uit de gegevens in bovenstaande tabel valt af te lezen dat dat de A-leveranciers een groter aandeel hebben in het inkoopvolume als in de theorie, en dat de B en C leveranciers juist minder leveren. Gelecon is erg afhankelijk van haar A-leveranciers. Het is hier van belang dat er wordt geïnvesteerd in de relatie met deze leveranciers.

De administratieve kosten per factuur bedragen € 25 euro. Dit betekent dat facturatie bij de A-leveranciers € 198.125 bedraagt, bij de B-leveranciers € 39.300 en bij de C-leveranciers € 12.350.
Door de producten die nu bij de C-leveranciers worden afgenomen onder te verdelen onder de A en B leveranciers waar mogelijk, kan er voor maximaal € 12.350 aan administratieve kosten van de C leveranciers worden bespaard.

Uit de ABC-analyse kan geconcludeerd worden dat de A-leveranciers van Gelecon het belangrijkst zijn qua inkoopomzet en dat de B- en C- leveranciers hier vrij weinig aan bijdragen. De C-leveranciers dragen het minste bij. Door de producten van de C-leveranciers te verdelen onder de A- en B- leveranciers zal het aandeel in de inkoopomzet bij deze leveranciers stijgen en kunnen er administratieve kosten bij de C-leveranciers bespaard worden. De leveranciersstrategie moet op basis van deze conclusie geformuleerd worden. De toepassing hiervan is te vinden in het hoofdstuk aanbevelingen.

De knelpunten die naar aanleiding van het kwantitatieve onderzoek zijn gevonden worden in het volgende hoofdstuk beschreven.

5 Knelpunten

Door het analyseren van de huidige situatie zijn de volgende knelpunten naar voren gekomen.

1. Inkoop kan op strategisch niveau niet ontwikkeld worden omdat het organisatiebeleid te algemeen beschreven is. Daardoor kan er ook geen inkoopbeleid geformuleerd worden.

2. Omdat inkoop geen functie is en er ook geen functieomschrijving is, is inkoop niet terug te vinden in het organogram. De inkoopwerkzaamheden die er zijn worden verdeeld over twee werknemers. Hierdoor wordt er niet het maximale uit inkoop gehaald. Alleen de basis inkoop wordt gedaan, de toegevoegde waarde van inkoop wordt echter niet benut.

3. Eén werknemer die zich over inkoop ontfermt is de directeur. Hij voert de meeste inkoopwerkzaamheden uit. Hij voert deze uit op basis van ervaringen en kennis en niet naar aanleiding van een functieomschrijving en procedures. Het gevaar hiervan is dat deze functie niet overgenomen kan worden, waardoor als hij weg valt deze processen stil komen te liggen.

4. Er wordt niet genoeg tijd geïnvesteerd in inkoop op tactisch niveau. Wanneer er een nieuwe leverancier geselecteerd moet worden, wordt de eerste de beste leverancier geselecteerd.
   Er wordt niet gekeken of er een leverancier is die een betere prijs/kwaliteit verhouding levert en of deze leverancier aansluit op de organisatie kijkend naar duurzaam en ISO gecertificeerd.

5. De twee medewerkers die inkoopwerkzaamheden uitvoeren hebben geen theoretische kennis van inkoop in de vorm van certificaten of diploma's. De kennis om inkoop efficiënter in te richten is er niet.

6. Er wordt door deze werknemers geen aandacht besteed aan de nieuwe ontwikkelingen die er spelen in de branche waarin Gelecon actief is. Wanneer ze dit wel zouden doen, zou dit kunnen leiden tot een betere concurrentiepositie.

7. Omdat procedures niet vastgelegd zijn heeft ieder zo zijn eigen werkwijze en is er geen uniformiteit.

8. Er is geen duidelijk klantenprofiel. Door een duidelijk klantenprofiel zou het assortiment en de voorraad hier beter op afgestemd kunnen worden waardoor kosten bespaard zouden kunnen worden.

9. De verkoopmedewerkers hebben te weinig productkennis waardoor er aan de klant geen alternatief kan worden geadviseerd wanneer de klant een product vraagt wat niet in het assortiment zit, niet op voorraad is of waarvan de levertijd langer is dan benodigd.

10. Het informatiesysteem Unit4 wordt niet optimaal benut omdat er door gebrek aan kennis niet uitgehaald wordt wat mogelijk is.

11. Op de orderbevestiging van de leverancier hoort de leverdatum te staan. Een knelpunt in dit proces is dat er zeer regelmatig geen orderbevestigingen worden gestuurd en er geen leverdatum bekend is. Omdat het systeem om een leverdatum vraagt voert Gelecon een schatting van de leverdatum in. Hierdoor is de leverdatum niet zeker gesteld vanuit de leverancier en gebeurd het regelmatig dat de klant de bestelling niet op de verwachte leverdatum krijgt.

12. De verkopers worden niet op de hoogte gehouden van de verschillende levertijden maar doen er ook geen moeite voor om levertijden te checken bij inkoop. Hierdoor wekken de verkopers een verkeerde verwachting bij de klant.

13. Een knelpunt in het proces bestellen is dat als het gevraagde niet op voorraad is er besteld moet worden. Gangbare artikelen kunnen over het algemeen uit voorraad geleverd worden maar de tendens is dat klanten alles bij Gelecon willen bestellen en er ook om niet gangbare producten wordt gevraagd. Bij een bestelling voor de niet gangbare producten bij een leverancier hoort een minimale bestelwaarde (in geld).Over het algemeen moet er meer besteld worden dan de vraag van de klant is. Op basis van gevoel gaat het hoofd Inkoop vervolgens te werk. Hij maakt een keuze tussen producten inkopen met hoge prijs om maar zo snel mogelijk aan de minimale bestelwaarde te komen of een teveel aan producten waar hij mogelijk nooit meer vanaf komt.

14. Er is geen duidelijk beeld over welke producten bij welke leverancier worden afgenomen, welke leveranciers strategisch zijn voor Gelecon en welke toegevoegde waarde de leveranciers kunnen hebben. Er wordt niet doelgericht samengewerkt met de leveranciers.

Door al deze knelpunten staat er dood geld in het magazijn, heeft het besteladvies geen functie, wordt de minimale en maximale voorraad verkeerd berekend en kan er niet altijd worden voldaan aan de verwachting van de klant.

6 Inkoop Gelecon 2.0

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie beschreven en is de visie het management op inkoop en de rol op inkoop schreven. De gewenste situatie is geïnventariseerd door een ongestructureerd interview met de directie.

6.1 Visie management op inkoop

Tijdens het ongestructureerd interview met de directie is de visie van het management op inkoop en de rol van inkoop besproken, oftewel de gewenste situatie voor inkoop. De directie ziet in dat doordat inkoop er momenteel 'bij' wordt gedaan, de toegevoegde waarde van inkoop niet wordt benut.

Inkoop wordt vooral uitgevoerd op operationeel niveau (bestellen, bewaken en nazorg). Door de groei in het aantal klanten en daarmee de hoeveelheid bestellingen en door de veranderde vraag van de klant beseft de directie dat er meer focus moet worden gelegd bij inkoop op strategisch en tactisch niveau. Door de focus te gaan leggen op alle inkoopniveaus zal inkoop een positieve en even grote bijdrage gaan leveren als verkoop aan de organisatie-brede visie en het bedrijfsresultaat.

Omdat de directie van Gelecon niet genoeg kennis heeft met betrekking tot inkoop, heeft zij geen duidelijk beeld over hoe ze inkoop wil inrichten. Hier wacht de directie de resultaten van het onderzoek voor af. Ze weten wel dat ze meer willen en moeten met inkoop, maar hoe, daar hebben ze geen kennis van. De uitgangspunten die de directie voor inkoop heeft zijn:

- Prijs;
- Algehele kwaliteit;
- Leveringsbetrouwbaarheid;
- Milieu en duurzaamheid;
- Innovatieve producten zoeken, meer kennis van de productmarkt;
- Accuraatheid m.b.t. het informatiesysteem;
- Het basisassortiment met de hoogste omloopsnelheid vaststellen;
- Vraag van de klant altijd volgen, maar wel de verwachtingen managen;
- Productkennis overdragen aan verkoopteam;
- Het beschrijven van inkoopprocedures;
- 3% besparing op de inkoopkosten zonder dat de kwaliteit achteruit gaat;
- Er moet een functiebeschrijving komen voor de inkoopfunctie.

6.2 Rol van inkoop

Kijkend naar de verzamelde informatie, de organisatie en de daarbij passende literatuur zou er in de gewenste situatie een inkoopbeleid, inkoopdoelstellingen en een inkoopstrategie geformuleerd zijn. Die is afgeleid van het organisatiebeleid, waardoor inkoop een bijdrage kan leveren aan de realisatie van de organisatie-brede visie.

Inkoop zou een plek binnen het organogram hebben op management niveau. Ook zou er een functie inkoopleider benoemd worden die in het bezit van een NEVI 1 diploma moet zijn. Hierdoor wordt er tijd en kennis geïnvesteerd in inkoop om zo de toegevoegde waarde van inkoop te kunnen benutten.

6.2.1 Strategisch niveau

Op strategisch niveau zal de inkoopleider keuzes voorleggen aan de directie die helpen om de organisatie-brede visie te realiseren. Keuzes op gebied van assortiment en leveranciers.

De inkoopleider zal het inkoopbeleid uitvoeren door de matrix van Kraljic toe te passen. In de matrix van Kraljic worden producten ingedeeld in vier groepen: knelpuntproducten, routineproducten, hefboomproducten en strategische producten. Per groep wordt bepaald of deze op voorraad worden genomen of niet.
In bijlage F is de uitleg van de Kraljic Matrix te lezen.

Op dit niveau is de inkoopleider actief bezig met het bezoeken van seminars en beurzen om zo op de hoogte te zijn van nieuwe ontwikkelingen binnen inkoop en binnen de branche. Op deze manier geeft hij invulling aan het onderdeel innovatie uit de organisatie-brede visie.

Wekelijks neemt de inkoopleider deel aan het management overleg met de twee directieleden en de verkoopleider.

Wanneer er nieuwe producten worden aangeschaft zal de inkoopleider deze kennis overbrengen aan het verkoopteam. Dit betreft ook kennis van de huidige producten, die nog niet is overgebracht aan het verkoopteam. Dit zal twee maal per maand georganiseerd worden.

De inkoopleider zorgt ervoor dat hij de hele inkoopmodule uit het informatieprogramma Unit4 kent en hij zal hier optimaal gebruik van maken.

Door regelmatig overleg met de verkoopleider wordt er een duidelijk klantenprofiel geschetst. Hierdoor krijgen zij een beeld over welke klant wat besteld en hoeveel en probeert hij een patroon te ontdekken in de overeenkomsten tussen de klanten en hun bestellingen. Naar aanleiding hiervan wordt het basisassortiment vastgesteld en kan de voorraad worden berekend.

De inkoopleider analyseert de toegevoegde waarde per leverancier. De inkoopleider maakt jaarlijks een ABC analyse.

De inkoopleider zal kritische prestatie indicatoren op stellen om de inkooprestaties te kunnen meten.

6.2.2 Tactisch niveau

Op tactisch niveau zal de inkoopleider zich bezig houden met de processen specificeren, selecteren en contracteren.

Bij het proces selecteren zal niet meer de eerste de beste leverancier worden geselecteerd.
Een leverancier zal worden geselecteerd op het feit of een leverancier een bijdrage kan leveren aan het inkoopbeleid, of de leverancier kan voldoen aan de responstijd van de orderbevestiging, of de leverancier kan aantonen dat ze ISO gecertificeerd is en of ze service kan aanbieden op het gebied van productkennis.
Nadat de inkoopleider weet welk product besteld moet worden, bij welk type leverancier wordt er op basis hier van een contract opgesteld.

Het ontwerpen van een standaardcontract met inkoopvoorwaarden voor de leveranciers buiten de top drie behoort ook tot de inkoopleider. Bij de drie leveranciers waar er een zeer goede relatie mee is zal er geen contract worden opgesteld omdat deze goede relatie anders kan worden beschadigd.

6.2.3 Operationeel niveau

De inkoopleider zal op operationeel niveau sturen op het correct doorgeven van leverdata aan de verkoopafdeling en sturen op het nabellen van leveranciers voor orderbevestigingen en leveren van backorders.

7 Conclusies

Na het literatuuronderzoek, het inventariseren van de huidige situatie, knelpunten en gewenste situatie worden in dit hoofdstuk de conclusies van het onderzoek beschreven.

7.1 Huidige situatie

Uit de beschrijving van de huidige situatie kan geconcludeerd worden dat de focus van inkoop nu op operationeel niveau ligt. Door de groei van het aantal klanten en daardoor het aantal bestellingen en de veranderde vraag van de klant ontstaan in het huidige werkproces knelpunten. Deze ontwikkeling vraagt om een inkoop op strategisch en tactisch niveau. Op strategisch niveau is momenteel niks ontwikkeld en er wordt te weinig geïnvesteerd in inkoop op tactisch niveau.

Uit de huidige situatie kan geconcludeerd worden dat inkoop in fase één zit van het vier fasen-model van Burt, inkoop heeft de **administratieve functie.** Bij de administratieve functie is inkoop vooral bezig met het afwerken van orders en het toezien op tijdige levering. Het accent ligt op de uitvoering van de bestelfunctie. Dit noemt men ook wel de uitvoerende oriëntatie. Momenteel is inkoop gericht op de korte termijn, en is de prijs/kwaliteit verhouding het belangrijkst.

7.2 Knelpunten

Geconcludeerd kan worden dat de huidige ongestructureerde werkwijze prima werkte tot 2015. Vanaf dat moment is de organisatie gaan groeien en is de vraag van de klant veranderd en met die groei bleken er knelpunten op te treden die de groei nu gaan belemmeren. De directeur beseft dat de knelpunten moeten worden opgelost maar weet niet hoe. De enige manier om inkoop in dezelfde ontwikkelingsfase te krijgen als die van de organisatie is door de knelpunten één voor één aan te pakken.

7.3 Gewenste situatie

Uit de beschrijving van de gewenste situatie kan geconcludeerd worden dat het management het besef heeft dat het huidige inkoopproces niet aansluit op de ontwikkelingen die in de organisatie spelen en dat inkoop op strategisch en tactisch niveau ontwikkeld moet worden. En op operationeel niveau geprofessionaliseerd moet worden. Inhoudelijk is er weinig kennis van inkoop; wel zijn er uitgangspunten voor inkoop.

Dit betekent dat er vanuit het management focus wordt gelegd op de bijdrage die inkoop kan leveren aan de organisatie-brede visie en het bedrijfsresultaat. Doordat het management zich hier van bewust is, heeft het management hun visie op inkoop bijgesteld van **administratieve oriëntatie naar commerciële oriëntatie** volgens van Weele. Dit betekent dat het management zich bewust is van de hoeveelheid geld die bespaard kan worden bij een verstandige wijze van inkoop van goederen en diensten waaronder een efficiënt inkoopproces en voorraadbeheer. Volgens de commerciële oriëntatie betekent dit dat het inkoopbeleid overwegend commercieel en georiënteerd op prijs moet worden.

Geconcludeerd kan worden dat kijkend naar de ontwikkelingsfasen van Cavinato, Gelecon zich tussen **fase één en twee** bevindt. In **fase één** is de bedrijfsvoering gebaseerd op budgettering. Budgetten voor omzet en kosten worden op jaarbasis vastgesteld. Prestaties worden beoordeeld door de realisatie te toetsen aan het budget. **In fase twee** omvat de bedrijfsvoering een periode van meerdere jaren en is de bedrijfsvoering gebaseerd op de kloof tussen de huidige prestaties en de ambities die vastgesteld worden op basis van een analyse van de afzetmarkt. Kenmerkend is het statische karakter van de bedrijfsvoering.

Gelecon heeft een visie opgesteld voor de lange termijn waardoor hun planning op een periode van meerdere jaren is gebaseerd. Deze planning komt voort uit de huidige prestaties en de ambities die vastgelegd zijn op basis van een analyse van de afzetmarkt. Deze elementen zijn verwerkt in haar missie waardoor ze hun visie kunnen realiseren. Uit de analyse van de afzetmarkt is gebleken dat klanten als eis stellen aan leveranciers dat ze ISO gecertificeerd zijn. In 2016 heeft Gelecon het ISO 14001 certificaat behaald. Op dit moment is Gelecon bezig om de processtappen uit ISO 14001 gestandaardiseerd te krijgen in de organisatie. Wanneer dit gestandaardiseerd zal zijn zal de organisatie in fase twee komen.

Het feit dat het management de opdracht heeft gegeven voor dit onderzoeksrapport en dat de visie van het management op inkoop is aangepast van administratieve oriëntatie naar commerciële oriëntatie maakt duidelijk dat zij tussen fase één en twee verkeren van het organisatie ontwikkelingsmodel van Cavinato. Inkoop bevindt zich momenteel nog in fase één van het inkoop ontwikkelingsmodel. Omdat inkoop een fase lager dan de organisatie zit wordt duidelijk dat inkoop achterloopt en niet kan voldoen aan de visie van het management op inkoop en niet kan aansluiten op de bedrijfsvoering. Hierdoor kan inkoop geen bijdrage leveren aan de organisatie-brede visie. Door het implementeren van de aanbevelingen zal inkoop zich tot fase twee ontwikkelen.

Wanneer dit is gebeurd bevinden zowel de organisatie als inkoop in dezelfde fase en kan inkoop voldoen aan de visie van het management op inkoop.

7.4 Inkoop volgt verkoop. Volgt verkoop inkoop?

De ondertitel van het rapport is inkoop volgt verkoop. Volgt verkoop inkoop?
Logisch is dat inkoop verkoop volgt omdat er ingekocht moet worden wat de verkopers verkopen (éénrichtingsverkeer). Ik wil duidelijk maken dat de organisatie-brede visie van Gelecon alleen maar kan worden gerealiseerd als er een goede wisselwerking is tussen verkoop en inkoop (tweerichtingsverkeer).

In het volgende hoofdstuk wordt er een invulling gegeven aan hoe de gewenste situatie gerealiseerd kan worden.

8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen geschreven voor de hoofdvraag:
'Op welke wijze kan inkoop zich op strategisch en tactisch niveau optimaliseren en op operationeel niveau professionaliseren om zo bij te kunnen dragen aan de realisatie van de organisatie brede visie?'. Hiermee worden de stappen beschreven die genomen moeten worden om tot de gewenste situatie te komen. De aanbevelingen worden gegeven volgens het racewagenmodel van Gunning en van Veele van Significant.

Organisatiebeleid
De organisatie-brede visie is:
''De komende vijf tot tien jaar wil Gelecon uitgroeien tot een toonaangevende, betrouwbare en innovatieve marktspeler op het gebied van levering van duurzame, professionele schoonmaaksystemen in geheel Nederland".

De betekenis van toonaangevend is: belangrijk, dominant, gezaghebbend, gezichtsbepalend en leidend.
De betekenis van betrouwbaar is: eerlijk, geloofwaardig en deugdelijk
De betekenis van innovatief is: baanbrekend, grensverleggend, iets nieuws brengend

Ik adviseer de directie om te omschrijven wanneer zij Gelecon toonaangevend, betrouwbaar en innovatief vindt en hoe Gelecon dit wil gaan realiseren. En vervolgens deze stappen plannen voor de komende 5 jaar.

De beleidsverklaring van Gelecon is te lezen in bijlage C.

Inkoopbeleid
Volgens het racewagenmodel moet het inkoopbeleid afgeleid zijn van het organisatiebeleid. Omdat het organisatiebeleid bij Gelecon te algemeen is geformuleerd kan het inkoopbeleid hier zeer beperkt op aanhaken. Mijn aanbeveling is om het organisatiebeleid SMART te maken. Ik geef hierbij een voorzet door de organisatie-brede visie te ontleden.

Punten uit het organisatiebeleid waar het inkoopbeleid op kan aanhaken zijn:
- Kwaliteit als ISO richtlijn
- Duurzaamheid als ISO richtlijn
- Zo min mogelijk belasting van het milieu als ISO richtlijn
- Betrouwbaarheid
- Innovatie

Mijn advies is om het inkoopbeleid als volgt te formuleren:
'' Toepassen van de matrix van Kraljic op de in te kopen producten waarbij de producten ingedeeld worden in vier groepen: hefboomproducten, routineproducten, strategische producten en knelpunt producten. Per groep wordt bepaald of deze op voorraad worden genomen of niet".

Organisatie en personeel
Mijn aanbeveling is om inkoop op dezelfde positie te zetten als de functie verkoopleider. Alleen op die positie kan inkoop een belangrijke rol spelen in de bedrijfsvoering. Daarnaast is mijn aanbeveling om de inkoop uit te laten voeren door iemand die minimaal NEVI 1 heeft. Ook vind ik het belangrijk dat degene die de inkoop doet naar beurzen en seminars gaat om op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen.

Methoden en procedures
Hiervoor verwijs ik naar het implementatieplan.

Informatievoorziening
Informatievoorziening bestaat een deel uit communicatie en digitale informatie. Als aanbeveling op het gebied van communicatie moet er tweemaal per week managementoverleg zijn tussen de twee directieleden, de verkoopleider en de nog niet bestaande inkoopleider. Om elkaar te informeren over de ontwikkelingen in de organisatie. Wekelijks is er ook een actielijst voor de deelnemers.

Mij is opgevallen dat het de verkopers ontbreekt aan kennis. Maar dat deze kennis wel in huis is. Ik beveel aan om Paul, de commerciële medewerker en Chris de directeur om de week product-kennis te laten overdragen.

Mijn aanbeveling op het gebied van digitale informatie is om veel meer gebruik te maken van de mogelijkheden van het informatiesysteem Unit4. Het systeem levert bijvoorbeeld zes verschillende rapportages waarvan er nu maar twee worden gebruikt.

Klanten
Ik adviseer om een klantenprofiel te ontwikkelen om de verschillende klanten in kaart te brengen. Ook is mijn aanbeveling is om een analyse te maken van de afzet per provincie om zo te kijken welke provincies achterblijven in de omzet om zo in geheel Nederland te kunnen leveren.

Leveranciers
Mijn aanbeveling is om in gesprek te gaan met de A en B leveranciers (ABC analyse) over de onderwerpen: duurzaamheid, milieubelasting en innovatie. Ik beveel ook aan om beurzen en seminars te volgen om op de hoogte te zijn van de nieuwste ontwikkelingen. Daarbij is een aanbeveling om te kijken of de producten die nu bij de C-leveranciers worden ingekocht ondergebracht kunnen worden onder de A en B leveranciers, zodat er kosten kunnen worden bespaard in de administratieve kosten.

Kritische prestatie indicatoren
Ik beveel aan om prestatie indicatoren te bedenken zoals;

- de relatie tussen klant en vraag naar duurzame producten;
- De levertijden per leveranciers;
- De betrouwbaarheid van de opgegeven leverdatum per leverancier.

Specificeren
Op het gebied van specificeren heb ik geen aanbevelingen.

Selecteren
Mijn aanbeveling is om grondiger het leveranciersbestand door te nemen en om meer tijd te besteden aan het selecteren van een leverancier, niet de eerste de beste te nemen. Ook beveel ik aan om alleen een leverancier te selecteren die ISO is gecertifieerd.
Bij het proces selecteren wordt er als eerst indien mogelijk een leverancier geselecteerd uit het bestaande leveranciersbestand, dit i.v.m. administratieve kosten en bestaande relatie. Wanneer dit niet mogelijk is wordt er naar de leveranciersmarkt gekeken en afhankelijk van de complexiteit een offerte aangevraagd.

Het is van belang dat een leverancier voldoet aan de volgende eisen:

- Binnen 48 uur een orderbevestiging ontvangen;
- Kunnen aantonen dat ze ISO 9001:2015 en ISO 14001:201 gespecificeerd zijn indien mogelijk;
- Het aanbieden van service om het product uit te leggen aan het verkoopteam.

Contracteren
Mijn aanbeveling is om geen contracten op te stellen met de grootste drie leveranciers omdat dit de goede relatie kan schaden. Voor de kleine leveranciers zou er een standaard contract opgesteld moeten worden zodat wanneer er niet volgens afspraken wordt geleverd er een boete kan worden opgelegd.

Bestellen
Een bestelling leidt tot een ordebevestiging met een leverdatum. Deze leverdatum moet standaard worden door gecommuniceerd naar de afdeling verkoop zodat die de klant kan informeren.
Op dit moment wordt dit niet standaard gedaan. Mijn aanbeveling is om dit wel te doen.

Bewaken
Mijn aanbeveling is om wekelijks de leveranciers na te bellen die geen orderbevestiging met leverdatum hebben afgegeven.

Nazorg
Bij het proces nazorg is er geen aanbeveling om het proces te professionaliseren.

9 Implementatie

In het implementatieplan geef ik de planning aan om de aanbevelingen op te volgen. De stappen die genomen moeten worden zijn verdeeld in kwartaal twee en drie van 2017.

Kwartaal twee
De stappen die in kwartaal twee worden genomen zijn:

- De directie moet de organisatie-brede visie tot in detail uitwerken. Dit moet binnen een maand gerealiseerd zijn.
- Een beslissing nemen om een inkoopleider wel of niet aan te nemen voor 24 uur. Dit moet binnen een maand gerealiseerd zijn. En de positie van de inkoopleider vaststellen in het organogram.
- Het formuleren van een inkoopbeleid door de inkoopleider.
- De inkoopleider moet de inkoopprocedures in een stroomschema zetten.
- De secretariële ondersteuning wordt gegeven door salessupport. Salessupport moet éénmaal per week een managementoverleg plannen van 1,5 uur.
- Eenmaal per twee weken door salessupport een afspraak laten inplannen om productkennis aan het verkoopteam te laten overdragen door de directeur of de commerciële medewerker. Deze groep bestaat uit vier personen.
- Gesprekken inplannen met de top 22 leveranciers over duurzaamheid, milieubelasting en innovatie.
- Dagelijks moet salessupport op de hoogte worden gesteld van nieuwe of gewijzigde leverdata.
- De coördinator logistiek gaat wekelijks de leveranciers nabellen die geen orderbevestiging met leverdata hebben afgegeven of waarvan nog backorders zijn.

Kwartaal drie

- De inkoopleider inplannen voor een cursus bij Unit4.
- De inkoopleider samen met de verkoopleider een klantenprofiel op laten stellen. Elk half jaar het klantenprofiel updaten.
- De inkoopleider oriënteert zich in de beurzen en seminars die er gegeven worden in Nederland op het gebied van ontwikkelingen binnen de branche.
- De ABC-analyse verder toepassen en één keer per jaar de ABC-analyse opnieuw maken.
- De inkoopleider moet de kritische prestatie indicatoren opstellen zoals in de aanbeveling staan beschreven.
- De inkoopleider moet criteria opstellen om leveranciers te kunnen vergelijken bij het proces selecteren.
- De inkoopleider moet een standaard contract opstellen met inkoopvoorwaarden voor de leveranciers buiten de top 3.
- Twee innovatieve producten per maand testen.

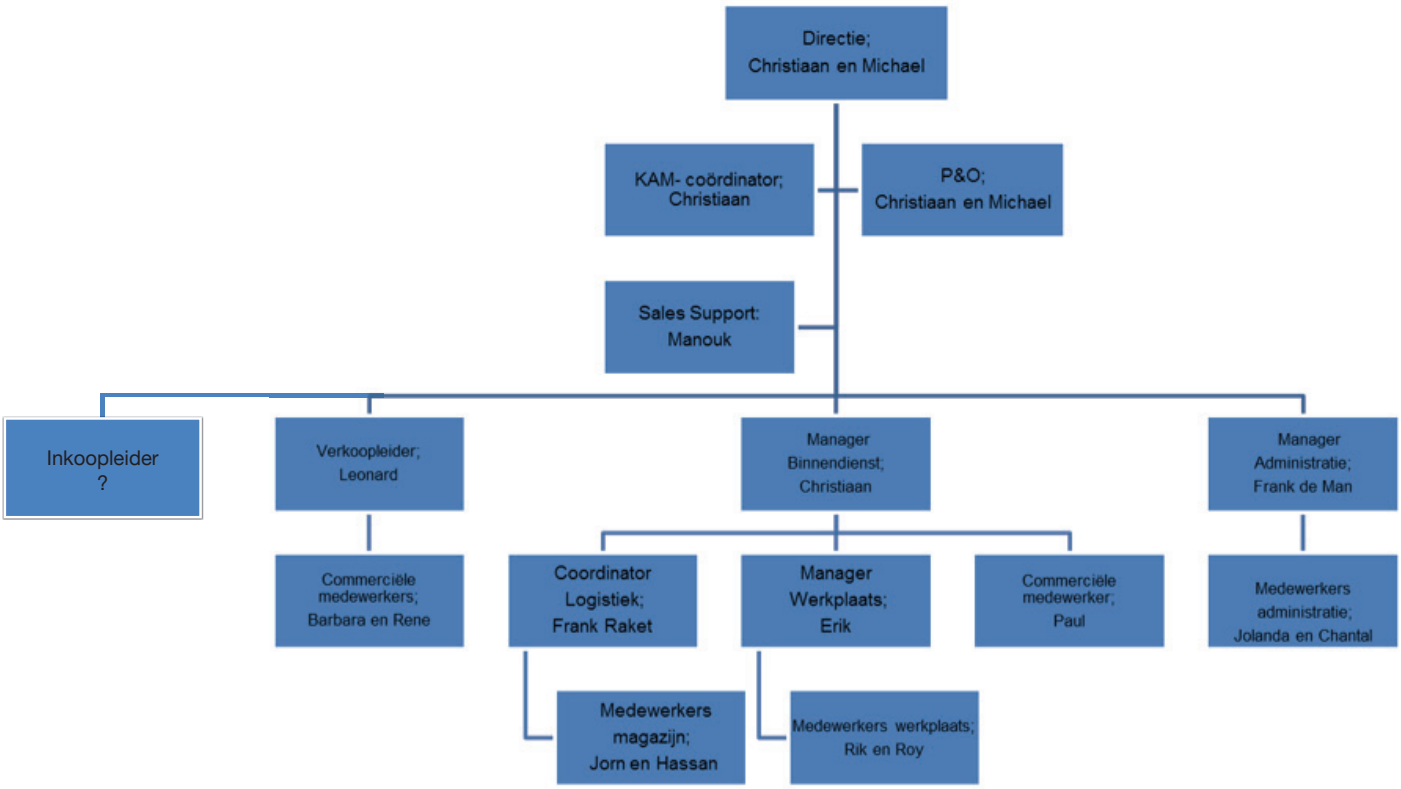
In kwartaal vier zal de gewenste situatie zijn bereikt. In kwartaal twee en drie zal de inkoopleider één keer in de twee weken een inwerk overleg hebben met de directie. De inkoopleider zal in zijn begin periode worden begeleidt door de directie.

10 Bedrijfsorganisatorische en personele consequenties

Het doorvoeren van de aanbevelingen heeft bedrijfsorganisatorisch personele consequenties.

10.1 Bedrijfsorganisatorische consequentie

Doordat inkoop als functie erkend zal gaan worden, moet inkoop een plek krijgen binnen het organogram van Gelecon. Aanbevolen wordt om inkoop op dezelfde hoogte als de verkoopleider te plaatsen omdat de samenwerking tussen inkoop en verkoop essentieel is voor het realiseren van de organisatie-brede visie en het bedrijfsresultaat.



10.2 Personele consequentie

Het benoemen van een inkoopleider voor 24 uur per week. Als Gelecon haar visie gaat realiseren zal het uiteindelijk een fulltime functie worden. Voor de taken van de inkoopleider zie hoofdstuk 6 Inkoop Gelecon 2.0.

11 Financiële consequenties

Door het aannemen van iemand voor de functie inkoopleider zullen er personele kosten gemaakt worden. Het bruto maand salaris van een fulltime inkoopleider is naar schatting € 2500,- . Hierop komt nog ongeveer 25% voor de werkgever. Dit betekent dat Gelecon naar schatting maandelijks € 3250, - en jaarlijks € 39.000, - investeert in de inkoopleider.

Naar aanleiding van Inkoop Gelecon 2.0 beveel ik aan om een inkoopleider aan te stellen.
Ik bereken op welke manier deze inkoopleider zichzelf terug kan verdienen door zijn kosten af te zetten tegen de inkoopomzet.

De inkoopomzet per jaar is niet bekend wel over 4 jaar in totaal. Dit is € 9.732.334,-
De kosten van de inkoopleider voor vier jaar zijn € 39.000 x 4 jaar = € 156.000
€156.000 is 1,6% van € 9.732.334,-
Als de inkoopleider jaarlijks 1,6% weet te besparen op de inkoopkosten heeft hij zichzelf terug verdiend. Mijn overtuiging is dat met de invoering van Inkoop Gelecon 2.0 dit haalbaar is.

Bibliografie

ABC-analyse. (2013). In N. Uitgevers, *Professioneel inkopen* (p. 148). Gelderman, Albronda.

(2016). *Beleidsverklaring Gelecon B.V.* Christiaan Verhagen.

Betekenis. (sd). Opgehaald van Vcacursus : http://www.vcacursus.org/wat-betekent-vca/

Cijfers en trends. (2017). Opgehaald van Rabobank:
https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=Groothandel

Contractmanagement. (2010). Opgehaald van europeseaanbestedingen.eu:
https://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/download/contractmanagement/contractmanagement-van-diensten-ted-knoester.pdf

De levenscyclus van een onderneming. (sd). Opgehaald van Focus op verbeteren:
http://www.focusopverbeteren.nl/wp-content/uploads/pdf/Levenscyclus-van-een-onderneming.pdf

Definitie Inkoop. (2017). Opgehaald van Nevi:
https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-001-bl.pdf

Gelecon ‘een sterke regionale speler’ die meer wil. (2009). *Service management,* 56 - 59.

Groothandel. (sd). Opgehaald van Ensie : https://www.ensie.nl/nick-felix/groothandel

Groothandel. (2015). Opgehaald van Ensie: https://www.ensie.nl/nick-felix/groothandel

Het vier-fasenmodel van Burt. (1997). Opgehaald van Inkoopportal:
https://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopfunctie

Inkoopproces. (2017). Opgehaald van Inkoopportal:
http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopproces

ISO 14001. (2017). Opgehaald van Wikipedia: https://nl.wikipedia.org/wiki/ISO_14001

ISO 9001. (2017). Opgehaald van Wikipedia: https://nl.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

Kraljic Matrix. (2016). Opgehaald van Marketinggenerators.nl:
https://marketinggenerators.nl/verkoopinstrumenten/kraljic-matrix/

Kraljic portfolioanalyse. (sd). Opgehaald van Inkoopportal:
https://www.inkoopportal.com/inkoopportal/download/common/kraljic_portfolioanalyse.docx

Leveranciers Nederland. (sd). Opgehaald van Schoonmaakjournaal:
http://schoonmaakjournaal.nl/bedrijvenoverzicht/leveranciers-nederland/

Management visie op inkoop & de rol van inkoop. (2017). Opgehaald van Nevi:
https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-ORGST-kre-001-bl.pdf

Over Gelecon. (sd). Opgehaald van Gelecon: http://www.geleconvoorburg.nl/over-gelecon.html

Overzicht vraagtypen. (2017). Opgehaald van Coutinho:
https://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/academischschrijven/Overzicht_vraagtypen.pdf?PHPSESSID=d1accam6mb408m025e5q8mpee6

Prof.dr.Arjan van Weele. (sd). Opgehaald van Tias:
https://www.tias.edu/faculty/profiel/arjan-van-weele

Schoonmaaksystemen. (2017). Opgehaald van Schoonmaaksystemen.nl:
http://www.schoonmaaksystemen.nl/over-ons/

Synchronisatie van inkoop. (2009). In G. Rietveld, *Inkoop een nieuw paradigma* (p. 81). Den Haag:
BIM Media B.V.

Toegevoegde waarde van inkoop. (2017). Opgehaald van NEVI:
https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-002-bl.pdf

Type onderzoeksvragen. (sd). Opgehaald van Scribbr:
https://www.scribbr.nl/starten-met-je-scriptie/type-onderzoeksvragen/

Verandermanagement. (sd). Opgehaald van toolshero:
https://www.toolshero.nl/verandermanagement/kurt-lewin-change-model/

Verhoeven, N. (2011). Ontwerpkeuze. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (p. 95). Den Haag:
Boom Lemma uitgevers.

Vier niveaus van inkoopactiviteiten. (2017). Opgehaald van Nevi:
https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/ORG-INKORG-kre-001-bl.pdf

Wat is inkoop. (2013). Opgehaald van dme-advies:
http://www.dme-advies.nl/images/Publicaties/Wat_is_Inkoop_.pdf

Bijlagen

Bijlage A: Kernproces inkoop 50

Bijlage B: Leverancierslijst 51

Bijlage C: Beleidsverklaring Gelecon 58

Bijlage D: Afgenomen interviews 61

Bijlage E: Organogram Gelecon 67

Bijlage F: Kraljic Matrix 68

Bijlage A: kernproces inkoop

Doel
Het zekerstellen dat ingekochte goederen voldoen aan de eisen tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden.

Resultaat	Verantwoordelijk	Voorwaarden	Milieu
1. Leveranciers geselecteerd	Directie / KAM-coördinator	- Kunnen voldoen aan de eisen van zowel tijdige levering als van de producten - Op basis van de checklist "Nieuwe artikelen D25" bepalen of Gelecon nieuw artikel gaat invoeren - Goede prijs/ kwaliteitsverhouding - Indien akkoord door KAM-coördinator laten toevoegen aan lijst vaste leveranciers	- Voldoen aan de milieueisen zoals opgesteld in de aanvraag. Middelen die vallen onder het activiteitenbesluit, worden beoordeeld volgens protocol C12, documenten D18 en D25.
2. Leveranciers beoordeeld	Directeur / Manager Binnendienst	- Jaarlijks door Manager Binnendienst beoordelen op basis van nakomen van afspraken, voldoen aan eisen en prijs/kwaliteitsverhouding met Goed/Voldoende/Onvoldoende, en overleggen met de directie; - Vastleggen op lijst vaste leveranciers; - Bij een Onvoldoende lager afspraken maken met leverancier over verbetering en/of afvoeren van lijst.	- Leveranciersbeoordeling mede op basis van milieueisen. Zie D4.
3. Inkooporder	Manager Binnendienst / Coördinator Logistiek	- Op de gemailde orderbon bijbehorend nummer, volledig ingevuld; - Bij vaste leveranciers o.a. a.d.h.v. dagelijkse uitdraai besteladvieslijst; - Inkoop standaard middelen en kantoorartikelen direct bij betreffende winkel/leverancier.	
4. Inkomende Goederen akkoord	Manager Binnendienst / Coördinator Logistiek	Controle bij aflevering op: - Eventueel op afgesproken leverdatum bij goederenontvangst. - Gecontroleerde goederen aankruisen op pakbon bij goederenontvangst - Bij volledige levering ontvangst binnen melden. Bonnen mogen weggegooid worden. - Goederen opslaan a.d.h.v. ontvangst - Manco's worden volgens proces C7 afgehandeld	- Opslag op basis van Activiteitenbesluit en/of PGS 15

NB. De belangrijkste milieuaspecten ten aanzien van bovengenoemd proces staan beschreven in document D7 Monitoring, Milieuaspecten, calamiteiten en Toetsingslijst wet- en regelgeving. Vertaalslag naar de praktijk staat in het bedrijfsboekje voor de medewerkers.

	Naam crediteur	Aantal facturen	Gefactureerd	Percentage in inkoopvolume
A-leverancier	MTS Euro Products B.V.	820	1.506.115,10	15,48%
A-leverancier	SCA Hygiene Products Zeist B.V.	352	966685,65	9,93%
A-leverancier	Dimensio Verpakkingen B.V.	548	883325,67	9,08%
A-leverancier	VOF Armada Reinigingssystemen	287	513422,65	5,28%
A-leverancier	CWS Nederland	680	437997,48	4,50%
A-leverancier	Numatic International	433	419557,28	4,31%
A-leverancier	Gelecon Giessenburg B.V.	366	321685,45	3,31%
A-leverancier	Freudenberg	210	302327,97	3,11%
A-leverancier	Militex B.V.	185	299554,9	3,08%
A-leverancier	Diversey B.V.	304	260042,42	2,67%
A-leverancier	Eénmalige crediteur	204	226278,4	2,33%
A-leverancier	Otto Oehme GMBH	51	203274,21	2,09%
A-leverancier	Majestic Products B.V.	342	203197,71	2,09%
A-leverancier	Chemtec	287	195977,61	2,01%
A-leverancier	Boma Nederland bv	277	183384,75	1,88%
A-leverancier	Van Berkel Trading	242	159790,06	1,64%
A-leverancier	Flash B.V.	65	132934,64	1,37%
A-leverancier	Autex Chemie bv	96	122292,66	1,26%
A-leverancier	Neomix-Columbus B.V.	96	118369,88	1,22%
A-leverancier	Werner & Mertz	111	103805,46	1,07%
A-leverancier	Cemex Trescon B.V.	199	98175,5	1,01%
A-leverancier	Unger Germany GMBH	81	98065,14	1,01%
A-leverancier	Wecovi Trading B.V.	157	95200,96	0,98%
A-leverancier	Greenspeed bv	159	93528,75	0,96%
A-leverancier	Advion BV	86	79133,32	0,81%
A-leverancier	Qlien Benelux	20	78219,52	0,80%
A-leverancier	Vespo corporate textiles B.V.	142	76834,87	0,79%
A-leverancier	Hospimed International B.V.	3	71826,09	0,74%
A-leverancier	All Care BV	32	59905,08	0,62%
A-leverancier	Primaverde BV	25	53247,51	0,55%
A-leverancier	Fristads Kansas Workwear B.V.	236	47876,75	0,49%

A-leverancier	Reinigingspartner BV	122	39638,05	0,41%
A-leverancier	Van der Windt Verpakking B.V.	22	38071,31	0,39%
A-leverancier	Exive International B.V.	46	33041,62	0,34%
A-leverancier	Salki Benelux B.V.	64	28512,93	0,29%
A-leverancier	Mulder Bedrijfskleding & Reinigingsproducten	36	28001,07	0,29%
A-leverancier	Fimis	17	27736,17	0,28%
A-leverancier	Siderius Zeepfabriek B.V.	31	27685,67	0,28%
A-leverancier	Handelsonderneming Bakker bv	54	27609,52	0,28%
A-leverancier	Vepa Bins B.V.	43	26349,95	0,27%
A-leverancier	Paardekooper verpakkingen B.V.	50	26323,91	0,27%
A-leverancier	J.C.S. Beheer BV	6	24868,44	0,26%
A-leverancier	Deb-STOKO Europe GmbH	36	24747,26	0,25%
A-leverancier	IPC / Soteco Benelux BVBA	12	24199,01	0,25%
A-leverancier	Claasen Coatings BV	17	23965,22	0,25%
A-leverancier	R&T	61	23495,52	0,24%
A-leverancier	Dirks Klimmaterialen	42	22813,03	0,23%
A-leverancier	V&S Plus	7	22210,68	0,23%
A-leverancier	Polygraphic	48	22079,25	0,23%
A-leverancier	Ecolab B.V.	23	21380,97	0,22%
A-leverancier	Rical	30	21026,8	0,22%
A-leverancier	Bestex Fabricage BV	21	19826,58	0,20%
A-leverancier	J.F. Boer Aanhangwagens BV	12	19482,36	0,20%
A-leverancier	Storax bouwspecialiteiten	29	19131,51	0,20%
Totaal		7925	€ 18.736.564,62	92,52%
B-leverancier	Awt Demiwater Service	34	19111,02	0,20%
B-leverancier	Alpheios B.V.	41	18646,7	0,19%
B-leverancier	Veeneman B.V.	34	17807,69	0,18%
B-leverancier	RBC Rogier Bosman Chemie B.V.	10	15623,88	0,16%
B-leverancier	Vacuum Cleaner Production VCP	45	15494,56	0,16%
B-leverancier	Romotech	44	15379,93	0,16%
B-leverancier	PDB	31	15148,08	0,16%
B-leverancier	Orcon-SJ bv	56	14920,45	0,15%
B-leverancier	Holland Mineraal B.V.	32	14499,45	0,15%

B-leverancier	Medica Europe	20	14247,74	0,15%
B-leverancier	Van Dam B.V.	34	14216,61	0,15%
B-leverancier	Unimop	24	13630,41	0,14%
B-leverancier	Allshoes	28	12938,32	0,13%
B-leverancier	BWT Nederland BV	27	12031,78	0,12%
B-leverancier	Peters Rubber & Plastics B.V.	34	11926,76	0,12%
B-leverancier	Perfect Plan Opleidingen en Advies	6	11573,65	0,12%
B-leverancier	Argos	7	11176,15	0,11%
B-leverancier	Populus Paint Products	9	10735,34	0,11%
B-leverancier	Dreumex B.V.	18	10601,51	0,11%
B-leverancier	Vendor B.V.	35	10395,65	0,11%
B-leverancier	Van Duinen Technotape B.V.	15	10377,81	0,11%
B-leverancier	Rotterdam Plastics	25	10355,34	0,11%
B-leverancier	Knol Cleaning Solutions	20	10246,94	0,11%
B-leverancier	Cebe Reinigungschemie GMBH	10	9971,16	0,10%
B-leverancier	H.S.S. Torbo	34	9796,79	0,10%
B-leverancier	Almec Supplies	19	9549,43	0,10%
B-leverancier	C. Driessen Techniek	14	9397,95	0,10%
B-leverancier	Pulastic Sportvloeren	13	9368,86	0,10%
B-leverancier	Vossen Laboratories	7	9141,33	0,09%
B-leverancier	Volpi	4	9137,34	0,09%
B-leverancier	Cleanfix Benelux	29	8826,52	0,09%
B-leverancier	Diaber Benelux BV	5	8114,73	0,08%
B-leverancier	HG International B.V.	27	7763,95	0,08%
B-leverancier	S-Line Products	11	7662,81	0,08%
B-leverancier	HDG Techniek	8	7314,71	0,08%
B-leverancier	Fabory	58	7276,96	0,07%
B-leverancier	Nilfisk	36	6966,36	0,07%
B-leverancier	L. van Vliet Vorkheftrucks	9	6824,11	0,07%
B-leverancier	Elauma	37	6462,69	0,07%
B-leverancier	Bouwmarkt	59	6415,45	0,07%
B-leverancier	Groninger B.V.	23	6245,38	0,06%
B-leverancier	Orange Nanotech bv	10	6057,24	0,06%
B-leverancier	Univar	5	5946,83	0,06%
B-leverancier	Kroonint B.V.	25	5917,34	0,06%
B-leverancier	Technivo Revamco B.V.	34	5734,56	0,06%
B-leverancier	Bergwerff Transport	14	5553,55	0,06%

	BV			
B-leverancier	Bonastre System	5	5177,36	0,05%
B-leverancier	Distriflac	6	5154,34	0,05%
B-leverancier	Teesing	19	5099,79	0,05%
B-leverancier	Pentair Water Belgium BVBA	6	5076,4	0,05%
B-leverancier	Empas B.V.	20	4993,56	0,05%
B-leverancier	Avanti	8	4983,24	0,05%
B-leverancier	Zep Manufacturing	17	4832,97	0,05%
B-leverancier	Busscher	28	4831,61	0,05%
B-leverancier	Americol BV	9	4738,46	0,05%
B-leverancier	Den Breejen Industrial	7	4371,29	0,04%
B-leverancier	Osmoworks	11	4345,44	0,04%
B-leverancier	Kruizinga.nl	7	4313,65	0,04%
B-leverancier	Dirksen B.V.	8	4272,51	0,04%
B-leverancier	Diton	8	4194,47	0,04%
B-leverancier	Bernard Sanders	43	4135,66	0,04%
B-leverancier	Anchor Workwear B.V.	19	3965,98	0,04%
B-leverancier	Hacom Trading B.V.	5	3880,34	0,04%
B-leverancier	Technima Benelux bv	6	3869,15	0,04%
B-leverancier	De Jong Technovaria	25	3807,15	0,04%
B-leverancier	Spring (Europe) Ltd	6	3593,92	0,04%
B-leverancier	Watercompany Home Products bv	12	3416,05	0,04%
B-leverancier	Workx Materiaalverhuur BV	8	3345,22	0,03%
B-leverancier	Intros B.V.	9	3319,27	0,03%
B-leverancier	Endstra	4	3207,33	0,03%
B-leverancier	Hako	11	3165,68	0,03%
B-leverancier	Hydroflex Hydraulics BV	34	3107,9	0,03%
B-leverancier	Nedis	11	3102,42	0,03%
B-leverancier	Ikea	4	3049,95	0,03%
B-leverancier	Protempo B.V.	19	2836,03	0,03%
B-leverancier	Moonen Packaging	6	2830,09	0,03%
B-leverancier	Ase B.V.	12	2772,72	0,03%
B-leverancier	Cogebene	10	2714,32	0,03%
B-leverancier	Forté Tom Piso	17	2640,93	0,03%
B-leverancier	Schuurman cons. Elektronica	2	2579,12	0,03%
B-leverancier	Screenhouse	16	2532,11	0,03%
B-leverancier	J. Hoogeveen en Co. B.V.	14	2479,25	0,03%
Totaal		1572	€ 623.267,50	6,40%
C-leverancier	Hans de Baat	6	2424,84	0,02%

	Olieprodukten BV			
C-leverancier	Bright Mats	25	2404,93	0,02%
C-leverancier	FHB original GmbH	11	2245,1	0,02%
C-leverancier	PF Concept	13	2239,72	0,02%
C-leverancier	EMROL bvba	3	2145,15	0,02%
C-leverancier	Van den Borne	8	2067,74	0,02%
C-leverancier	Wurth	14	1987,29	0,02%
C-leverancier	Clemco Enroco B.V.	13	1940,97	0,02%
C-leverancier	Accuverkoop Hefra BV	10	1930,09	0,02%
C-leverancier	RHIMA Nederland B.V.	3	1860,86	0,02%
C-leverancier	Moeller Stone Care	10	1855,95	0,02%
C-leverancier	CCP International B.V.	3	1840,89	0,02%
C-leverancier	Pentair Water Belgium bvba	1	1716,8	0,02%
C-leverancier	Skyworks	7	1704,83	0,02%
C-leverancier	Made To Match	3	1703,66	0,02%
C-leverancier	Opnivo Horecameubilair	1	1683,35	0,02%
C-leverancier	J.A. de Bruijn B.V.	7	1669,74	0,02%
C-leverancier	Webshop div producten	6	1617,02	0,02%
C-leverancier	Watermagic Carwash & More BV	9	1582,88	0,02%
C-leverancier	Fenn Traser	9	1552,59	0,02%
C-leverancier	Havep Bedrijfskleding	1	1521,58	0,02%
C-leverancier	Houweling B.V.	9	1499,45	0,02%
C-leverancier	Gerritse IJzerwaren	11	1492,62	0,02%
C-leverancier	Abalco Products BV	4	1469,47	0,02%
C-leverancier	Reclame ABC	5	1444,14	0,01%
C-leverancier	Controle Bureau CB	1	1424,41	0,01%
C-leverancier	Manhard B.V.	1	1414,85	0,01%
C-leverancier	VF(J) Nederland B.V.	5	1384,41	0,01%
C-leverancier	Karcher	3	1353,51	0,01%
C-leverancier	Bosta Nederland bv	12	1317,16	0,01%
C-leverancier	PKS Group	6	1283,26	0,01%
C-leverancier	Efzon B.V.	5	1246,78	0,01%
C-leverancier	Haagclean	15	1234,7	0,01%
C-leverancier	Sim Holland bv	1	1231,78	0,01%
C-leverancier	3M Nederland B.V.	2	1223,57	0,01%
C-leverancier	Design Tegels	8	1221	0,01%
C-leverancier	Sealex Trading BV	1	1210	0,01%
C-leverancier	G&Z	1	1092,63	0,01%
C-leverancier	Prins Maasdijk	4	1050,97	0,01%
C-leverancier	Burg Non Food bv	2	1038,86	0,01%

C-leverancier	Gritco Equipment bv	2	1024,58	0,01%
C-leverancier	DWB	6	1007,42	0,01%
C-leverancier	Sellco	2	998,25	0,01%
C-leverancier	Equi Nederland B.V.	6	988,52	0,01%
C-leverancier	FHT Perslucht bv	1	959,71	0,01%
C-leverancier	Groenendijk	2	956,61	0,01%
C-leverancier	Hewitex Nederland B.V.	4	950,15	0,01%
C-leverancier	Bakker Protech	2	944,19	0,01%
C-leverancier	Diesel Techniek Rotterdam bv - Yanmar Center	7	943,45	0,01%
C-leverancier	Trouwborst Loogd-Totaalinstal.	7	916,33	0,00%
C-leverancier	R.M. Dekkers	1	907,5	0,00%
C-leverancier	VOF De Groene Luifel	1	876,25	0,00%
C-leverancier	Zoutunie	1	854,56	0,00%
C-leverancier	Mulder PPD / NIET GEBRUIKEN *******	5	847,14	0,00%
C-leverancier	Joop Gardien Intools BV	2	827,64	0,00%
C-leverancier	Horeca Handelsonderneming J&P V.O.F.	1	825,34	0,00%
C-leverancier	De Zwart Schoonmaak	1	813,12	0,00%
C-leverancier	Van Es glas	2	808,91	0,00%
C-leverancier	DJ Group	2	804,52	0,00%
C-leverancier	Ewepo	5	775,28	0,00%
C-leverancier	Spring Europe Limited	1	736,38	0,00%
C-leverancier	Proton Tuinbouwtechniek bv	4	721,55	0,00%
C-leverancier	Euroamerica B.V.	3	714,48	0,00%
C-leverancier	Manutan bv	5	668,52	0,00%
C-leverancier	Groveko bv	5	630,9	0,00%
C-leverancier	Arpo	6	630,58	0,00%
C-leverancier	ICS Vertex	2	617,1	0,00%
C-leverancier	Logistiek Concurrent	10	616,8	0,00%
C-leverancier	ASP Cleaning products	2	609,48	0,00%
C-leverancier	Personality	3	563,25	0,00%
C-leverancier	Air Products	3	559,83	0,00%
C-leverancier	Belfor Rotterdam	1	544,5	0,00%
C-leverancier	Thema Autoschade	2	514,25	0,00%
C-leverancier	L.T.C. Int	4	485,82	0,00%
C-leverancier	Kiwa	3	479,16	0,00%
C-leverancier	Gerritsen IJzerwaren BV	3	464,15	0,00%

C-leverancier	Combi Noord	3	462,45	0,00%
C-leverancier	Van Zetten Hefbruggen	2	438,63	0,00%
C-leverancier	Wagenbouw Hapert	1	435,6	0,00%
C-leverancier	Conrad Electronis Benelux BV	2	426,85	0,00%
C-leverancier	Speck Pompen	1	419,6	0,00%
C-leverancier	Atlas Nederland	4	407	0,00%
C-leverancier	Groenen Accu's D&M Batterijen BV	1	399,3	0,00%
C-leverancier	Electro Centraal BV e.c.	2	398,52	0,00%
C-leverancier	Tennant N.V.	5	375,97	0,00%
C-leverancier	Weska B.V.	5	368,54	0,00%
C-leverancier	Vermeulen Reinigingstechniek	2	367,55	0,00%
C-leverancier	Sneltoner	4	353,51	0,00%
C-leverancier	Papierplaza.nl	2	350,9	0,00%
C-leverancier	Competizione	2	347,88	0,00%
C-leverancier	PHC (Vodafone)	4	345,84	0,00%
C-leverancier	Kasterop Handelsonderneming	4	337,45	0,00%
C-leverancier	van Gansewinkel	1	335,09	0,00%
C-leverancier	Brezan Automaterialen	8	315,16	0,00%
C-leverancier	Vermeulen Reinigingstechniek	2	302,14	0,00%
C-leverancier	Imbema Groep	1	302,08	0,00%
C-leverancier	Carel Lurvink B.V.	3	285,89	0,00%
C-leverancier	Pontmeyer	3	285,83	0,00%
C-leverancier	Interwabo B.V.	2	269,42	0,00%
C-leverancier	Vollebregt Aanhangwagens	3	264,99	0,00%
C-leverancier	J. Wijnen	1	264,8	0,00%
C-leverancier	Lamers reinigingstechniek b.v.	2	264,08	0,00%
C-leverancier	Gerretsen Trading BV	1	219,74	0,00%
C-leverancier	Verhagen Leiden BV	1	217,68	0,00%
C-leverancier	Makro	5	207,8	0,00%
C-leverancier	Vista BV Handelondern. GRKC	5	198,67	0,00%
C-leverancier	Aanhangwagenservice Rein	1	186,64	0,00%
C-leverancier	Toussain	1	174,24	0,00%
C-leverancier	Forté van der Voorn XXXXXXX	1	154,15	0,00%

C-leverancier	Hijman b.v.	2	146,41	0,00%
C-leverancier	Orcon Workwear /NIET GEBRUIKEN	2	138,72	0,00%
C-leverancier	TEACO Indushirtshop	1	134,07	0,00%
C-leverancier	Murid Automaterialen BV	1	133,95	0,00%
C-leverancier	Tapclean Sajet V.O.F.	1	126,92	0,00%
C-leverancier	Cleaning Import	1	126,32	0,00%
C-leverancier	Arbon Agenturen	2	119,82	0,00%
C-leverancier	Romotech BV	1	116,67	0,00%
C-leverancier	Twin Tools	1	101,22	0,00%
C-leverancier	Electra Brandt	1	92,12	0,00%
C-leverancier	Teleradio	1	91,03	0,00%
C-leverancier	Teesing	1	90,99	0,00%
C-leverancier	Knight UK Limited	1	88,36	0,00%
C-leverancier	Remmers	1	88,25	0,00%
C-leverancier	Thermopreen cv	1	83,73	0,00%
C-leverancier	Jan Wiegel	2	82,25	0,00%
C-leverancier	Unique Bedrijfs- & Veiligheidskleding	1	80,9	0,00%
C-leverancier	Gerba B.V.	1	76,15	0,00%
C-leverancier	AB Cleaning Equipment	1	69,72	0,00%
C-leverancier	Veltec Stofzuigerservice	1	61,75	0,00%
C-leverancier	Hefra BV	1	61,36	0,00%
C-leverancier	Bio Compact BV	1	59,59	0,00%
C-leverancier	Vis Waddinxveen BV	1	57,97	0,00%
C-leverancier	Remasystems	1	44,93	0,00%
C-leverancier	Tevan B.V.	1	39,51	0,00%
C-leverancier	HBM Machines BV	1	36,9	0,00%
C-leverancier	Hadix BV	1	33,88	0,00%
C-leverancier	Nedco	1	28,19	0,00%
C-leverancier	Glasdon	1	25	0,00%
Totaal		494	€ 104.836,44	0,75%

Bijlage C: beleidsverklaring Gelecon

De directie van Gelecon B.V. richt het beleid op het verkrijgen en in stand houden van een kwalitatief goede organisatie om zo zeker te stellen dat de met zowel de klanten als de medewerkers gemaakte afspraken zullen worden nagekomen.

De directie van Gelecon B.V. zal daarnaast het beleid in alle facetten van de onderneming mede richten op zo groot mogelijke veiligheid, een zo goed mogelijke bescherming van het milieu, de gezondheid, het bevorderen van het welzijn en het voorkomen van ziekteverzuim in verband met de arbeid.

De bedrijfscultuur van Gelecon B.V., leverancier van professionele schoonmaaksystemen, wordt daarom bepaald door onze missie en visie.

Missie:
Door optimaal samen te werken met onze klanten, leveranciers en medewerkers streeft Gelecon naar een zo hoog mogelijke kwaliteit en duurzaamheid van dienstverlening en een zo min mogelijke belasting van het milieu. Gelecon heeft de ambitie om zijn serviceniveau naar een hoger niveau te tillen.

Medewerkers worden door het management persoonlijk ingewerkt en begeleid. Dit draagt bij aan betere prestaties. Opdrachtgevers kunnen rekenen op een integere, duurzame en een flexibele leverancier. Tevreden opdrachtgevers leiden voortdurend tot nieuwe tevreden opdrachtgevers. Zelfs onze leveranciers dragen hun steentje bij aan de groei van onze organisatie.

Visie:
De komende vijf tot tien jaar wil Gelecon uitgroeien tot een toonaangevende, betrouwbare en innovatieve marktspeler op het gebied van levering van duurzame, professionele schoonmaaksystemen in geheel Nederland. Gelecon streeft ernaar om 20-25 medewerkers deze ambitie te realiseren.

Deze positie kan alleen worden bereikt met een gemotiveerd team van medewerkers en tevreden klanten. Onze medewerkers geloven in onze missie en werken dagelijks gemotiveerd mee om de gestelde doelen te halen. Steeds meer klanten ervaren ons als ‘de oplossing’ op gebied van de levering van duurzame schoonmaaksystemen.

Gelecon is gespecialiseerd in de meest uiteenlopende bedrijfstakken zoals schoonmaakbedrijven, facilitaire bedrijven, eigen beheersituaties, overheden, VVE’s, SW-bedrijven, zorginstellingen e.d.

Gelecon B.V. zal in al haar geledingen vernieuwend blijven optreden om zo:

- Haar goede naam te behouden;
- Te blijven werken met geschikte en tevreden medewerkers;
- Te blijven leveren aan tevreden klanten;
- Het aantal klanten uit te breiden.

Het beleid is gericht op het bevorderen en handhaven van een zodanige werkwijze en een zodanig gedrag dat persoonlijk letsel en / of schade aan de gezondheid van medewerkers en derden, evenals materiële – en milieuschade worden voorko¬men. Uitgangspunt van het beleid is om ten minste te voldoen aan de vigerende wetgeving op het gebied van ISO 9001:2015 en milieu en ISO 14001:2015. Prioriteiten van kwaliteit, duurzaamheid en milieu worden in de bedrijfsvoering vastgelegd naar aanleiding van gegevens van (interne) audits, ongeval- en incidentmeldingen, risico-inventarisaties, inspecties en andere milieugegevens.

Door de onderneming zal gestreefd worden naar een continue verbetering van de kwaliteit en het milieu.

Van iedere medewerker wordt in het kader van zijn functie, rechten, verantwoordelijkheden en algemeen geaccepteerde gebruiken verwacht, dat hij zijn activiteiten volgens het handboek Gelecon B.V. uitvoert en dat hij een actieve bijdrage levert aan de uitvoering van het beleid van Gelecon B.V.

In het kader van haar kwaliteitsbeleid streeft Gelecon B.V. naar voortdurende verbetering van het bedrijf en de organisatie.

Voor de overige doelstellingen verwijs ik u naar het KAM-jaarverslag van Gelecon BV.

Externe kwaliteits- en milieudoelstellingen:

- Gelecon B.V. wil een betrouwbare en duurzame leverancier zijn voor haar klanten. Hierbij moet gedacht worden aan het nakomen van gemaakte afspraken, het initiëren van innovaties maar ook aan de kwaliteit- en milieuaspecten in het algemeen;

Interne kwaliteits- en milieudoelstellingen:

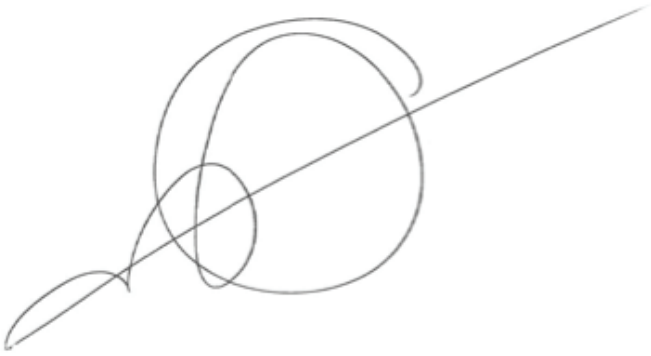
- Gelecon B.V. zoekt voortdurend naar manieren om het bedrijf en de organisatie te verbeteren;
- Gelecon B.V. heeft sterk de voorkeur voor distributie en gebruik van duurzame producten;
- Gelecon B.V. wil de visie, missie, het beleid en de processen, werkwijze en registratie zo goed mogelijk vastleggen en actueel houden in het handboek;
- Gelecon B.V. wil voldoen aan de eisen op het gebied van ISO-14001:2015, de ISO-9001:2015 en de milieuwet- en regelgeving.

De huisregels zijn vastgelegd in het bedrijfsreglement.

Gelecon is geen producent en ontwikkeld ook geen materieel en machines.

Voorburg, mei 2016

De heer Christiaan Verhagen, directeur



Deze beleidsverklaring is 3 jaar geldig en voor belanghebbenden desgevraagd beschikbaar.
(Beleidsverklaring Gelecon B.V., 2016)

Bijlage D: afgenomen interviews

interview met hoofd inkoop m.b.t. de huidige inkoopsituatie.

Wie deed, voordat je het bedrijf hebt overgenomen de inkoop?
Inkoop werd er toen die tijd ook al bijgedaan, in die tijd deed mijn vader grotendeels de inkoop maar er waren ook andere medewerkers die inkopen deden, bijvoorbeeld materiaal voor de werkplaats. Het structuren van inkoop is pas gekomen toen we ISO 19001 certificering hadden. Sinds dien is inkoop pas in kaart gebracht.

Wat vroegen ze bij ISO m.b.t. inkoop?
Stukje leveranciersbeoordeling, beschrijving van het inkoopproces.

Ben je na het schrijven hiervan er echt mee aan de slag gegaan?
ISO werkt bij ons een beetje tweeledig, aan de ene kant is moesten we het toen die tijd gewoon hebben en tegenwoordig merk je dat de processen gewoon beter beschreven zijn en dat je op die manier werkt. Is het helemaal uitgewerkt in ISO? Nee. Omdat je ISO dan onwerkbaar maakt, omdat je anders altijd exact op deze manier moet werken. En dit gaan niet bij alle inkoopprocessen, ieder inkoopproces is anders.

Na dat je vader weg is gegaan ben jij het toen gelijk gaan overnemen?
Nee daartussen hebben ook ander mensen het nog gedaan. Mike doet nu ook nog steeds het één en ander.

Waarom doet Mike sommige dingen qua inkoop en niet jij?
Omdat hij dit handig vindt, er zijn vaak situaties waarbij het handig is om zowel het contact met de klant te hebben als de inkoop ervan te doen.

Hebben jullie er over nagedacht waar je naar toe wilt met inkoop?
Nee. Doormiddel van jouw advies hoop ik dat er iets uitkomt waar we als inkoop naar toe zouden moeten gaan.

Waar wordt naar gekeken als je naar een leverancier zoekt?
Het is vaak dat je zoekt naar een product en niet naar een leverancier. Hierin zie je dus dat inkoop verkoop volgt want de vraag van een product komt van de klant. We beginnen natuurlijk wel met of een bestaande leverancier dit product kan leveren.
Er zijn bepaalde producten, bepaalde merken, die zijn niet bij iedereen te halen zoals bij een fabrikant. Ik kan geen nilfisk bij numatic kopen.

Inkoop volgt dus altijd verkoop?
Nee dat varieert, wanneer de vraag van de klant van een merkproduct is ja dan wel. Maar als het een algemeen product is dan kan ik het bij verschillende leveranciers halen.

Hoe ver gaan je in het volgen van verkoop?
Soms dan vragen ze maar één product en dan toevallig een product waar nog niet mee wordt gewerkt. Toch gaan we dit dan vaak wel aan omdat je hierdoor meer producten mag leveren. Ondanks dat je dit aan de inkoopkant eigenlijk helemaal niet wilt.

Welke protocollen zijn er rondom het aanschaffen van producten en een leverancier? Ik kon alleen maar protocollen vinden m.b.t. duurzaam en milieu.
Ja duurzaam en milieu komt voort uit ISO 14001. Hier wordt waar mogelijk aan gehouden. Het is een voorkeur en geen verplichting. Als er een product is wat niet te krijgen is via een duurzaam traject, ja dan is dat zo. Wij zijn geen producent wij zijn afhankelijk van leveranciers. Wij kunnen voor een deel hier in sturen maar voor een deel ook niet, omdat we hier in dus afhankelijk zijn van de leveranciers. Als je veel leveranciers hebt van het zelfde product hebt kunnen we hier in sturen anders niet.

Zijn er nog andere regels buiten duurzaam en milieu m.b.t. ISO 14001?
Er zijn een aantal regels omtrent het aanmaken van artikelen, dit heeft indirect een stukje met inkoop te maken. En een stukje duurzaamheid, er is altijd een gouden vraag met is er een sduurzamer alternatief?

Zou je mij het inkoopproces kunnen uitleggen?
Er is momenteel niet echt een inkoopproces. Je gaat met een leverancier om de tafel zitten en je kijkt wat je met elkaar kan. Als wij niet weten dat er niet een nieuw product is, dan komt de leverancier hier zelf vaak mee, ook is er de kant dat wij als inkoop opzoek gaan naar een nieuw product. Er dus een proces vanuit de leverancier naar ons toe, wij naar de leverancier qua innovatie en het proces waarin een verkoper zet dat hij een bepaald product nodig heeft.

Er is wel een bestelproces, maar dit gaat na genoeg automatisch. Er is een minimale en maximale voorraad in het systeem. En op het moment dat hij onder de minimale voorraad komt, dan komt hij automatisch in het besteladvies naar voren. Het verwerken van het besteladvies doe ik.

Hoe komt het dat soms een product nog niet binnen is?
Het kan met minimale ordewaarde hebben te maken, het kan met van alles hebben te maken. Het kan zijn dat het nog gemaakt moet worden, het kan zijn dat er pas laat geleverd wordt. Sommige leveranciers leveren om de vier weken. Het kan ook zijn dat er een aantal hele grote orders zijn geweest en dat het daardoor later binnenkomt.

Wie oefent de processen uit?
Frank doet eigenlijk alle nazorg, vanaf bestellen en controleren van dingen die nog niet besteld zijn en weg moeten. Die geeft eigenlijk advies aan mij met joh Chris let erop ik moet die order dan en dan leveren maar hij is nog niet besteld. Qua voorraad beheer zijn alleen Frank en ik van toepassing. Als er een product wordt besteld wat op voorraad is gaat het gelijk door naar Frank, ik zie het wel gebeuren en check ook nog steeds iedere order die deur uit gaat.

Heb je zelf al dingen ondervonden waarvan je vindt dat ze nu mis gaan?
Grootste problemen momenteel zijn de minimale orderwaardes bij leveranciers. Het probleem zit vaak bij de 2500. Verkopers maken afspraken met klanten over levering van een product die voor inkoop niet haalbaar is. Dit probleem speelt zich vaak af bij producenten, waar geen grote hoeveelheden worden afgenomen.
Ik denk dat het hierbij belangrijk is om van te voren geen verwachting te creëren bij de klant als je de levertijd nog niet zeker weet, dit moet eerst afgestemd worden met inkoop.
De klant kan hierdoor drie dingen zeggen: is goed, dan zie ik er vanaf of heb je dan iets vergelijkbaars voor mij?
Sommige verkopers hebben te weinig kennis om ook een vergelijkbaar product aan te bieden. Overigens zijn er ook dingetjes die eventueel sneller zouden kunnen, door als iemand anders dit zou oppakken, dit zou werk voor één of twee dagen zijn.

Accuraatheid m.b.t. het systeem zou beter kunnen, het invullen van informatie. Hoe meer data je invult des te betrouwbare data er uit komt. Er zit bijvoorbeeld een PNA melding in (promise not available) Als je niet alles hebt ingevuld, krijg je er niet de goede waardes uit. Er moet bijvoorbeeld een leverdatum ingevuld worden door de leverancier op de ordebevestiging, als dit niet gebeurd krijg je al een foute waarde. Logistiek bewaakt dit.

Komt het nu wel eens voor dat een verkoper een afspraak met de klant en op kantoor er achter komt dat dit helemaal niet kan qua inkoop?
Ja dit gebeurd wel eens, meestal kan ik dan nog wel iets regelen door het meerdere dingen bij te bestellen waardoor ik aan de minimale bestelwaarde zit. Maar ik heb nu leveranciers waar ik het aankomende half jaar niks kan bestellen omdat ik hier al zoveel bij heb besteld. Hierdoor klopt de omloopsnelheid ook niet meer.

Je bent nu wel al bezig met de verkopers meer kennis krijgen van het assortiment en m.b.t. private label?
Ja, als de verkopers veel meer vanuit een voorraadpositie kunnen aanbieden, werkt dit gemakkelijker dan vanuit de catalogus.

Kunnen de verkopers wel zien wat er allemaal op voorraad is?
Ja en anders kunnen ze het vragen, ze kunnen op het moment bij de klant kunnen zeggen dat ze de voorraad nu niet kunnen zien maar dat ze het zullen uitzoeken. Ik denk dat die hiermee meer bereikt dan valse beloftes maken.

Het grootste probleem zit hem in de minimale orderwaarde en producten buiten het assortiment. Dus dingen die we niet op voorraad hebben.

De functies die binnen inkoop worden uitgelegd in ISO wie beoefent deze?
Ik oefen bijna alle functies uit, dit is dus een probleem. Buiten inkoopfuncties heb ik ook nog andere organisatorische functies. Al deze functies zijn niet fulltime en daarom wordt het gecombineerd, het nadeel hiervan is dat er geen focus op wordt gelegd. Grotendeels is wel al geautomatiseerd. Gelukkig kan ik mezelf wel bekritiseren op mijn prestaties.

Sluit je altijd een contract af met een leverancier?
Soms wel, soms niet, het is ook wel eens een mondelinge afspraak. Ik heb meer mondelinge afspraken dan een contract. We sluiten bij klanten contracten af op waar we voor de komende drie jaar al prijs afspraken maken of bruikleencontracten. Er zijn wel contractartikelen bij leveranciers maar deze zijn dan in relatie tot de klant. Ik geloof niet in contracten, als je het goed doet dan is dat genoeg en heb je een relatie voor het leven.

Klopt de informatie rondom het leveranciersbestand?
Grotendeels

Administratie verwerkt?
Administratie krijgen de facturen binnen, eigenlijk doen hun alle financiële handelingen en het verwerken van de bonnenstroom. Dit wordt in Unit4 verwerkt. De totale administratieprocedure wordt hierin verwerkt. Hierdoor zie je of er uiteindelijk verschillen zijn.

Interview met hoofd inkoop m.b.t. gewenste situatie

De regel: '' door optimaal samenwerken te werken met onze klanten, leveranciers en medewerkers streeft Gelecon naar een zo hoog mogelijke kwaliteit en duurzaamheid van dienstverlening en een zo min mogelijke belasting van het milieu" is een regel die er van ISO in moet staan. Hoe je hem invult maakt niet uit maar hij moet er in staan.

Wat is voor inkoop optimaal samenwerken met de leverancier?
Combinatie van relatie, prijs en leverbetrouwbaarheid.

Heb je vaste regels voor kwaliteit en duurzaamheid?
Nee, duurzaamheid vraag je wel bij de leveranciers maar het is geen gouden regel. Liever wel maar als het niet kan dan is het niet anders. Er zijn geen richtlijnen voor kwaliteit en duurzaamheid.

Klopt het dat er wel richtlijnen zijn voor een zo min mogelijk belasting van het milieu?
Er is een protocol m.b.t. milieu, die uit ISO 14001 vandaan komen. Voor alles geldt waar mogelijk. Het doel is om er aan te denken, maar een klein beetje is ook al een doel. Niet alle producten kunnen er aan voldoen. Bijvoorbeeld chemische producten.

Het service niveau naar hoger niveau tillen heb je ook relatie, prijs en leverbetrouwbaarheid gekoppeld?
Ja.

Waarom worden medewerkers door het management persoonlijk ingewerkt en begeleid?
Het management weet vaak de knijpjes van het vak en de ongeschreven regels, daarbij is het persoonlijker.

In jullie missie staat dat opdrachtgevers kunnen rekenen op een integere, duurzame en flexibele leverancier. Hoe speel je dit door naar je eigen leveranciers?
Wij verwachten dezelfde dingen van onze leveranciers als dat wij als leverancier aan onze klanten bieden.

Hoe dragen leveranciers hun steentje bij aan de groei?
Doormiddel van kennis overdracht.

Hoe willen jullie je visie verwezenlijken?
Doormiddel van kennis overdagen, potentiele lead, en nauw samenwerken.

Wat is jouw visie op inkoop?
Er moet een gedeelte gestandaardiseerd worden en een gedeelte niet. Nu is samen niks gestandaardiseerd.

Koop je wel eens samen in met Giesenburg?
Ja, wanneer ik bijvoorbeeld een goeie korting kan krijgen.

Er word in de visie gesproken over een gemotiveerd team, hoe motiveren jullie je team?
Dit is het verkoopteam, dit is Mike zijn onderdeel. Voor de gehele organisatie betekent dit bedrijfsuitjes.

In de visie wordt er gesproken over gestelde doelen, welke zijn dit?
Dit zijn de omzetdoelen en persoonlijke doelen

Is er een besparing die je wilt realiseren met inkoop?
3% zonder dat de kwaliteit achteruit gaat

Klopt het dat kwaliteit en milieu jullie kernwoorden zijn, als ik die zo ophaal uit jullie missie en visie?
Dit is een ding wat gewoon in ISO moet staan, daarom is het er in verwerkt.

Wat is de kracht van Gelecon als we het ISO aspect er buiten laten?
Kennis en service! Hierdoor onderscheiden we ons van de concurrentie.

Het is dus belangrijk dat de productkennis van inkoop bij verkoop komt, dit kan doormiddel van afspraken met de leverancier te maken over dat de leverancier productkennis geeft aan de verkopers doormiddel van een trainee.

Ik probeer altijd een training achter de verkoopvergadering te plakken en indien nodig worden er meer gegeven.

Gelecon B.V. zal in al haar geledingen vernieuwend blijven optreden, hoe blijf je vernieuwend optreden?
Door de leveranciers er bij te betrekken, actief opzoek gaan naar oplossingen en nieuwe producten. Ik kom in aanmerking met nieuwe producten door leveranciers en beurzen.

Door ISO zijn er bepaalde dingen geschreven, terwijl er in sommige gevallen anders wordt gewerkt. In ISO staat beschreven hoe je werkt.

In dit geval kan alleen verkoop een bijdrage leveren aan de visie. Inkoop zal er een rol in spelen maar deze rol kan je niet voor 5 jaar vastleggen. Inkoop moet zich aanpassen aan verkoop. Daarbuiten blijft alles ook afhankelijk van regels.

Als de vraag van de klant verandert dan moeten we hier als inkoop wel in meegaan in het assortiment. Inkoop is druk bezig met prijsverlaging, en opzoek naar nieuwe producten.

Zijn er criteria 's vastgesteld rondom leveranciers/ producten?
Ja, in het leveranciersbeoordelingsformulier, hier worden ze op getest.

Momenteel ben ik bezig met het assortiment verversen en het assortiment duurzamer te maken, maar er is hier vanuit de klant nog geen vraag naar. Dit bedoel ik dus met twee richtingen, er is dus een stukje waarin wij verkoop moeten volgen, maar er is ook richting waarin we innovatief zijn, door constant bezig te zijn met het upgraden van je producten. Hierin ben je dus bezig met een vraag van de klant te creëren of al te weten welke vraag er gaat komen.

IK ben nu aan het kijken op welke papiersoorten er ecolabel aan gehangen kan worden. Voor mij is dit ISO technisch heel fijn en we hebben een verkoopverhaal voor de klant die misschien ook wel weer aan duurzaamheid wilt doen.

Ik ben ook bezig met energiebesparing, en verbetering van het welzijn van de medewerkers m.b.t. de verlichting in het magazijn.

Is verkoop ook bezig met welke vraag gaat er in de toekomst komen van de klant?
Nee, te weinig denk ik alleen Mike en Paul denken hier nog wel eens over na. Wanneer ik bijvoorbeeld met Ecolabel producten kom, nemen niet alle verkopers dit mee in hun verkoopverhaal. Het probleem is dat ongeacht dat heel de keten duurzaam wilt de klant bepaald, en de klant wilt niet altijd meer betalen. En duurzaam is altijd duurder, sowieso op het korte termijn. Als er veel duurzame klanten zijn, kunnen wij als organisatie ook duurzamer worden.

Eigenlijk zou er dus een extra assortiment moeten komen waarin duurzaamheid betrokken is?
Ja kan, maar duurzaamheid is een concept en zit niet alleen in het assortiment.

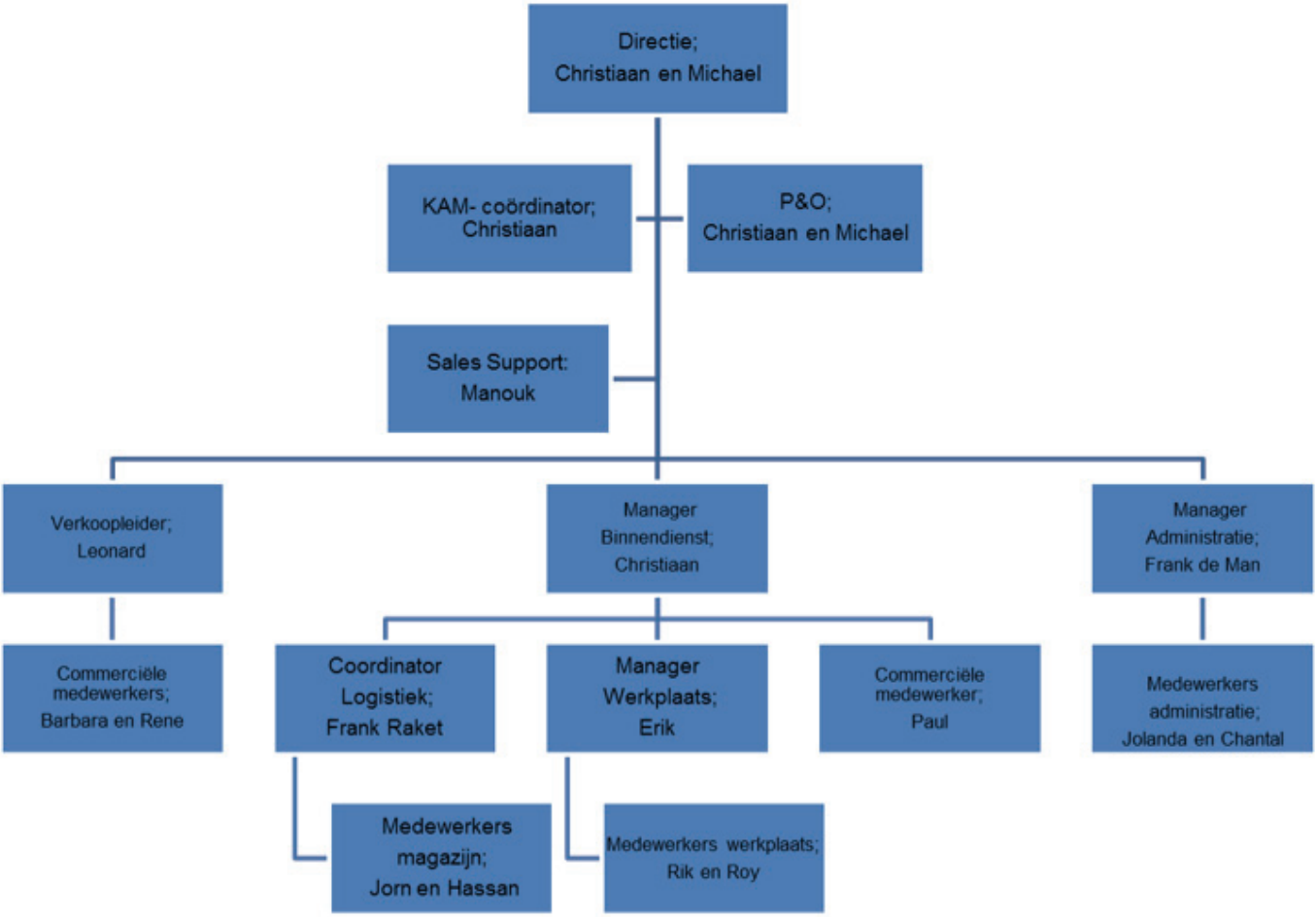
Wat vind je belangrijk voor inkoop?
Prijs, algehele kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid, milieu en duurzaamheid. Hier kan je een mooi beleid van maken en KPI's aanhangen.

Wil je inkoop er nog bij blijven doen?
Het is niet erg om het er bij te doen, maar het moet wel gebeuren. Het is nu geen fulltime functie. Er wordt te weinig aandacht besteed aan inkoop. Het moet een vast onderdeel van een functie worden.

Er zijn momenteel knelpunten die doormiddel van tijd opgelost zullen worden, zoals wanneer er een vast iemand is voor salessupport en de nieuwe verkopers meer productkennis hebben.

Bij inkoop moeten de ingekochte goederen voldoen aan de eisen tegen zo gunstige mogelijke voorwaarden, welke eisen zijn dit?
Dit zijn de voorwaarden en het stukje milieu

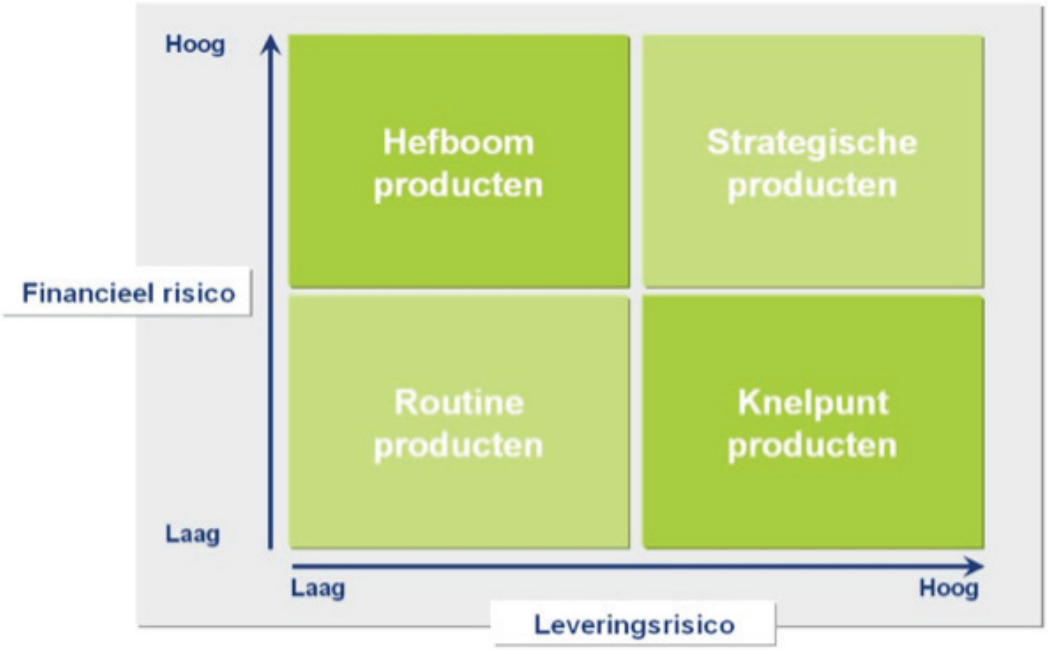
Bijlage E: Organogram Gelecon



Bijlage F: Kraljic Matrix

De Kraljic Matrix wordt gebruikt als hulpmiddel bij het bepalen van een leveranciersstrategie. Het model van Kraljic bevat 4 verschillende producten, die op een verschillende manier invloed hebben op de financiële situatie van de opdrachtgever en op het toeleveranciersrisico.

Door het toepassen van de Kraljic Matrix kom je er als bedrijf achter welke artikelen risico's met zich mee brengen tijdens het bestellen. Deze artikelen krijgen hierdoor de juiste aandacht, zodat de kosten van deze artikelen gereduceerd kunnen worden. Door gebruik te maken van de Kraljic Matrix kan er beter worden gestuurd op voorraadbeheer. Hierdoor voorkom je te investeren in producten waar maar weinig belangstelling en overvloed voor is. Dit vertaal zich terug naar kostenbesparing voor de organisatie.



Bij hefboomproducten is er een hoog effect op de winst en een laag effect op de leveringsrisico. Er is hierdoor veel aanbod en de producten zijn belangrijk. De artikelen benutten de ruimte in het magazijn om te wisselen, zodat het makkelijker te onderhandelen is met de wederkoper.

Bij strategische producten is er een hoog effect op de winst en leveringsrisico. Strategische producten vormen het hart van het bedrijf en zijn gericht op het vormen van partnership.

Bij routineproducten is er een laag effect op winst en leveringsrisico. Hierbij gaat het om dat de logistiek zo efficiënt is geregeld. Bij deze artikelen is de werkwijze gericht op logistieke complexiteit.

Bij knelpuntproducten is er een laag effect op winst en een hoog effect op leveringsrisico. Bij deze artikelen is de werkwijze gericht op continuïteit van de toelevering veilig te tellen.

Over het algemeen vormen strategische en hefboomproducten 80% van de totale omzet.

Om de producten in één van de productcategorieën te krijgen moeten er eerst criteria worden bepaald voor winst en leveringsrisico.

De dimensie winst wordt bepaald op basis van:

- Het belang van inkoop van de producten
- Een monopolie of oligopolie conditie
- De toegevoegde waarde
- Het effect van de kosten op de winstgevendheid van het bedrijf

De dimensie leveringsrisico wordt bepaald op basis van:

- De logistieke kosten
- De complexiteit (overvloed of schaarste)

(Kraljic Matrix, 2016)