Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Afstudeerscriptie

Optimalisering processen in de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning & Kwaliteit

"Een logistieke verbetering"

Jan Smits

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Optimalisering processen in de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning & Kwaliteit

"Een logistieke verbetering"

Jan Smits
Juni 2009

Hogeschool Utrecht
Sector Faculteit Economie & Management
Opleiding Logistiek & Economie, Instituut BA, HU
Padualaan 101
3344 EE Utrecht

Eerste docentbegeleider: Drs. P.F.W. Postmes

Tweede docentbegeleider: De heer A. de Groot

Opdrachtgever: Groeneveld Transport Efficiency
Stephensonweg 12
4207 HB Gorinchem

Bedrijfsmentor: De heer T. Knijf, Directeur

Periode onderzoek: Februari 2009 – juni 2009

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

De afgelopen vier jaar bestond een groot deel van mijn leven uit de opleiding Logistiek en Economie aan de Hogeschool Utrecht. De opleiding heb ik ervaren als een bijzondere, leerzame en gezellige tijd waarin ik mezelf heb kunnen ontwikkelen.
De opleiding wordt afgesloten door het uitvoeren van een adviesopdracht voor een bedrijfskundige organisatie. Mijn oog is gevallen op de firma Groeneveld Transport Efficiency, te Gorinchem.

Aan de totstandkoming van het rapport hebben verschillende mensen meegewerkt.
Ten eerste wil ik de heer Knijf, mijn bedrijfsmentor, bedanken voor het aanreiken van de opdracht en het geven van vrijheid in de uitwerking hiervan. Daarnaast wil ik alle medewerkers bedanken die mee hebben gewerkt aan de totstandkoming van het rapport. In het bijzonder de heer P. Heuer, M. Amennou, G. Boele, A. van der Heijden, en de heer T. Kropman.

Ten derde wil ik mijn docentbegeleider de heer P. Postmes bedanken voor zijn tijd, kennis en goede steun. Tevens een dankwoord aan mijn medebeoordelaar, de heer A. de Groot.

Mijn laatste dankwoord gaat uit naar mijn ouders, broer, vriendin en vrienden voor hun steun gedurende de afstudeerperiode.

Dit adviesrapport is in eerste instantie geschreven voor het management, maar kan ook gelezen worden door mensen die geïnteresseerd zijn in het optimaliseren van logistieke processen.

Jan Smits
Gorinchem, juni 2009

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Onderzoek naar het optimaliseren van **processen** in de disciplines **Inkoop**, **Planning**, **Magazijnbeheer** en **Kwaliteit**.

De onderzoeksvraag is: "Op welke wijze kunnen de processen: inkoop bij de eigen productielocatie in Italië, inkoop bij derden, picking, inbound, planning serviceorders, planning montageorders en proceskwaliteit binnen de disciplines Inkoop, Planning, Magazijnbeheer & Kwaliteit geoptimaliseerd worden, met het uiteindelijke doel om de ***Stock Turnover*** *te verhogen naar 5,2 voor het einde van 2009?"*

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de logistieke processen van Groeneveld. De **knelpunten** in deze processen in kaart te brengen en het geven van adviezen om de **logistieke bedrijfsvoering** te verbeteren. Tevens een bijdrage leveren aan de strategische doelstelling van het management; namelijk het verhogen van de Stock Turnover naar 5,0 voor het einde van 2009.

De problemen op het gebied van de logistieke bedrijfsvoering worden vooral veroorzaakt door knelpunten op operationeel vlak. Het belangrijkste knelpunt is de **materiaalbeschikbaarheid**. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de verkeerde werkwijze met betrekking tot het **MRP1-systeem**, de manier waarop dit gevoed wordt door verouderde/foutieve informatie en het gebrek aan **communicatie** tussen de afdelingen Inkoop, Planning en Magazijnbeheer.
Eén van de belangrijkste strategische **aanbevelingen** is het opschonen van de **incourante voorraden** in het magazijn, maar ook in monteurbussen. Ook zou er meer gestuurd moeten worden op basis van **logistieke managementinformatie**.

In de bijlagen: de business case, processchema's en procesbeschrijvingen, de taken en verantwoordelijkheden medewerkers GTE Nederland, kwantitatief vergelijkingsmateriaal Groeneveld Group, organogrammen, controles MRP-systeem, handleiding voor de controles MRP-systeem, definities managementinformatie, onderzocht niet geadviseerd en een financiële aannameverantwoording.

Indexreferaat
Logistiek en Economie, afstudeeropdracht, optimaliseren processen, Stock Turnover, Inkoop, Magazijnbeheer, Planning, Kwaliteit, MRP1-systeem, vergelijkingsonderzoek, voorraden, servicegraad, communicatie & managementinformatie.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ng

Deze scriptie beschrijft het afstudeeronderzoek van de opleiding Logistiek en Economie dat is verricht bij de firma Groeneveld Transport Efficiency Nederland, te Gorinchem.

Aanleiding

Bij de firma Groeneveld Transport Efficiency Nederland bestaan er problemen op het gebied van inefficiënte logistieke processen en de beschikbaarheid van materialen. Het Europees magazijn is twee jaar geleden naar Italië verhuisd en vanuit Nederland worden alleen nog de landen België, Nederland en Duitsland bevoorraad. Het is niet inzichtelijk waardoor de problemen veroorzaakt worden. Het doel van het project is het optimaliseren van logistieke processen en een bijdrage leveren aan de strategische plannen van het management; namelijk aan een verhoging van de Stock Turnover.

Probleemstelling

Omdat de disciplines Inkoop, Planning, Magazijnbeheer en Kwaliteit diverse processen behelzen, is in samenspraak met het management besloten om het onderzoek in een aantal van deze processen plaats te laten vinden. Hieruit is de onderstaande probleemstelling geformuleerd.

"Op welke wijze kunnen de processen: inkoop bij de eigen productielocatie in Italië, inkoop bij derden, picking, inbound, planning serviceorders, planning montageorders en de proceskwaliteit binnen de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning en Kwaliteit geoptimaliseerd worden, met het uiteindelijke doel de Stock Turnover te verhogen naar 5,2 voor het einde van 2009?"

Onderzoeksverantwoording

Om het onderzoek succesvol te volbrengen is gebruik gemaakt van theoretisch en empirisch onderzoek. Het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden op de afdelingen Inkoop, Planning, Magazijnbeheer, Kwaliteit en Customer Service Center. De meetinstrumenten die hiervoor gebruikt zijn:

- Observaties;
- Participerende observaties;
- Interviews.

Voor het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande informatie. De gegevens komen grotendeels uit literatuur, met name boeken, internet en intranet.

Knelpunten

De knelpunten zijn in kaart gebracht middels interviews met de verantwoordelijke medewerkers van de bovenstaande processen. Vanuit deze knelpuntanalyse is het verdere onderzoek uitgevoerd. De knelpunten komen op operationeel, tactisch en strategisch niveau naar voren. Zoals uit de aanleiding naar voren komt is de materiaalbeschikbaarheid het belangrijkste knelpunt binnen de organisatie. Hier is dan ook uitgebreid onderzoek naar gedaan. Andere belangrijke knelpunten zijn het gebrek aan communicatie tussen de verschillende disciplines en het niet beschikbaar hebben van logistieke managementinformatie.

Aanbevelingen

De aanbevelingen worden gegeven op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Onderstaand zijn de belangrijkste adviezen puntsgewijs weergegeven.

Operationeel

- MRP1-systeem optimaliseren
- Toekennen aparte magazijnvoorraad per monteur

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

atie tussen de diverse afdelingen
- Beschikbaar krijgen managementinformatie en opstellen prestatie-indicatoren
- Servicegraad meten per ordersoort

Strategisch

- Sturen van de organisatie op basis van logistieke managementinformatie
- Opschonen 100 % incourante voorraad

Financiële consequenties
De financiële consequenties van de aanbevelingen brengen jaarlijks terugkerende baten & lasten en eenmalige implementatiekosten met zich mee.

Op de interne kosten kan de firma Groeneveld in jaar 1 €50.435, - besparen, door de reeds geadviseerde aanbevelingen.

De jaarlijks lasten bestaan wederom uit interne lasten om de aanbevelingen uit te voeren. Deze bedragen € 11.764, -. Dit levert in jaar 1 een besparing op van € 38.671, -.

De eenmalige investeringskosten bedragen € 2.775,75- Deze kosten bestaan vooral uit aanpassingen die door het hoofdkantoor gemaakt moeten worden aan het huidige ERP-systeem.

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Inleiding 9

Leeswijzer 10

1. Onderzoeksverantwoording 12
1.1 Bedrijfsbeschrijving 12
1.2 Probleemstelling 13
1.3 Onderzoekstype 14
1.4 Dataverzamelingmethoden: Meetinstrumenten 14

2. Theoretisch kader 16

3. Logistieke bedrijfsvoering GTE Nederland 16
3.1 Procesanalyse 20
3.2 Taken / verantwoordelijkheden medewerkers GTE Nederland 23

4. Het functioneren GTE Nederland ten opzichtte van de Groeneveld Group 24
4.1 Werking Groeneveld Group op logistiek gebied 24
4.2 Vergelijkingsonderzoek Groeneveld Group 25

5. Knelpunten in de logistieke bedrijfsvoering 28

6. Aanbevelingen 32
6.1 Aanbevelingen 32
6.2 Consequenties aanbevelingen op de Stock Turnover 40
6.3 Kwalitatieve en kwantitatieve baten 41

7. Conclusie 42

8. Impact op de organisatie 45
8.1 Personele consequenties 45
8.2 Organisatorische consequenties 45

9. Implementatievoorstel 46

10. Financiële consequenties 47
10.1 Exploitatiebegroting 48
10.2 Kosten en baten verantwoording 48
10.3 Investeringsbegroting 49
10.4 Terugverdienperiode 50

Literatuur 51

Bijlagen 53

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

55
61
2.1 Inkoopproces Nederland-Italië 62
2.2 Inkoop: Inkoopproces Nederland – Derden 64
2.3 Inkoopproces: Stocktransfer tussen twee vestigingen 66
2.4 Magazijnbeheer: Pickproces 68
2.5 Magazijnbeheer: Inboundproces 71
2.6 Planning: Planning montageorders 73
2.7 Planning: Planning service orders 75

Bijlage 3: Taken en verantwoordelijkheden 77

Bijlage 4 Groeneveld Group 90
4.1 Organogram Groeneveld Group 90
4.2 Organogram afdeling Marketing en Sales 91
4.3 Schema Logistieke beleidsbeslissingen 92
4.4 Organogram GTE Nederland 93

Bijlage 5 Kwantitatief vergelijkingsonderzoek Groeneveld Group 94
5.1 Overview Stock value and Stock turnover Groeneveld Group 94
5.2 Overview 66% and 100% Obsolete Stock value per subsidiary 96
5.3 Customer Service Level overview 98
5.4 Overview Safety Stock value per Subsidiary 99

Bijlage 6 Controles MRP-systeem 101

Bijlage 7 Handleiding 103

Bijlage 8 Geoptimaliseerde Inkoopprocessen 106
8.1 Inkoopproces Nederland-Italië 107
8.2 Inkoopproces Nederland-Derden 110

Bijlage 9: Toekennen referentie aan inkoopdelen wanneer voorraad niet toereikend 112

Bijlage 10 Definities managementinformatie 113

Bijlage 11 Onderzocht maar niet geadviseerd 115

Bijlage 12 Toelichting aannames financiële consequenties 117

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Het vierde leerjaar van de opleiding Logistiek en Economie aan de Hogeschool van Utrecht is bereikt. Deze opleiding wordt afgesloten door middel van een logistieke afstudeeropdracht. De afstudeeropdracht bestaat uit het onderzoeken en zelfstandig oplossen van een logistiek knelpunt binnen een voldoende bedrijfskundige organisatie. Deze opdracht is uitgevoerd bij de firma Groeneveld Transport Efficiency Nederland te Gorinchem.

De aanleiding voor het uitvoeren van de afstudeeropdracht is: bij de firma Groeneveld bestaan er problemen op het gebied van inefficiënte logistieke processen en de beschikbaarheid van materialen. Het Europees magazijn is twee jaar geleden naar Italië verhuisd en vanuit Nederland worden alleen nog de landen België, Nederland en Duitsland bevoorraad. Het is niet inzichtelijk waardoor de problemen veroorzaakt worden. Het doel van het project is het optimaliseren van logistieke processen en een bijdrage leveren aan de strategische plannen van het management; namelijk een verhoging van de Stock Turnover.

Het rapport is gebaseerd op de volgende probleemstelling:

"Op welke wijze kunnen de processen: inkoop bij de eigen productielocatie in Italië, inkoop bij derden, picking, inbound, planning serviceorders, planning montageorders en proceskwaliteit binnen de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning en Kwaliteit geoptimaliseerd worden, met het uiteindelijke doel de Stock Turnover te verhogen naar 5,2 voor het einde van 2009.

Het rapport is in eerste instantie bedoeld voor het management van Groeneveld Transport Efficiency Nederland. In tweede instantie is het geschreven voor de opleiding Logistiek en Economie. Tevens kan dit rapport gelezen worden door een ieder die geïnteresseerd is in het optimaliseren van logistieke processen.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

In *hoofdstuk 1* wordt de onderzoekopzet uitgelegd. Hierin komt naar voren: een bedrijfsbeschrijving, de probleemstelling, onderzoekstypen en de dataverzamelingmethoden.

In *hoofdstuk 2* wordt een theoretisch kader beschreven. Hierin komen de belangrijkste theoretische begrippen naar voren.

In *hoofdstuk 3* wordt de huidige situatie beschreven. Hierin is een procesanalyse beschreven van de processen in de disciplines Inkoop, Planning, Magazijnbeheer & Kwaliteit. Ook komen hierin de taken en verantwoordelijkheden van alle medewerkers van Groeneveld Transport Efficiency Nederland naar voren. In dit hoofdstuk wordt de eerste subprobleemstelling beantwoord:

> *1. Breng de processen: inkoop bij eigen productielocatie, inkoop bij derden, stocktransfer tussen de verschillende 'dochters' van Groeneveld, inboundproces, pickproces, montage planning, service planning en de proceskwaliteit in kaart, gebruik makend van een dataflowchart diagram.*

In *hoofdstuk 4* wordt de werking van de Groeneveld Group op logistiek gebied nader toegelicht. Tevens is er in deze paragraaf een vergelijkingsonderzoek opgenomen tussen de diverse dochtermaatschappijen binnen Europa. In dit hoofdstuk wordt de tweede en derde subprobleemstelling beantwoord:

> *2. Op welke manier functioneert de Groeneveld Group en heeft deze invloed op de logistieke bedrijfsvoering van GTE Nederland? (Waar worden de beleidsbeslissingen genomen?)*
>
> *3. Vergelijk de Europese Groeneveld 'dochters' op basis van Stock Turnover en service level.*

In *hoofdstuk 5* worden de knelpunten beschreven, die in de processen in de disciplines Inkoop, Planning, Magazijnbeheer en Kwaliteit, naar voren komen. Hierin is aangegeven welke discipline probleemeigenaar is en binnen welke disciplines de gevolgen merkbaar zijn.
In dit hoofdstuk wordt de vierde subprobleemstelling beantwoord:

> *4. Welke knelpunten komen er in de processen in de disciplines Inkoop, Planning Magazijnbeheer en Kwaliteit naar voren?*

In *hoofdstuk 6* worden de diverse aanbevelingen beschreven die nodig zijn om het 'logistieke proces' bij de firma Groeneveld Transport Efficiency Nederland efficiënter te laten verlopen. Vervolgens is hier inzichtelijk gemaakt welke consequenties de aanbevelingen hebben op de Stock Turnover. Ook worden hier de kwalitatieve en kwantitatieve baten opgesomd. In dit hoofdstuk wordt de vijfde subprobleemstelling beantwoord:

> *5. Welke maatregelen zijn er om de bestaande knelpunten op te lossen en welke invloed hebben deze maatregelen op de Stock Turnover?*

In *hoofdstuk 7* worden de aanbevelingen samengevat in een conclusie. Deze is ingedeeld in operationeel, tactisch en strategisch niveau. Tevens is hier de conclusie over de invloed van de Groeneveld Group op GTE Nederland beschreven en komt hierin een discussie naar voren.
De hoofdprobleemstelling wordt in dit hoofdstuk beantwoord:

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

: inkoop bij de eigen productielocatie in Italië, inkoop bij rviceorders, planning montageorders en proceskwaliteit nbeheer, Planning en Kwaliteit geoptimaliseerd worden, met het uiteindelijke doel de Stock Turnover te verhogen naar 5,2 voor het einde van 2009?"

In *hoofdstuk 8* wordt het impact van het advies op de organisatie beschreven. Welke consequenties hebben de aanbevelingen op het personeel en welke consequenties hebben de aanbevelingen op de organisatie?
In dit hoofdstuk wordt de zesde subprobleemstelling beantwoord:

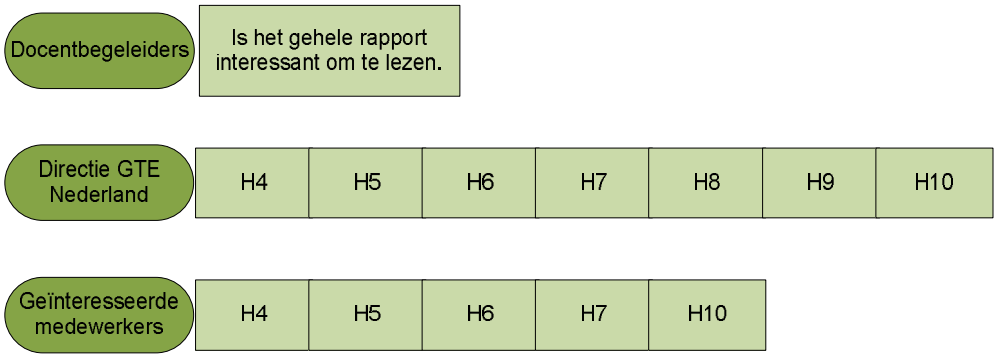
> 6. Welke consequenties hebben de voorgestelde maatregelen op het gebied van management & organisatie en personeel?

In *hoofdstuk 9* is schematisch inzichtelijk gemaakt binnen welke tijdsperiode de voorgestelde maatregelen geïmplementeerd kunnen zijn.

In *hoofdstuk 10* wordt een kosten- en batenanalyse beschreven. Hierin is opgenomen: een exploitatiebegroting, de baten & lasten van de voorgestelde aanbevelingen, een investeringsbegroting en is de terugverdienperiode inzichtelijk gemaakt.
In dit hoofdstuk wordt de zevende subprobleemstelling beantwoord:

> *7. Maak een kosten-/batenanalyse van de voorgestelde maatregelen.*

Voor wie is welk gedeelte van het rapport interessant?



Figuur leeswijzer: Voor wie is welke gedeelte van het rapport interessant?

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

rding

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet verantwoordt. Eerst wordt een algemene bedrijfsbeschrijving gegeven, vervolgens wordt de probleemstelling verantwoord. Ook komen er in dit hoofdstuk naar voren: de gebruikte onderzoekstypen en de dataverzamelingmethoden.

1.1 Bedrijfsbeschrijving

Groeneveld is een internationaal opererende onderneming die zich richt op verschillende markten in meerdere vakgebieden. Het bedrijf is de laatste 35 jaar uitgegroeid tot een multinational die zich richt op de sectoren Transport, Off-Road en Industrie. Het bedrijf houdt zich bezig met het zo efficiënt mogelijk laten functioneren van machines en rijdend materieel.

De visie van Groeneveld luidt:

"Groeneveld streeft naar het verhogen van de omzet door een verhoogde verkoop van Groeneveld producten in de sectoren Off-Road en Industrie. Tevens de verkoop van aanvullende producten in de sector Transport, op het gebied van veiligheid, efficiency en milieu."

De missie van Groeneveld luidt:

"Groeneveld streeft naar een toonaangevende positie op het gebied van de ontwikkeling, productie en marketing van producten en diensten die de efficiency verbeteren, de kosten verlagen en daardoor het bedrijfsrendement van de klant verhogen".

De productrange van Groeneveld is te onderscheiden in een drietal hoofdgroepen, te weten:

- Geautomatiseerd onderhoud
- Actieve veiligheid
- ICT solutions

Bij geautomatiseerd onderhoud moet men denken aan smeersystemen, vetten en olieniveau apparaten. Bij actieve veiligheid gaat het om snelheidsbegrenzers voor trucks, bestelwagens en heftrucks. Ook obstakeldetectie en cruisecontrolesystemen horen hierbij.
Ten slotte is er de productgroep ICT solutions. Hieronder vallen de complete software en hardware pakketten die Groeneveld verkoopt. Alle producten van Groeneveld zijn bedoeld om transport in de breedste zin van het woord zo efficiënt mogelijk te laten verlopen.

Groeneveld heeft wereldwijd 27 vestigingen. Daarnaast heeft Groeneveld wereldwijd een groot aantal dealers. Ook in de landen waar Groeneveld niet zelf gevestigd is zijn de producten beschikbaar.

Bij Groeneveld Transport Efficiency Nederland (GTE Nederland) zijn 50 mensen werkzaam, wereldwijd werken er 700 mensen bij de Groeneveld Group.

GTE Nederland zet op jaarbasis 10 miljoen euro om, de totale Groeneveld Group zet op jaarbasis 100 miljoen euro om.

Het hoofdkantoor, Groeneveld Transport Efficiency International bevindt zich in Gorinchem. Hier wordt in eigen beheer gewerkt aan de ontwikkeling en verbetering van producten. Ook is hier het magazijn voor België, Nederland en Duitsland gevestigd en bevinden zich in het hoofdkantoor alle ondersteunende afdelingen van het bedrijf.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

atische onderhoudssystemen en aanverwante artikelen
n hieruit worden de Groeneveld producten wereldwijd

Omdat Groeneveld actief is in drie sectoren, is het moeilijk om het marktaandeel van de onderneming te bepalen. Wel is bekend dat Groeneveld marktleider is op het gebied van smering en automatisch oliemanagement.

Belangrijke uitgangspunten en kernwaarden van het bedrijf zijn:

- Streven naar een optimale klantenservice, klantvriendelijkheid. Met als doel het verhogen van de klanttevredenheid;
- Streven naar continuïteit en groei;
- Hoog investeringsniveau in onderzoek en ontwikkeling;
- Streven naar een relatie met klanten voor de lange termijn.

Als moderne organisatie, werkt Groeneveld in een uitdagende cultuur met zo min mogelijk hiërarchische structuren. De 700 werknemers vormen kleine gemotiveerde teams, die zich kenmerken door professionaliteit, kwaliteit en efficiëntie. Werknemers zijn dynamisch in hun omgang met hun functie en taken. Er is de bereidheid van en tot op zekere hoogte de mogelijkheid voor medewerkers om zichzelf indien nodig op diverse facetten binnen het bedrijf in te zetten.

1.2 Probleemstelling

De aanleiding voor het uitvoeren van een logistieke adviesopdracht voor de firma Groeneveld Transport Efficiency Nederland is; er bestaan problemen op het gebied van inefficiënte logistieke processen en de beschikbaarheid van materialen, waardoor klanten minder goed bediend kunnen worden. Het Europees magazijn is twee jaar geleden naar Italië verhuisd. Vanuit Nederland worden alleen nog de landen België, Nederland en Duitsland(BeNeDu) bevoorraad. Groeneveld Transport Efficiency International, het hoofdkantoor, heeft als strategische logistieke doelstelling het verhogen van de Stock Turnover, wereldwijd. Groeneveld Transport Efficiency Nederland draagt hieraan bij en heeft als doel gesteld het verhogen van de Stock Turnover naar 5,0 voor het einde van 2009. Op welke manier dit bereikt kan worden is onduidelijk en er is geen inzicht in de probleemveroorzakers, hieraan zal dit rapport een belangrijke bijdrage leveren.

Het onderzoek is in eerste instantie uitgevoerd voor het management van GTE Nederland, de heer Knijf. Samen met de heer Knijf is in het begin van de projectperiode een onderzoeksvraag opgesteld welke aan het einde van het rapport op een correcte wijze beantwoord zal zijn. De volgende probleemstelling is geformuleerd:

"Op welke wijze kunnen de processen: inkoop bij de eigen productielocatie in Italië, inkoop bij derden, picking, inbound, planning serviceorders, planning montageorders en proceskwaliteit binnen de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning en Kwaliteit geoptimaliseerd worden, met het uiteindelijke doel de Stock Turnover te verhogen naar 5,2 voor het einde van 2009?"

Subprobleemstellingen

- 1. Breng de processen: inkoop bij eigen productielocatie, inkoop bij derden, stocktransfer tussen de verschillende 'dochters' van Groeneveld, inboundproces, pickproces, montage planning, service planning en de proceskwaliteit in kaart, gebruik makend van een dataflowchart diagram.
- 2. Op welke manier functioneert de Groeneveld Group en heeft deze invloed op de logistieke bedrijfsvoering van GTE Nederland? (Waar worden de beleidsbeslissingen genomen?)
- 3. Vergelijk de Europese Groeneveld 'dochters' op basis van Stock Turnover en service level.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

r in de processen in de disciplines Inkoop, Planning,
aar voren?
om de bestaande knelpunten op te lossen en welke invloed hebben deze maatregelen op de Stock Turnover?

- 6. Welke consequenties hebben de voorgestelde maatregelen op het gebied van management & organisatie en personeel?
- 7. Maak een kosten-/batenanalyse van de voorgestelde maatregelen.

1.3. Onderzoekstype

Theoretisch en empirisch onderzoek

Het onderzoek bestaat uit twee delen; het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek. Voor het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande informatie. De gegevens komen grotendeels uit literatuur, met name boeken, internet en intranet.
[2]Een empirisch onderzoek beschrijft elke activiteit die directe of indirecte waarnemingen gebruikt om te kijken naar de praktijk. De gegevens voor het empirisch onderzoek zijn verkregen door het uitvoeren van eigen onderzoek in de vorm van observaties, participerende observaties en interviews.

Kwalitatief en kwantitatief onderzoek

Om een correct antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is gekozen voor een kwalitatief onderzoek.
Een kwalitatief onderzoek wordt omschreven als[3]: een onderzoek, waarmee je overwegend gebruikmaakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren. Een kwalitatief onderzoek is een vorm van een empirisch onderzoek dat zich laat typeren aan de hand van de manier van gegevens verzamelen, de wijze van analyseren, de onderzoeksopzet, het onderwerp van het onderzoek en vaak ook de rol van de onderzoeker.
De gegevensverzameling bij een kwalitatief onderzoek is open en flexibel. Een kwalitatieve manier van informatie verzamelen geeft ruimte aan onvoorziene en ongeplande verschijnselen en gebeurtenissen.
Kwantitatief onderzoek[4] is een onderzoek waarbij veel mensen ondervraagd worden, maar het aantal vragen beperkt is. Dit soort onderzoek is bedoeld om zekerheid te verschaffen over 'hoe de doelgroep denkt' en biedt de mogelijkheid om statistisch verantwoorde uitspraken te doen.

1.4 Dataverzamelingmethoden: Meetinstrumenten

Om de probleemstelling en de daarbij behorende deelvragen zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de volgende dataverzamelingmethoden: interviews, literatuurstudie, observatie en participerende observatie. Tevens staan de begrippen betrouwbaarheid en validiteit toegelicht.

Interviews

Met diverse medewerkers in de organisatie zijn interviews gehouden om achter informatie te komen voor de afstudeeropdracht.
In de beginperiode van het project zijn vooral oriënterende interviews gehouden om de probleemsituatie duidelijk te krijgen. Daarnaast tijdens het diepteonderzoek diverse interviews gehouden.

De voordelen van het houden van diepte-interviews zijn:

[2] http://kennis-en-wetenschap.kwero.nl/diversen/466-empirisch-onderzoek.html
[3] http://siswo.uva.nl/media/tijdschrift/kwalon/kwalitatief%20onderzoek%20wat.htm
[4] http://www.dbmi.nl/marktonderzoek/kwantitatiefonderzoek/index.html

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ethode om opinies, kennis en attitudes in kaart te

tie of het houden van een enquête.

De valkuilen van diepte-interviews zijn:

- Mensen zijn zich niet bewust van hun gedrag, opinies en kennis;
- Sneller vragen naar indrukken in plaats van feiten.

Er zijn diepte-interviews gehouden om achter de werking van bepaalde processen te komen, de knelpunten in deze processen in kaart te brengen en om de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers van GTE Nederland te achterhalen. Vervolgens diverse diepte-interviews gevoerd om de knelpunten in de processen inzichtelijk te krijgen en de aanbevelingen te toetsen in de organisatie.

Literatuurstudie

Het literatuuronderzoek heeft zich voornamelijk gericht op het opdoen van specifieke kennis betreffende voorraadbeheer en materials management, daarnaast bedrijfskundige boeken en diverse boeken voor het opzetten en goed verantwoorden van een onderzoek. Tevens diverse bedrijfsliteratuur doorgenomen. Om achter de werking van de primaire processen en procedures te komen zijn er in de organisatie handleidingen voor handen. In deze handleidingen staat de werking van bepaalde processen summier beschreven. Ook is er op het intranet bedrijfsliteratuur beschikbaar over de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers bij GTE Nederland.

Observatie

De brede oriëntatie is gericht op een aantal aspecten van de organisatie zoals: het probleem in zijn context, het draagvlak en de omvang van het werk[6]. Het observeren heeft vooral in de eerste weken plaatsgevonden, met name op de afdeling Customer Service Center / Inkoop, maar ook in het magazijn en op de planafdeling.

Participerende observatie

Tijdens de projectperiode hebben er verschillende vergaderingen plaats gevonden, waarin de stageopdracht besproken is. Tijdens de logistieke vergaderingen zijn bevindingen uit het onderzoek naar voren gekomen. Daarnaast is er twee dagen met de inkoper, twee dagen in het magazijn en eén dag met een monteur meegewerkt, om de werkmethodes en producten van GTE Nederland te leren kennen.

Betrouwbaarheid & validiteit

[7]Betrouwbaarheid: hoe minder een meting afhankelijk is van toeval, des te betrouwbaarder is de meting. Er zijn een aantal factoren die de meting kunnen beïnvloeden, zoals: de omgeving waarin het interview wordt afgenomen, ook in de persoon van de geïnterviewde en de observator spelen toevallige elementen een rol. Verder kan ook de interviewer een toevallige factor vormen. Bij het onderzoek is met al deze zaken rekening gehouden. De keuze van de ruimte waarin de interviews afgenomen worden en de stemming waarin de geïnterviewde/de interviewer zich bevindt. Wanneer de interviews op een ander moment waren afgenomen, zou dit dezelfde uitkomst hebben gegeven.

[8]Validiteit betekent dat je meet wat je beoogd te meten. Wanneer gegevens betrouwbaar zijn, wil dat nog niet zeggen dat deze gegevens ook valide zijn. Het is wel zo dat een meting die niet betrouwbaar is ook nooit valide kan zijn. Bij de uitvoering van het onderzoek is constant rekening gehouden of dat het juiste meetinstrument gebruikt wordt, tevens of hiermee gemeten wordt wat we beogen te meten. Om valide informatie te verzamelen is rekening gehouden met het interne en het externe aspect.

---

[5] Baarde en de Goede, 2001, blz. 182
[6] Kempen, P.M. & J.A. Keizer; 2000, blz. 18
[7] Baarde en de Goede, 2001, blz. 192
[8] Baarde en de Goede, 2001, blz. 195

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste theorie uitgelegd. Bij het beschrijven van de huidige situatie en het in kaart brengen van de knelpunten komt deze theoretische kennis erg van pas, evenals bij het formuleren van de aanbevelingen.

Wat is Logistiek?

[9]Logistiek in het huidige bedrijfsleven omvat de organisatie, de planning, de besturing en de uitvoering van de goederenstroom vanaf de ontwikkeling inkoop, via productie en distributie naar de klant. Met als doel om tegen lage kosten en kapitaalgebruik te voldoen aan de behoeften van de markt, zodat continuïteit ontstaat voor het primaire proces.

Supply Chain Management

[10]Een supply chain bestaat uit partijen, die direct of indirect betrokken zijn bij het vervullen van de klantwens. De supply chain bestaat niet alleen uit producenten en leveranciers, maar ook uit transporteurs, magazijnen, verkopende organisaties en de klant zelf.

Ketenintegratie

Ketenintegratie of supply-chain-management onderscheidt de volgende niveaus:

1. Samenwerking op gebied van de fysieke stromen: fysieke ketenintegratie; het proces van overdragen van de goederen van de leverancier aan de afnemer.

2. Samenwerking op gebied van informatie: informatie integratie; het delen van informatie.

3. Samenwerking op gebied van besturing: besturingsintegratie; als er informatie wordt uitgewisseld die een beter besturing mogelijk maakt, spreken we van besturingsintegratie.

4. Samenwerking op gebied van de grondvormen: grondvormintegratie; grenzen tussen partijen vervagen, een gedeelte van de activiteiten van de ene partij wordt uitgevoerd in huis van de andere partij.

De firma Groeneveld bevindt zich momenteel in de derde fase van ketenintegratie. De eigen productielocatie levert de materialen aan GTE Nederland. Beide bedrijven maken gebruik van hetzelfde ERP-systeem(BAAN), waarmee gegevens digitaal uitgewisseld worden. Via EDI worden bijvoorbeeld inkooporders gegenereerd richting GTE Italië. De firma GTE Italië heeft inzicht in de verkoopprognoses van de diverse dochterondernemingen, waaronder GTE Nederland. Op basis van deze gegevens stemt GTE Italië de inkoop en productie af, waardoor de Groeneveld Group zich in de derde fase bevindt.

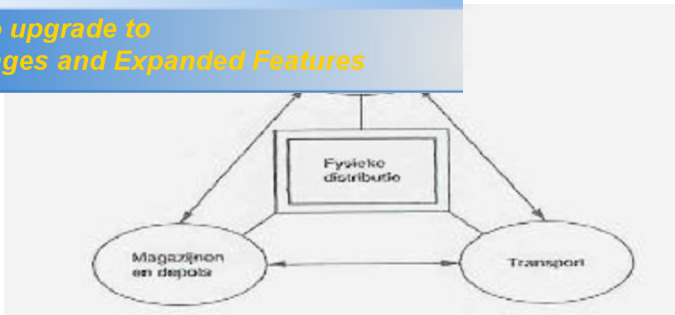
Physical distribution

Binnen GTE Nederland wordt vooral gebruikgemaakt van physical distribution[11] management, ofwel fysieke distributie. Physical distribution[12] heeft betrekking op de besturing en beheersing van de goederenstroom gereed product vanaf het einde van het productieproces tot en met de uiteindelijke afnemer (consument). De producten worden in de fabriek in Italië geproduceerd en via GTE Italië aan de "dochters" gedistribueerd. GTE Nederland besteld de producten grotendeels via GTE Italië en is verantwoordelijk voor de levering van deze producten aan de diverse consumenten.

---

[9] Visser, H.M. en Goor, A.R, 1999, blz. 6
[10] Chopra & Meindl, 2007, blz. 3
[11] Van Goor, A.R. e.a., 1990, blz. 19
[12] Czinkota M.R., Ronkainen I.A.,1996, blz. 566-567

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Figuur 2.1 Physical distribution

Wat is inkoop?

[13]*Het geheel van activiteiten dat in organisaties wordt vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken.*

Drie aspecten:

1. Een technisch aspect: de juiste producten van de juiste kwaliteit.
2. Een logistiek aspect: de producten moeten op de juiste tijd en plaats beschikbaar zijn.
3. Een commercieel aspect: tegen de juiste prijs c.q. tegen de laagste integrale kosten.

Het vervullen van inkoopfuncties veronderstelt altijd een externe oriëntatie: inkopers moeten nadrukkelijk oog hebben voor ontwikkelingen in de externe omgeving, met name leveranciersmarkten. Inkopen is geen doel op zich. Er wordt ingekocht met het oog op de interne bedrijfsvoering. Goederen en diensten worden ingekocht ten behoeve van andere afdelingen en medewerkers. Inkopers moeten hun externe oriëntatie daarom altijd koppelen aan een interne oriëntatie.

Fasen in het inkoopproces

In het inkoopproces zijn 6 fasen te onderscheiden. De eerste drie fasen wordt de tactische inkoop genoemd. De laatste drie fasen het bestellen, bewaken & nazorg, kenmerkt zich als de operationele inkoop.

Figuur 2.2 Inkoopproces van Weele

MRP1-systeem

[14]"Materiaalbehoefte planning is een deterministisch voorraadbeheersysteem. Het is ontwikkeld voor het plannen van fabricage- en inkooporders.
Het is een reken- en planningstechniek die je in staat stelt om de afhankelijke vraag naar materialen, onderdelen, halffabricaten en samenstellingen vanuit het MPS te berekenen.

[13] Gelderman, Albronda, 2007, blz. 20
[14] Engelbert, Kalkhoven & Kruijer, 2008, blz. 130

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

te geven orders in de tijd. MRP1 berekent de
n voor de vrijgave van productie- en inkooporders.
an een stuklijst, de voorraadgegevens en gegevens over de doorlooptijd. Uitgangspunt bij de planning is dat het eindproduct op het door de klant gewenst tijdstip beschikbaar is." De firma GTE Nederland maakt gebruik van een MRP1-systeem bij de operationele inkoop.

Voorraadbeheer

Voorraadbeheer: beheren en beheersen van voorraden (inclusief gereed product) tot het magazijn.[15]

Soorten voorraden[16]

Er zijn vier soorten voorraden te onderscheiden:

- *Grondstoffen*; producten die nodig zijn aan het begin van het productieproces.
- *Halffabricaten*; producten/ onderdelen die ergens in het productieproces op voorraad gehouden worden.
- *Onderhanden werk;* ook wel WIP (Work in Progress) genoemd. Betreft goederen in bewerking en goederen die worden getransporteerd of liggen te wachten (op bewerking) voor een werkstation. Deze producten zijn in bewerking en bevinden zich op de werkvloer en niet in een magazijn.
- *Ontkoppelingsvoorraad;* hiermee wordt de opslag bedoeld.

GTE Nederland heeft halffabricaten, onderhanden werk en ontkoppelingsvoorraden op voorraad liggen. De productie- en distributielocatie in Italië, heeft alle bovenstaande soorten op voorraad liggen.

Ontkoppelingsvoorraad

De ontkoppelingsvoorraad[17] kan nader onderverdeeld worden in:

- *Seriegrootte- of cyclusvoorraad* ontstaat als er meer wordt geproduceerd of gekocht dan nodig is om aan de vraag te voldoen.

- *Veiligheidsvoorraad* is de voorraad die wordt aangelegd om onzekerheid in de vraag op te kunnen vangen.

- *Anticipatievoorraad* is de voorraad die wordt aangelegd om op een verwachte ontwikkeling te kunnen reageren.

Wat kost voorraad?

Het houden van voorraad kent ook een nadelig effect en wel dat het geld kost, deze paragraaf verklaart waar de kosten, binnen het houden van voorraad, zich bevinden[18]. De firma Groeneveld Transport Efficiency Nederland berekent 10% over de waarde van de voorraad aan kosten. Er zijn verschillende kostenelementen die verbonden zijn aan het houden van voorraden. Deze kostenelementen worden onderstaand nader verklaard.

- ***R**entekosten*; dit zijn de kosten op het in voorraad geïnvesteerde vermogen. Hoe hoog dit percentage is, hangt sterk af van de marktrente of het soort Vermogen dat gebruikt wordt om de voorraad te financieren.
- ***R**uimtekosten*; dit zijn de kosten die gemaakt worden voor het gebouw waarin de voorraden zijn opgeslagen. In dat gebouw zijn ook stellingen, kasten etc. nodig om de producten op te slaan.
- ***R**isicokosten*; voorraad loopt altijd het risico incourant te worden. Dat wil zeggen dat de producten eigenlijk niet meer gebruikt kunnen worden, vanwege bijvoorbeeld veroudering of een houdbaarheidsdatum van het product.

[15] Gelderman, Albronda, 2007, blz. 64
[16] Durlinger, Ir. P.P.J., 2002, blz. 11-13
[17] Van Goor, A.R. e.a., 1993, blz. 194
[18] Durlinger, Ir. P.P.J., 2002, blz. 11-13

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

sinformatie die op een voorgeschreven wijze is
t gerelateerd aan een norm.

Het klantorderontkoppelpunt

[20]" Het klantorderontkoppelpunt geeft aan tot welk punt klantorders in het(primaire) proces 'doordringen'. Het klantorderontkoppelpunt valt samen met het voorraadpunt waaruit de klant beleverd wordt."

Er zijn vier mogelijke KOOP-posities te onderscheiden:

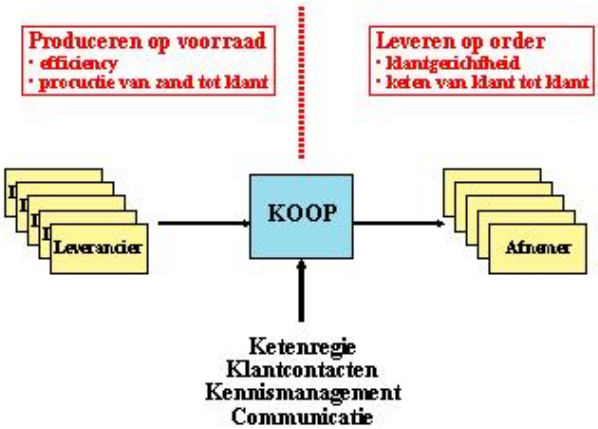
[21]*Engineer-to-order*: bij de vorm is het zo dat de klantvraag bestaat uit een uniek ontwerp of een significante verandering aan een reeds bestaand product. De klant wordt sterk betrokken bij de productontwikkeling. Het bestellen/operationeel inkopen van de materialen vindt plaats nadat de verkooporder ontvangen is. De levertijden van deze soort producten zijn lang.

Make-to-order: bij de vorm produceert de leverancier het product pas nadat de klantorder is ontvangen. De producten bestaan grotendeels uit standaardcomponenten, maar kunnen klantspecifieke wensen bevatten. De voorraad bestaat voornamelijk uit grondstoffen.

Assemble-to-order: bij deze vorm bestaan de producten uit standaardcomponenten, die op voorraad liggen bij de leverancier. Op het moment dat de verkooporder in ontvangst wordt genomen, wordt deze geassembleerd. Bij deze vorm is de levertijd verder gereduceerd, doordat de klanten geen specifieke eisen kunnen stellen aan de producten.

Make-to-stock: bij de vorm heeft de leverancier eindproducten op voorraad liggen welke direct aan de klant geleverd kunnen worden. Hier is de levertijd het kortst. De klant heeft geen directe invloed op het productontwerp."

De firma Groeneveld maakt gebruik van verschillende vormen. Make-to-order is de meest gehanteerde vorm. GTE Italië produceert op het moment dat er een verkooporder ontvangen wordt van de dochterbedrijven. Deze voorraad bestaat voornamelijk uit grondstoffen en halffabricaten. Omdat de firma ook vaak maatwerk levert en altijd tegemoet wil komen aan de wensen van de klanten, maakt de onderneming ook gebruik van engineer to order. Daarnaast levert GTE Italië eindproducten die uit voorraad geleverd worden aan de klant. Deze worden niet zelf geproduceerd maar centraal ingekocht en gedistribueerd.



Figuur 2.3 Klantorderontkoppelpunt

[19] Drs. C.J. van der Meer, 2006, blz. 47
[20] Drs. C.J. van der Meer, 2006, blz. 67
[21] Arnold, Chapman & Clive, 2008, blz. 4-5

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ring GTE Nederland

In dit hoofdstuk is de huidige situatie van de processen in de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning en Kwaliteit beschreven. Deze informatie is verkregen door middel van het houden van interviews en het bestuderen van bedrijfsliteratuur.
Bij de processchema's is een beschrijving gemaakt, die zo ingedeeld is dat per activiteit duidelijk wordt wie de actor is en welke handelingen verricht worden. Daarnaast wordt er per medewerker van GTE Nederland een beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden gegeven.

3.1 Procesanalyse

Het onderzoek richt zich op de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning & Kwaliteit. Per discipline zijn de processen onderzocht die een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de Stock Turnover.

Inkoop
De operationele inkoop[22]: het bestellen, bewaken en nazorg, wordt door de firma GTE Nederland uitgevoerd door het hoofd Customer Service Center(CSC), sinds 2 februari 2009. Deze medewerker koopt in voor de landen België, Nederland en Duitsland (BeNeDu). De afgelopen jaren werd de operationele inkoop uitgevoerd door GTE International (het hoofdkantoor), deze heeft deze verantwoordelijkheid overgedragen aan GTE Nederland. De tactische inkoop[23] wordt uitgevoerd door Groeneveld Transport Efficiency Italië. Het inkoopbeleid is zo ingedeeld dat de dochters in principe alle materialen moeten bestellen bij GTE Italië, behalve de kritische materialen die alleen in Nederland te verkrijgen zijn / alleen door Nederland gebruikt worden. Dit zijn vooral materialen voor de sector Industrie. GTE Nederland koopt 97% van de producten in bij de eigen productie- en distributielocatie in Italië. 3 % van de producten wordt ingekocht bij derden.

De operationele inkoop wordt ondersteund door middel van een MRP-behoefte planning (MRP1). Dit systeem is twee jaar geleden ingevoerd ten tijde van het verhuizen van het Europees magazijn naar Italië. Een MRP1-systeem rekent op basis van verkooporders, aanvulorders, offertes, minimale bestelhoeveelheden, productieorders en de forecast een besteladvies uit. Op basis van deze gegevens zou de inkoper theoretisch gezien 'blindelings' kunnen bestellen.

De volgende processen zijn op het gebied van inkoop onderzocht: het inkoopproces tussen GTE Nederland en de eigen productie- en distributielocatie in Italië, het inkoopproces tussen GTE Nederland en derden en de stocktransfer tussen twee vestigingen van Groeneveld. De eerste twee processen zijn de hoofdprocessen binnen de afdeling Inkoop. Het proces Stocktransfer is een proces dat pas sinds halverwege februari 2009 door GTE Nederland uitgevoerd wordt, hiervoor werd dit door GTE International uitgevoerd.

In de bijlage 2.1 tot 2.3 op blz. 62t/m 66 zijn de processen visueel in kaart gebracht door middel van een dataflowchart diagram. Tevens is een uitgebreide beschrijving gemaakt, waar per activiteit de verantwoordelijke is bepaald en welke handelingen verricht moeten worden, deze zijn opgenomen in de bijlage achter de processchema's. Deze informatie is verkregen middels interviews en participerende observatie. Er zijn interviews gehouden met de heer Kropman van GTE International (heeft 2,5 jaar inkoop uitgevoerd) en de heer Amennou (operationele Inkoop / hoofd CSC).

[22] Gelderman, Albronda, 2007, blz. 25.
[23] Gelderman, Albronda, 2007, blz. 25

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

de levering aan de landen België, Nederland en

Andre van der Heijden is Teamleider Picken en verzenden en wordt ondersteund door de Teamleider KIT[24] assemblage, Ronald van Hoorne.
In het magazijn zijn nog 5 mensen werkzaam, de taken worden verder in het verslag bij 'taken en verantwoordelijkheden GTE Nederland' besproken.
Bij het picken van de materialen wordt een driedeling gemaakt tussen: postpakketten, montagepakketten en zelfbouwpakketten.
Postpakketten: dit zijn kleinere bestellingen die gepickt en aan het einde van de dag verzonden worden naar de klant.
Montagepakketten: dit zijn pakketten die gepickt worden voor de monteurs. De materialen mogen bij elkaar verpakt worden.
Zelfbouwpakketten: Dit zijn pakketten die gepickt worden en verzonden worden naar de klant. Deze klanten zijn zelf kundig in het monteren van de producten van Groeneveld, deze kennis hebben ze verkregen middels trainingen door medewerkers van Groeneveld. Deze materialen moeten gescheiden verpakt worden.

De processen die op het gebied van magazijnbeheer onderzocht zijn: het pickproces en het inboundproces. In bijlage 2.4 & 2.5 op blz. 68 t/m 72 zijn deze processen visueel in kaart gebracht. Tevens is een uitgebreide beschrijving gemaakt, waar per activiteit de verantwoordelijke is bepaald en welke handelingen verricht moeten worden, deze zijn opgenomen in de bijlage achter de processchema's. Deze informatie is verkregen door het houden van interviews, lezen van bedrijfsliteratuur en participerende observatie. Met alle medewerkers van het magazijn is een interview gehouden om achter de werking van de processen te komen.

Planning

De planning is verantwoordelijk voor alle montage- en servicemeldingen binnen Nederland. Gilbert Boele is Hoofd planning en heeft als taak het plannen van de montageorders. Adrie van Zomeren is planner van alle servicemeldingen. Deze medewerkers worden ondersteund door Chris Hartigh, administratief medewerker nieuwbouw, die tevens verantwoordelijk is voor de facturatie. Bij de Firma GTE Nederland zijn 27 monteurs werkzaam, waarvan 20 in vast dienstverband. De andere 7 monteurs zijn ingehuurde krachten. Deze monteurs zijn verdeeld over 2 sectoren: er zijn 13 vaste monteurs werkzaam in de sector Transport, 6 monteurs in de sectoren Industrie & Off Road en er is 1 servicemonteur. De ingehuurde krachten worden bij alle sectoren ingezet.

De processen die op het gebied van planning onderzocht zijn: planning montageorders en planning serviceorders. In bijlage 2.6 en 2.7 op blz. 73 t/m 76 zijn deze processen visueel in kaart gebracht. Tevens is een uitgebreide beschrijving gemaakt, waar per activiteit de verantwoordelijke is bepaald en welke handelingen verricht moeten worden, deze zijn opgenomen in de bijlage achter de processchema's. Deze informatie is verkregen middels het lezen van bedrijfsliteratuur en het houden van interviews met de bovenstaande medewerkers.

Kwaliteit

Kwaliteit is binnen de firma Groeneveld Transport Efficiency Nederland niet ondergebracht in een separate afdeling. De heer P. Heuer, Corporate Supply Chain Manager, van GTE International is verantwoordelijk voor de proceskwaliteit.
Kwaliteit is op te delen in twee onderdelen: de productkwaliteit en de proceskwaliteit. De productkwaliteit zal in dit rapport niet aan de order komen, wel zal er dieper ingegaan worden op de proceskwaliteit.

De proceskwaliteit wordt op verschillende manieren gemeten: een uitgangscontrole in Italië, een uitgangscontrole in Nederland, de Stock Turnover en door middel van de leverbetrouwbaarheid.

[24] KIT is complete set: pomp, leidingen, koppelingen, bevestigingsmateriaal etc.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

de kwaliteit van processen te waarborgen.

De productielocatie in Italië heeft een uitgangscontrole ingevoerd. GTE Italië is de [25]preferred supplier, de leverancier waarvan nadrukkelijk de voorkeur aan wordt gegeven, van Groeneveld Transport Efficiency Nederland. De zending richting Nederland wordt gecontroleerd op volledigheid voordat het Italië uitgaat.

Uitgangscontrole in Nederland
In Nederland is er ook een uitgangscontrole ingevoerd. De teamleider KIT assemblage, Ronald Hoorne, controleert elke dag 1 zelfbouwpakket, 1 montagepakket en 15 postpakketten. De orderpickers weten niet welke KIT of postpakket gecontroleerd gaat worden. De uitkomsten van deze controles worden bijgehouden in een daarvoor ontworpen Excel sheet.

Stock Turnover
De Stock Turnover kan door het systeem automatisch berekend worden door middel van de volgende formule:

$$\text{Stock Turnover} = \frac{\text{Cost of sales van het afgelopen half jaar} \times 2}{\text{Waarde van de voorraad aan het einde van de maand}}$$

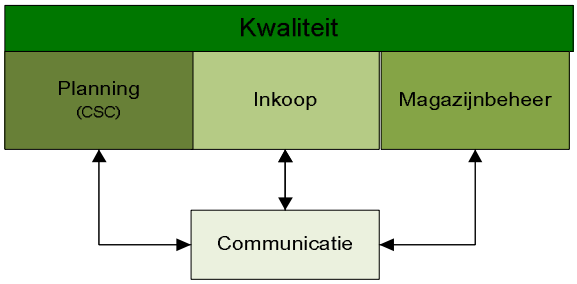
Deze Stock Turnover wordt door GTE International bewaakt. De afgelopen jaren is het management actief om de Stock Turnover te verhogen en daarmee de voorraadkosten te laten dalen. De volgende zaken zijn het afgelopen jaar ondernomen: in oktober 2008 is er een retourzending gedaan van €107.000, er is voor € 35.000 materiaal expired gezet (deze producten zijn 2 jaar lang niet meer verkocht, GTE Italië verkoopt deze materialen niet meer, Groeneveld doet geen zaken meer met de leverancier) en Kits die al voor een langere periode in het magazijn staan, zijn afgebroken.

In juni 2007 was de Stock Turnover 2,1, in december 2007 was deze 2,6 en in december 2008 4,2. Deze verhoging valt voor een groot gedeelte toe te schrijven aan de hierboven genoemde activiteiten.

Servicegraad
De servicegraad wordt bijgehouden in BAAN (het ERP-systeem). Deze servicegraad wordt bepaald door alle leveringen bij te houden van de postpakketten, montagepakketten en zelfbouwpakketten. De servicegraad bij GTE Nederland was 50% in januari 2009. Deze werd voor de stageperiode niet door GTE Nederland gemeten, alleen GTE International had informatie beschikbaar betreffende de servicegraad.

Raakvlak tussen Inkoop, Planning, Magazijnbeheer & Kwaliteit: Interdisciplinair beleidsprobleem

Door middel van het onderstaande schema is de relatie tussen de reeds besproken disciplines aangetoond. Op de volgende bladzijde wordt hetgeen tekstueel toegelicht.



Figuur 2.1 Interdisciplinair beleidsprobleem

[25] Gelderman, Albronda, 2007, blz. 277

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

beleidsprobleem

erantwoordelijk voor het klantencontact en het afspreken gemonteerd moeten worden. De discipline Inkoop zorgt ervoor, dat er voldoende voorraad is om de openstaande verkooporders op tijd uit te kunnen leveren. De afdeling Magazijnbeheer is verantwoordelijk voor de werkelijke levering aan klant. De proceskwaliteit is een overlappend geheel. De diverse disciplines zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het verankeren en vooral continu verbeteren van de proceskwaliteit in de organisatie. Zoals reeds besproken valt de doelstelling: 'het verhogen van de Stock Turnover' onder de proceskwaliteit. De bovenstaande afdelingen/disciplines zullen veel samen moeten werken en voldoende communiceren om de doelstellingen te bewerkstelligen. Dit zal in het verdere rapport dan ook uitvoerig aan de orde komen.

3.2 Taken / verantwoordelijkheden medewerkers GTE Nederland

In deze paragraaf worden de taken en verantwoordelijkheden van alle medewerkers binnen Groeneveld Transport Efficiency(GTE) Nederland besproken. Van deze medewerkers is onderzocht: wat de functie is, algemene taakstelling, taken & verantwoordelijkheden en mogelijke bevoegdheden. Deze informatie is verwerkt in bijlage 3 op blz. 77 t/m 89. Er was op het intranet (MAVIN) informatie beschikbaar van bijna alle medewerkers. Van de medewerkers Chris Hartigh, Administratief medewerker nieuwbouw en Robbin van den Bout, ondersteunend medewerker CSC & Verkoop, was nog geen informatie beschikbaar. Met deze medewerkers is door middel van interviews de benodigde informatie verkregen. Het functieprofiel van de medewerker nieuwbouw is terug te vinden in bijlage 3 op blz. 80 en het functieprofiel van de ondersteunend medewerker CSC & Verkoopbuitendienst is terug te vinden in bijlage 3 op blz. 86.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Nederland ten opzichtte van de

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier GTE Nederland 'vrij' kan ondernemen en hoe Nederland functioneert ten op zichtte van de andere dochterondernemingen binnen Europa. In de eerste paragraaf is de Groeneveld Group inzichtelijk gemaakt, hierin komt de werking van de Group naar voren en de plaats die logistiek heeft binnen de organisatie. In de tweede paragraaf wordt een vergelijkingsonderzoek beschreven, waarin het functioneren van GTE Nederland wordt vergeleken met de andere Groeneveld dochters op basis van Stock Turnover en servicegraad.

4.1 Werking Groeneveld Group op logistiek gebied

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de Groeneveld Group door middel van organogrammen. Tevens is inzichtelijk gemaakt welke bevoegdheden de diverse dochters hebben, betreffende het logistieke beleid, dit wordt gedaan aan de hand van een schema. Aan het einde van het hoofdstuk wordt de vestiging in Nederland beschreven aan de hand van een organogram.

Algemeen Groeneveld Group
Om inzicht te krijgen in de werking van de Groeneveld Group en op welke manier de dochters 'vrij' kunnen ondernemen, wordt een overzicht gegeven van de Groeneveld Group. Hierin is inzichtelijk gemaakt wie verantwoordelijk is voor de diverse dochterondernemingen.
Zoals in het organogram in de bijlage 4.1 op blz. 90 naar voren komt, valt GTE Nederland onder de verantwoordelijkheid van de heer E. van Alphen, welke verantwoordelijk is voor alle dochterondernemingen binnen Europa en de dochteronderneming in Zuid-Afrika. Hij heeft als functie Director Sales en Marketing binnen GTE International. Onder de afdeling Sales en Marketing van GTE International vallen een aantal afdelingen / ondersteunende afdelingen, waaronder de afdeling logistiek onder leiding van de heer P. Heuer, Corporate Supply Chain Manager. Zoals uit het organogram in bijlage 4.2 op blz. 91 valt af te lezen.

Logistiek
Het hoofdkantoor, GTE International, bepaald het beleid betreffende logistieke beleidsbeslissingen. De dochterbedrijven, waar GTE Nederland deel van uit maakt, hebben geen logistieke afdeling. De ondersteunende afdelingen, zoals logistiek, inkoop, prijzen, processen & procedures etc., vallen allen onder de verantwoordelijkheid van het hoofdkantoor. Deze onderneming bepaald in grote mate het strategische beleid voor alle dochterondernemingen. Wanneer de dochterondernemingen wijzigingen aanbrengen aan de structuur van de ondernemingen, de processen & werkmethoden of logistieke strategische beslissingen door willen voeren, zullen ze goedkeuring moeten vragen aan de verantwoordelijke binnen het hoofdkantoor. Wanneer een bepaalde wijziging aan de structuur, processen, systemen etc. succesvol blijkt te zijn wordt deze doorgevoerd naar alle dochterondernemingen die hiervoor in aanmerking komen.

In het schema in bijlage 4.3 blz. 92 is een verdeling te zien welke beslissingen op logistiek gebied genomen mogen worden en aan wie verantwoordelijkheid afgedragen behoort te worden. Het voorgaande wordt toegelicht door middel van de onderstaande tekst.

<u>Operationeel</u>
Operationele logistieke voorstellen kunnen door de leidinggevende van een operationele afdeling van de 'dochters' voorgesteld worden. Deze ideeën zullen besproken worden met zijn/haar directe leidinggevende; de General Manager / Directeur van een dochteronderneming, welke op zijn beurt verantwoording aflegt aan de, Corporate Supply Chain Manager, de heer P. Heuer en G. Balzer Manager of Operations GTE Italië.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ement, kunnen voorstellen ingediend worden door de rmaatschappijen. De General managers of de Directeuren, dragen verantwoording af aan de Corporate Supply Chain Manager, de heer Heeur en de Manager of Operations GTE Italië, de heer Balzer, welke op hun beurt verantwoording afleggen aan de heer van Alphen, Director Sales en Marketing.

Strategisch
Strategische beslissingen worden genomen door de Managing Director en de President van de Groeneveld Group. De voorstellen worden gedaan door de Director Sales en Marketing, Manager of Operations GTE Italië en de Corporate Supply Chain Manager.
De General Managers / Directeuren hebben hier in mindere mate invloed op, maar hebben wel de plicht mee te werken aan de veranderingen die door GTE International bepaald worden.

Nederland
Het functioneren van de 'logistieke' afdelingen is in het hoofdstuk "Logistieke bedrijfsvoering" al naar voren gekomen. Om de algemene werking van GTE Nederland inzichtelijk te maken is een organogram opgesteld. Het organogram wat binnen de onderneming beschikbaar was, klopte niet, doordat de laatste maanden vele functies verschoven zijn en nieuwe functies gecreëerd zijn. Dit schema is opgenomen in bijlage 4.4 op blz. 87. Algemene informatie betreffende het aantal werknemers, productgroepen, sectoren is opgenomen in de algemene beschrijving in het hoofdstuk 'Inleiding'.

Conclusie
De dochters kunnen in beperkte mate vrij ondernemen. Voor alle activiteiten op logistiek gebied moet toestemming gevraagd worden aan de verantwoordelijke binnen GTE International. Strategische beslissingen worden op Groups niveau genomen en wanneer succesvol, doorgevoerd naar de andere dochterondernemingen. Tevens is alle kennis op logistiek gebied ondergebracht bij GTE International.

4.2 Vergelijkingsonderzoek Groeneveld Group

In deze paragraaf wordt een vergelijkingsonderzoek beschreven tussen de diverse vestigingen van de Groeneveld Group, op basis van cijfermatig materiaal. De diverse " dochters" zijn vergeleken op basis van de Stock Turnover en servicegraad. Deze informatie is verkregen door middel van interviews en deskresearch.

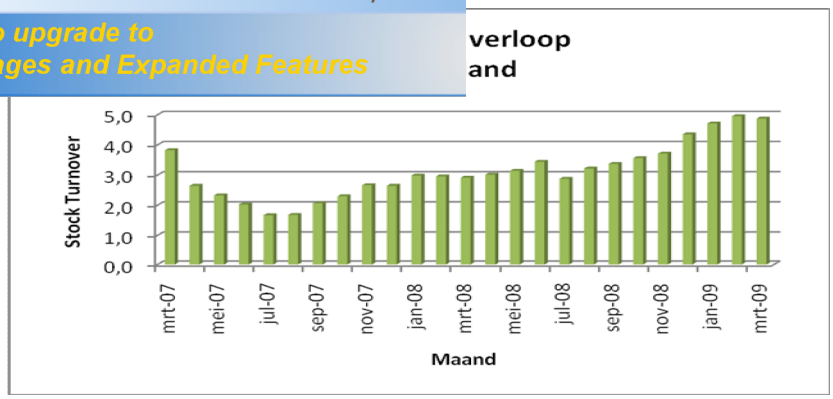
Op basis van cijfermatig materiaal is er een vergelijkingsonderzoek gehouden tussen de diverse vestigingen van de Groeneveld Group. Er is een scheiding gemaakt tussen de diverse dochterbedrijven, gerangschikt op locatie. GTE Nederland zal vergeleken worden met vestigingen binnen Europa, omdat deze op dezelfde wijze beleverd worden, namelijk per vrachtwagen. De vestigingen buiten Europa worden per boot beleverd, deze hebben hierdoor te maken met langere levertijden en zullen dus ook meer voorraad / een hogere veiligheidsvoorraad aan moeten houden, om de periode te overbruggen.

Stock Turnover

GTE Nederland
[26]Uit de cijfers valt te concluderen dat de Stock Turnover vanaf juni 2007 constant is gestegen. Zoals in het hoofdstuk " Logistieke bedrijfsvoering GTE Nederland", onder het kopje " kwaliteit" naar voren komt, heeft de firma GTE International al verschillende zaken doorgevoerd zoals: het retour zenden van voorraden, Kits zijn afgebroken en er is materiaal op expired gezet. In maart 2009 was de Stock Turnover 4,9. Op de volgende bladzijde is een grafiek te zien waarin hetgeen visueel in kaart is gebracht.

[26] Zie bijlage 5.1 op blz. 94

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Figuur 4.1 Stock Turnover Verloop GTE Nederland

Vergelijking

Van de vestigingen binnen Europa is de Nederlandse vestiging redelijk te vergelijken met de Franse vestiging, qua omzet en grootte. [27]Frankrijk heeft alleen een iets hogere Stock Turnover. Dit wordt veroorzaakt doordat GTE Frankrijk actie heeft ondernomen om de incourante voorraden op te ruimen. Daarnaast levert Frankrijk minder zelfbouwpakketten dan Nederland, waardoor er minder voorraad aangehouden hoeft te worden. Ook maakt Frankrijk vrijwel alleen maar gebruik van inhuurkrachten om de Kits te monteren, waardoor de busvoorraden een stuk lager zijn dan in Nederland. [28]Nederland heeft een incourantheidspercentage van 19% en Frankrijk heeft een incourantheidspercentage van 4%. Daarnaast wordt het magazijn voor de BeNeDu, ook gebruikt door GTE International en Greencat, wat ook een onderdeel is van de Groeneveld Group. GTE Italië heeft ook een hogere Stock Turnover, alleen is deze vestiging niet met de Nederlandse vestiging te vergelijken, omdat deze veel kleinschaliger is. Daarnaast is de productielocatie dicht bij dit filiaal gevestigd.

Van de Europese vestigingen heeft Polen de laagste Stock Turnover, 1,8. Deze vestiging maakt geen gebruik van het ERP-systeem, BAAN. Deze " dochter" heeft dan ook veel minder informatie beschikbaar, betreffende voorraadhoogtes, verkooporders, inkooporders etc. Het BAAN systeem zal de komende periode ingevoerd worden in Polen, dan kan deze vestiging beter gecontroleerd en gestuurd worden. De target staat dan ook stuk hoger, vergeleken met de huidige situatie, dan de andere Groeneveld vestigingen binnen Europa.

Conclusie

Op basis van het cijfermatig materiaal en het bovenstaande valt te concluderen dat de Nederlandse vestiging vergeleken met de andere Groeneveld vestigingen goed functioneert. Alleen de Franse vestiging heeft een hogere Stock Turnover. GTE Nederland zal zich moeten concentreren op het, binnen korte tijd, opschonen van de incourante voorraad. Om op deze wijze de Stock Turnover op een positieve manier te beïnvloeden.
De andere Groeneveld vestigingen hebben geen andere strategische maatregelen genomen om de Stock Turnover te beïnvloeden. Alle vestigingen hebben hetzelfde beleid betreffende procedures en systemen.

Servicegraad

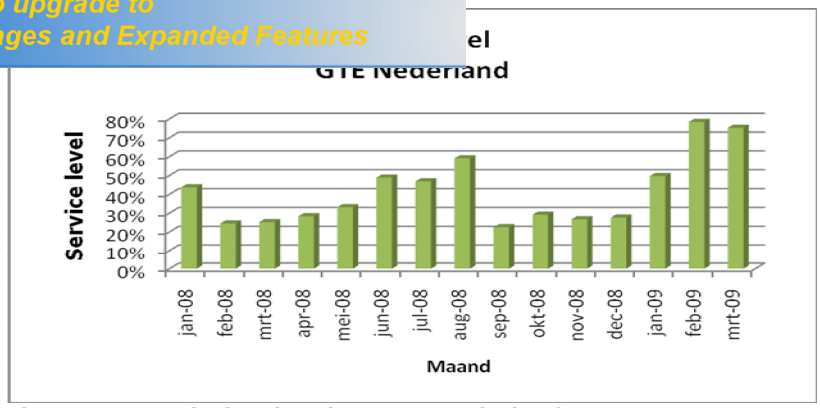
GTE Nederland

[29]Zoals uit de cijfers valt te concluderen, is sinds de start van dit project en de periode dat M. Amennou de operationele inkoop uitvoert, de servicegraad aanzienlijk gestegen. Voor februari 2009 schommelde de servicegraad tussen de 25% en de 59%. In februari 2009 was de servicegraad 78% en in maart 2009, 75%.

---

[27] Zie bijlage 5.1 op blz. 94
[28] Zie bijlage 5.2 op blz. 96
[29] Zie bijlage 5.3 op blz. 98

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Figuur 4.2 Servicelevel verloop GTE Nederland

Vergelijking

Het service level van GTE Nederland was in maart 2009, 75%. [30]Vergeleken met de andere Groeneveld vestigingen binnen Europa, heeft alleen de vestiging in de UK, in maart 2009, een hogere servicegraad gehaald, namelijk 80%. De oorzaak zou gevonden kunnen worden in het aantal weken veiligheidsvoorraden wat aangehouden wordt door de diverse vestigingen.[31] De firma GTE UK houdt 4 weken veiligheidsvoorraad aan, GTE Nederland houdt echter 1 week veiligheidsvoorraad aan. Wanneer naar GTE Iberica (Spanje) gekeken wordt, houdt deze vestiging een veiligheidsvoorraad aan van 2 weken. Alleen komt dit niet tot uiting in de servicegraad, het service level van GTE Iberica was in maart 2009 30%, en die van GTE Nederland 75%.

Conclusie

Op basis van het cijfermatige materiaal en de bovenstaande gegevens valt te concluderen dat GTE Nederland steeds beter gaat functioneren. In vergelijking met de andere Groeneveld vestigingen scoren ze de laatste maanden(februari en maart 2009) goed. In de periode voor februari 2009 scoorde GTE Nederland gemiddeld. De servicegraad is van vele zaken afhankelijk, zoals de beschikbaarheid van materialen, ziekte, geblokkeerde debiteuren, veranderde klantwensen etc.
Op basis van de bovenstaande gegevens kan dus niet geconcludeerd worden dat GTE Nederland zijn servicegraad kan vergroten door het verhogen van de veiligheidsvoorraad. Wel valt te concluderen dat de servicegraden wereldwijd laag zijn, deze zouden minimaal 95% moeten zijn. De lage servicegraden worden mede veroorzaakt doordat deze op een verkeerde wijze gemeten worden, dit komt verder in het verslag naar voren in het hoofdstuk " aanbevelingen".

[30] Zie bijlage 5.3 op blz. 98
[31] Zie bijlage 5.4 op blz. 99

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

stieke bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk worden de knelpunten beschreven die naar voren zijn gekomen tijdens het diepteonderzoek in de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning en Kwaliteit. Deze knelpunten zijn verkregen door middel van het houden van interviews, observatie en het bestuderen van bedrijfsliteratuur. De logistieke problemen worden vooral veroorzaakt door knelpunten op operationeel niveau, ook komen er knelpunten op tactisch en strategisch niveau naar voren. De knelpunten worden hieronder uitgebreid beschreven.

Operationeel

1. Beschikbaarheid materialen	2. MRP1-advies is onbetrouwbaar	3. Monteurvoorraad is niet inzichtelijk	4. Werkelijke magazijnvoorraad komt niet overeen met het systeem	5. Onduidelijkheid over correcheid aanvulorders	6. Inkoopdelen waarvan voorraad niet toereikend geen referentie

Figuur 5.1 Knelpunten operationeel niveau

1. Beschikbaarheid materialen

Dagelijks ondervinden het magazijn en de planning problemen op het gebied van voorraadbeheer. [32]Voorraadbeheer` is het beheer van voorraden van de eigen onderneming of die van een klant. Het komt regelmatig voor dat goederen niet voldoende op voorraad zijn, waardoor de order niet compleet uitgeleverd kan worden of het magazijn door middel van het verzinnen van een alternatief toch kan leveren. Deze alternatieven bestaan uit het afbreken van Kits die al langere tijd in het magazijn in voorraad staan of het meegeven van substituut artikelen.

De problemen op het gebied van de beschikbaarheid van materialen worden veroorzaakt door verschillende zaken, met name door het volgende knelpunt: het MRP1-advies. Dit knelpunt is als belangrijkste knelpunt aangeduid in de beginperiode van het project. De afdeling Inkoop is probleemeigenaar, de problemen zijn merkbaar in de disciplines Planning, Magazijnbeheer en Kwaliteit.

2. MRP1-advies is onbetrouwbaar

[33]MRP1 = "Materiaalbehoefteplanning is een planningsmethode gericht op het op juiste moment ter beschikking hebben van de juiste artikelen in juiste hoeveelheid over de gehele productieketen. Het is een integraal planningssysteem."

Zoals in bovenstaande definitie naar voren komt is een MRP1-systeem gericht op het juiste moment beschikbaar hebben van de juiste materialen in de juiste hoeveelheid.
Wil het systeem correct functioneren, zal het wel op een correcte wijze gebruikt en gevoed moeten worden door middel van de juiste gegevens. Normaliter rekent het systeem een besteladvies uit op basis van verkooporders, offertes, aanvulorders, minimale bestelhoeveelheden, forecasting en productieorders en kan dit advies overgenomen worden en de materialen "blindelings" besteld worden.

De operationele inkoper kan bij de firma Groeneveld Transport Efficiency Nederland niet vertrouwen op het systeemadvies.
Hij controleert bij alle te bestellen materialen de verkoophistorie en probeert op basis van deze gegevens te bepalen wat hij in de komende periode nodig zal hebben.
Het is te begrijpen dat hierdoor problemen ontstaan op het gebied van de beschikbaarheid van materialen en daarmee de servicegraad negatief beïnvloed wordt.

[32] http://www.encyclo.nl/begrip/Voorraadbeheer
[33] Engelbregt, Kalkhoven & Kruijer, 2008, blz. 130

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

MRP1-systeem kunnen aan verschillende oorzaken met betrekking tot het gebruik van het MRP1-systeem is uitgevoerd op de inkoop en het systeem wordt gevoed door middel van foutieve / verouderde informatie. De discipline Inkoop is bij dit knelpunt probleemeigenaar, de gevolgen hiervan zijn merkbaar in de disciplines Planning, Magazijnbeheer en Kwaliteit.

3. Monteurvoorraad is niet inzichtelijk

Bij de firma Groeneveld Transport Efficiency Nederland zijn 20 monteurs werkzaam, welke allemaal een eigen busvoorraad hebben. In het systeem is niet inzichtelijk welke materialen bij welke monteur in de bus liggen. Het magazijn wordt in het systeem aangeduid met magazijn 100 en de busvoorraden worden aangeduid met magazijn 110.
Wanneer er een serviceorder geplaatst wordt is dit vaak een langzaam lopend artikel. Deze artikelen hebben geen veiligheidsvoorraad, waardoor het voor komt dat er van deze artikelen geen voorraad in het magazijn aanwezig is. De monteurs hebben de onderdelen vaak wel op voorraad. Hetzelfde geld voor de inkoop. Het gebeurt regelmatig dat de operationele inkoper artikelen bestelt die niet in het magazijn op voorraad liggen, maar wel in de voorraad van de monteurs. Omdat deze gegevens niet inzichtelijk zijn koopt de operationele inkoper het onderdeel toch in. De totale waarde van de voorraad is € 1,3 miljoen euro (begin maart 2009), waarvan de busvoorraden zo'n €300.000 beslaan. Dit is een aanzienlijk deel van de totale voorraad. De busvoorraad wordt meegenomen in de berekening van de Stock Turnover.

De problemen die in het bovenstaande stuk beschreven worden, kunnen worden toegeschreven aan het niet inzichtelijk hebben van de voorraad per monteur. De probleemeigenaren zijn hier de drie disciplines Inkoop, Magazijnbeheer en Planning, ook zijn de gevolgen in alle drie de disciplines merkbaar.

4. Werkelijke magazijnvoorraad komt niet overeen met wat er in het systeem vermeldt staat

De operationele Inkoper en de magazijnmedewerkers ondervinden problemen met de correctheid van magazijnvoorraden. [34]Een van de pijlers van het MRP1-systeem is de magazijnvoorraad. Op basis van deze gegevens berekent het systeem een besteladvies. Wanneer deze gegevens niet kloppen zal het besteladvies wat door het systeem gegenereerd wordt niet correct zijn. Wanneer er een te hoge voorraad in het systeem staat, die hoger is dan de veiligheidsvoorraad, genereert het systeem geen besteladvies terwijl de materialen die komende periode wel nodig zijn.

De problemen op het gebied van magazijnvoorraden kunnen aan verschillende oorzaken worden toegewezen: de werkwijze in het magazijn, het inboeken van de leveringen en er wordt geen ingangscontrole uitgevoerd op de leveringen vanuit Italië. De probleemeigenaar van het probleem is de discipline Magazijnbeheer, de gevolgen hiervan zijn merkbaar in de disciplines Inkoop en Planning.

5. Onduidelijkheid over correctheid van aanvulorders

Aanvulorders worden gebruikt om de monteurvoorraad aan te vullen. Wanneer er een aanvulorder wordt geplaatst, volgt er een overboeking van magazijn 100 naar magazijn 110. De aanvulorders kunnen bij de Verkoopbinnendienst en de Planning geplaatst worden. Het probleem wat hier naar voren treedt is, dat de aanvulorders nog wel eens dubbel geplaatst worden, wanneer onderdelen niet gelijk uitgeleverd worden. Hierdoor blijft deze voorraad gereserveerd staan terwijl de monteur de onderdelen van de eerste bestelling al ontvangen heeft, of krijgt de materialen dubbel geleverd. De Magazijnbeheerder is veel kostbare tijd kwijt aan het uitzoeken of de onderdelen nog wel nodig zijn.

[34] Engelbregt, Kalkhoven en Kruijer, 2008, blz. 142

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ordat de verwerking van aanvulorders ondergebracht is
eemeigenaren zijn de afdelingen Planning &
n merkbaar in de afdeling Inkoop & Magazijnbeheer.

6. Inkoopdelen waarvan van voorraad niet toereikend hebben geen referentie
Bij de firma GTE Nederland wordt een onderscheid gemaakt tussen inkoopdelen en maakdelen. Maakdelen worden door middel van een productieorder gepickt uit het magazijn van GTE Nederland. Inkoopdelen zijn Kits die rechtstreeks vanuit Italië geleverd worden. Het probleem wat hier ontstaat, is dat op deze inkoopdelen geen referentie staat. Wanneer er een inkoopdeel bij het magazijn binnen komt wordt deze toegevoegd aan de standaard magazijnvoorraad. Terwijl deze bestemd is voor een montageorder van de montageplanner voor een aantal dagen of een week erna. Dan kan het voorkomen dat er bijvoorbeeld een Duitse order eerder in behandeling wordt genomen met hetzelfde inkoopdeel erin, deze wordt dan meteen uitgeleverd. De montageplanner moet dan weer 10 tot 15 werkdagen wachten voordat het onderdeel weer geleverd wordt, waar vervolgens weer geen referentie opstaat.

Het probleem wordt veroorzaakt door het niet vast leggen van afspraken omtrent de bestelmethode van inkoopdelen, wanneer de voorraad niet toereikend is. De probleemeigenaar is hierbij Inkoop, de gevolgen zijn merkbaar in de disciplines Planning (BeNeDu) en Magazijnbeheer.

Tactisch

1.Slechte communicatie tussen de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer & Planning	2. Servicegraad is laag en onbetrouwbaar

Figuur 5.2 Knelpunten tactisch niveau

1. Slechte communicatie tussen de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer & Planning
Tussen de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer & Planning vindt weinig overleg plaatst. De inkoper krijgt via de mail en telefonisch veel informatie aangeleverd in de vorm van spoedorders die uitgeleverd moeten worden, of over materialen die "weer" niet op voorraad zijn. Er vindt geen overleg plaats om de knelpunten door te spreken en dreigende voorraadtekorten worden niet doorgeven aan de inkoper. Ook niet kloppende magazijnvoorraden worden niet doorgegeven aan de inkoper, terwijl dit in het magazijn wel bekend is.

De problemen die genoemd zijn worden veroorzaakt door het niet vastliggen van afspraken met betrekking tot de communicatie. De probleemeigenaren zijn hier de drie disciplines Inkoop, Magazijnbeheer en Planning, ook zijn de gevolgen in alle drie de disciplines merkbaar.

2. Servicegraad is laag en onbetrouwbaar
De servicegraad wordt gemeten door een gemiddelde te berekenen van leveringen van montageorders, zelfbouworders en postpakketten. De servicegraad bedroeg in januari 2009, 50%. De leverdata van montageorders worden vaak verplaatst, deze gegevens worden wel meegenomen in de servicegraad berekening. Hierdoor ontstaan vertekende en onbetrouwbare gegevens waarop niet geanticipeerd kan worden.

De problemen worden veroorzaakt door verschillende zaken zoals de beschikbaarheid van materialen. Daarnaast doordat het vertekende cijfers zijn waaruit geen conclusies kunnen worden getrokken. De probleemeigenaar is de discipline Kwaliteit, de gevolgen zijn merkbaar voor het management van Groeneveld Transport Efficiency Nederland.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

1. Groeneveld Transport Efficiency Nederland is afhankelijk van 1 leverancier met 10 tot 15 werkdagen levertijd	2. Het management stuurt niet op basis van logistieke managementinformatie

Figuur 5.3 Knelpunten strategisch niveau

1. Groeneveld Transport Efficiency is afhankelijk van 1 leverancier met 10 tot 15 werkdagen levertijd

De firma Groeneveld Group heeft een eigen productielocatie in Italië. De verschillende Groeneveld dochters kopen bijna 98% van de materialen in bij Groeneveld Italië, via GTE International. De productielocatie is gevestigd in Cassago, Italië. Iedere dochter heeft een aparte pick/leverdag ingepland staan. De levertijd bedraagt vanaf het moment van bestellen tot levering 10 tot 15 werkdagen. Wanneer er een spoedorder binnen komt of de vraag valt hoger uit dan van te voren rekening mee was gehouden, kan er een URG-order geplaatst worden, hiervoor wordt €50 extra handling kosten gerekend.
Het kan een risicofactor zijn om voor levering van 98% van je materialen 1 leverancier aan te houden. Wanneer er bij deze leverancier problemen ontstaan in de aanvoer, productie of distributie van producten, kun je concluderen dat jouw materialen ook niet tijdig aangeleverd zullen worden. GTE International en GTE Italië, bepalen het beleid betreffende inkoopstrategieën. Hier kunnen de diverse “dochters” geen invloed op uitoefenen.

De problemen worden veroorzaakt doordat GTE Nederland weinig invloed kan uitoefenen op de strategische keuzes van het hoofdkantoor. De probleemeigenaar is hier de afdeling Inkoop, de gevolgen zijn merkbaar in de disciplines Magazijnbeheer, Planning en Kwaliteit.

2. Het management stuurt niet op basis van logistieke managementinformatie

Het management van de firma GTE Nederland heeft geen logistieke management informatie beschikbaar om de organisatie te controleren en te sturen. Informatie betreffende de logistieke bedrijfsvoering krijgt de directeur en de Manager of Operations doorgespeeld, door middel van het houden van gesprekken met medewerkers en het bijwonen van vergaderingen.

De problemen worden veroorzaakt door het niet vastliggen van afspraken betreffende het beschikbaar hebben van management informatie, tevens dat het belang van deze informatie nog niet onderkend wordt door de organisatie. De gevolgen zijn merkbaar in de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning en Kwaliteit.

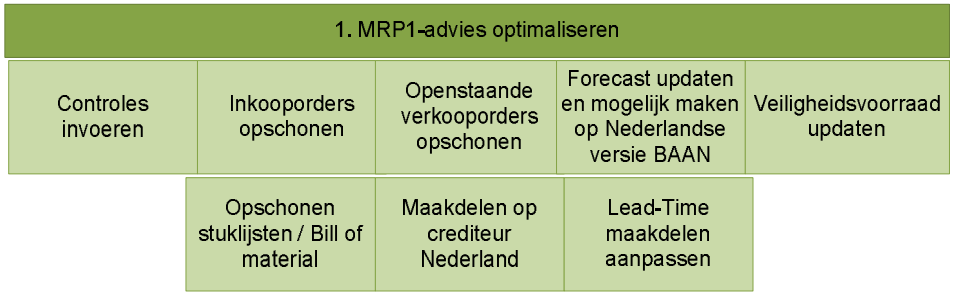
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen beschreven die naar voren zijn komen uit het diepteonderzoek in de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning en Kwaliteit. De aanbevelingen zijn ingedeeld in operationeel, tactisch en strategisch niveau. Deze aanbevelingen zijn verkregen door middel van deskresearch, een theoretisch onderzoek en diverse diepte-interviews. Vervolgens wordt aangetoond welke invloed de aanbevelingen hebben op de Stock Turnover. Tevens worden aan het einde van het hoofdstuk de kwalitatieve en kwantitatieve baten opgesomd.

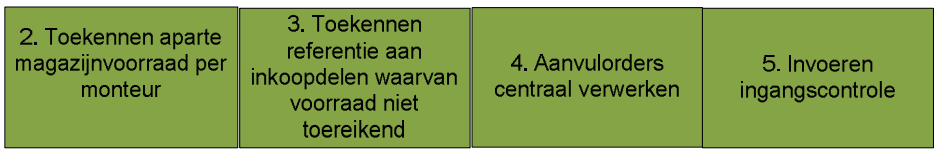
6.1 Aanbevelingen

De aanbevelingen komen in verschillende bedrijfskundige disciplines naar voren. De oplossingen zijn ingedeeld in operationeel, tactisch en strategisch niveau. Eerst wordt er een korte opsomming gegeven van de oplossingen, welke vervolgens verder uitgewerkt worden.

Operationeel



Figuur 6.1 Aanbeveling 1, operationeel niveau: MRP1-advies optimaliseren



Figuur 6.2 Aanbeveling 2, 3, 4 & 5, Operationeel niveau

1. MRP1- advies optimaliseren

De beschikbaarheid van materialen wordt gekenmerkt als het belangrijkste knelpunt bij de firma GTE Nederland. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de verkeerde werking van het MRP1-systeem. Hier is uitgebreid onderzoek naar gedaan. Om het MRP1-systeem correct te laten functioneren zijn er diverse verbeteringen nodig aan de werking van het systeem en de manier waarop medewerkers het systeem / de parameters gebruiken. Puntsgewijs zal een beschrijving worden gegeven van de diverse suboplossingen.

Controles invoeren

[35]"Planning is een levend gebeuren. Het komt regelmatig voor dat de gegevens, waarop je de planning oorspronkelijk baseerde, wijzigen."
Zoals in het bovenstaande citaat naar voren komt: planning is een levend gebeuren, er zullen dus controles uitgevoerd moeten worden om het MRP-systeem correct te laten functioneren. Een MRP1-systeem heeft de functie om diverse controles uit te voeren.

[35] Engelbregt, Kalkhoven & Kruijer, 2008, blz. 139

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

nd, de controles worden dan ook niet uitgevoerd. De uitgewerkt, voor een uitgebreide beschrijving verwijs ik 2.

- Status controle inkopen;
- printverslag openstaande inkooporders;
- printverslag openstaande inkooporders niet EDI bevestigd;
- printverslag uitzondering boodschappen;
- printverslag herplanningsboodschappen.

Openstaande verkooporders opschonen
Openstaande verkooporders behoren gecontroleerd te worden om het MRP1-systeem goed te laten functioneren. Wanneer er verkooporders in het verleden staan, vervuilt deze informatie het systeem in de vorm van gereserveerde voorraden. Ook worden deze orders meegnomen in de forecast berekening. Na onderzoek bleek het systeem zelfs inkooporders te generen voor verkooporders uit het jaar 2006/2007. Dit heeft een negatief effect op de Stock Turnover. Omdat niet alleen GTE Nederland verkooporders invoert, maar ook GTE Duitsland en GTE België, zullen ook deze dochterbedrijven de verkooporders moeten opschonen. In het BAAN systeem bestaat een functie om de spreiding van verkooporders inzichtelijk te maken. Dit is niet bekend binnen GTE Nederland. Tijdens de stageperiode is er contact gezocht met GTE Duitsland en GTE België om de openstaande verkooporders door te gegeven, deze hebben vervolgens de openstaande verkooporders opgeschoond. De verkooporders zouden wekelijks gecontroleerd moeten worden en de leverdata doorgezet worden. Het opschonen van de verkooporders geeft een positief resultaat op de Stock Turnover.

Forecast updaten en mogelijk maken op Nederlandse versie van BAAN
[36]'Forecasting is a prelude to planning. Before making plans, an estimate must be made of what conditions will exist over some future period.'

De firma Groeneveld maakt gebruik van een moving average[37]: 'A way to forecast is to take the average demand for, say, the last three or six periods and use that figure as the forecast for the next period.' 'This forecast would always based on the average of the actual demand over de specified period.

In de MRP1-berekeningen wordt de forecast meegenomen. De inkoper bestelt niet op basis van deze gegevens omdat deze gegevens niet betrouwbaar zouden zijn. Er bestaat binnen BAAN een module waarmee de forecast geüpdate kan worden. Dit is niet bekend bij de operationele inkoper van Groeneveld Transport Efficiency Nederland. Wanneer dit gebeurd, is deze forecast betrouwbaar en kan deze mee worden genomen in de bestellingen. Voor het uitvoeren van de updateprocedure is een gebruikershandleiding binnen de organisatie beschikbaar gesteld.

Voor elk artikel zal berekent en meegenomen worden:

- de verkoophistorie van de afgelopen 6 maanden;
- de artikelen die in een BOM (Bill of Material) / stuklijst verwerkt zijn;
- de openstaande verkooporders in BAAN die nog niet geleverd zijn;
- de huidige datum (de berekening begint vanaf de huidige datum).

Tijdens de projectperiode bleek dat de forecast binnen het systeem van GTE Nederland niet functioneerde. Na overleg met P. Heuer, Corporate Supply Chain Manager, komt naar voren dat de updateprocedure alleen op de Engelse versie van BAAN mogelijk is. Het systeem wordt aangepast, zodat de operationele inkoper de forecast kan draaien.

[36] Arnold, Chapman & Clive, 2008, blz. 217
[37] Arnold, Chapman & Clive, 2008, blz. 225

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

de MRP1-lijst gedraaid en geprint wordt, opnieuw
anier blijven de gegevens die meegenomen worden in
k zal toegewezen worden aan de operationele inkoper.

Veiligheidsvoorraad updaten
De veiligheidsvoorraden komen niet overeen met de gegevens zoals deze volgens de berekening zou moeten zijn. Het MRP1-systeem houdt bij het besteladvies rekening met de veiligheidsvoorraad. [38]Deze voorraad is om onvoorzienbare fluctuaties in aan- en/of afvoer glad te strijken.

Wanneer er voor een product geen veiligheidsvoorraad wordt aangehouden terwijl dit wel noodzakelijk is, kunnen er problemen optreden met de beschikbaarheid van dit product. Voor de berekening van de veiligheidsvoorraden wordt gebruik gemaakt van de formule: [39]VV = K x σ. Na onderzoek bleek dat de update al bijna een jaar niet uitgevoerd is. Dit is besproken met het hoofdkantoor en deze hebben de update gelijk uitgevoerd. Het is niet mogelijk om deze update door GTE Nederland uit te laten voeren, omdat GTE International momenteel bezig is met het project " Pricing Policies" waarin het optimaliseren van veiligheidsvoorraden is meegenomen. Het streven is dat dit in mei 2009 ingevoerd is en dan kunnen de dochterbedrijven hier geen invloed meer op uitoefenen. Tot die tijd zal de operationele inkoper de taak op zich moeten nemen. Via welke handelingen de veiligheidsvoorraad geüpdate kan worden staat beschreven in de gebruikershandleiding, welke beschikbaar is gesteld binnen de organisatie.

Opschonen stuklijsten / Bill of Material
[40]Stuklijsten vormen samen met voorraadgegevens, MPS (Master Production Schedule) en planningsfactoren de basis voor het goed functioneren van het MRP1-systeem. Wanneer deze zaken niet correct zijn zal het MRP1-systeem niet naar behoren functioneren. Afgelopen jaar zijn diverse producten obsolete of expired gezet door Groeneveld Transport Efficiency International. Obsolete: vrij voor verkoop, geblokkeerd voor Inkoop. Obsolete with alternative: vrij voor verkoop (totdat de voorraad op is), geblokkeerd voor inkoop. Expired: deze producten worden helemaal niet meer verkocht.

De obsolete en expired gezette producten zijn niet aangepast in de stuklijsten. Hierdoor geeft het systeem een besteladvies voor een product wat niet meer ingekocht kan worden. De inkoper zal zelf op deze adviezen moeten anticiperen. Wanneer er van een obsolete product geen voorraad meer is zou dit product verwijderd moeten worden uit de stuklijsten. Wanneer er een alternatief voor beschikbaar is, zou dit aangepast moeten worden in de stuklijsten. Het beheer van de stuklijsten zou onder de verantwoordelijkheid van de operationele inkoper moeten vallen. De MRP1-lijst zal aangepast worden zodat de inkoper in eén oogopslag inzichtelijk heeft, welke producten geblokkeerd zijn voor inkoop(obsolete).

Maakdelen op crediteur Nederland
Diverse maakdelen stonden onder crediteur GTE International in het systeem, terwijl dat de maakdelen door GTE Nederland gepickt en geleverd worden. De inkoopdelen daarentegen worden door GTE Italië gepickt en geleverd en behoren onder crediteur GTE International te vallen. Wanneer er een inkooporder gegenereerd wordt voor deze maakdelen komen deze in de errorbak van het hoofdkantoor terecht en worden de onderdelen niet besteld. De Corporate Supply Chain Manager, heeft deze aanpassing in het systeem verwerkt.

Lead time maakdelen aanpassen
De leadtime van maakdelen staat op 14 werkdagen, terwijl maakdelen gelijk gepickt en geleverd kunnen worden.
Het MRP1-systeem houdt bij het besteladvies rekening met de leadtime van materialen, hierdoor komen de maakdelen 14 dagen te vroeg in het besteladvies naar voren. De Corporate Supply Chain Manager heeft wederom de aanpassing in het systeem gemaakt.

[38] Drs. C.J. van der Meer, 2006, blz. 39
[39] Engelbregt, Kalkhoven & Kruijer, 2008, blz. 395
[40] Engelbregt, Kalkhoven & Kruijer, 2008, blz. 150

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

koop
bestellen van materialen gebruik van het MRP1-advies. oneigenlijke manier gebruikt en worden er geen controles uitgevoerd. De inkoper draait eens per week het MRP1-advies uit, op woensdag. Het probleem wat hier ontstaat, is dat orders die op woensdag worden ingegeven pas de week erna op woensdag verwerkt worden.

In de vernieuwde situatie zou de inkoper het MRP1-advies, 2 keer per week moeten draaien, hierdoor worden tekortkomingen in de voorraad eerder geconstateerd. Bijvoorbeeld op de maandag en donderdag.
In het onderstaande schema zijn de controles schematisch weergegeven.

Inkoop controles	Dagelijks	Dag voor MRP run	2 x per week	Wekelijks	Maandelijks
MRP- RUN			X		
Forecast		X			
Niet EDI bevestigd			X		
Status controle inkopen	X				
Uitzonderingboodschappen				X	
Herplanningboodschappen				X	
Inkooporders bijwerken					X

Tabel 6.1 Werkwijze en extra controles operationele inkoper

Wanneer al de hierboven genoemde activiteiten uitgevoerd worden functioneert het systeem beter. Tevens kan er vertrouwd worden op de informatie die het systeem genereert en kan de operationele inkoper het besteladvies 'blindelings' overnemen. In bijlage 8 op blz. 106 t/m 111 zijn de hierboven genoemde zaken weergeven in een vernieuwt processchema met bijbehorende procesbeschrijving.

2. Toekennen aparte magazijnvoorraad per monteur

Om de bedrijfsvoering inzichtelijker te maken zou een aparte magazijnvoorraad per monteur ingevoerd moeten worden. Magazijn 110 zal dan in het systeem veranderd worden van magazijn 110 naar bijvoorbeeld magazijn 110 tot en met 130. Per monteur zal een apart magazijn in het systeem komen te staan met een uniek magazijnnummer. Hieruit is veel voordeel te halen voor de onderneming:

- De monteurvoorraad kan teruggedrongen worden wat een positief resultaat geeft op de Stock Turnover. Totale monteurwaarde: € 299.045,100% incourante voorraad: € 89.636, bijna 30%.
- Er kunnen meer controles uitgevoerd worden op de monteurs.
- Als er een besteladvies wordt gegenereerd voor een langzaam lopend artikel kan nagegaan worden in welke monteurbussen het onderdeel zich bevindt, zodoende hoeft het onderdeel niet besteld te worden.
- De planners en de magazijnmedewerkers hebben inzichtelijk welke onderdelen de monteurs in de bussen hebben. Wanneer materialen niet op voorraad zijn maar de monteur deze onderdelen wel in de bus heeft, kan toch gemonteerd worden.

Het is raadzaam om de implementatie plaats te laten vinden ten tijde van het tellen van de magazijnvoorraden in oktober 2009. Op deze manier behoeven er geen extra kosten te worden gemaakt, voor het in kaart brengen van de monteurvoorraden.

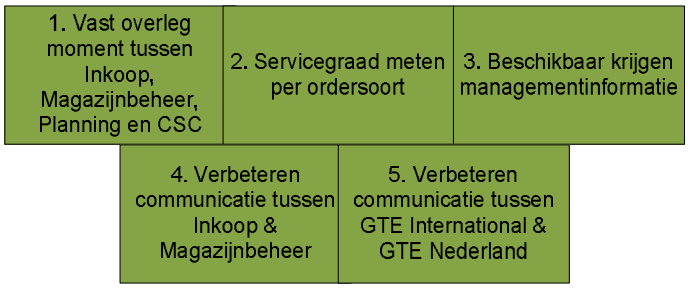
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

opdelen waarvan voorraad niet toereikend is
er geplaatst wordt bij de Verkoopbinnendienst of de et systeem invoert, controleren deze de voorraad. Wanneer de voorraad voor inkoopdelen niet toereikend is zou dit gecommuniceerd moeten worden naar de operationele inkoper. In het systeem bestaat de functie om aan inkopen een referentie te plaatsen, deze wordt momenteel niet voor deze doeleinden gebruikt. De operationele inkoper zou dan een referentie op deze inkooporder kunnen plaatsen, waarin de klant en het ordernummer vermeld worden. Hij zou de Magazijnbeheerder en de medewerker die verantwoordelijk is voor de inbound een mail moeten sturen ter informatie. Op het moment dat de order bij het magazijn geleverd wordt, weet het magazijn voor welke klant deze levering bestemd is en zal het knelpunt opgelost zijn. Wanneer blijkt dat de order pas later uitgeleverd moet worden, zou dit gecommuniceerd moeten worden naar het Magazijn en de Inkoop om zo de Stock Turnover positief te beïnvloeden.

4. Aanvulorders centraal verwerken
Om dubbele en oneigenlijk gebruikte aanvulorders te voorkomen zouden de aanvulorders alleen nog geplaatst mogen worden bij direct leidinggevenden, de planners. Op deze manier kan er voorkomen worden dat het systeem vervuild wordt door middel van dubbele bestellingen en het magazijn geen onnodige orders pickt en verzend.

5. Invoeren ingangscontrole
Steekproefsgewijs zou de levering vanuit Italië gecontroleerd moeten worden op correctheid van levering. Wanneer er een afwijking geconstateerd wordt zou dit gemeld moeten worden aan GTE International en doorgegeven moeten worden aan de operationele inkoper bij GTE Nederland, welke op zijn beurt contact opneemt met GTE Italië. Op deze manier wordt de proceskwaliteit verbeterd en kan de leverbetrouwbaarheid gewaarborgd worden.

Tactisch



Figuur 6.3 Aanbevelingen tactisch niveau

1. Vast overleg moment tussen afdelingen Inkoop, Magazijnbeheer, Planning & CSC
Zoals in de knelpuntanalyse naar voren is gekomen is er momenteel geen vast overleg moment tussen de disciplines Inkoop, Planning en Magazijnbeheer. Wekelijks zou er een vast overlegmoment moeten zijn, waarop de afdelingshoofden samen komen om de knelpunten voor de komende week/weken door te spreken. Hierin kunnen mogelijke voorraadtekorten, buitengewone orderhoeveelheden, spoedorders en dergelijke besproken worden. Raadzaam is het om ook een vertegenwoordiger van de afdeling verkoopbinnendienst bij deze vergaderingen te betrekken, omdat het directe klantencontact daar plaats vindt.

2. Servicegraad meten per ordersoort
Het management van Groeneveld Transport Efficiency Nederland heeft geconstateerd dat de servicegraad laag is, [42]50% in januari 2009, maar kan hier niet op anticiperen, doordat de cijfers niet betrouwbaar zouden zijn.

[41] In bijlage 9 op blz. 112 is een schematisch overzicht opgenomen
[42] Zie bijlage 5.3 op blz. 98

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

schillende soorten orders, met ieder hun eigen pick- en rden gemeten. Zoals in de knelpuntanalyse en de huidige Het is raadzaam om de postpakketten, zelfbouwpakketten en de montagepakketten apart te meten. Op deze manier kan geïnventariseerd worden waar de knelpunten naar voren treden en de oorzaken van deze knelpunten bestreden worden. De servicegraad zou minimaal 95% moeten zijn!

3. Beschikbaar krijgen managementinformatie

Zoals uit de knelpuntanalyse naar voren is gekomen heeft de firma GTE Nederland geen informatie beschikbaar over het functioneren van de eigen 'logistieke organisatie'. Het enige waarop de organisatie zichzelf controleert is de Stock Turnover. De enige logistieke doelstelling is het verhogen van de Stock Turnover, waaraan dit rapport een belangrijke bijdrage levert. Wil de organisatie zich op logistiek gebied succesvol ontwikkelen, zullen ze zich eerst moeten focussen op het beschikbaar krijgen van logistieke managementinformatie. Wanneer mogelijk het opstellen van prestatie-indicatoren op basis van deze informatie.

De organisatie zou beschikbaar moeten krijgen en zich behoren te controleren op de volgende zaken:

- productiviteit
- leverbetrouwbaarheid
- servicegraad per ordersoort
- out of stock
- back orders
- kritieke materialenlijst
- gemiddelde doorlooptijdoverschrijding order vanaf het moment van gereed melden

Voor de organisatie zijn definities opgesteld en inzichtelijk gemaakt op welke manier de managementinformatie gemeten zou moeten worden. Deze definities zijn besproken met de Corporate Supply Chain Manager van GTE International. De mogelijkheid bestaat om deze informatie uit het bestaande systeem beschikbaar te krijgen. Voor de definities betreffende deze logistieke managementinformatie verwijs ik u naar bijlage 10 op blz. 113 t/m 114.

Wanneer deze informatie beschikbaar is gekomen, kunnen prestatie-indicatoren opgesteld worden.

Wanneer de organisatie zich op deze zaken gaat richten is er inzichtelijkheid in bijvoorbeeld het aantal backorders over de tijd verdeeld. Hierdoor kan berekent worden, hoeveel het niet beschikbaar hebben van materialen de organisatie kost. Dit is in de stageperiode onderzocht, maar door het niet meten van deze informatie was het niet mogelijk deze informatie te verkrijgen. Een backorder kost €30. Tevens heeft de organisatie inzichtelijkheid in het functioneren van het logistieke proces.

4. Verbeteren communicatie tussen Inkoop & Magazijnbeheer

Tussen de disciplines Inkoop en Magazijnbeheer wordt niet tot slecht gecommuniceerd. Het is essentieel voor een juiste materiaalbeschikbaarheid dat deze twee afdelingen samenwerken. De medewerkers van het magazijn zouden dreigende voorraadtekorten, niet kloppende magazijnvoorraden etc., door moeten geven aan de operationele inkoper. Deze kan op basis van deze gegevens anticiperen en zorgen dat de juiste materialen in het magazijn aanwezig zijn/komen.

5. Het verbeteren van de communicatie tussen de GTE International en de 'dochters'

Wanneer GTE International besluit om bepaalde taken door de dochters uit laten voeren zou dit beter gecommuniceerd moeten worden. Wanneer dit in de toekomst gebeurd kunnen veel van de problemen, zoals die ontstaan zijn bij het overdragen van de operationele inkoop, voorkomen worden. Daarnaast heerst er binnen GTE Nederland onduidelijkheid over beleidsbeslissingen die door GTE International worden genomen, zoals het obsolete zetten materialen. Dit wordt slecht gecommuniceerd naar de "dochters".

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

1. Sturen van de organisatie door middel van logistieke management informatie	2. Opschonen 100% incourante voorraad

Figuur 6.4 Aanbevelingen strategisch niveau

1. Sturen van de organisatie door middel van logistieke managementinformatie

Om de organisatie te sturen zou de organisatie op basis van de beschikbaar gekomen informatie doelen moeten stellen. Een bruikbaar management model is de deming-cirkel. [43]Dit model geeft een volgorde aan om kwaliteit te bewerkstelligen, te verhogen en te verankeren in een organisatie. Dit model draagt dus bij aan het verhogen van de kwaliteit van de logistieke organisatie, wat tevens bijdraagt aan het beantwoorden van de doelstelling van dit adviesrapport. [44]Het voortdurend doorlopen van deze cyclus in sturingsactiviteiten op organisatie, op team- en op individueel niveau geeft aanleiding tot continu verbeteren.

Wanneer de managementinformatie beschikbaar is gekomen kunnen doelen gesteld worden.

Als voorbeeld is de prestatie-indicator 'out of stock' gekozen, welke hieronder verder toegelicht wordt.

Plan fase
In de planfase worden de doelen gesteld die bereikt willen worden in de komende periode.

- Gegevens verzamelen en interpreteren
  De beschikbaar gekomen informatie zal door de directeur van GTE Nederland geïnterpreteerd moeten worden.

- Betrokken actoren bepalen
  Het niet beschikbaar zijn van materialen (out of stock) valt onder de verantwoordelijkheid van de afdelingen Inkoop en Magazijnbeheer.

- Oorzaken zoeken
  Samen met verantwoordelijke afdelingen kunnen de oorzaken van deze tekortkomingen geconstateerd worden.

Figuur 6.5 Deming cirkel

- Resultaten bepalen, op basis van maatstaven en doelstellingen
  Er zal een doel gesteld moeten worden waar naar toe gewerkt kan worden.

- De aanpak kiezen en uitwerken in een actieplan
  Wanneer er inzichtelijkheid is in welke producten/productcategorieën de tekortkomingen naar voren treden, kan er een actieplan opgesteld worden. Er kan bijvoorbeeld gekozen worden om voor de producten die structureel niet op voorraad zijn, om bepaalde redenen, de veiligheidsvoorraad te verhogen.

Do fase
In de do fase wordt het uitgewerkte actieplan uitgevoerd.

Check fase
In deze fase wordt het resultaat van de voorgestelde maatregelen bepaald.

[43] Mr. L.J.A.M. ten Berge, Drs. M.P. Oteman, 2004, blz. 167
[44] http://users.telenet.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/documenten/leiderschap/PDCA.pdf

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

et effect) ervan, afhankelijk van de vooraf bepaalde
sproken.

Act fase
In de act fase worden de activiteiten opnieuw bijgestuurd wanneer de resultaten niet voldoen aan de van tevoren opgezette doelstellingen of de werkwijze die tot goede resultaten heeft geleid wordt verankerd in de organisatie.

Vervolgens start een nieuwe PDCA- cyclus met het oog op continue verbetering!

2. Opschonen 100% incourante voorraden

In de diverse magazijnen ligt voor ongeveer €1,3 miljoen voorraad. Hiervan is een groot gedeelte 100% incourante voorraad. Dat wil zeggen dat deze voorraad meer dan een jaar niet heeft bewogen. Dit gaat niet alleen over de voorraad in het magazijn voor de BeNeDu, maar ook voor de magazijnen van de monteurs en het servicemagazijn (de werkplaats). Het is aan te raden deze voorraden op te schonen. In het onderstaande schema staan de diverse voorraden weergegeven. De firma Groeneveld berekent de voorraadkosten door 10% te nemen over de kostprijs van het product. 4% ruimte, 4% rente en 2 % risico.

Magazijn	Benaming:	Totale waarde voorraad	100 % incourant	% incourant t.o.v. totaal	Kosten p/j
100	BeNeDu	€ 943.038	€ 149.143	15,82%	€ 14.914
110	Monteurs	€ 299.045	€ 89.636	29,97%	€ 8.964
200	Inhuur	€ 10.181	€ 4.805	47,20%	€ 481
201	Inhuur	€ 20.000	€ 14.000	70,00%	€ 1.400
203	Geesink	€ 4.066,92	€ 2.306,62	56,72%	€ 231
NOO	Noteboom	€ 5.972,05	€ 33,50	0,56%	€ 3,35
250	Werkplaats	€ 18.653,60	€ 13.750	73,71%	€ 1.375
Totaal:		**€ 1.300.956**	**€ 273.675**		**€ 27.367**

[45]**Tabel 5.2 Kosten 100% incourante voorraad per magazijn**

Voor deze 100% incourante voorraad zijn de volgende vier acties mogelijk:

Nr.	Actie:	Percentage	Kosten per optie	Besparing
1	Retour zenden	20%	€ 54.735	€ 4.301
2	Verkopen aan andere dochterondernemingen	20%	€ 54.735	€ 5.474
3	Behouden wat nog gebruikt kan worden	30%	€ 82.103	€ 0
4	Weggooien wat echt incourant is	30%	€ 82.103	€ 8.210
Totaal:		**100 %**	**€ 273.675**	**€ 17.985**

Tabel 5.3 Besparing op voorraadkosten door opschonen 100% incourante voorraad

De percentages zijn opgesteld in overleg met de directeur van GTE Nederland.

Toelichting besparing voorraadkosten

Actie 1: 'het retour zenden van materialen' kan gedeeltelijk niet als besparing worden gezien, omdat GTE International 10% rework kosten berekend voor materialen die retour gezonden worden richting GTE Italië. Uit verslagen van 2008 valt te concluderen dan van retour gezonden materiaal, 20% rework moet ondergaan.

Daaruit volgt de berekening:

Waarde retour zenden materiaal € 54.735, -
€ 54.735 x 0.1 (R.R.R) = € 5.473,5 bruto kostenbesparing

[45] Gegevens uit het systeem gehaald op vrijdag 17 april 2009

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

oet 20% rework ondergaan:

Hiervan berekend GTE International 10 % rework kosten:
€ 10.947, - x 0.1 = € 1.094, -

Dit bedrag moet van de bruto kostenbesparing gehaald worden om de netto kostenbesparing over te houden:
€ 5.473,5 - € 1.094, - = € 4.300,5 netto kostenbesparing

Acties 2 & 4 kunnen wel als volledige kostenbesparing gerekend worden. De firma Groeneveld heeft een voorziening getroffen voor incourante voorraden. Wanneer het opschonen van de 100% incourante voorraden het van te voren opgestelde budget niet overschrijd, behoeven voor materiaalvernietiging geen kosten te worden berekend.

Onderzochte maar niet geadviseerde aanbevelingen

Tijdens de stageperiode zijn diverse zaken onderzocht. Deze zijn niet allemaal geëindigd in een aanbeveling door diverse redenen. De zaken die onderzocht zijn:

- optimaliseren veiligheidsvoorraden, bijvoorbeeld op basis van A, B & C notatie;
- het betrekken van de grote klanten bij de forecast;
- invoeren van een WMS voor beschikbaar krijgen managementinformatie;
- bestrijden van gedwongen winkelnering op inkoopgebied door decentraal inkopen door de "dochters".

In bijlage 11 op blz. 115 t/m 116 staan deze zaken verder toegelicht. Hierin is inzichtelijk gemaakt waarom deze zaken onderzocht zijn en waarom ze niet geëindigd zijn in een advies.

6.2 Consequenties aanbevelingen op de Stock Turnover

Tijdens de projectperiode is de [46]Stock Turnover al gestegen van 4,7 naar 5,0 in februari 2009 en 4,9 in maart 2009. In deze periode zijn al verschillende wijzigingen aan de werking en het gebruik van het MRP1-systeem doorgevoerd, die een positief resultaat hebben gegeven op de Stock Turnover. Daarnaast zal het opschonen van de incourante voorraden een verdere verhoging bewerkstelligen. Zoals in het kopje "opschonen 100% incourante voorraden" naar voren is gekomen kan de voorraad teruggebracht worden met: €191.573, -. Zie onderstaande tabel.

Kenmerk	Besparing
Retour sturen	€ 54.735
Verkopen aan andere dochteronderneming	€ 54.735
Weggoeien wat echt incourant is	€ 82.103
Totale voorraadvermindering:	**€ 191.573**

Tabel 5.4 Totale voorraadvermindering

Om inzichtelijkheid te hebben in het verloop van de Stock Turnover, is deze voorraadvermindering meegenomen in de onderstaande berekening.
In deze tabel is de voorraadwaarde en de cost of sales van maart 2009 als uitgangspunt genomen[47]. Op basis van deze gegevens is de toekomstige Stock Turnover berekend.

Zoals in de onderstaande tabel zichtbaar is gemaakt, zal de Stock Turnover stijgen naar 5,6, wanneer de incourante voorraden opgeschoond zijn.

[46] Zie bijlage 5.1 op blz. 86
[47] Zie bijlage 5.1 op blz. 86

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

en, zoals het sturen van de organisatie op basis van
imaliseren van het MRP1-advies en het verbeteren
lines bij aan een verdere verhoging van Stock Turnover.
Het is alleen niet kwantitatief uit te drukken welke invloed deze aanbevelingen zullen hebben.

	Huidig eind maart	Toekomstig
Total Stock	€ 1.463.000	€ 1.271.427
Material cost of sales	€ 7.125.000	€ 7.125.000
Stock Turn	4,9	5,6

Tabel 5.5 Stock Turnover verloop

6.3 Kwalitatieve en kwantitatieve baten

Kwalitatief

- Verhoogde klanttevredenheid;
- Verhoogde werknemerstevredenheid;
- Inzichtelijkheid in de probleemveroorzakers van de logistieke bedrijfsvoering;
- De processen zijn schriftelijk en visueel in kaart gebracht, wat gebruikt kan worden voor de bestaande ISO-certificering;
- Ontbrekende functieomschrijvingen zijn in kaart gebracht op basis van taken, verantwoordelijkheden & mogelijke bevoegdheden;
- Verhoogde beschikbaarheid van materialen (is niet kwantitatief uit te drukken omdat dit nog niet gemeten wordt);
- Verbeterde communicatie tussen de afdelingen Inkoop, Magazijnbeheer, Planning & CSC;
- Verbeterde communicatie tussen GTE International en GTE Nederland
- De proceskwaliteit zal verbeteren door de ingangscontrole en het meten van de leverbetrouwbaarheid vanuit de leveranciers;
- Door het meten van logistieke managementinformatie is er:
  - Inzichtelijkheid in het functioneren van de eigen organisatie;
  - Kan de organisatie beter gestuurd & de bedrijfsvoering verbeterd worden door de beschikbaar gekregen informatie.
- Het aantal backorders zal dalen door de verbeterde materiaalbeschikbaarheid. Eén backorder kost de organisatie €30. Backorders werden en worden nog niet bijgehouden, waardoor het verloop van de backorders niet inzichtelijk is.

Kwantitatief

- Het service level is in de stageperiode gestegen van 50% in januari 2009 naar 78% in februari en 75% in maart 2009;
- Een verhoging van de Stock Turnover van 4.7 in december 2008 naar 5.0 in februari en 4.9 in maart 2009;
- Een verhoging van de Stock Turnover naar 5,6, wanneer de incourante voorraad opgeschoond is.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdprobleemstelling:

"Op welke wijze kunnen de processen: inkoop bij de eigen productielocatie in Italië, inkoop bij derden, picking, inbound, planning serviceorders, planning montageorders en proceskwaliteit binnen de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning en Kwaliteit geoptimaliseerd worden, met het uiteindelijke doel om de Stock Turnover te verhogen naar 5,2 voor het einde van 2009?'

Algemeen
Zoals uit het hoofdstuk 'aanbevelingen' naar voren is gekomen zal het management van Groeneveld Transport Efficiency Nederland diverse activiteiten moeten ondernemen om de bovenstaande processen te optimaliseren met het uiteindelijke doel de Stock Turnover te verhogen. Het management van de Groeneveld Group heeft de laatste jaren vele zaken ondernomen om de voorraad te laten dalen. Alleen zullen ze niet moeten vergeten dat het een verkooporganisatie is en dat de klantwens een belangrijke plaats in de organisatie inneemt!

De aanbevelingen dragen ten eerste bij aan het optimaliseren van de bovenstaande processen met het uiteindelijke doel de Stock Turnover te verhogen, daarnaast zullen alle knelpunten die binnen deze processen bestonden opgelost zijn en kunnen klanten beter geholpen worden.

Operationeel
Op operationeel vlak zullen verschillende verbeteringen aan de processen doorgevoerd moeten worden. De materiaalbeschikbaarheid is een belangrijk knelpunt binnen de bovenstaande disciplines. Dit kan grotendeels opgelost worden door het optimaliseren van het MRP1-advies. Dit gaat dan met de name over de manier waarop dit gevoed wordt door verkeerde/verouderde informatie en de manier waarop de operationele inkoper de bestelling doet. In het hoofdstuk 'aanbevelingen' staat uitgebreid beschreven welke zaken ondernomen moeten worden om het MRP1-advies naar behoren te laten functioneren.
Tevens gaat er veel kostbare tijd verloren aan het achterhalen van welke materialen bij welke monteurs in de bussen aanwezig zijn. Dit kan verholpen worden door een aanpassing in het systeem. Zoals reeds besproken in het voorgaande hoofdstuk. Daarnaast zal de organisatie door moeten blijven gaan met het afbreken van Kits die al langere tijd in het magazijn aanwezig zijn.

Tactisch
Op tactisch niveau is het belangrijkste knelpunt dat er niet / slecht gecommuniceerd wordt tussen de diverse disciplines. Iedereen is erg druk, met het zo goed mogelijk uitvoeren van de eigen werkzaamheden dat ze het gehele 'totaal plaatje' vergeten. De afdelingen zouden meer samen moeten werken en communiceren om zo tot een zo goed mogelijk functionerende organisatie te komen. Vooral de afdelingen Inkoop en Magazijnbeheer zouden meer samen moeten werken en beter moeten communiceren om zo het aantal out-off-stocks en daarmee samenhangende backorders te reduceren, elke backorder kost €30!
Daarnaast is er geen betrouwbaar cijfermatig materiaal beschikbaar over het functioneren van de eigen 'logistieke' organisatie, waardoor eigenlijk 'niemand' echt weet hoe goed deze functioneert. Voor de projectperiode schommelde de servicegraad tussen de 22% en de 50%. Wat veel te laag is! De servicegraad zou minimaal 95% moeten zijn. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de diverse ordersoorten onder eén noemer gemeten worden. Het management zou dit binnen korte tijd in het systeem moeten wijzigen. Wanneer dit succesvol blijkt te zijn, kan dit doorgevoerd worden naar de andere Groeneveld "dochters".

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

tie zich binnen korte moeten richten op het opschonen oor deze actie stijgt de Stock Turnover van 4.9 in maart 2009 naar 5.6. Hierdoor wordt het doel: het verhogen van de Stock Turnover naar 5,2 overschreden.
Zoals in de bovenstaande paragraaf naar voren kwam is er geen cijfermatige inzichtelijkheid in het functioneren van de eigen organisatie. Meten is weten! Het management zal binnen korte tijd, de reeds voorgestelde managementinformatie beschikbaar moeten krijgen, zoals: backorders, out-off-stocks, kritieke materialen lijst etc. Nog belangrijker is: wat er met deze informatie gebeurt. Wanneer de organisatie inzichtelijk heeft hoe de eigen 'logistieke' organisatie functioneert, kunnen doelen gesteld worden en plannen gemaakt worden om de mogelijke prestatie-indicatoren en daarmee de logistieke bedrijfsvoering te verbeteren.

Groeneveld Group

Zoals in hoofdstuk drie naar voren is gekomen, heeft de Groeneveld Group een dermate grote invloed op het functioneren van de 'dochters'. Toch heeft de Groeneveld Group een grotere invloed op het functioneren van GTE Nederland. Dit wordt mede doordat deze in hetzelfde gebouw gevestigd zijn en dat GTE Nederland als "leading" wordt gezien voor de andere dochterondernemingen. De medewerkers van de GTE International hebben verschillende taken voor Groeneveld Transport Efficiency Nederland uitgevoerd. De laatste jaren wordt deze verantwoordelijkheid en daarmee ook de kennis om deze taken uit te voeren overgedragen aan de Nederlandse vestiging. Dit is positieve ontwikkeling. Alleen zal dit wel goed geventileerd en gecommuniceerd worden om geen verwarring over de uit te voeren taken te laten ontstaan.
Zoals ook in hoofdstuk 4 naar voren is gekomen, is alle kennis op logistiek gebied en de logistieke afdelingen ondergebracht bij het hoofdkantoor. Hierdoor was er tijdens de stageperiode weinig informatie voorhanden binnen GTE Nederland en moest er veel uitgeweken worden naar GTE International. Deze medewerkers hebben ook hun prioriteiten, waardoor dit een knelpunt kan zijn binnen de organisatie.

Discussie

Er is onderzoek gedaan naar processen binnen de disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning en Kwaliteit. Er valt niet te onderkennen dat de knelpunten die in deze processen naar voren komen mede veroorzaakt worden door activiteiten binnen andere disciplines of bedrijfsonderdelen. Hier heeft dit onderzoek zich niet opgericht, maar zou de organisatie zeker aandacht aan kunnen schenken.

- Assortimentsmanagement
  Doordat de organisatie altijd tegemoet wil komen aan de klantwensen en vaak maatwerk levert, is er een wildgroei ontstaan in soorten Kits. Hierdoor is het voor medewerkers vaak lastig in te schatten welke soort Kit de klant nodig heeft. Er zou gedacht kunnen worden aan standaardiseren.

- Klantwensen
  De firma heeft ervoor gekozen de voorraden te verlagen en daarmee de levertijden te verlengen. Hierdoor is voor verschillende artikelen, vooral serviceartikelen geen voorraad meer aanwezig en moet de klant 10 tot 15 werkdagen wachten tot het geleverd wordt. Dit zou alleen ook naar de klanten geventileerd moeten worden, deze verwachten snelle levertijden.

- Verkoopafdeling *CSC-medewerkers*
  Wanneer de CSC-medewerkers niet 100% zeker weten welke Kit geleverd moet worden, leveren ze de meest complete Kit. Hierdoor ontstaan veel retouren en materiaal wat niet vaak gebruikt wordt. Hierdoor stijgt de incourante voorraad.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

otimaliseren van logistieke processen met als doel de
s niveau uitgevoerd kunnen worden. Hierdoor kunnen
en zoals:

- het reduceren van leveranciers;
- het reduceren van de levertijd;
- het rechtstreeks beleveren van klanten in plaats van via GTE Nederland;
- het rechtstreeks beleveren van "dochters" in plaats van via GTE Italië;
- het oprichten van een extra voorraadlocatie binnen Europa.

Eindconclusie

De organisatie heeft nu inzichtelijkheid in de probleemveroorzakers van de logistieke activiteiten, binnen de disciplines Inkoop, Planning, Magazijnbeheer en Kwaliteit. Wanneer de organisatie inzichtelijkheid heeft in de managementinformatie kan de organisatie zich verder ontwikkelen op logistiek gebied. De Stock Turnover zal stijgen naar 5,6 voor het einde van 2009.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

atie

De aanbevelingen hebben gevolgen voor personeel & organisatie. In dit hoofdstuk wordt besproken wat die gevolgen inhouden. In de eerste paragraaf zullen de personele consequenties uiteengezet worden en in de tweede paragraaf zullen de organisatorische consequenties naar voren komen.

8.1 Personele consequenties

- De operationele inkoper zal verschillende extra taken tot zich krijgen, in de vorm van taakverruiming. Hij zal diverse extra controles en werkzaamheden uit moeten gaan voeren om te zorgen dat de juiste goederen in het magazijn komen te liggen. Er zijn gebruikershandleidingen in de organisatie beschikbaar gesteld, waardoor dit geen problemen op kan leveren. Tevens zijn de extra taken verwerkt in de vernieuwde processchema's.
- Door het centraal verwerken van de aanvulorders zal de verantwoordelijke planner extra werkzaamheden krijgen.
- Door het centraal verwerken van de aanvulorders zal deze taak uit het takenpakket van CSC-medewerkers gehaald kunnen worden.
- De ICT-medewerkers van de Groeneveld Group zullen vooral in de eerste maanden na het afsluiten van de projectperiode, energie en tijd moeten steken in het maken van de diverse aanpassingen in het systeem. Zoals: het beschikbaar krijgen van de managementinformatie (prestatie-indicatoren), van 1 magazijn naar 20 monteurmagazijnen, aanpassingen MRP1-systeem etc.
- De medewerkers van de disciplines Inkoop, Planning, Magazijnbeheer en Kwaliteit zullen meer en beter met elkaar gaan communiceren. Hier zal tijd voor vrij gemaakt moeten worden, zodat er wekelijks een overleg plaats kan vinden.
- De disciplines Inkoop en Magazijnbeheer zullen meer moeten gaan communiceren. Hierdoor worden voorraadtekorten eerder opgemerkt en zullen 'nee' verkopen teruggedrongen worden. Ook stijgt hierdoor de klanttevredenheid.
- Het management van de GTE Nederland zal meer tijd moeten steken in het sturen van de organisatie. Hier valt ook onder het maken van plannen met verantwoordelijke medewerkers om de managementinformatie (mogelijke prestatie-indicatoren) en daarmee de logistieke bedrijfsvoering te verbeteren.
- De teamleider Kitassemblage zal een kwaliteitsmeting(ingangscontrole) uit gaan voeren.
- De ondersteunende functie op de planafdeling en een medewerker van CSC-afdeling zullen gezamenlijk met de Magazijnbeheerder verantwoordelijk worden voor het doorzetten van de verkooporders in tijd. Ook zullen de Duitse en Belgische dochterondernemingen deze data door moeten geven aan de Magazijnbeheerder.

8.2 Organisatorische consequenties

De meeste bedrijfskundige consequenties komen naar voren op het gebied van personeel toch kunnen er enkele organisatorische consequenties worden onderscheiden.

- Een meer sturende manier van werken en leidinggeven op basis van cijfermatig materiaal. Voorheen kreeg het Management alleen informatie door, middels vergaderingen en uit de 'wandelgangen'.
- De magazijnvoorraad zal teruggedrongen worden wat een positief resultaat geeft op de Stock Turnover.
- Iedere monteurvoorraad zal een eigen magazijn krijgen in het systeem.
- In het systeem zijn diverse wijzigingen gemaakt aan de werking en het gebruik van het MRP-systeem.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

In dit hoofdstuk wordt een tijdschema gegeven voor het tijdbestek waarbinnen de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden. Deze zijn wederom ingedeeld in operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Tijdens de stageperiode zijn al verschillende aanbevelingen in de organisatie doorgevoerd of besproken in vergaderingen. Er zijn al verschillende wijzigingen aan het MRP1-systeem en de werkwijze met betrekking tot dit systeem geïmplementeerd. Het effect van deze maatregelen is in de stageperiode al zichtbaar geworden in de vorm van een verhoogd service level en een verhoogde Stock Turnover. Verschillende zaken uit het onderzoek zijn in de TOM-meeting (Technical Operations Meeting) besproken en door de student toegelicht.

Om draagvlak in de organisatie te creëren is met de bedrijfsmentor, de heer Knijf, wekelijks/ eens per 2 weken een voortgangsgesprek gehouden. Daarnaast met alle stakeholders verschillende gesprekken gehouden. Aan het begin van de stageperiode is een business case gemaakt, de bevindingen van dit onderzoek zijn medegedeeld aan de stakeholders in de vorm van een presentatie. Het complete onderzoek zal ook aan alle stakeholders toelicht worden in de vorm van een presentatie, om draagvlak in de complete organisatie te creëren. Tevens is constant rekening gehouden met de wensen van de eindgebruikers, mits dit toegevoegde waarde oplevert voor de organisatie. De presentatie zal plaats vinden op 10 juni 2009.

Onderstaand is een tijdsschema opgenomen, waarin de implementatieperiode inzichtelijk is gemaakt. Dit tijdsschema is besproken en geverifieerd door de directeur van GTE Nederland, de heer Knijf. In het schema is inzichtelijk gemaakt in welke maand de implementatie kan starten en wanneer deze aanbevelingen doorgevoerd kunnen zijn in de organisatie. Tevens is aangeven welke medewerker verantwoordelijk is voor de uitvoering van de aanbevelingen.

Aanbeveling	**Aanvang in maand**	**Gereed in maand**	**Door wie uitgevoerd?**
Operationeel			
MRP1-advies optimaliseren	Reeds gestart in maart 2009	Doorlopend proces	Alle disciplines
Controles invoeren	Reeds gestart in mei 2009	Wekelijks herhalen	Inkoper
Inkooporders opschonen	Reeds gestart in april 2009	Maandelijks herhalen	Inkoper
Veiligheidsvoorraad updaten	Reeds gestart februari 2009	Kunnen dochterondernemingen geen invloed meer op uitoefenen, mei 2009	GTE Int.
Forecast updaten	Reeds gestart mei 2009	Wekelijks herhalen	Inkoper
Forecast mogelijk op Ned. BAAN	Reeds gestart, aanvraag ligt bij ICT, mei 2009	juni 2009	ICT
Opschonen stuklijsten	Juli 2009	Wekelijks herhalen	Inkoper
Maakdelen crediteur Nederland	Reeds uitgevoerd, april 2009	april 2009	GTE Int.
Leadtime maakdelen aanpassen	Reeds uitgevoerd, april 2009	april 2009	GTE Int.
Aparte magazijnvoorraad monteurs	Besproken in TOM-meeting april 2009, aanvang juli 2009	november 2009	ICT / Magazijnbeheer
Aanvulorders centraal verwerken	juli 2009	juli 2009	Planning
Toekennen referentie aan inkoopdelen	juli 2009	juli 2009	Inkoper
Invoeren ingangscontrole	juli 2009	wekelijks herhalen	Teamleider Kitassemblage

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

	OM- 009, aanvang juli 2009	september 2009	ICT
Vast overleg moment tussen de disciplines Inkoop, Planning, magazijnbeheer en CSC	juli 2009	wekelijks herhalen	Inkoop, Planning, Magazijnbeheer & CSC
Beschikbaar krijgen managementinformatie.	juli 2009	november 2009	ICT
Verbeteren communicatie Inkoop & Magazijnbeheer	juli 2009	dagelijks	Inkoper, Magazijnbeheerder
Verbeteren communicatie GTE Int. & GTE Nederland	juli 2009	dagelijks	GTE International & GTE Nederland
Strategisch			
Sturen van de organisatie door middel van logistieke managementinformatie	november 2009	wekelijks / maandelijks herhalen	Directeur
Opschonen 100% incourante voorraad	Reeds gestart, mei 2009	december 2009	Directeur/Magazijnbeheer

Tabel 9.1 Implementatievoorstel

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

uenties

In dit hoofdstuk worden de kosten en baten weergegeven van de geadviseerde aanbevelingen. Eerst wordt door middel van een exploitatiebegroting de kosten baten tegen elkaar afgewogen. Vervolgens zijn de kosten en baten inzichtelijk gemaakt en zal een investeringsbegroting volgen voor de initiële kosten. Ook zal in dit hoofdstuk een ROI(Return On Investment) naar voren komen.

10.1 Exploitatiebegroting

De exploitatiebegroting bestaat uit een prognose van de baten en lasten van de aanbevelingen. De kosten zijn structureel en keren jaarlijks terug. Van de baten is een gedeelte jaarlijks terugkerend en een gedeelte alleen in het eerste jaar merkbaar. De initiële kosten zijn opgenomen in de investeringsbegroting in paragraaf 10.3.

Exploitatiebegroting		
Jaarlijkse baten		
	Jaar 1	Jaar 2
Jaarlijks terugkerende baten	€ 32.450	€ 32.450
Eenmalige besparing voorraadkosten	€ 17.985	
Totaal	**€ 50.435**	**€ 32.450**
Jaarlijkse lasten		
	Jaar 1	Jaar 2
Jaarlijks terugkerende kosten	€ 11.764	€ 11.764
Totaal	**€ 11.764**	**€ 11.764**
Besparing	**€ 38.671**	**€ 20.686**

Tabel 10.1 Exploitatiebegroting

10.2 Kosten en baten verantwoording

Jaarlijkse baten

De jaarlijkse baten bestaan vooral uit een interne besparing op personeelskosten. In de onderstaande tekst wordt het bedrag van € 32.450 verder toegelicht.

Toelichting op de exploitatiebegroting

De baten zijn in kaart gebracht door middel van deskresearch, interviews, doornemen van scripties en op basis van eigen ervaring. Met de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de onderstaande activiteiten is een gesprek gehouden over het aantal uur wat nodig is om deze werkzaamheden uit te voeren. In de tabel op de volgende bladzijde staan de staan de besparingen per activiteit weergegeven, dit zijn de jaarlijks terugkerende besparingen. Voor een uitgebreide toelichting hierop verwijs ik u naar bijlage 12 op blz. 117 t/m 118.

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

		Aantal uur p/w	Uren p/m	Aantal uur p/j	Kosten p/u	Besparing p/j
	edewerker					
	oper	4		208	€ 30	€ 6.240
	SC	1		52	€ 30	€ 1.560
Dubbele aanvulorders verwerken	Magazijnbeheerder	1		52	€ 30	€ 1.560
Beschikbaarheid van materialen						
Extra werkzaamheden om uit te kunnen leveren	Magazijnmedewerker		26,7	320,4	€ 25	€ 8.010
Verwerken van spoedorders (mail/telefonisch)	Inkoper	2		104	€ 30	€ 3.120
Monteurvooraden controleren						
Overleg met monteur	Planning (service)	1,5		78	€ 30	€ 2.340
Overleg met monteurs	Planning (montage)	1		52	€ 30	€ 1.560
Overleg met planning / monteurs / l eidingevende	Magazijnmedewerkers	5		260	€ 25	€ 6.500
Overleg met monteurs / zoeken materialen	Inkoper	1		52	€ 30	€ 1.560
Totaal:						**€ 32.450**

Tabel 10.2 Jaarlijks terugkerende baten

Het tweede gedeelte van de exploitatiebegroting: de eenmalige besparing op de voorraadkosten staat uitgelegd in paragraaf 6.1: 'aanbevelingen'' onder het kopje opschonen 100% incourante voorraad op blz. 37.

Jaarlijkse lasten

De jaarlijkse lasten bestaan grotendeels uit personele kosten om de aanbevelingen / activiteiten uit te voeren. In de onderstaande tekst wordt het bedrag van €11.764 verder toegelicht.

Toelichting op de exploitatiebegroting

De lasten zijn wederom in kaart gebracht door middel van deskresearch, interviews, doornemen van scripties en op basis van eigen ervaring. De jaarlijks terugkerende lasten bestaan uit personele lasten om de aanbevelingen uit te voeren / te implementeren in de organisatie. Er kan een scheiding worden gemaakt in twee soorten kosten: de jaarlijks terugkerende kosten en de incidentele implementatie kosten, de initiële kosten. De initiële kosten worden verder toegelicht in de investeringsbegroting in paragraaf 10.3.

In het onderstaande schema staan de jaarlijks terugkerende kosten weergeven. Per aanbeveling is weergegeven wie verantwoordelijk is, het aantal uur wat nodig is om de werkzaamheden uit te voeren en welke kosten dit meebrengt, per jaar. Deze gegevens zijn gebaseerd op basis van aannames, welke toegelicht worden in bijlage 12 op blz. 119 t/m 120.

Aanbeveling:	**Verantwoordelijke**	**Uren p/w**	**Uren p/m**	**Uren p/j**	**Kosten p/u**	**Kosten p/j**
MRP- advies optimaliseren						
Controles invoeren	Inkoper	1,5		78	€ 30	€ 2.340
Inkooporders opschonen	Inkoper		1,5	18	€ 30	€ 540
Openstaande verkooporders opschonen	BeNeDu		2	24	€ 30	€ 720
Forecast updaten	Inkoper	0,15		7,8	€ 30	€ 234
Opschonen stuklijsten / Bill of Material	Inkoper	0,5		26	€ 25	€ 650
Aanvulorders centraal verwerken	Hoofd Planning	1		52	€ 30	€ 1.560
Toekennen referentie aan inkoopdelen	Inkoper	0,25		13	€ 30	€ 390
Vast overleg moment tussen Inkoop, Planning, Magazijnbeheer & CSC	Alle verantwoordelijke	2		104	€ 30	€ 3.120
Invoeren van een ingangscontrole	Teamleider Kit	0,5		26	€ 25	€ 650
Controleren w/d organisatie d.m.v. logistieke managementinformatie	Directeur	0,25		13	€ 40	€ 520
Sturen w/d organisatie d.m.v. logistieke managementinformatie	Directeur	0,5		26	€ 40	€ 1.040
Totaal:						**€ 11.764**

Tabel 10.3 Jaarlijks terugkerende lasten

10.3 Investeringsbegroting

In de investeringsbegroting staan de initiële (eenmalige implementatie kosten) kosten weergegeven. Deze gegevens zijn verkregen door middel van aannames, welke gedaan zijn door de Corporate Supply Chain Manager van GTE International.

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Forecast mogelijk maken Nederlands netwerk	€ 5,25
Maakdelen crediteur Italie	€ 5,25
Lead-time maakdelen aanpassen	€ 5,25
Toekennen aparte magazijnvoorraad per monteur	€ 280,00
Servicegraad meten per ordersoort	€ 140,00
Beschikbaar krijgen management informatie	€ 700,00
Opruimen 100% incourante voorraad (magazijnmedewerker)	€ 1.000,00
Opschonen 100% incourante voorraad (directeur)	€ 640,00
Totaal	**€ 2.775,75**

Tabel 10.4 Investeringsbegroting

Toelichting op investeringsbegroting

In het onderstaande schema staan de diverse aanbevelingen weergegeven. Zoals in de paragraaf 10.3 naar voren komt zijn deze gegevens verkregen door middel van aannames. Het uurtarief is verkregen bij de Account Manager van GTE International. Wederom is hier de verantwoordelijke bepaald, het aantal uur wat nodig is om de aanbevelingen te implementeren en welke kosten dit met zich mee brengt. Voor een uitgebreide beschrijving van de aannames verwijs ik u naar bijlage 12 op blz. 120 t/m 121.

Aanbeveling:	Verantwoordelijke	Aantal uur	Kosten p/u:	Kosten totaal:
Forecast mogelijk maken Nederlands netwerk	ICT (BAAN)	0,15	€ 35,00	€ 5,25
Maakdelen crediteur Italie	ICT (BAAN)	0,15	€ 35,00	€ 5,25
Lead-time maakdelen aanpassen	ICT (BAAN)	0,15	€ 35,00	€ 5,25
Toekennen aparte magazijnvoorraad per monteur	ICT (BAAN)	8	€ 35,00	€ 280,00
Servicegraad meten per ordersoort	ICT (BAAN)	4	€ 35,00	€ 140,00
Beschikbaar krijgen management informatie	ICT (BAAN)	20	€ 35,00	€ 700
Opschonen 100% incourante voorraad	Magazijnmedewerker	40	€ 25,00	€ 1.000,00
Opschonen 100% incourante voorraad	Directeur / Magazijnbeheer	16	€ 40,00	€ 640,00
Totaal:				**€ 2.775,75**

Tabel 10.5 Initiële kosten

10.4 Terugverdienperiode

De terugverdienperiode is de periode die verstrijkt tot het oorspronkelijke investeringsbedrag geheeld is terugverdiend. Uit de exploitatiebegroting valt af te lezen dat er voor jaar 1 een besparing wordt gerealiseerd van € 50.435, -. De totale kosten voor jaar 1, inclusief de eenmalige implementatiekosten uit de investeringsbegroting bedragen: € 11.764, - + 2.775,75 = € 14.539,75.

Kosten per jaar = € 14.539,75
Besparing jaar 1 € 50.435, -

Uit de bovenstaande formule valt te concluderen dat het geïnvesteerde vermogen binnen 4 maanden terugverdiend is.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Nederlandstalige Boeken

- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek, derde druk: Wolters Noordhoff, Houten. ISBN 90 207 2589 0.
- Kempen, P.M. & J.A. Keizer: Advieskunde voor praktijkstages, 2e druk: Wolters Noordhoff, Groningen. ISBN 90 01 46822 5.
- Gelderman/ Albronda: Professioneel Inkopen: Wolters Noordhoff, Groningen. ISBN 978 9001 70024 9.
- Engelbregt, Kalkhoven en Kruijer: Voorraadbeheer en Materialsmanagement: ISBN 978 473 0061 8.
- Drs. C.J. van der Meer: Logistiek in ketens, management van processen, eerste druk: ThiemeMeulenhof, Utrecht/Zutphen, 2006. ISBN 90 06 95088 2.
- Mr. L.J.A.M. ten Berge & Drs. M.P. Oteman, Inleiding organisatiekunde: Countinho B.V., Bussum. ISBN 906283 397 7.
- Kempen, P.M. & J.A. de Keizer: Competent afstuderen en stagelopen, Een advieskundige benadering, derde druk: Wolters Noordhoff, Groningen. ISBN 978 90 01 46824 8.
- G. Grit: Project management, vierde druk: Wolters Noordhof, Groningen. ISBN 90 01 34703 7.
- C.T. de Groot, J.H.W.M. de Seriere & J.H. Snijders: Informatiekunde 2, ondernemen met informatie: Wolters Noordhof, Groningen. ISBN 90 01 82012 3.
- Durlinger, Ir. P.P.J.: Effectief voorraadbeheer, een stappenplan: Kluwer Logistiek Memo, 1998. ISBN 90 267 2829 8.
- Van Goor, A.R. e.a.: Goederenstroombesturing, voorraadbeheer en materials handling, 2e druk: Stenfert Kroese, Leiden, 1993. ISBN 902 072 2778.
- Visser, H.M. en Goor, A.R.: Werken met logistiek, 3e druk Houten: EPN B.V., 1999. ISBN 9011053567.

Engelstalige boeken

- Arnold Chapman Clive: Introduction to materials management, sixth edition: Pearson International Edition. ISBN-13: 978 0 13 242550 6.
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H: International Business, The drydenpress, 1996.
- S. Chopra & P. Meindl: Supply Chain Management, Strategy, Planning & Operation, third edition: Pearson Education Inc., New Jersey. ISBN 0 13 173042 8.

Websites

- http/ www.75-managementmodellen.wolters.nl (gebruikt in de beginperiode en tijdens het diepteonderzoek)
- http://www.logistiek.nl (tijdens de gehele stageperiode gebruikt)

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

.nl (tijdens de gehele stageperiode gebruikt)
dens de gehele stageperiode gebruikt)
de gehele stageperiode gebruikt)

- http://www.competentafstuderenenstagelopen.wolters.nl (16-2-2009)
- http://kennis-en-wetenschap.kwero.nl/diversen/466-empirisch-onderzoek.html (3-3-2009)
- http://siswo.uva.nl/media/tijdschrift/kwalon/kwalitatief%20onderzoek%20wat.htm (3-3-2009)
- http://www.dbmi.nl/marktonderzoek/kwantitatiefonderzoek/index.html (3-3-2009
- http://www.encyclo.nl/begrip/Voorraadbeheer (17-3-2009)
- http://users.telenet.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/documenten/leiderschap/PDCA.pdf (8-4-2009)
- http://www.encyclo.nl/begrip/productiviteit & http://nl.wikipedia.org/wiki/Productiviteit (9-4-2009)
- http://www.mijnwoordenboek.nl/vertaal/NL/NL/doorlooptijd (9-4-2009)

Bedrijfsdocumenten

- Intranet
- Procesbeschrijvingen
- Adviesrapport Sales
- ERP-systeem

Artikelen

- Meten is meer dan alleen Weten, auteur Wilco Stel, geplaatst 4 oktober 2006, www.logsitiek.nl
- Stappenplan voor succesvolle KPI's, Jurgen Donders, geplaatst 13 mei 2008, www.logistiek.nl
- Best practice in prestatie-indicatoren, auteur Jeroen van den Berg, www.jvdbconsulting.com
- Tien tips om sales bij de vraagvoorspelling te betrekken, auteur Stephan Wouters, geplaatst op 12 januari 2007, www.logistiek.nl

Database

- www.google.nl

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

e disciplines Inkoop, Magazijnbeheer, Planning & Kwaliteit

"Een logistieke verbetering"

Jan Smits
Mei 2009

Bijlagen

Hogeschool Utrecht
Sector Faculteit Economie & Management
Opleiding Logistiek & Economie, Instituut BA, HU
Padualaan 101
3344 EE Utrecht

Eerste docentbegeleider: Drs. P.F.W. Postmes

Tweede docentbegeleider: De heer A. de Groot

Opdrachtgever: Groeneveld Transport Efficiency
Stephensonweg 12
4207 HB Gorinchem

Bedrijfsmentor: De heer T. Knijf; Manager of Operations

Periode onderzoek: februari 2009 – juni 2009

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Bijlage 1 Business case 55

Bijlage 2: Processchema's 61
2.1 Inkoopproces Nederland-Italië 62
2.2 Inkoop: Inkoopproces Nederland – Derden 64
2.3 Inkoopproces: Stocktransfer tussen twee vestigingen 66
2.4 Magazijnbeheer: Pickproces 68
2.5 Magazijnbeheer: Inboundproces 71
2.6 Planning: Planning montageorders 73
2.7 Planning: Planning service orders 75

Bijlage 3: Taken en verantwoordelijkheden 77

Bijlage 4 Groeneveld Group 90
4.1 Organogram Groeneveld Group 90
4.2 Organogram afdeling Marketing en Sales 91
4.3 Schema Logistieke beleidsbeslissingen 92
4.4 Organogram GTE Nederland 93

Bijlage 5 Kwantitatief vergelijkingsonderzoek Groeneveld Group 94
5.1 Overview Stock value and Stock turnover Groeneveld Group 94
5.2 Overview 66% and 100% Obsolete Stock value per subsidiary 96
5.3 Customer Service Level overview 98
5.4 Overview Safety Stock value per Subsidiary 99

Bijlage 6 Controles MRP1-systeem 101

Bijlage 7 Handleiding 103

Bijlage 8 Geoptimaliseerde Inkoopprocessen 106
8.1 Inkoopproces Nederland-Italië 107
8.2 Inkoopproces Nederland-Derden 110

Bijlage 9: Toekennen referentie aan inkoopdelen wanneer voorraad niet toereikend 112

Bijlage 10 Definities managementinformatie 113

Bijlage 11 Onderzocht maar niet geadviseerd 115

Bijlage 12 Toelichting aannames financiële consequenties 117

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

In deze bijlage wordt de business case beschreven die in de beginperiode van het project naast het plan van aanpak is gemaakt en gepresenteerd aan: het management van GTE Nederland, Hoofd Inkoop, Hoofd Planning en Hoofd Magazijnbeheer.

Managementsamenvatting

De firma Groeneveld Transport Efficiency heeft door een herziene Supply Chain, zo'n 2 jaar geleden, problemen gekregen op het gebied van Inkoop en Voorraadbeheer. Het centraal magazijn is verplaatst en de levertijd steeg hierdoor aanzienlijk. Hierop volgend zijn de voorraden verhoogd. In 2006 had de Firma Groeneveld een voorraad van ongeveer 2 miljoen euro, deze is in datzelfde jaar verhoogd naar 3,7 miljoen euro. Het management heeft geprobeerd de voorraden te verlagen, door middel van het invoeren van een MRP-behoefte planning. Op dit moment ligt er voor ongeveer 1,4 miljoen euro aan voorraad in het magazijn. Alleen komt het nu voor dat bepaalde producten die essentieel voor levering niet op voorraad liggen en andere producten die minder vaak gepickt worden te veel van op voorraad zijn.

Op het gebied van Inkoop, Magazijnbeheer, Planning en Kwaliteit zullen processen geanalyseerd worden. Hierop volgend zal een knelpuntanalyse uitgevoerd worden, waaruit diverse maatregelen geformuleerd worden. Tevens zullen de maatregelen getoetst worden op financiële haalbaarheid, waarbij gebruik gemaakt zal worden van een Return On Investment. Er zal ook onderzocht worden welke consequenties deze maatregelen hebben op het personeel en organisatie.

Na diverse oriënterende interviews en bestudering van bedrijfsliteratuur, zijn oplossingen geformuleerd welke het probleem op een juiste manier bestrijden. Het besteladvies zal geoptimaliseerd moeten worden, de veiligheidsvoorraden moeten opnieuw berekend worden, de Product Support Engineer moet verantwoordelijk worden voor het veranderen van de obsolete geworden producten in de stuklijsten en daarnaast zal door een orderpicker de magazijnvoorraad opnieuw vastgesteld moeten worden en in het systeem ingevoerd worden.

Wanneer het management besluit om het advies en de mogelijke oplossingen aan te nemen en te implementeren in de organisatie zal de firma Groeneveld ruim 180.000 euro besparen, daarnaast zal de werknemers- en klanttevredenheid stijgen. De kosten zullen vooral bestaan uit personeelskosten om de veranderingen in het systeem door te voeren en personeelskosten voor het tellen van de voorraad. De besparingen zullen op verschillende gebieden naar voren komen: voorraadkosten, handling kosten, personeelskosten, verzendkosten, factuurkosten. Tevens zullen deze maatregelen bijdragen aan een verbeterde omloopsnelheid. Op dit moment heeft de organisatie een omloopsnelheid van 3, de target is om de omloopsnelheid te verhogen naar 4,1 aan het einde van 2009.
De verbeteringen zullen binnen een tijdsperiode van 3 maanden geïmplementeerd zijn in de organisatie.

Wanneer medewerkers niet welwillend zijn om mee te werken, zal er een alternatief bedacht moeten worden. Het zou dan een goede oplossing zijn om de inkoop en voorraadbeheer door het magazijn te laten uitvoeren, omdat deze medewerkers precies weten welke producten vaak gepickt worden en welke producten daarom altijd op voorraad moeten zijn.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ar in Italië gevestigd. Op het moment worden vanuit ë, Nederland en Duitsland bevoorraad. De producten worden vanuit het Europees magazijn in Italië aan het magazijn in Nederland geleverd. De levertijd is 10 tot 15 werkdagen. Deze herziening van de Supply Chain heeft wat problemen veroorzaakt. Het bedrijf heeft 2 jaar geleden een hogere voorraad aangelegd, om de klanten goed te kunnen blijven leveren. In 2006 had de Firma Groeneveld een voorraad van ongeveer 2 miljoen euro, deze is in datzelfde jaar verhoogd naar 3,7 miljoen euro. Het management heeft geprobeerd de voorraden te verlagen, door middel van het invoeren van een MRP-behoefte planning. Op dit moment ligt er voor ongeveer 1,4 miljoen euro aan voorraad in het magazijn. Alleen komt het nu regelmatig voor dat essentiële producten niet op voorraad zijn en producten die weinig tot nooit verkocht worden te veel van op voorraad liggen.

Oplossingen overzicht

1. Besteladvies optimaliseren:

Het systeem geeft een besteladvies wat vaak niet optimaal is, de inkoper beslist zelf welke producten hij inkoopt op basis van de veiligheidsvoorraad en wat er in het verleden van het product verkocht is. Het systeem zou natuurlijk leidend moeten zijn en de inkoper zou hierop moeten kunnen vertrouwen. Het inkoopadvies wordt gegeven op basis van: productieorders, verkooporders, offertes, aanvulorders, forecasting en minimale bestelhoeveelheden.

2. Veiligheidsvoorraden opnieuw vaststellen:

De firma Groeneveld maakt gebruik van veiligheidsvoorraden, volgens de regel zouden deze elke 3 a 4 maanden opnieuw berekend moeten worden, omdat er een hoge vraagonzekerheid is. Alleen wanneer dit gecontroleerd wordt blijkt dat veiligheidsvoorraden niet overeen komen met wat er de laatste 4 maanden verkocht is. Hierdoor komt het voor dat Groeneveld van bepaalde producten een te hoge veiligheidsvoorraad heeft en dat er voor andere producten die essentieel zijn voor levering de veiligheidsvoorraad niet hoog genoeg is. De inkoper besteld op basis van de veiligheidsvoorraden, wanneer deze niet kloppen zal er verkeerd ingekocht worden. Hierdoor kan het dus voorkomen dat producten niet genoeg op voorraad zijn en producten niet uitgeleverd kunnen worden, hierdoor ontstaat een backorder.

3. Iemand verantwoordelijk stellen voor het veranderen van Obsolete producten in de stuklijsten:

Producten die op obsolete zijn gezet, zijn vaak nog steeds opgenomen in de productieorders/stuklijsten terwijl hier al een alternatief voor beschikbaar is en gebruikt zou moeten worden. De inkoper krijgt een besteladvies voor een onderdeel, terwijl deze niet meer besteld mag worden, de inkoper moet dit opmerken en ervoor zorgen dat het alternatief voldoende beschikbaar is. Merkt de inkoper dit niet op of onderneemt hij geen actie om het alternatief wel voldoende op voorraad te leggen, zal het product niet gepickt kunnen worden en zal er een alternatieve oplossing moeten komen om de klant toch te kunnen leveren. Het kan natuurlijk ook voorkomen dat er geen alternatief beschikbaar is en een order niet compleet uitgeleverd kan worden. Daarnaast, wanneer een medewerker van bijvoorbeeld Groeneveld Transport Efficiency België een order plaats waarin het obsolete-item is opgenomen, wordt deze order geblokkeerd en komt hij in de error-bak terecht. De inkoper moet dan diverse handelingen verrichten om de order toch te kunnen leveren. Op dit moment is er niemand verantwoordelijk voor het aanpassen van productieorders.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

werkelijke voorraden in het magazijn komen regelmatig niet overeen met de voorraad zoals deze in het systeem vermeldt staat. De inkoper besteld op basis van de voorraad zoals deze in het systeem vermeldt staat. Van een product was volgens het systeem geen voorraad meer aanwezig, op basis van de veiligheidsvoorraad en wat er in het verleden verkocht is kocht de inkoper 9 wartels in, terwijl er hier zeker 300 van in het bakje liggen, dit is zeker voor een half jaar voorraad. Dit brengt natuurlijk veel handling kosten met zich mee, want de volgende keer bestelt de inkoper natuurlijk weer 9 wartels. Dit wordt ook niet gecontroleerd door de medewerker die de inbound van de producten verzorgt in het magazijn. Het kan natuurlijk ook zo zijn, dat het systeem aangeeft dat er van een bepaald onderdeel 5 in voorraad zijn en dat wanneer een medewerker van het magazijn wil gaan picken deze onderdelen helemaal niet op voorraad zijn. Dan kan de klant niet geholpen worden.

Oplossing gedetailleerd

Om deze oplossingen doorgevoerd te krijgen in de organisatie zullen bepaalde processen aangepast moeten worden. Het gaat dan niet om de volgorde van bepaalde activiteiten, maar om handelingen die medewerkers moeten nemen. De Product Support Engineer zal verantwoordelijk gesteld worden voor het veranderen van de obsolete producten in de stuklijsten, in deze stuklijsten zal dan het alternatieve product ingevoerd worden. Een orderpicker zal eenmalig de taak krijgen om alle voorraden te controleren in het magazijn en deze in te voeren in het systeem. De inkoper zal op basis van de in het verleden verkochte hoeveelheid producten eens per drie a vier maanden een veiligheidsvoorraad moeten berekenen. Dit zal tot zijn takenpakket gaan behoren. Het optimaliseren van het besteladvies is een taak die zal gaan behoren tot de medewerkers die gespecialiseerd zijn in BAAN. Eerst zal uitgezocht moeten worden waar de knelpunten liggen en op wat voor manier het systeem aangepast moet worden. Wanneer dit eenmaal aangepast is heeft de medewerker inkoop hier geen taak meer aan en zal het inkoopproces en het voorraadbeheer verbeterd zijn.

Wat gebeurt er als we niets doen?

Wanneer Groeneveld Transport Efficiency de bovenstaande oplossingen niet implementeert zullen de problemen die op dit moment bestaan alleen maar groter worden. Op dit moment kunnen ze hun klanten 99 van de 100 keer nog helpen doordat er alternatieven beschikbaar zijn. Deze alternatieven brengen alleen veel kosten met zich mee in de vorm van handling kosten, extra verzendkosten en extra facturatie kosten: dit gaat ten koste van de verkoopmarge.

Oplossingsalternatief

Wanneer de medewerkers niet welwillend zijn om mee te veranderen en de voorgestelde maatregelen te implementeren zal er een alternatief gevonden moeten worden om de knelpunten op te lossen. Medewerkers werken volgens een bepaalde methode, welke volgens hen vaak de enige juiste is.
Het is dan ook moeilijk om deze mensen ervan te overtuigen om hun takenpakket aan te passen. Wanneer dit het geval is zal een alternatief ingevoerd moeten worden. Een idee zou dan zijn om de inkoop en voorraadbeheer te laten uitvoeren door een medewerker of leidinggevende van het magazijn. Deze medewerkers weten precies welke producten vaak gepickt worden en welke producten daarom altijd op voorraad moeten zijn en welke producten niet.

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Om tot een optimalisering van processen te komen, zullen er kosten gemaakt worden. De onderstaande kosten zijn nodig om de oplossingen in het bedrijf te implementeren.

Activiteit	Verantwoordelijke	Tijdsduur(u)	Kosten p/u	Kosten p/j
Aanpassen besteladvies in het systeem	Medewerker BAAN	24	50	1200
Aanpassen veiligheidsvoorraden	Medewerker BAAN	16	50	800
Controle veiligheidsvoorraden	Inkoper	32	35	1120
Invoeren gegevens obsolete producten in de stuklijsten	Productmanagement	24	35	840
Controleren voorraden	Magazijnmedewerker	120	25	3000
Totale kosten:				**6960 euro**

Tabel B 1.1 Kosten Business Case

Baten

Wanneer Groeneveld Transport Efficiency oplossingen implementeert in de organisatie treden er op verschillende gebieden voordelen op. Hieronder is een inschatting gemaakt.

Omschrijving	Frequentie;	Kosten per kenmerk	Besparing p/w	Besparing p/j
Minder voorraad kosten	Wekelijks	1000 euro p/w	1000	52000
Minder handling kosten magazijn	4 uur per dag	25 euro p/u	500	26000
Minder personeelskosten verkoopbinnendienst	6 uur per dag	35 euro p/u	1050	54600
Minder verzendkosten	5 keer per week	100 euro p/k	500	26000
Minder factuurkosten	20 keer per dag	30 euro p/k	600	31200
Totale besparing:				**189800 euro**

Tabel B 1.2 Baten Business Case

Tevens zullen deze maatregelen bijdragen aan een verbeterde omloopsnelheid. Op dit moment heeft de organisatie een omloopsnelheid van 3, de target is om de omloopsnelheid te verhogen naar 4,1 aan het einde van 2009.

Implementatie periode

Na de stageperiode zal Groeneveld Transport Efficiency Nederland zelf het initiatief moeten nemen om de maatregelen in de organisatie doorgevoerd te krijgen. Deze maatregelen kunnen binnen 2 a 3 maanden al geïmplementeerd zijn. De meeste tijd zal gaan zitten in het tellen van de voorraden. Voor het vaststellen van de veiligheidsvoorraden zal een juiste berekening opgesteld moeten worden, eens in de twee maanden zal de inkoper de veiligheidsvoorraden opnieuw moeten berekenen. Daarnaast zal het besteladvies geoptimaliseerd moeten worden. Dit gebeurt door medewerkers die gespecialiseerd zijn in BAAN, deze zullen eenmalig de aanpassingen aan het systeem moeten maken,

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

lyse

Om te berekenen of dat de oplossingen voordeel voor de onderneming opleveren zal gebruik worden gemaakt van diverse parameters waaronder: uurloon (diverse tarieven), voorraadkosten, factuurkosten en verzendkosten.

Risico
Wanneer er gewerkt wordt aan een optimalisatie van processen kunnen er risico's optreden welke ingeperkt moeten worden.
Ten eerste is het belangrijk dat er draagvlak wordt gecreëerd onder de medewerkers, zodat mensen ten eerste op de hoogte zijn van het project en daarnaast achter de maatregelen staan en welwillend zijn om mee te werken. Dit probeer ik te bereiken door de medewerkers te betrekken bij de opdracht. In het begin van de projectperiode hebben er oriënterende interviews plaats gevonden. Daarnaast zal ik tijdens mijn stageperiode mijn bevindingen aan alle betrokken medewerkers presenteren.
Een ander zeer belangrijk punt is dat er gewerkt wordt volgens een duidelijke planning. De projectperiode is 20 weken, waarbinnen het totale onderzoek afgerond moet worden. In de begin periode heb ik een globale planning gemaakt welke ik zal volgen. Vanaf week 4, van de afstudeerperiode zal ik per gedeelte van het onderzoek een detailplanning maken.

SWOT analyse

Kansen: - Door verbeterd voorraadbeheer mogelijkheid voor benaderen nieuwe klanten	Bedreigingen: - Medewerkers zijn niet welwillend om mee te veranderen - Management niet onder de indruk van de ideeën, waardoor deze niet geïmplementeerd worden
Sterkten : - Lagere kosten - Efficiëntere belevering - Verhoogde omloopsnelheid - Lagere werkdruk - Efficiëntere processen - Snelle implementatie	Zwakten: - Door het tellen van voorraden wordt niet de oorzaak van het probleem gevonden, alleen het gevolg verholpen - Medewerkers moeten tijd vrij maken om veranderingen door te voeren

Tabel B 1.3 SWOT analyse

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

		Kansen				Bedreigingen			
		Benaderen nieuw klanten				Medewerkers niet welwillend mee te veranderen	Management niet onder de indruk van de ideeen		
Sterkten	Lagere Kosten								
	Efficientere levering	++							
	Verhoogde omloopsnelheid						+		
	Efficientere Processen						+		
	Snelle implementatie						+		
Zwakten	Door tellen voorraad niet oorzaak alleen gevolg verholpen						-		
	Medewerkers moeten tijd investeren					--	-		

Figuur B 1.4 Confrontatie matrix

Efficiëntere levering >< Benadering nieuwe klanten

Hier treed een duidelijk voordeel naar voren toe. Wanneer klanten efficiënter geleverd kunnen worden, kun je klanten leveren door het maken van minder kosten en tevens kunnen klanten beter geholpen worden. Dan sta je natuurlijk sterker, wanneer je hiermee potentiële klanten benaderd.

Medewerkers moeten tijd investeren >< Medewerkers niet welwillend om mee te werken

Wanneer medewerkers niet welwillend zijn om mee te werken en ze moeten tijd investeren om de oplossingen in te voeren, zal je ze moeten overtuigen dat er voor de onderneming voordeel uit de maatregelen te halen is, anders zullen ze de voorgestelde maatregelen nooit accepteren.

Conclusie

Groeneveld Transport Efficiency kan ruim 180.000 euro besparen wanneer de oplossingen ingevoerd worden. Op dit moment bestaan er veel problemen op het gebied van inkoop en voorraadbeheer, waar de gehele onderneming last van ondervindt. Op dit moment kunnen klanten nog geholpen worden, maar daar moeten vaak erg veel extra kosten voor gemaakt worden om orders uit te leveren. In het bovenstaande rapport worden diverse oplossingen genoemd om deze problemen op te lossen en daarnaast de processen inkoop, magazijnbeheer, planning te optimaliseren en daarnaast de kwaliteit van de producten te waarborgen. Oplossingen zijn: het optimaliseren van het besteladvies, veiligheidsvoorraden opnieuw vaststellen, de Product Support Engineer verantwoordelijk stellen voor het veranderen van de obsolete producten in de stuklijsten en daarnaast zal de voorraad in het magazijn opnieuw in het systeem ingevoerd moeten worden, omdat de werkelijke voorraad niet overeen komt met de voorraad zoals deze in het systeem vermeld staat.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

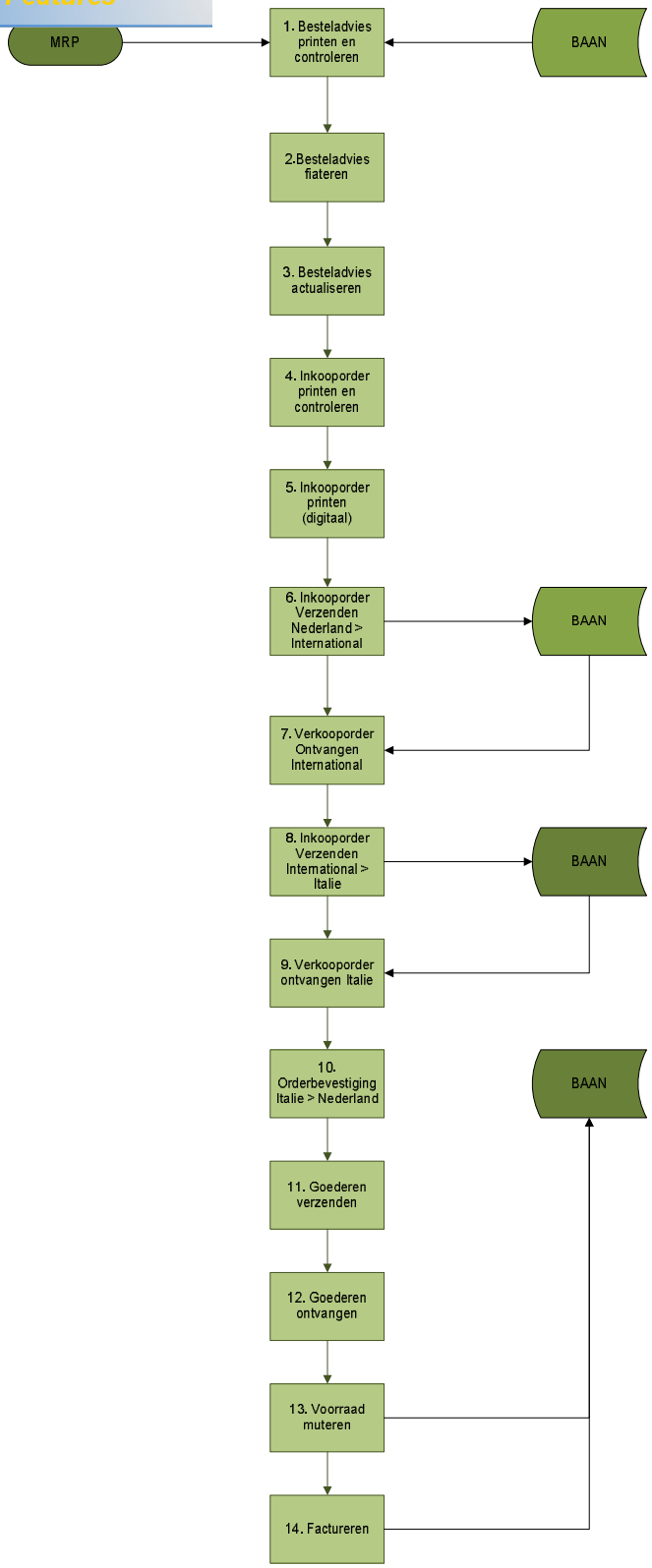
's

In deze bijlage worden processen beschreven binnen de disciplines Inkoop, Planning, Magazijnbeheer en Kwaliteit. De volgende processen zullen beschreven worden:

- *Inkoop bij de eigen productielocatie in Italië*
- *Inkoop bij derden*
- *Stocktransfer tussen de dochterondernemingen*
- *Picking*
- *Inbound*
- *Planning serviceorders*
- *Planning montageorders*
- *Proceskwaliteit*

Deze processen zullen beschreven worden aan de hand van een DataFlowchartDiagram. Vervolgens zijn in een overzicht de diverse activiteiten afzonderlijk beschreven. Hierin staan beschreven: de afdeling, de actor (tevens de functie van deze persoon) en welke handelingen deze persoon verricht om de activiteit uit te voeren.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Figuur B 2.1 Processchema: Inkoopproces Nederland-Italië

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

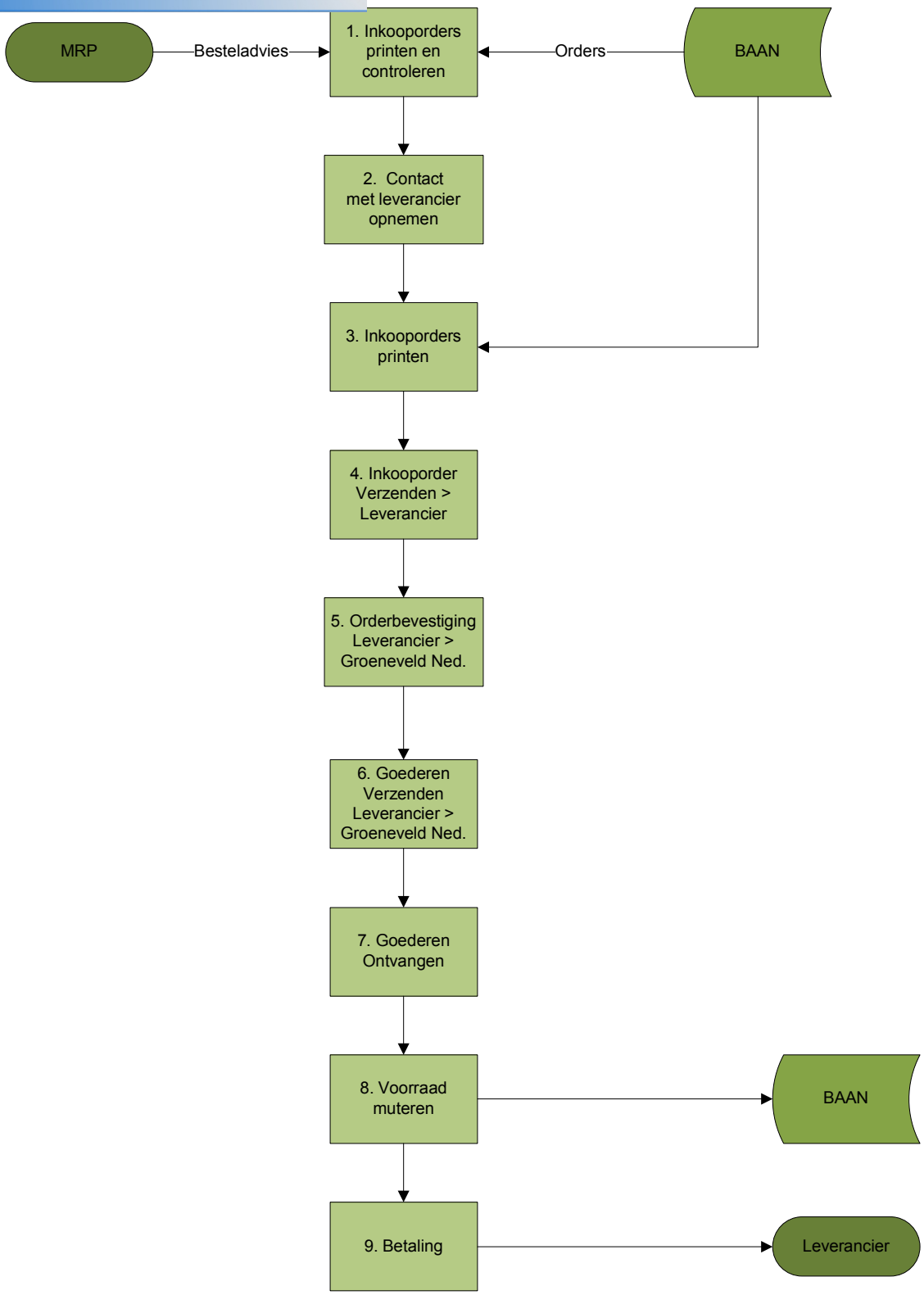
ces Nederland - Italië

Nr.	Activiteit	Afdeling	Actor / functie	Handelingen
1	Besteladvies	Inkoop(Ne)	Michael	Michael laat het systeem een besteladvies uit-
	printen en		Hoofd CSC &	rekenen. Dit gebeurt elke woensdag. Deze lijst print hij uit en gaat op basis van de
	controleren		Inkoper	veiligheidsvoorraden en de verkoophistorie
				bestelaantallen bepalen.
2	Besteladvies	Inkoop(Ne)	Michael	Hij verwerkt alle gegevens in het systeem. Hij
	fiatteren			geeft aan welke producten en besteld moeten
				worden en in welke hoeveelheden.
3	Besteladvies	Inkoop(Ne)	Michael	Michael laat het systeem de bestellingen
	actualiseren			bijwerken.
4	Inkooporder	Inkoop(Ne)	Michael	Wanneer alle gegevens in het systeem verwerkt
	printen en			zijn, kan er een inkooporder geprint worden.
	controleren			Hij print de lijst uit en controleert alle
				openstaande bestellingen op correctheid.
5	Inkooporder printen (digitaal)			Wanneer alle gegevens kloppen wordt er digitaal een inkooporder geprint.
6	Inkooporder	Inkoop(Ne)	Michael	De inkooporder wordt via EDI verzonden naar
	verzenden Ne-Int			het hoofdkantoor (Groeneveld International).
7	Verkooporder	Verkoop(Int)		Het hoofdkantoor ontvangt de inkooporder van
	ontvangen Int.			GTE Nederland en maakt hier een verkooporder
				van voor International. Dit gebeurt automatisch.
8	Inkooporder	Inkoop(Int)		International maakt van deze verkooporder weer een inkooporder voor Italië. Deze
	verzenden Int-Italië			inkooporder wordt via EDI naar Italië verzonden. Dit gebeurt automatisch.
9	Verkooporder	Verkoop(Ita)		In Italië ontvangt iemand van de afdeling verkoop
	ontvangen Italië			de order. Voert deze order in het systeem in en
				laat het systeem een leverdatum bepalen.
10	Orderbevestiging	Verkoop(Ita)		In Nederland is te controleren of dat de order
	Italië -Nederland			ontvangen is, omdat er dan een mogelijke
				leverdatum bekend is.
11	Goederen	Magazijn(Ita.)		De artikelen worden in Italië geproduceerd /
	verzenden			gepickt en verzonden richting Nederland.
12	Goederen	Magazijn	Kees:	Elke maandagochtend worden de goederen aan
	ontvangen		Inbound	GTE Nederland geleverd. De levertijd is 10 tot
				15 werkdagen. Hij controleert alle leveringen en de afwijkingen worden op een later moment
				doorgegeven.
13	Voorraad	Magazijn	Kees	Nadat hij alle goederen in de stellingen geplaatst heeft, boekt hij de goederen in de
	muteren			voorraad bij.
12	Factureren	Facturatie(Int)	Frans: facturatie	Op basis van aangeleverde informatie, factureert Frans de geleverde artikelen.

Tabel B 2.1 Procesbeschrijving: Inkoopproces Nederland-Italië

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

erland – Derden



Figuur B 2.2 Processchema: Inkoopproces Nederland-Derden

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

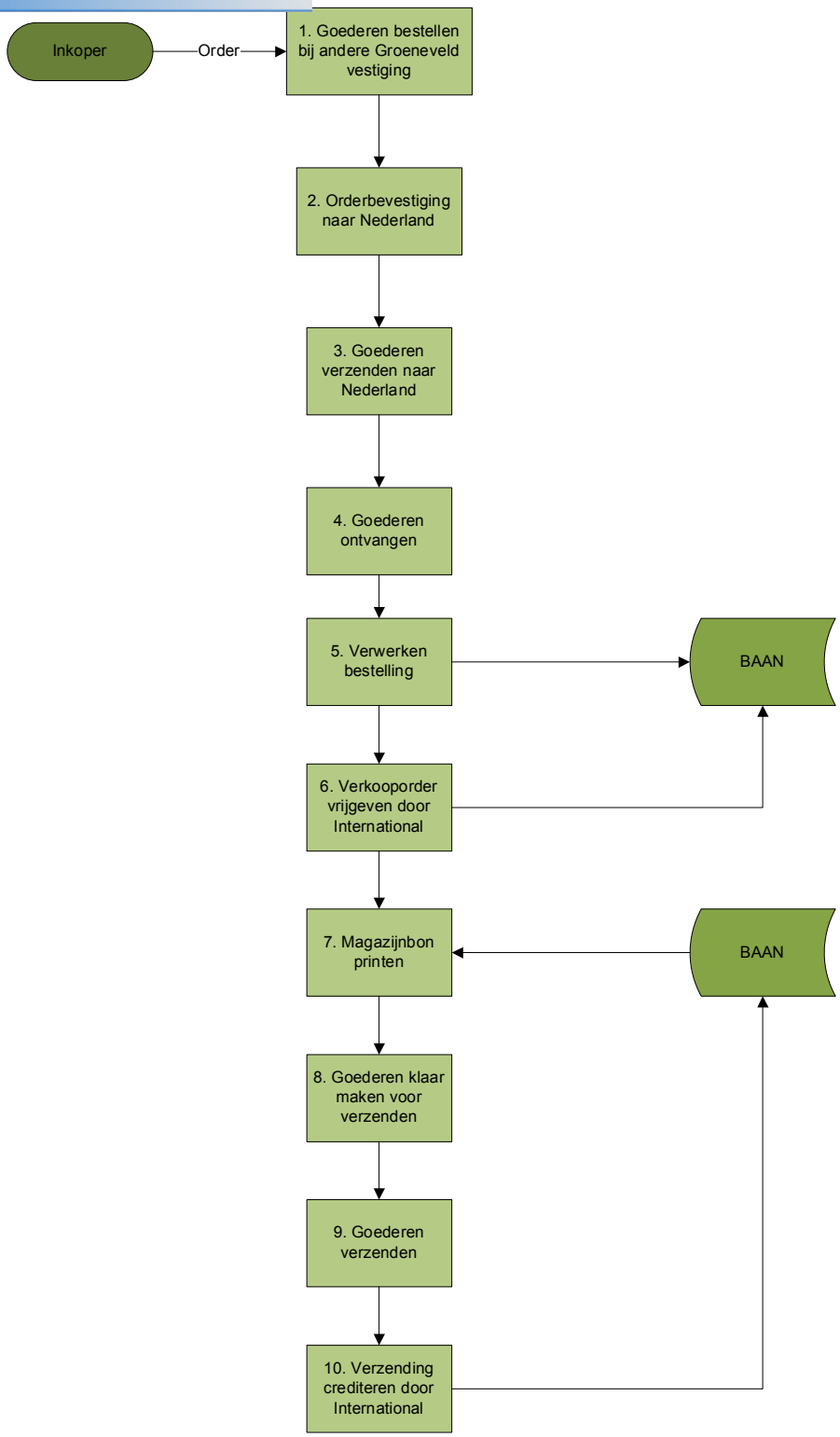
ces Nederland - Derden

Nr.	Activiteit	Afdeling	Actor / functie	Handelingen
1	Inkooporders	Inkoop	Michael	Michael laat het systeem een besteladvies uit-
	printen en		Hoofd CSC &	rekenen. Dit gebeurt elke woensdag. Op basis van deze gegevens gaat hij bepalen welke
	controleren		Inkoper	onderdelen besteld moeten worden. Tevens
				krijgt hij via de mail en mondeling gegevens
				aangeleverd.
				Op basis van de aangeleverde gegevens en wat
				er in het verleden van verkocht/verbruikt is,
				maakt Michael een selectie van de te bestellen artikelen.
2	Contact met de	Inkoop	Michael	Op basis van deze gegevens gaat hij per
	leverancier opnemen			inkooporder / leverancier contact opnemen over de te bestellen artikelen. Hij maakt
				afspraken over de levertijden en prijzen.
3	Inkooporders	Inkoop	Michael	Wanneer de inkooporders gecontroleerd zijn,
	printen			kunnen deze uitgeprint worden.
4	Inkooporder	Inkoop	Michael	De uitgeprinte inkooporder wordt via de fax
	verzenden naar			verzonden naar de leverancier.
	leverancier			
5	Orderbevestiging	Leverancier		De leverancier stuurt een orderbevestiging via
	leverancier >			de fax of belt op om deze informatie door te
	GTE			geven aan Michael.
6	Goederen			
	verzenden leverancier			De leverancier pickt de producten en stuurt deze naar GTE Ned.
	> GTE Ned.			
7	Goederen	Magazijn	Kees	Kees ontvangt de goederen in het magazijn.
	ontvangen			Hij controleert de levering met de aanwezige
				pakbon / vrachtbrief. Noteert eventuele afwijkingen op de pakbon. Wanneer deze
				producten specifiek voor iemand zijn besteld,
				staat er een referentie op de levering, dan weet Kees wat er met deze levering moet
				gebeuren.
8	Voorraad muteren	Magazijn	Kees	Kees voert de geleverde gegevens in het systeem in en levert de pakbon in bij Michael
9	Betaling	Inkoop	Michael	Wanneer de factuur ontvangen wordt, controleert Michael de factuur met de levering.
		Directeur	Theo	Wanneer de factuur en de levering
				moet dit overeenkomen getekend worden door
				de directeur van GTE Nederland.

Tabel B 2.2 Procesbeschrijving: Inkoopproces Nederland-Derden

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

er tussen twee vestigingen



Figuur B 2.3 Processchema: Inkoopproces Stock transfer tussen twee vestigingen

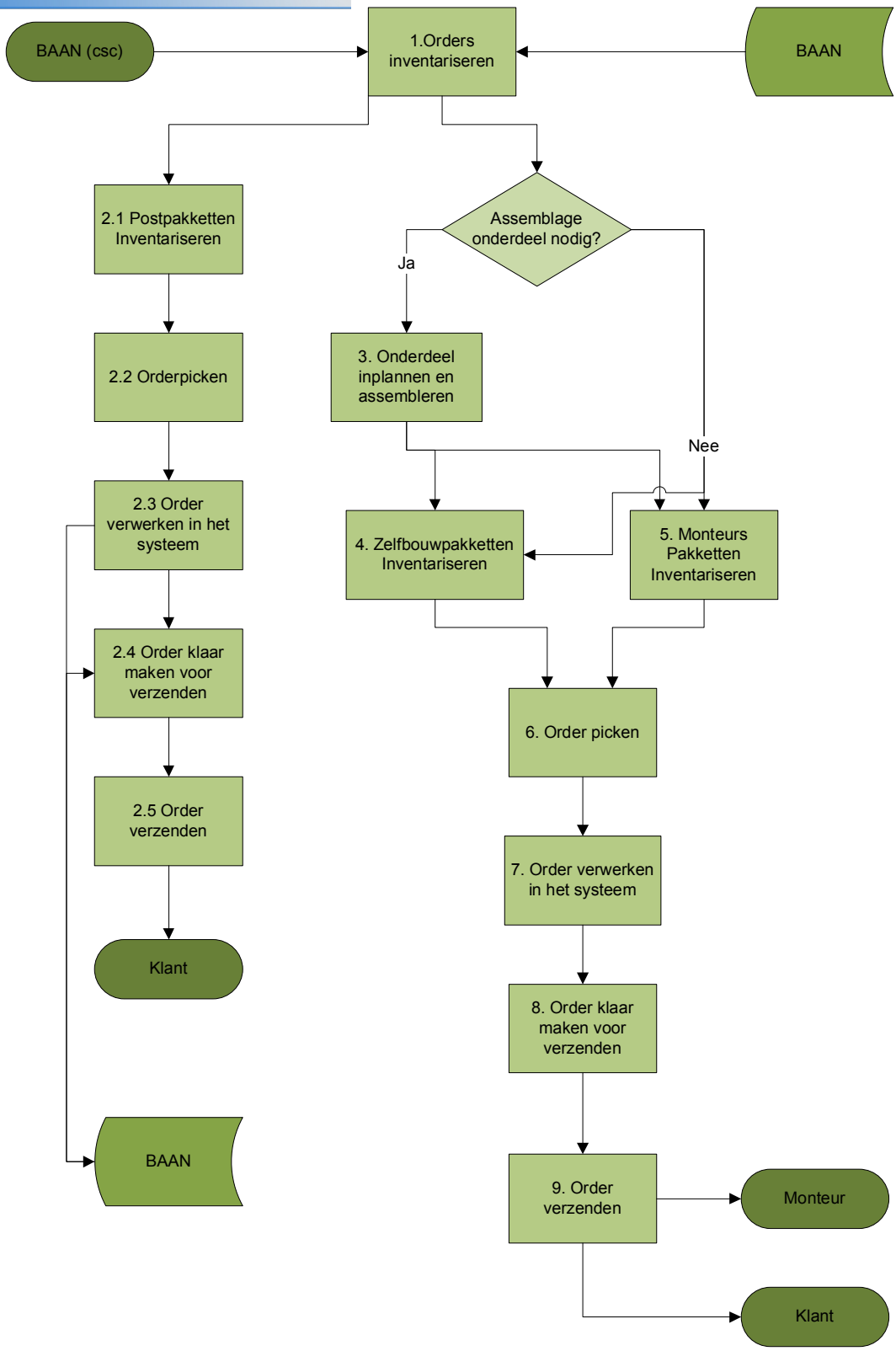
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

sfer tussen twee vestigingen

Activiteit nr.	Activiteit	Afdeling	Actor / functie	Handelingen
1	Goederen	Inkoop	Michael:	Michael mailt een contactpersoon bij een andere
	bestellen bij		Hoofd	Groeneveld vestiging. Dit zal bijna altijd binnen
	andere Groeneveld		CSC &	Europa zijn, omdat anders de transportkosten te
	vestiging		Inkoper	hoog zijn. Hij geeft het soort artikel en het aantal door. Tevens geeft hij een gewenste
				leverdatum door. Daarnaast stuurt hij Kees
				en Andre van de afdeling magazijn een mail ter informatie.
2	Orderbevestiging	GTE	x	De contactpersoon bij de andere Groeneveld
	naar Nederland			vestiging, controleert de voorraad en geeft
				een orderbevestiging via de mail.
3	Goederen	GTE	x	Wanneer deze contactpersoon de
	verzenden naar GTE Ne			orderbevestiging heeft doorgestuurd, geeft hij het magazijn de opdracht de goederen te picken en te versturen richting GTE Nederland.
4	Goederen	Magazijn	Kees:	Bij het magazijn neemt Kees de goederen in
	ontvangen		Inbound	ontvangst, hij noteert de onderdelen op een
				retourbon, deze brengt hij bij Michael.
5	Verwerken	Inkoop	Michael:	Michael ontvangt de retourbon van Kees.
	bestelling		Hoofd	Op basis van deze gegevens maakt hij een
			CSC &	interne overboeking.
			Inkoper	Michael bewaart de retourbon en levert deze in
				bij Robbert Leenheer van GTE International.
6	Verkooporder	GTE Int.	Robbert:	Op het moment dat de Robbert de retourbon
	vrijgeven door Int.		Business	ontvangt en de interne overboeking plaats heeft gevonden kan hij een verkooporder
			Analist	vrijgeven door International. Op dit moment
				ontstaat er een magazijnbon voor GTE Ned.
7	Magazijnbon	Magazijn	Andre:	Andre print de magazijnbon en weet op basis
	printen		Teamleider	van deze gegevens waarvoor de onderdelen
			Picking en verzenden	besteld zijn en weet waar ze naar toe moeten.
8	Goederen klaar	Magazijn	Edwin /	Wanneer bekent is waar de onderdelen voor
	maken voor		Wesley/	bestemd zijn kunnen deze direct klaar gemaakt
	verzenden		Fadil:	worden voor verzenden. Er wordt een vrachtbrief
			Order-	geprint en de manier van verzenden wordt
			pickers	gekozen: Audax, UPS, DHL of de artikelen
				worden opgehaald. Daarna worden de goederen naar de werkplaats gebracht.
9	Goederen	Magazijn	Audax /	De goederen worden of opgehaald door de
	verzenden		UPS	hierboven genoemde bedrijven of door de gene
			DHL	die de goederen met spoed besteld heeft komt
				de goederen ophalen
10	Verzending	GTE Int.	Facturatie	International verzorgt de creditering van de
	crediteren door Int.			levering tussen de twee vestigingen.

Tabel B 2.3 Procesbeschrijving: Inkoopproces Stock Transfer tussen twee vestigingen

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Figuur B 2.4 Processchema: Magazijnbeheer Pickproces

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

neer Pickproces

Nr.	Activiteit	Afdeling	Actor / Functie	Handelingen
1	Orders inventariseren	Magazijn	Andre:	Orders splitsen o.b.v. zelfbouw-, post- en montageorders.
			Teamleider	Andre pland twee weken vooruit.
			Picking en	Postpakketten kunnen gelijk gepickt gaan
			verzenden	worden.
				Bij zelfbouw en montage, wordt er een
				splitsing gemaakt tussen maak- en inkoopdeel.
				Hierna de voorraden controleren / mogelijke lever- data vergelijken met datum waarop bestelling gepland staat.
		Magazijn	Ronald:	De Verkooporder veranderen in een
			Teamleider KIT	productie- order, daarna de tekeningen bij de maakdelen voegen en pland de
			assemblage	productieorders in.
				De magazijnbonnen geeft hij door aan de orderpickers in het magazijn
2,1	Postpakketten	Magazijn	Fadil:	Hij krijgt de magazijnbonnen aangeleverd van Ronald, controleert de magazijnbonnen
	inventariseren		Orderpicker	op datum en kiest de magazijnbon die
2,2	Orderpicken	Magazijn	Fadil	het eerste verzonden moet worden Fadil pickt de artikelen die op de magazijnbon vermeldt staan
2,3	Order verwerken in	Magazijn	Fadil	Nadat de order gepickt is, wordt de levering
	het systeem			gemuteerd in het systeem. Dit gebeurt op
				basis van ordernummer. Automatisch wordt hierna de voorraad gemuteerd.
2,4	Order klaar maken	Magazijn	Fadil	Eerst muteert Fadil de vrachtbrief in het
	voor verzenden			systeem, hierop volgend wordt de pakbon
				en de vrachtbrief geprint. Op het moment dat hij de vrachtbrief print kan hij kiezen uit:
				DHL, UPS en Audax. Deze vrachtbrief en
				pakbon worden op het pakketje geplakt.
2,5	Order verzenden	Magazijn	Fadil	De producten worden aan het einde van de
				dag verzonden met DHL, UPS en Audax.
3	Onderdeel	Magazijn	Ronald:	Wanneer Ronald de productieorders draait,
	inplannen en		Team-	controleert hij of er assemblageonderdelen
	assembleren		leider KIT	nodig zijn. Wanneer dit nodig is, worden deze zo ingepland dat de orderpickers deze
			assemblage	tegelijk met de andere onderdelen kunnen
				picken.
		Magazijn	Peter	Peter en Boy krijgen van Ronald de
			& Boy:	tekeningen aangeleverd van de onderdelen
			Assemblage	die geassembleerd moeten worden. O.b.v. deze gegevens worden onderdelen
			Medewerkers	geassembleerd en klaargelegd voor de
				orderpickers.
4	Zelfbouwpakketten	Magazijn	Edwin /	Ronald heeft de magazijnbonnen in het bakje
	inventariseren		Wesley	nieuw gelegd'. De orderpickers ordenen deze

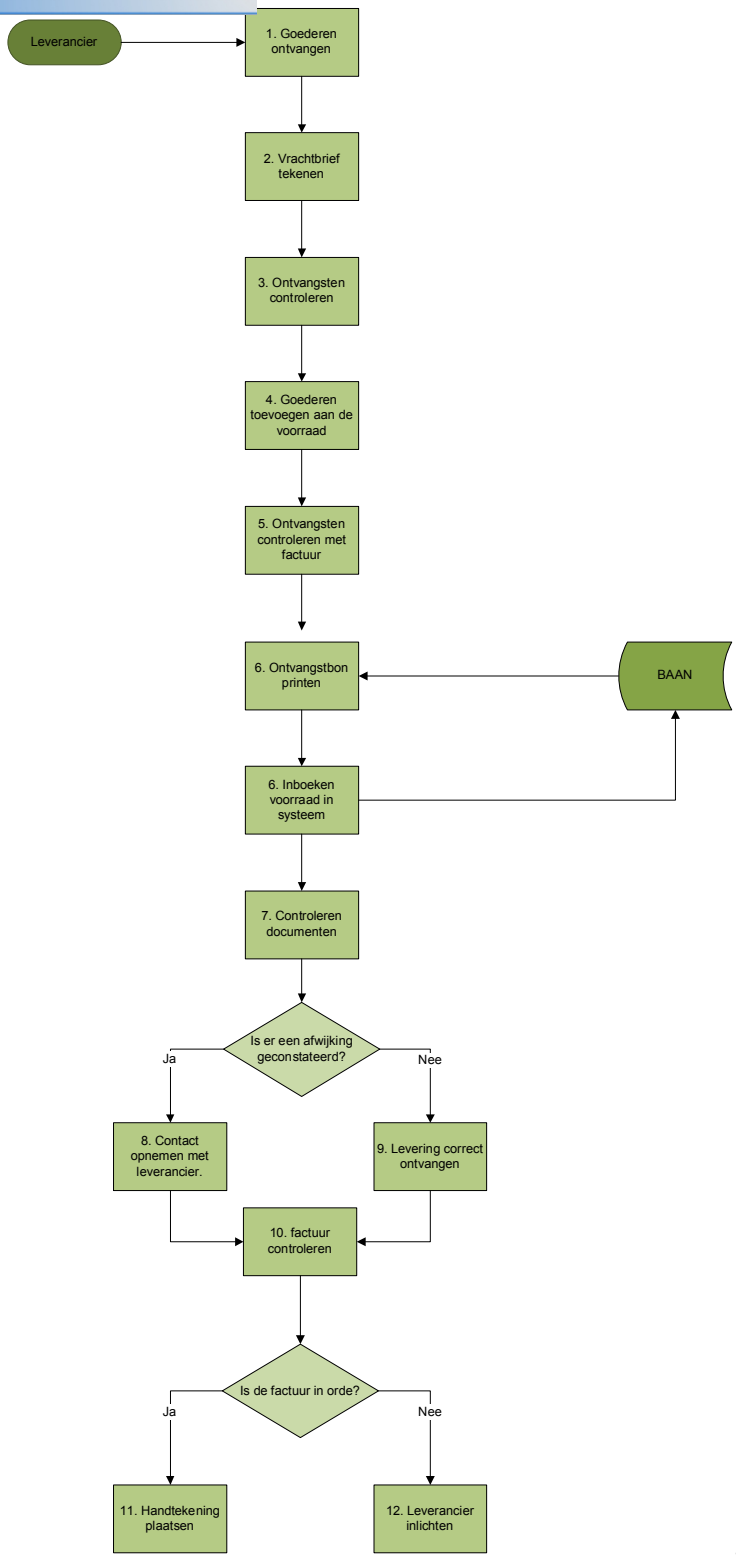
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

				o.b.v. ordernummer. Daarna controleren ze de planning en kiezen een order die gepickt
				moet worden. Hierbij houden ze rekening
				met de leverdatum.
5	Monteurpakketten	Magazijn	Edwin /	Ronald heeft de magazijnbonnen in het bakje
	inventariseren		Wesley:	nieuw gelegd'. De orderpickers ordenen deze
			Orderpickers	o.b.v. ordernummer. Daarna controleren ze de planning en kiezen een order die gepickt
				moet worden. Rekeninghoudend met de
				leverdatum.
6	Orderpicken	Magazijn	Edwin /	De orderpickers gaan de orderpicken op basis van de magazijnbon.
			Wesley	Hierop noteren ze de
				hoeveelheid gepickte artikelen.
				Wanneer de producten gepickt zijn worden
				deze verpakt in dozen.
7	Order verwerken in	Magazijn	Edwin /	In het systeem wordt de bon gereed gemeld.
	het systeem		Wesley	Wanneer er bij de monteurpakketten,
				producten niet gepickt kunnen worden, worden deze verwijderd uit de productieorders
				Wanneer er bij de zelfbouwpakketten artikelen niet op voorraad zijn ontstaat er een backorder.
8	Order klaar maken	Magazijn	Edwin /	Wanneer de bon gereed gemeld is, wordt de
	voor verzenden		Wesley	bon geprint, tevens worden de vrachtstickers
				geprint. Hiervoor moet gekozen worden tussen: DHL, UPS en Audax. Deze bon
				en stickers worden op de dozen bevestigd
9	Order verzenden	Magazijn	Edwin /	De dozen worden klaar gezet voor verzenden en aan het einde van de dag naar de
			Wesley	werkplaats gebracht, waarvandaan de dozen
				opgehaald worden door: DHL, UPS en Audax.

Tabel B 2.4 Procesbeschrijving: Magazijnbeheer Pickproces

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

roces



Figuur B 2.5 Processchema: Magazijnbeheer Inboundproces

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

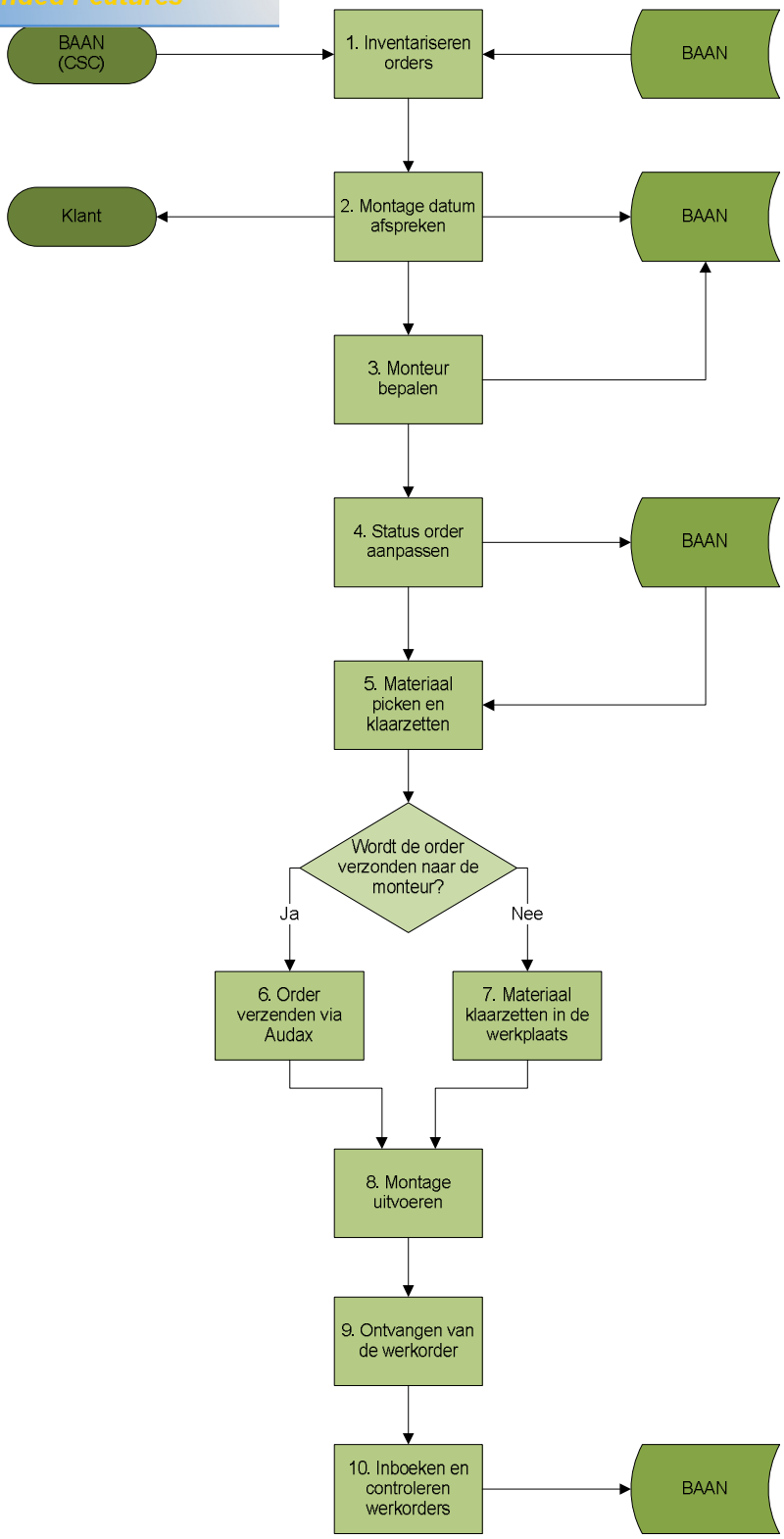
er

agazijn

nr.	Activiteit	Afdeling	Actor / Functie	Handelingen
1	Goederen Ontvangen	Magazijn	Kees: Inbound	Aantal en soort colli vergelijken met wat er op de vrachtbrief vermeldt staat.
				Afwijkingen noteren op de vrachtbrief / pakbon.
2	Vrachtbrief tekenen	Magazijn	Kees	Vrachtbrief tekenen en doorslag bewaren
3	Ontvangsten controleren	Magazijn	Kees	Aantallen tellen, meten en wegen.
				Deze gegevens noteren op de pakbon, tevens voorzien van een datum en
				handtekening. Afwijkingen worden
				genoteerd op de goederenontvangstbon.
4	Goederen toevoegen aan de voorraad	Magazijn	Kees	De goederen die gecontroleerd zijn worden
				weggelegd in de daarvoor bestemde
				plaatsen in de stellingen
5	Ontvangsten controleren	Magazijn	Kees	Nadat alle goederen weggelegd zijn in het
	met de factuur			magazijn worden de ontvangsten gecontroleerd met de factuur
5	Inboeken voorraad in het systeem	Magazijn	Kees	De voorraad wordt ingeboekt in het systeem.
				Het ontvangst nummer wat hierdoor ontstaat wordt vermeld op de goederenontvangstbon
6	Ontvangstbon printen	Magazijn	Kees	Ontvangstbon wordt geprint uit BAAN
7	Controleren documenten	GTE Int.	Frans: Facturatie	Alle documenten controleren:
		Inkoop	Michael:	is alles geleverd / wat is er niet geleverd?
			Hoofd CSC & Inkoper	Frans doet dit voor de leveringen vanuit Italië en Michael controleert alle
				leveringen van derden
8	Contact opnemen	Inkoop	Michael	Wanneer de bestelling en levering niet
	leverancier		Frans	overeen komen, wordt er contact opgenomen met de leverancier
9	Levering correct	Inkoop	Michael	Wanneer alles geleverd is hoeft er geen
	ontvangen	GTE Int.	Frans	actie te worden ondernomen
10	Factuur controleren	GTE Int.	Frans	Controleert de factuur op prijs en aantallen,
				van de leveringen uit Italië
		Inkoop	Michael	Controleert de factuur van alle leveringen
				van derden
11	Handtekening plaatsen	Operations	Theo:	Wanneer Michael of Frans de factuur heeft
			Manager of Operations	gecontroleerd zet Theo Knijf zijn handtekening en wordt hij gefactureerd.
12	Leverancier inlichten	Inkoop	Michael	Wanneer de factuur niet in orde is neemt
				Michael of Frans contact op met de
				leverancier en zoekt een oplossing.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

eorders



Figuur B 2.6 Processchema: Planning montageorders

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

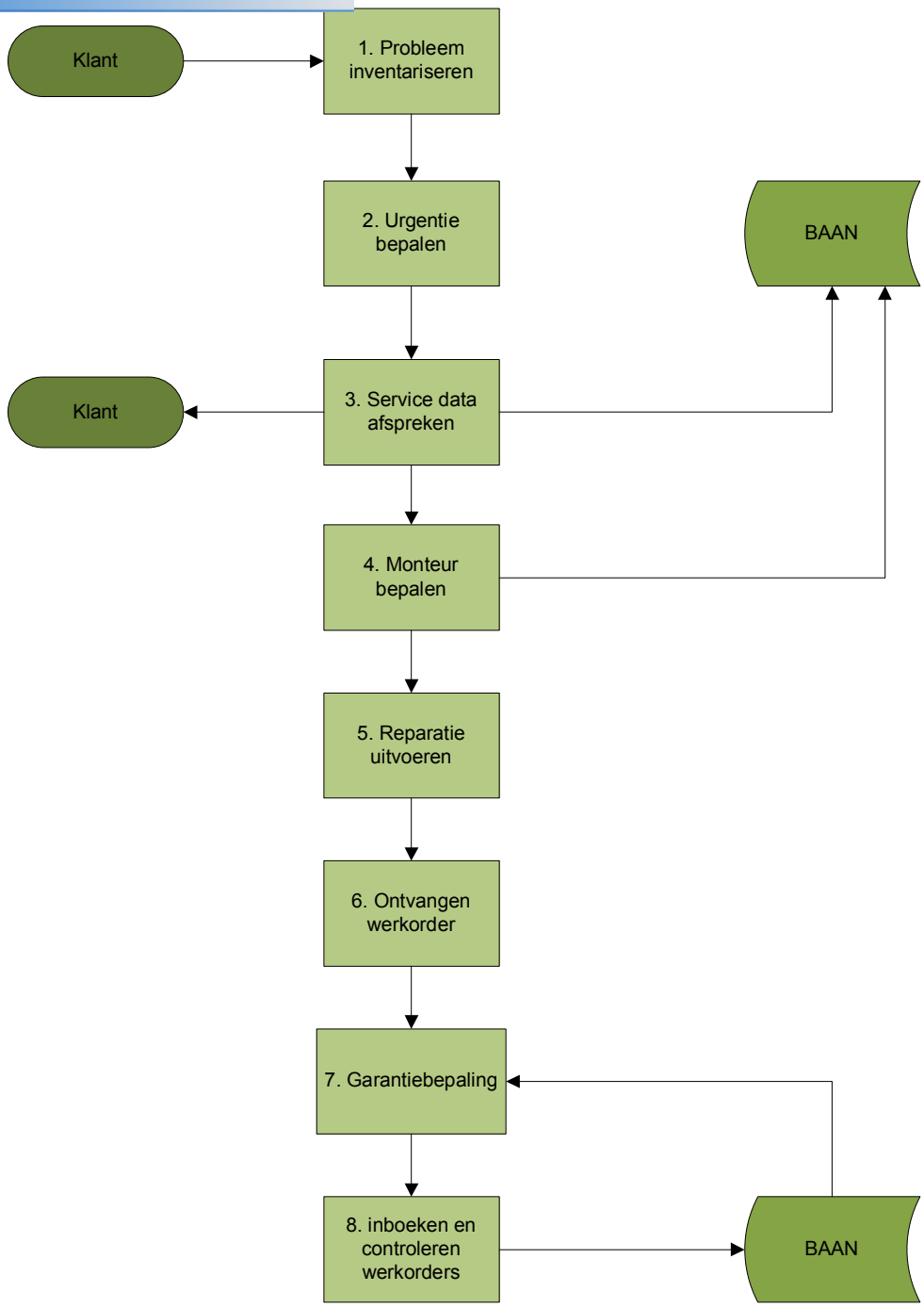
ontageorders

Activiteit nr.	Activiteit	Afdeling	Actor / functie	Handelingen
1	Inventariseren	Planning	Gilbert:	De orders komen binnen bij afdeling CSC,
	montageorders		Planner	deze proberen een mogelijke leverdatum af
			Montage	te spreken met de klant. Gilbert vraagt deze gegevens op in BAAN.
2	Montagedatum afspreken	Planning	Gilbert	Gilbert belt de klant op, om samen met hem/ haar een passende afspraak te maken.
3	Monteur bepalen	Planning	Gilbert	Bij deze stap wordt op basis van woonplaats en de capaciteiten van
				de monteurs een monteur bepaald voor
				een montageorder.
4	Status order	Planning	Gilbert	Wanneer de datum en dergelijke bekend
	aanpassen			zijn verandert Gilbert de order van status
				2>4. Op dit moment kan de magazijnbon
				geprint worden door het magazijn.
5	Materiaal picken en	Magazijn	Edwin /	In het magazijn worden de magazijnbonnen verwerkt tot
	klaarzetten		Wesley:	productieorders. De magazijnbonnen en
			Orderpickers	daarmee samenhangende order wordt meegenomen in de planning en gepickt.
				De complete order wordt naar de werkplaats gebracht.
6	Order verzenden	Magazijn	Edwin /	De order wordt meestal opgehaald door
	via Audax		Wesley	Audax. Dit bedrijf levert 's nachts de order
				af bij de monteur in de bus. Edwin of
				Wesley zijn verantwoordelijk voor het
				klaarzetten van de order in de werkplaats.
7	Materiaal klaarzetten	Magazijn	Edwin /	In de gevallen dat de materialen niet via
	in de werkplaats		Wesley	Audax verstuurd worden haalt de monteur zelf zijn materiaal op in de werkplaats.
8	Montage uitvoeren	Planning	Monteur	Wanneer de monteur zijn materiaal in de
				bus ontvangen heeft / de materialen
				opgehaald heeft, kan de montageorder
				gemonteerd worden. Na de montage vult de monteur een werkorder in met verbruikte
				artikelen, aantal uur en chassisnummer.
9	Ontvangen van de	Planning	Monteur	De werkorder wordt ingeleverd bij de
	werkorder			afdeling planning.
			Gilbert	Wanneer er een nieuwe soort KIT gebruikt
				is, wordt er een installatie aangemaakt in
				een Excel bestand.
10	Inboeken en	Planning	Gilbert	De werkorders worden gecontroleerd en
	controleren			ingevoerd in het systeem. Dit is
	werkorders			noodzakelijk voor het correct laten verlopen
				van de facturatie.

Tabel B 2.6 Procesbeschrijving: Planning Montageorders

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

orders



Figuur B 2.7 Processchema: Planning service orders

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

erviceorders

Nr.	Activiteit	Afdeling	Actor / functie	Handelingen
1	Probleem inventariseren	Planning	Adrie:	De klant belt op, Adrie probeert telefonisch
			Service	zoveel mogelijk informatie te vergaren, om
			Planner	achter de oorzaak van het probleem te komen. Zodat de monteur zo gericht
				mogelijk te werk kan gaan en zoveel
				mogelijk de juiste materialen bij zich heeft
				om het probleem op te lossen.
				Eerst probeert hij telefonisch het probleem
				op te lossen. Wanneer het gaat om
				een probleem waar specifieke producten voor nodig zijn, controleert hij de voorraad.
2	Urgentie bepalen	Planning	Adrie	Op basis van de verkregen informatie geeft
				Adrie de melding een urgentie mee.
				1. = urgent (kan schade ontstaan)
				2 = niet urgent (te veel smering etc.)
				Het spreekt voor zich dat de meldingen met
				urgentie 1 sneller geholpen worden.
3	Service data	Planning	Adrie	Nadat alle informatie verkregen is, belt Adrie de klant op en probeert een passende
	afspreken			afspraak te maken.
4	Monteur bepalen	Planning	Adrie	Bij deze stap wordt op basis van woonplaats en de capaciteiten van de
				monteurs een monteur bepaald voor
				de serviceorder.
				Tevens controleert hij of de monteur de
				mogelijk te verbruiken materialen in zijn bus heeft. Dit gebeurt telefonisch.
5	Reparatie uitvoeren	Planning	Monteur	De monteur gaat de reparatie bij de klant
				uitvoeren. Wanneer de reparatie uitgevoerd
				is vult hij de werkorder in: hierop vermeld hij het aantal uur, verbruikte materialen en
				het chassisnummer.
6	Ontvangen van de	Planning	Monteur	De werkorder wordt ingeleverd bij de
	werkorders			afdeling planning.
7	Garantiebepaling	Planning	Adrie	Op basis van de aangeleverde werkorder en
				de klantgegevens wordt de garantie
				bepaald.
8	Inboeken en	Planning	Adrie	De werkorders worden gecontroleerd
	controleren			en ingevoerd in het systeem. Dit is
	werkorders			noodzakelijk voor het correct laten verlopen
				van de facturatie. Ook wordt hier de garantiebepaling in meegenomen.

Tabel B 2.7 Procesbeschrijving: Planning Service orders

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ntwoordelijkheden

In deze bijlage worden de taken, verantwoordelijkheden en mogelijke bevoegdheden van alle medewerkers van GTE Nederland beschreven. Deze zijn ingedeeld per discipline. De informatie is verkregen door middel van deskresearch en interviews.

Medewerker: Wim Zieleman / Sinds april 2009 de heer Theo Knijf
Functie: Directeur Transport Efficiency Nederland

Algemene doelstelling:
Het op de juiste wijze coördineren en begeleiden van alle activiteiten met betrekking tot de bedrijfsvoering van Groeneveld Nederland.

Verantwoordelijkheden:

1. Algemeen Management
- (Bege-)leiden en coördineren van de activiteiten van afdelingshoofden.
- Toetsen en goedkeuren van het jaarbudget van de afdelingshoofden.
- Goedkeuren van investeringen en uitgaven.
- Goedkeuren van belangrijke projecten en offertes binnen Sales.
- Omzet en resultaat van de onderneming, in relatie tot budget.

2. Strategie en Beleid
- Ontwikkelen van initiatieven ten behoeve van het strategisch beleid.
- Het ontwikkelen van het jaarbudget en ten behoeve van de langere termijn.
- Vaststellen van een financieel meerjarenplan.
- Vaststellen van het investeringsbeleid.
- Vaststellen van het kwaliteitsbeleid.
- Vaststellen van het sociaal beleid en hanteren van arbeidsrecht.

3. Externe contacten
- Leggen en onderhouden van contacten met belangrijke (potentiële) klanten, inclusief OEM en leveranciers.
- Ondersteunen van afdelingshoofden in hun externe contacten (daar waar nodig).
- (Laten) verzorgen van de Public Relations.
- Onderhouden van contacten met het MT van de Groep.

Bevoegdheden:
- Zoals vastgelegd binnen het door de MT van de groep goedgekeurde budget, alsmede instructies voor directeuren binnen de Groeneveld groep.
- Corrigerend optreden in relatie tot de verkregen vergunningen, certificaten en de ter zake doende wetgeving.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Functie: Hoofd CSC

Algemene taakstelling:
Begeleiden en uitvoeren van binnendienst activiteiten ten aanzien van de verkoopplannen voor zowel de transportmarkt en de mobiele industriemarkt, als ook de stationaire markt.

Taken:
- Leiding geven aan de medewerkers van het Customer Service Center.
- Motiveren van betreffende medewerkers.
- (Telefonisch) onderhouden van bestaande klanten.
- Uitbrengen van offertes (mondeling en Schriftelijk)
- Verkoop van Groeneveld producten binnen de daarvoor gestelde normen.
- (Mede) organiseren en uitvoeren van verkoopbevorderende activiteiten.
- Zorgdragen voor correcte administratieve verwerking, als ook orderverwerking.
- Zorgdragen voor correcte afhandeling van de facturatie.

Verantwoordelijkheden:
- Verantwoordelijk voor een correcte uitvoering van bovengenoemde taken.
- Verantwoordelijk voor het oplossen van vraagstukken en/of problemen met relaties.

Bevoegdheden:
Uitbrengen van schriftelijke of mondelinge offertes overeenkomstig met het autorisatieschema

Medewerker: Patrick Ravenstijn & Gijsbert de Graaf
Functie: Medewerker CSC: Transport

Algemene taakstelling:
Het vanuit kantoor vertegenwoordigen van Groeneveld Nederland

Taken:
- Aannemen en verwerken van telefonische en/of schriftelijke orders.
- Het doorspelen van commerciële vraagstukken naar de betreffende vertegenwoordiger.
- Onderhouden van bestaande relaties.
- Aanbrengen van nieuwe relaties.
- Uitbrengen van offertes (mondeling of schriftelijk).
- Verkoop van Groeneveld producten binnen de daarvoor gestelde normen.
- Uitvoeren van verkoopbevorderende en verkoopondersteunende activiteiten

Verantwoordelijkheden:
- Verantwoordelijk voor correcte uitvoering van bovengenoemde taken.
- Verantwoordelijk voor oplossen van vraagstukken en/of problemen met relaties.
- Verantwoordelijk voor correcte administratieve verwerking.

Bevoegdheden:
Het uitbrengen van schriftelijke of mondelinge offertes overeenkomstig met het autorisatieschema

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ustrie & Off Road

Algemene taakstelling:
Het vanuit kantoor vertegenwoordigen van Groeneveld Nederland

Taken:
- Aannemen en verwerken van telefonische en/of schriftelijke orders.
- Het doorspelen van commerciële vraagstukken naar de betreffende vertegenwoordiger.
- Onderhouden van bestaande relaties.
- Aanbrengen van nieuwe relaties.
- Uitbrengen van offertes (mondeling of schriftelijk).
- Verkoop van Groeneveld producten binnen de daarvoor gestelde normen.
- Uitvoeren van verkoopbevorderende en verkoopondersteunende activiteiten

Verantwoordelijkheden:
- Verantwoordelijk voor correcte uitvoering van bovengenoemde taken.
- Verantwoordelijk voor oplossen van vraagstukken en/of problemen met relaties.
- Verantwoordelijk voor correcte administratieve verwerking.

Bevoegdheden:
Het uitbrengen van schriftelijke of mondelinge offertes overeenkomstig met het autorisatieschema

Medewerker: Natascha van der Wal
Functie: Medewerker CSC: Secretarieel

Algemene taakstelling:
Het zorgdragen voor een goed verloop van de secretariële/administratieve activiteiten voor Groeneveld Nederland en het ondersteunen van CSC activiteiten.

Taken:
- Het verwerken en distribueren van de binnengekomen post.
- Behandelen van het telefoonverkeer.
- Verzorgen van de correspondentie in het Nederlands of in de moderne talen.
- Beheren van het fillingsysteem.
- Aannemen en verwerken van orders.
- Het doorspelen van commerciële vraagstukken naar de betreffende vertegenwoordiger.
- Het opstellen van offertes en het volgen van het offertetraject.
- Beheren van de prijzenboeken.
- Afhandelen van algemene secretariële zaken.
- Ondersteunen van de facturatie.

Verantwoordelijkheden:
- Verantwoordelijk voor correcte uitvoering van bovengenoemde taken.
- Verantwoordelijk voor het informeren van de juiste personen aangaande ingekomen mondelinge en/of schriftelijke stukken.
- Verantwoordelijk voor vertrouwelijke omgang met vertrouwelijke informatie.

Bevoegdheden:
- Bij aanwezigheid van de juiste personen een eerste follow up geven aan binnengekomen stukken of telefoongesprekken.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

t
rkoop: Ondersteunend

Algemene taakstelling:
Het vanuit kantoor ondersteunen van Sales Engineers transport (en in mindere mate: Off-road) en vertegenwoordigen van Groeneveld op de Nederlandse markten.

Taken:
- Opstellen van offertes op basis van klantaanvragen. Omvat tevens het nabellen, toelichten en behandelen van de aanvraag.
- Invoeren van orders.
- Bezoeken van klanten en het verkopen van Groeneveld producten binnen de daarvoor gestelde normen.
- Opstellen, verzenden en opvolgen van aantrekkelijke mailingen richting diverse klantgroepen.
- Bijhouden van diverse overzichtsverhogende salesstatistieken.
- Opzoeken, op waarde schatten en inplannen van interessante leads voor Sales Engineers.
- Opstellen van prijslijsten off-road, transport en intern.
- Overige commerciële activiteiten als: verzorgen van redactionele stukken voor op website, mailing en vakbladen. Creëren van nieuwe brochures.
- Deelnemen aan vakbeurzen.
- Implementatie van nieuw CRM-pakket voor de landen Nederland en België.
- Creëren van overzichtelijkere werkwijze in processtructuur van Groeneveld België. Bevorderen van sales ondersteuning en zorgen voor ondersteunende statistieken.

Verantwoordelijkheden:
- Verantwoordelijk voor correcte uitvoering van bovengenoemde taken.
- Verantwoordelijk voor het oplossen van vraagstukken en/of problemen met relaties.
- Verantwoordelijk voor een correcte administratieve verwerking.

Bevoegdheden:
- Uitbrengen van schriftelijke of mondelinge offertes in overeenstemming met het autorisatieschema.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Functie: Sales Manager Transport

Algemene taakstelling:
Het op de juiste wijze leiden van de activiteiten met betrekking tot de verkoop van de producten binnen Groeneveld Nederland.

Taken:
- Motiveren van de betreffende medewerkers.
- Opstellen van afzet- en omzetplanning voor zowel de korte als lange termijn, evenals het opstellen van eventuele bijsturingsplannen.
- Vaststellen van het prijsbeleid.
- Onderhouden en uitbreiden van contacten met (potentiële) klanten, gebruikers en ander beïnvloedende partijen.
- Ontwikkelen van initiatieven ten behoeve van strategisch beleid.
- Initiëren van productaanpassingen.
- (Doen) organiseren van verkoopbevorderende activiteiten, zoals shows, mailings, introducties etc.
- Zorgdragen voor een correcte administratieve verwerking van alle verkoopactiviteiten.
- (Zorgdragen voor) correct debiteurenbeheer.
- Zorgdragen voor een correcte bedrijfspresentatie naar de buitenwereld.

Verantwoordelijkheden:
- Verantwoordelijk voor correcte uitvoering van bovengenoemde taken.
- Verantwoordelijk voor het behalen van zowel de afzet- als omzetbudgetten voor geheel Groeneveld Nederland.
- Verantwoordelijk voor de beheersing van de afdelingskosten.
- Verantwoordelijk voor de debiteurendoelstelling.
- Verantwoordelijk voor het behalen van overige afdelingsdoelstellingen.

Bevoegdheden:
- Uitbrengen van schriftelijke of mondelinge offertes tot € 25.000,- overeenkomstig het autorisatie schema (korting- en verkoopvoorwaarden). (Offertes afwijkend hiervan na goedkeuring directie Groeneveld Nederland).

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

huizen, Dik Gapendaal & Raymond Leerkes
r: Industrie & Off Road

Algemene taakstelling:
Uitvoeren van activiteiten ten aanzien van de verkoopplannen voor de stationaire industrie en off-road.

Taken:
- Vertegenwoordigen van het bedrijf in de ruimste zin van het woord door:
  - Het onderhouden van bestaande relaties
  - Het aanbrengen van nieuwe relaties
  - Het uitbrengen van mondelinge of schriftelijke offertes
  - Marktontwikkeling en concurrentiegegevens terugkoppelen naar interne afdelingen
  - Het verkopen van Groeneveld producten binnen de daarvoor gestelde normen
  - Mede organiseren en uitvoeren van verkoopbevorderende activiteiten

- Het opnemen en technisch beoordelen van machines en installaties m.b.t. Groeneveld industrieproducten.

Verantwoordelijkheden:
- Verantwoordelijk voor de bovengenoemde taken
- Verantwoordelijk voor het betalingsgedrag van debiteuren
- Verantwoordelijk voor het oplossen van vraagstukken en/of problemen met relaties
- Verantwoordelijk voor rapportage van afgelegde bezoeken en afspraken met relaties

Bevoegdheden:
- Uitbrengen van schriftelijke of mondelinge offertes overeenkomstig met het autorisatieschema.

Medewerker: Mark Schoonhoven, Matt Batenburg & Raymond Leerkes
Functie: Sales Engineer: Transport, Bussen & Transport

Algemene taakstelling:
Leiden en uitvoeren van activiteiten ten aanzien van de verkoopplannen voor de transportbranche.

Taken:
- Vertegenwoordigen van het bedrijf in de ruimste zin van het woord door:
  - Het onderhouden van bestaande relaties.
  - Het aanbrengen van nieuwe relaties.
  - Het uitbrengen van mondelinge of schriftelijke offertes
  - Het verkopen van Groeneveld producten binnen de daarvoor gestelde normen
- Ondersteuning bieden bij aanpassing van producten en/of diensten in het kader van offertes of (potentiële) klanten.

Verantwoordelijkheden:
- Verantwoordelijk voor de bovengenoemde taken.
- Verantwoordelijk voor het gestelde rayonbudget.
- Verantwoordelijk voor het betalingsgedrag van de debiteuren.
- Verantwoordelijk voor het oplossen van vraagstukken en/of problemen met relaties.
- Verantwoordelijk voor de rapportage van afgelegde bezoeken en afspraken met relaties

Bevoegdheden:
- Uitbrengen van schriftelijke of mondelinge offertes overeenkomstig met het autorisatieschema.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

neer

Algemene taakstelling:

- Het geven van alle noodzakelijke productondersteuning om de commerciële doelstellingen en budgetten van de betreffende productgroepen te helpen realiseren.

Taken:

- Het geven van producttrainingen.
- After Sales support aan vestigingen, importeurs en OEM klanten.
- Het definiëren van een product (samenstellingen) t.b.v. OEM offertes of potentiële orders.
- Het doen van proefmontages.
- Het onderhouden en uitbreiden van contacten met vestigingen, importeurs en OEM's, dan wel andere afnemers.
- Initiëren en begeleiden van aanpassingen van producten, productontwikkelingen en/of diensten.

Externe contacten

- Het geven van technische informatie aan vestigingen, importeurs, OEM's en andere afnemers.
- Het bezoeken van vestigingen, importeurs, OEM's en eindgebruikers voor het geven van technische ondersteuning tijdens beurzen, manifestaties, verkoopacties, etc.

Resultaatgebieden

- Door een goede productdefinitie en training ervoor zorgdragen dat fouten voorkomen worden, waardoor garantiekosten beperkt c.q. teruggedrongen worden.
- Door actieve productondersteuning meewerken aan het realiseren van de verkoopdoelstellingen van de betreffende productgroepen.

Verantwoordelijkheden:

- Het, na overleg met de Sales Director, indienen van productwijzigingen c.q. het definiëren van productsamenstellingen (CP/NPR).
- Het ontwikkelen van de technische trainingsprogramma's en montage- / gebruikershandleidingen

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Functie: Manager of Operations

Algemene taakstelling:
Het op de juiste wijze leiden van de activiteiten met betrekking tot het productenbeheer en de technische ondersteuning van Groeneveld Nederland.

Taken:
- Leidinggeven aan de afdeling Operations.
- Motiveren van de betreffende medewerkers.
- Zorgdragen voor technische en administratief productenbeheer.
- Zorgdragen voor de juiste kitsamenstelling en het beheren daarvan.
- Zorgdragen voor de algehele technische ondersteuning aan zowel klanten als de eigen organisatie.
- Zorgdragen voor de verwerking en kostenbeheersing van garantieaanvragen.
- Zorgdragen voor werkvoorbereiding, alsmede voor- en nacalculaties.
- Zorgdragen voor de juiste trainingen, instructies en documentatie.
- Het aangeven van mogelijke productverbeteringen.
- Het op de hoogte blijven van technologische ontwikkelingen.

Verantwoordelijkheden:
- Verantwoordelijk voor de activiteiten van de afdeling Operations.
- Verantwoordelijk voor correcte uitvoering van bovengenoemde taken.
- Verantwoordelijk voor een optimale samenwerking tussen Groeneveld Nederland en de Groeneveld Groep met betrekking tot de bovengenoemde taken.
- Verantwoordelijk voor het behalen van de afdelingsdoelstellingen.
- Verantwoordelijk voor beheersing van de afdelingskosten.

Bevoegdheden:
- Corrigerend optreden tegen ieder die montagetechnische tekortkomingen aan Groeneveld producten uitvoert.
- Verbieden van werkzaamheden die veiligheid van zowel de producten als van personen in gevaar brengt.
- Toestemming geven om af te wijken van montage-instructies.
- Vrijgeven van producten.
- Bevoegd zoals omschreven in het autorisatieschema.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Algemene taakstelling:
Uitvoeren van planningactiviteiten met een zo hoog mogelijk efficiency

Taken:
- Leiding geven aan de monteurs.
- Het motiveren en begeleiden van de monteurs.
- Zorgdragen voor een zo gunstig mogelijke arbeid- en reistijd verhouding.
- Ervoor zorgdragen dat de juiste monteur met de juiste kennis, gereedschappen en onderdelen op de juiste tijd op de afgesproken locatie is. De medewerker is niet verantwoordelijk voor de daadwerkelijke verzending, wel voor het juist en tijdig doorgeven van de noodzakelijk onderdelen.
- Onderhouden van contacten met afnemers aangaande montagetijdstippen en locatie.
- Via werkorder en/of telefoon de juiste opdracht aan de monteur verstrekken.
- Het verwerken van de montage werkorders.
- Verwerking van de boordcomputergegevens.
- Het vervaardigen van een wekelijkse omzetanalyse per order.

Verantwoordelijkheden:
- Efficiënte indeling van materiaal en mens, beheersing afdelingskosten.
- Op tijd aandragen van informatie voor de factureringsafdeling.
- Beheren van de werkstroom.
- Controleren werkorders.
- Handhaven gedragsregels met betrekking tot monteurs.

Bevoegdheden:
- Opdrachten aan magazijn en assemblage afdeling geven om onderdelen en/ of installaties klaar te leggen en/of op te sturen.
- Werkopdrachten verstrekken aan monteurs aangaande overnachtingen, overwerk en zaterdagwerk.
- Stoppen/ verbieden van werkzaamheden, indien deze niet verantwoord uitgevoerd kunnen worden.

Medewerker: Adrie van Zomeren
Functie: Service Planner

Algemene taakstelling:
Uitvoeren van planningactiviteiten met een zo hoog mogelijk efficiency.

Taken:
- Leiding geven aan de service monteurs.
- Het motiveren en begeleiden van de service monteurs.
- Zorgdragen voor een zo gunstig mogelijke arbeid- en reistijd verhouding.
- Ervoor zorgdragen dat de juiste service monteur met de juiste kennis, gereedschappen en onderdelen op de juiste tijd op de afgesproken locatie is. De medewerker is niet verantwoordelijk voor de daadwerkelijke verzending wel voor het juist en tijdig doorgeven van de noodzakelijk onderdelen.
- Onderhouden van contacten met afnemers aangaande servicetijdstippen en locatie.
- Via werkorder en/of telefoon de juiste opdracht aan de service monteur verstrekken.
- Het verwerken van de service werkorders.
- Garantie bepalen van de uitgevoerde service.
- Het vervaardigen van maandelijkse service analyse.

Verantwoordelijkheden:
- Efficiënte indeling van materiaal en mens.
- Op tijd aandragen van informatie voor de factureringsafdeling.
- Beheren van de werkstroom.
- Controleren werkorders.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

t betrekking tot monteurs.

- Opdrachten aan magazijn en assemblageafdeling geven om onderdelen en/ of installaties klaar te leggen en/of op te sturen.
- Werkopdrachten verstrekken aan monteurs aangaande overnachtingen, overwerk en zaterdagwerk.
- Stoppen van werkzaamheden, indien deze niet verantwoord uitgevoerd kunnen worden.

Medewerker: Chris Hartigh
Functie: Administratief medewerker nieuwbouw

Algemene taakstelling: Het ondersteunen van de planafdeling en tevens het verzorgen/ondersteunen van de facturatie voor de afdeling Customer Service Center

Taken:
- Archiveren en factureren voor de afdeling CSC
- Het ondersteunen van de Service Planner in zijn dagelijkse werkzaamheden
- Het ondersteunen van de Montage Planner in zijn dagelijkse werkzaamheden
- Plannen wanneer de montageplanner afwezig is
- Materialen voor de monteurs bestellen
- Klanten te woord staan
- Overzicht van kostprijs/arbeid t.b.v. de weekomzet maken
- Orderportefeuille t.b.v. montageorders maken/verwerken
- Systematisch bijhouden van langdurige orders of deze nog doorgaan of afgebroken kunnen worden

Verantwoordelijkheden:
- Het op tijd factureren en archiveren voor de afdeling CSC
- Het zo efficiënt mogelijk inplannen van de monteurs, wanneer de. montageplanner afwezig is
- Op tijd verzorgen van gegevens t.a.v. het weekomzetrapport
- Orderportefeuille bijhouden

Bevoegdheden:
- Opdrachten aan magazijn en assemblage afdeling geven om onderdelen en/ of installaties klaar te leggen en/of op te sturen.

Medewerker: Wim Spruit
Functie: Medewerker Support Helpdesk

Algemene taakstelling:
Het (technisch) ondersteunen van de gehele Groeneveld Nederland organisatie.

Taken:
- Technisch ondersteunen van zowel klanten als van de eigen organisatie.
- Te woord staan van klanten bij technisch vragen en /of problemen, alsmede deze beantwoorden en (laten) oplossen.
- Signaleren en beoordelen van producttekortkomingen.
- Verzorgen van documentatie en instructie (technische bulletins).
- Verzorgen van certificaten voor snelheidsbegrenzer en alarm.
- Verzorgen van volledige Greentrack, Greenscope en V.M.S. administratie.
- Proefmontage E.S.L..

Verantwoordelijkheden:
- Verantwoordelijk voor correcte uitvoering van bovengenoemde taken.
- Verantwoordelijk voor correcte rapportages waar gewenst.
- Medeverantwoordelijk voor het behalen van de afdelingsdoelstelling.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ng; R.D.W en S.C.M..
rack licenties en certificaten.

Bevoegdheden:
- Verbieden van werkzaamheden die de veiligheid van zowel producten als personen in gevaar brengen.

Medewerker: Teus de Koster
Functie: Chef werkplaats

Algemene taakstelling:
Het volgens de richtlijnen uitvoeren van montage- en/of reparatiewerkzaamheden en het beheren van de werkplaats.

Taken:
- (Laten) monteren/repareren van Groeneveld producten in de werkplaats.
- Leiding geven aan (in de werkplaats aanwezige) monteurs.
- Zorgdragen voor rapportage van alle in de werkplaats verrichte werkzaamheden.
- Handhaven van de orde, netheid en veiligheid van werkplaats, machines en onmiddellijke omgeving.
- Keuren van gereedschap volgens de NEN 3140 norm

Verantwoordelijkheden:
- Volgens de richtlijnen uitvoeren van montage- en/of werkzaamheden.
- Handhaven van de netheid en kwaliteit van de door Groeneveld verstrekte montagemiddelen zoals gereedschap, bedrijfskleding.
- Veiligheid op de werkplek.
- Zorgdragen voor in- en uitgangscontrole van het door de klant aan ons beschikbaar gestelde object.
- Verantwoordelijk voor het (laten) opvolgen van veiligheidsinstructies

Bevoegdheden:
- Opdrachten verstrekken aan in de werkplaats aanwezige personen (eigen personeel en derden).

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

den
Functie: Teamleider picking en verzenden

Algemene taakstelling:
Het zorgdragen voor een effectief en efficiënt picking- en uitleverproces.

Taken:
- (Laten) ontvangen, opslaan en uitgeven van artikelen/producten in het magazijn.
- Aansturen aan magazijn - en assemblagemedewerkers welke zich bezighouden met picken en verzenden van orders.
- Handhaven van de orde, netheid en veiligheid in het magazijn.
- Controleren van aanwezige voorraden, melden aan Inkoop bij dreigende tekorten.
- Administreren van de in het magazijn verrichte werkzaamheden.
- Het kwalitatief uitleveren, zowel qua aantal als correcte codenummer, van orders aan klanten.
- Zorgdragen dat orders op gevraagde leverdatum uitgeleverd worden.
- Trouble shooting en prioriteitbewaking.
- Teamleider(s) en magazijn en assemblage medewerkers vervangen.

Verantwoordelijkheden:
- Aansturen van het magazijn- en assemblagepersoneel.
- Correct ontvangen, opslaan en uitgeven van artikelen.
- Handhaven en bevorderen van maatregelen voor een efficiënte en veilige werksituatie.

Medewerker: Ronald van Hoorne
Functie: Teamleider KIT assemblage

Algemene taakstelling:
Het zorgdragen voor een efficiënt en effectief kitassemblage proces.

Taken:
- Aansturen aan magazijn - en assemblagemedewerkers welke zich bezighouden met kitassemblage.
- Handhaven van de orde, netheid en veiligheid in het magazijn.
- Controleren van aanwezige voorraden, melden aan Inkoop bij dreigende tekorten.
- Administreren van de in het magazijn verrichte werkzaamheden.
- Het kwalitatief goed assembleren van kits
- Zorgdragen dat orders op gevraagde leverdatum geassembleerd zijn.
- Beheren, plannen en bewaken van productieorders ten behoeve van de assemblage activiteiten.
- Het assembleren van diverse samenstellingen volgens picklijsten, kitspecificaties en assemblagetekeningen en zelfcontrole hierop uitvoeren en vastleggen.
- Trouble shooting en prioriteitenbewaking.
- Teamleider(s) en magazijn en assemblage medewerkers vervangen

Verantwoordelijkheden:

- Aansturen van het magazijn- en assemblagepersoneel.
- Kit kwalitatief goed uitleveren op het gevraagde moment
- Controle uitvoeren op de geassembleerde kits
- Handhaven en bevorderen van maatregelen voor een efficiënte en veilige werksituatie.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

		Assemblage
	n Arkel :	Zelfbouw / Monteur
Kees Leeuwenstein		Inbound
Fadil		Post
Kees Leeuwestein		Greencat

Functie: Medewerker magazijn en assemblage

Algemene taakstelling:
Het efficiënt en kwalitatief goed ontvangen, assembleren en uitleveren van de op voorraad zijnde artikelen.

Taken:
- Het fysiek en administratief ontvangen van goederen, daarbij controle uitvoeren op colli kwaliteit en juistheid van geleverd artikel en aantal, en aftekenen van ontvangstdocumenten.
- Zorgdragen dat de goederen ontvangstbonnen, voorzien van de ontvangen aantallen, bij inkoop terecht komen.
- Het daar waar nodig omverpakken in kleinere eenheden en voorzien van artikelcodering en/of serie-/batchnummer.
- Het opslaan van de ontvangen goederen in bulk- en/of picklocaties.
- Het juiste aantal picken van de in een klantenorder gevraagde artikelen, en deze artikelen zodanig verpakken dat de order naar de klant verzonden kan worden.
- De gepickte artikelen muteren, eventueel vooraf serienummer registreren en de vrachtbrieven aanmaken.
- Het laden van de zending in de in vrachtwagen c.q. het transportmiddel.
- Aan de balie interne en externe klanten voorzien van de gewenste informatie.
- Het assembleren van diverse samenstellingen volgens picklijsten, kitspecificaties en assemblagetekeningen en zelfcontrole hierop uitvoeren en vastleggen.

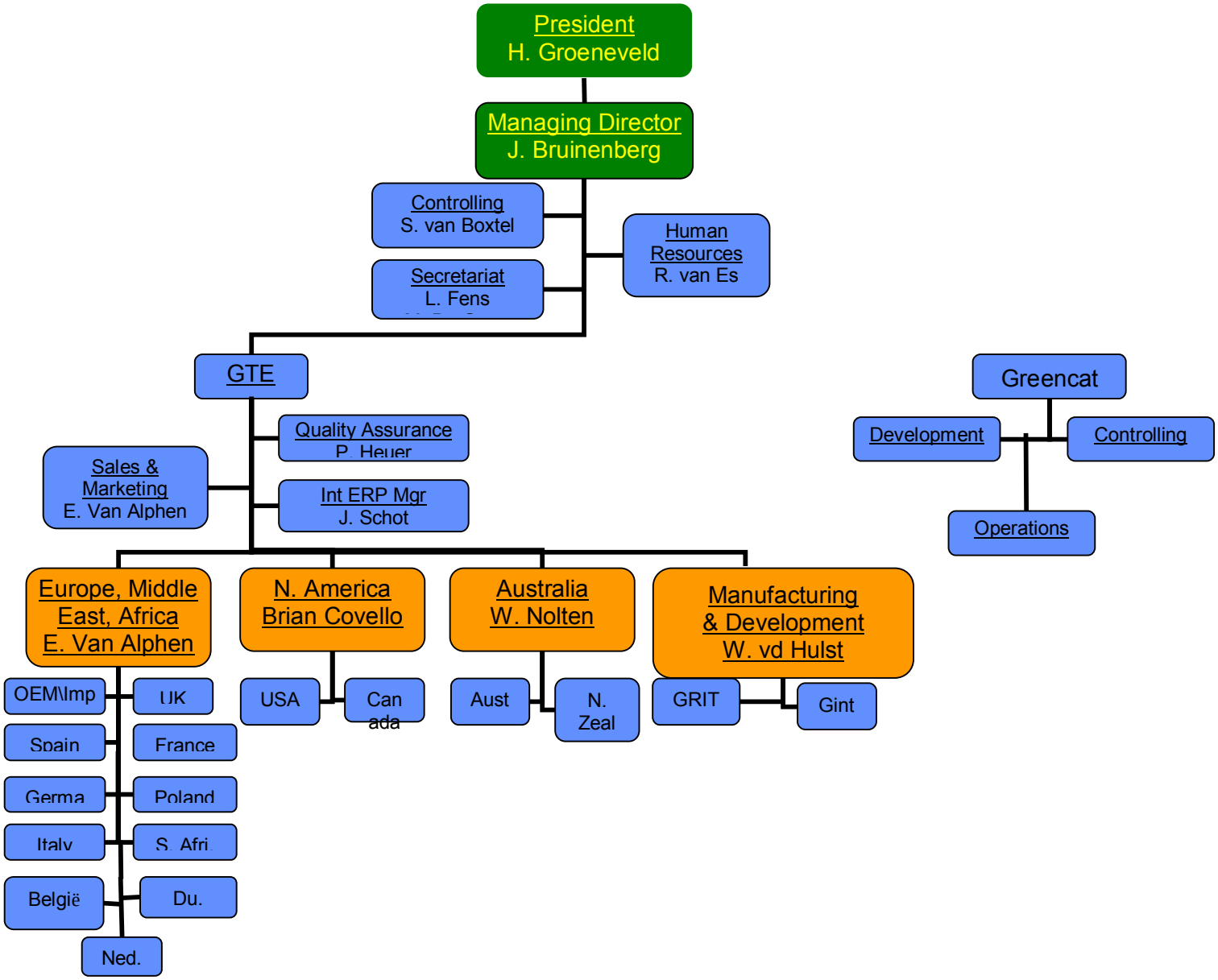
Verantwoordelijkheden:
- Correct uitvoeren van alle taken volgens de aanwezige instructies.
- Magazijn en alle aanwezige middelen ordelijk en netjes gebruiken, zorgen voor een opgeruimde en veilige werkplek.
- Melden van de bij taken geconstateerde afwijkingen aan het afdelingshoofd.
- Registreren van serienummers indien vereist.
- Zelfcontrole uitvoeren op de geassembleerde delen (kits, blokken).

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

oup

In deze bijlage staat de Groeneveld Group beschreven. In de eerste paragraaf is het organogram van de Groeneveld Group weergegeven. In de tweede paragraaf is de afdeling Marketing en Sales weergegeven, hieruit komt naar voren waar de logistieke afdeling zich bevindt. In de derde paragraaf is een schema opgenomen om te verduidelijken door wie beleidsbeslissingen genomen mogen worden. In de laatste paragraaf is een organogram van GTE Nederland opgenomen.

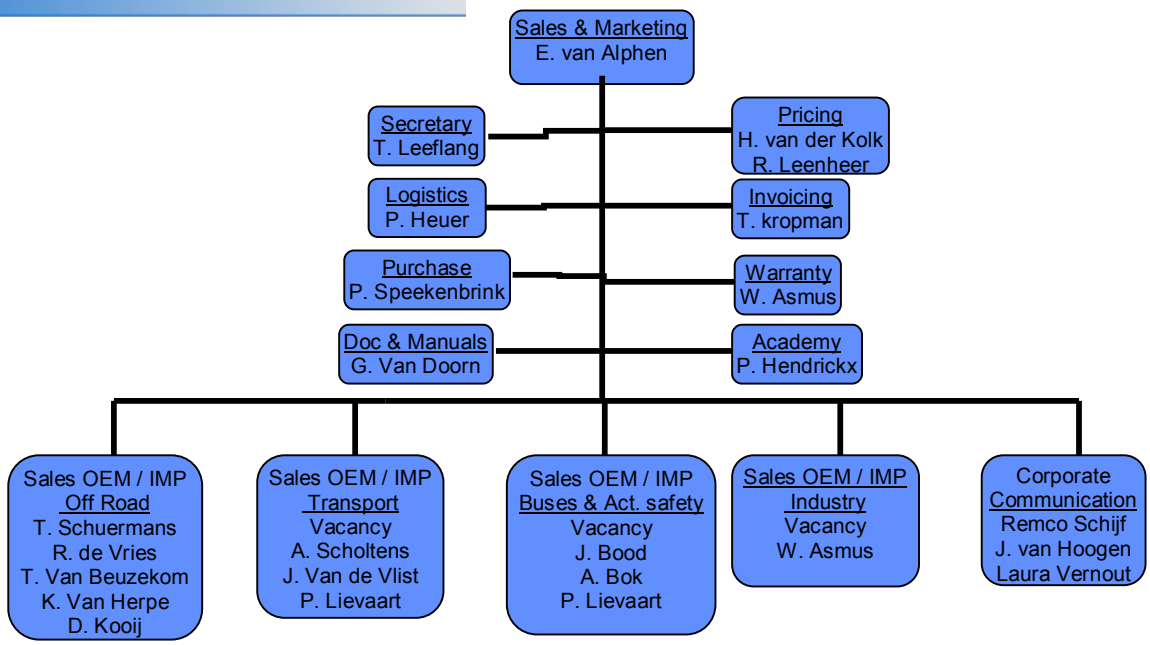
4.1 Organogram Groeneveld Group



Figuur B 4.1 Organogram Groeneveld Group

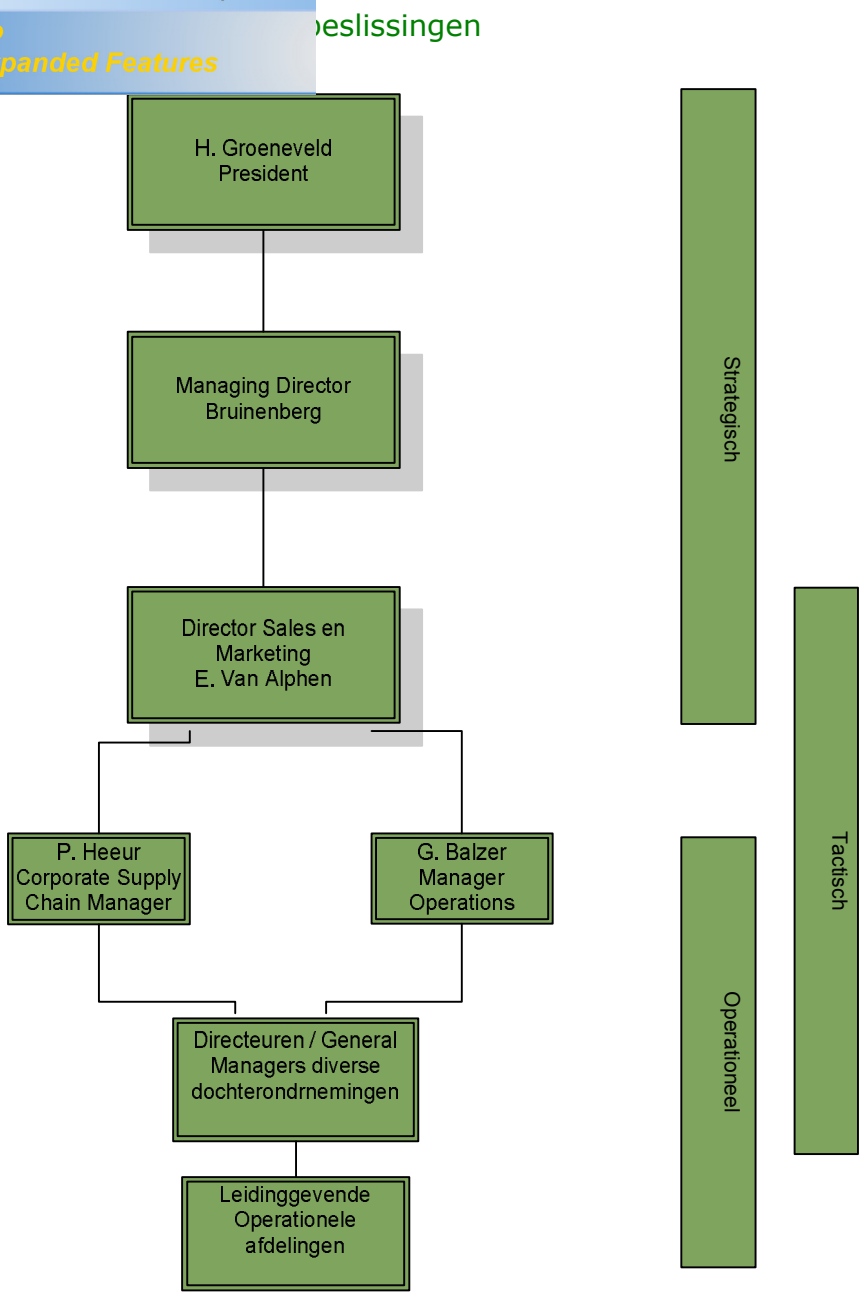
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

eting en Sales



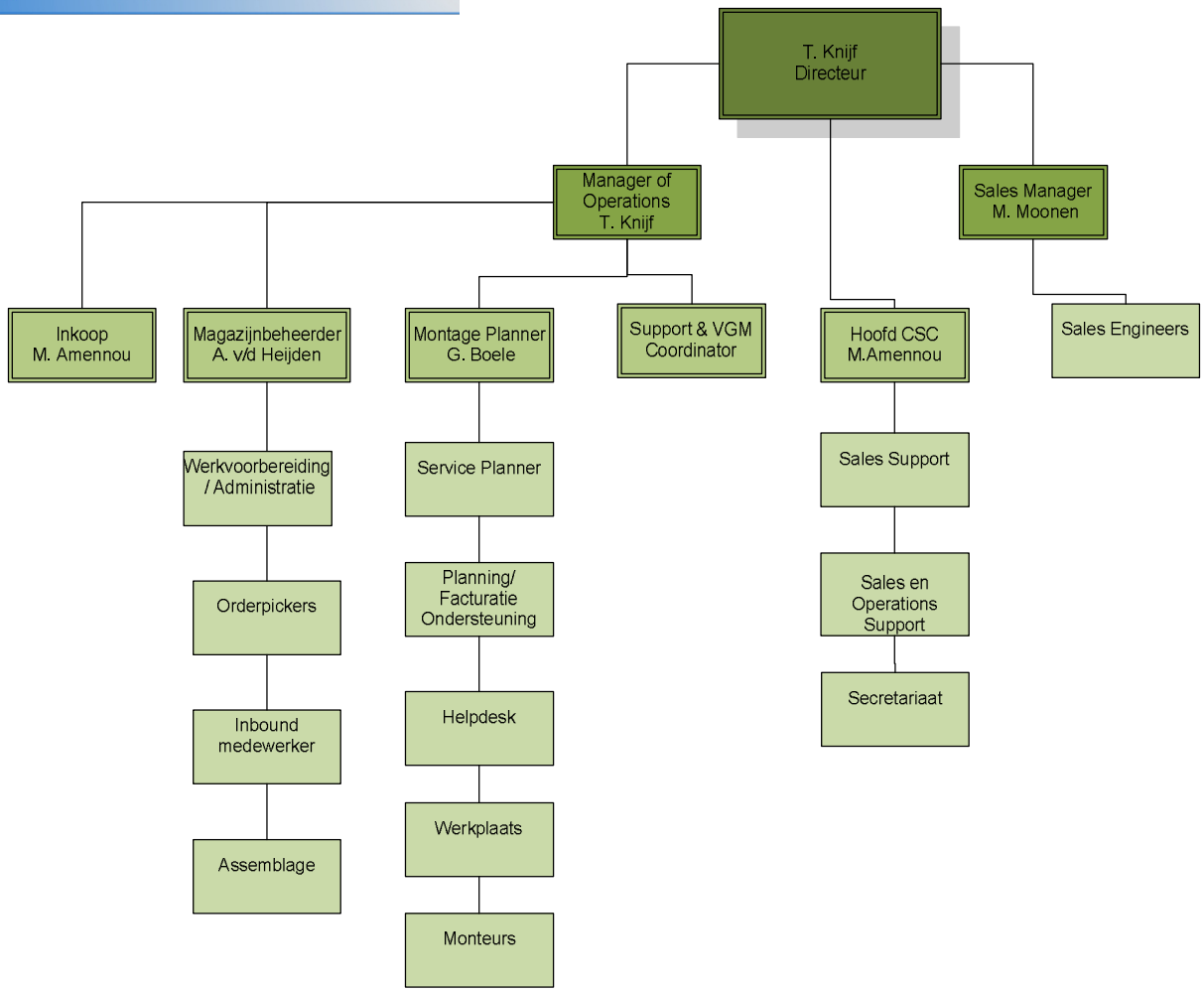
Figuur B 4.2 Organogram afdeling Sales

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Figuur B 4.3 Schema logistieke beleidsbeslissingen

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Figuur B 4.4 Organogram GTE Nederland

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

In deze bijlage staan de kwantitatieve gegevens verwerkt van het vergelijkingsonderzoek. Hierin komen de volgende zaken naar voren: het overzicht van de verschillende Stock Turnovers, het percentage incourante voorraden, servicegraden en het overzicht van veiligheidsvoorraden, verdeeld per vestiging.

5.1 Overview Stock value and Stock turnover Groeneveld Group

*(In € * 1000)*	jun-07	sep-07	dec-07	mrt-08	jun-08	sep-08	okt-08	nov-08	dec-08	jan-09	feb-09	mrt-09	Target 2009
BeNeDU:													
- Total Stock	3.413	3.221	2.455	2.434	2.084	2.045	1.986	1.931	1.597	1.525	1.455	1.463	**1.112**
- Materialcost sales	6.910	6.646	6.492	7.086	7.172	6.894	7.076	7.164	6.949	7.184	7.206	7.125	**5.607**
Stock Turn	**2,0**	**2,1**	**2,6**	**2,9**	**3,4**	**3,4**	**3,6**	**3,7**	**4,4**	**4,7**	**5,0**	**4,9**	**5,0**
France													
- total Stock	1.105	1.063	906	983	986	883	820	672	713	649	601	707	**595**
- Materialcost sales	3.835	3.783	3.644	4.249	5.002	4.739	4.719	4.651	4.168	4.021	4.065	3.914	**3.451**
Stock Turn	**3,5**	**3,6**	**4,0**	**4,3**	**5,1**	**5,4**	**5,8**	**6,9**	**5,8**	**6,2**	**6,8**	**5,5**	**5,8**
UK													
- total Stock	427	477	555	582	525	481	406	302	292	332	293	328	**250**
- Materialcost sales	1.558	1.554	1.507	1.483	1.391	1.342	1.367	1.298	1.195	1.127	1.068	973	**1.125**
Stock Turn	**3,7**	**3,3**	**2,7**	**2,5**	**2,7**	**2,8**	**3,4**	**4,3**	**4,1**	**3,4**	**3,7**	**3,0**	**4,5**
Spain (Iberica)													
- total Stock	428	465	423	417	391	279	267	186	181	170	169	169	**136**
- Materialcost sales	1.323	1.149	1.159	1.230	1.103	847	785	796	738	677	655	624	**614**
Stock Turn	**3,1**	**2,5**	**2,7**	**2,9**	**2,8**	**3,0**	**2,9**	**4,3**	**4,1**	**4,0**	**3,9**	**3,7**	**4,5**
Poland													
- total Stock	318	311	322	359	319	381	403	373	327	387	423	419	**219**
- Materialcost sales	568	719	764	670	800	926	884	822	791	729	717	736	**987**
Stock Turn	**1,8**	**2,3**	**2,4**	**1,9**	**2,5**	**2,4**	**2,2**	**2,2**	**2,4**	**1,9**	**1,7**	**1,8**	**4,5**
Italia													
- total Stock	111	101	78	121	96	94	86	84	66	73	65	53	**40**
- Materialcost sales	424	457	451	455	484	467	465	440	410	360	333	327	**257**
Stock Turn	**3,8**	**4,5**	**5,8**	**3,8**	**5,0**	**5,0**	**5,4**	**5,3**	**6,3**	**5,0**	**5,2**	**6,2**	**6,5**
South Africa													
- total Stock	103	279	158	391	346	249	204	176	306	299	273	261	**145**
- Materialcost sales	469	592	620	584	584	704	726	693	604	527	420	375	**435**
Stock Turn	**4,6**	**2,1**	**3,9**	**1,5**	**1,7**	**2,8**	**3,6**	**3,9**	**2,0**	**1,8**	**1,5**	**1,4**	**3,0**
EMEA													
- total Stock	5.904	5.918	4.896	5.286	4.747	4.412	4.173	3.723	3.483	3.436	3.279	3.398	**2.497**
- Materialcost sales	15.088	14.900	14.636	15.756	16.537	15.919	16.024	15.864	14.854	14.625	14.465	14.075	**12.477**
Stock Turn	**2,6**	**2,5**	**3,0**	**3,0**	**3,5**	**3,6**	**3,8**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,4**	**4,1**	**5,0**

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

GROENEVELD

					886	1.954	1.845	1.559	1.465	1.617	1.650	1.669	**1.200**
- Materialcost sales	3.429	3.471	3.103	3.389	3.710	3.499	3.485	3.439	3.369	3.253	3.098	2.948	**3.032**
Stock Turn	**1,6**	**1,6**	**1,5**	**1,8**	**2,0**	**1,8**	**1,9**	**2,2**	**2,3**	**2,0**	**1,9**	**1,8**	**2,5**
USA													
- total Stock	2.565	2.456	2.310	2.382	2.233	1.968	1.816	1.312	1.215	1.286	1.253	797	**650**
- Materialcost sales	3.207	3.135	3.162	2.992	2.405	2.305	2.287	2.265	2.199	2.126	1.990	1.861	**1.979**
Stock Turn	**1,3**	**1,3**	**1,4**	**1,3**	**1,1**	**1,2**	**1,3**	**1,7**	**1,8**	**1,7**	**1,6**	**2,3**	**3,0**
NA													
- total Stock	4.775	4.627	4.370	4.263	4.120	3.923	3.661	2.871	2.680	2.902	2.902	2.465	**1.850**
- Materialcost sales	6.636	6.607	6.265	6.381	6.115	5.804	5.772	5.705	5.568	5.378	5.088	4.809	**5.011**
Stock Turn	**1,4**	**1,4**	**1,4**	**1,5**	**1,5**	**1,5**	**1,6**	**2,0**	**2,1**	**1,9**	**1,8**	**2,0**	**2,7**
Australia													
- total Stock	1.334	1.037	1.248	1.176	1.191	1.141	1.160	1.119	1.287	1.789	1.704	1.647	**1.000**
- Materialcost sales	1.728	1.901	1.877	1.701	1.827	2.036	2.059	2.058	1.881	1.787	1.703	1.600	**1.693**
Stock Turn	**1,3**	**1,8**	**1,5**	**1,4**	**1,5**	**1,8**	**1,8**	**1,8**	**1,5**	**1,0**	**1,0**	**1,0**	**1,7**
New Sealand													
- total Stock	379	327	352	288	298	305	305	351	356	377	369	360	**300**
- Materialcost sales	695	735	693	708	768	872	886	889	836	791	703	632	**752**
Stock Turn	**1,8**	**2,2**	**2,0**	**2,5**	**2,6**	**2,9**	**2,9**	**2,5**	**2,3**	**2,1**	**1,9**	**1,8**	**2,5**
Australasia													
- total Stock	1.713	1.364	1.599	1.464	1.489	1.446	1.464	1.469	1.643	2.166	2.073	2.007	**1.300**
- Materialcost sales	2.423	2.636	2.570	2.408	2.595	2.908	2.946	2.947	2.717	2.578	2.406	2.232	**2.445**
Stock Turn	**1,4**	**1,9**	**1,6**	**1,6**	**1,7**	**2,0**	**2,0**	**2,0**	**1,7**	**1,2**	**1,2**	**1,1**	**1,9**
Oversea													
- total Stock	6.488	5.991	5.969	5.727	5.608	5.369	5.125	4.340	4.323	5.068	4.975	4.472	**3.150**
- Materialcost sales	9.059	9.243	8.835	8.789	8.710	8.712	8.717	8.652	8.285	7.957	7.495	7.041	**7.456**
Stock Turn	**1,4**	**1,5**	**1,5**	**1,5**	**1,6**	**1,6**	**1,7**	**2,0**	**1,9**	**1,6**	**1,5**	**1,6**	**2,4**
Total Subsidiaries													
- total Stock	12.392	11.908	10.865	11.013	10.356	9.780	9.298	8.063	7.806	8.504	8.254	7.870	**5.647**
- Materialcost sales	24.146	24.143	23.471	24.545	25.246	24.632	24.741	24.516	23.139	22.582	21.960	21.115	**19.933**
Stock Turn	**1,9**	**2,0**	**2,2**	**2,2**	**2,4**	**2,5**	**2,7**	**3,0**	**3,0**	**2,7**	**2,7**	**2,7**	**3,5**
Grit Factory													
- total Stock	6.564	6.989	7.344	7.441	7.080	6.579	6.399	6.949	6.813	6.723	6.321	5.887	**5.000**
- Materialcost sales	19.737	19.384	17.819	18.007	18.672	16.803	16.475	15.487	14.456	13.135	13.713	12.638	**12.200**
Stock Turn	**3,0**	**2,8**	**2,4**	**2,4**	**2,6**	**2,6**	**2,6**	**2,2**	**2,1**	**2,0**	**2,2**	**2,1**	**2,4**

Tabel B 5.1 Overview Stock Turnover

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

GROENEVELD

Obsolete Stock value per subsidiary

*(In € * 1000)*	jun-08	jul-08	aug-08	sep-08	okt-08	nov-08	dec-08	jan-09	feb-09	mrt-09
BeNeDu:										
- 66% Obsolete	142	146	145	145	127	101	94	82	81	73
- 100% Obsolete	387	413	388	402	384	328	256	263	248	212
- Total Stock Value	1.990	2.318	2.011	1.944	1.902	1.858	1.725	1.566	1.481	1.463
% Obs. Manufactured	4%	5%	5%	5%	5%	3%	6%	5%	6%	5%
# kits obsolete	218	227	213	217	189	115	63	70	26	26
% of Stock Value	**27%**	**24%**	**26%**	**28%**	**27%**	**23%**	**20%**	**22%**	**22%**	**19%**
France										
- 66% Obsolete	35	35	31	35	40	17	9	5	11	16
- 100% Obsolete	68	78	74	65	42	8	7	10	9	13
- Total Stock Value	979	1.124	967	878	823	674	713	657	603	709
% Obs. Manufactured	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%
# kits obsolete	42	43	36	33	33	10	5	5	3	3
% of Stock Value	**11%**	**10%**	**11%**	**11%**	**10%**	**4%**	**2%**	**2%**	**3%**	**4%**
UK										
- 66% Obsolete	67	56	97	77	66	20	19	18	19	17
- 100% Obsolete	87	74	88	83	48	23	20	25	28	32
- Total Stock Value	680	689	609	622	526	395	394	351	304	339
% Obs. Manufactured	1%	2%	1%	1%	3%	6%	4%	4%		
# kits obsolete	90	73	160	91	48	24	11	10	4	4
% of Stock Value	**23%**	**19%**	**30%**	**26%**	**22%**	**11%**	**10%**	**12%**	**16%**	**14%**
Spain (Iberica)										
- 66% Obsolete	33	30	29	31	27	2	3	5	5	7
- 100% Obsolete	113	110	99	89	73	32	18	17	20	25
- Total Stock Value	404	351	317	290	261	185	181	170	169	169
% Obs. Manufactured										
# kits obsolete	99	83	62	67	52	34	18	18	8	8
% of Stock Value	**36%**	**40%**	**40%**	**42%**	**39%**	**18%**	**12%**	**13%**	**15%**	**19%**
Poland										
- 66% Obsolete	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.
- 100% Obsolete	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.
% of Stock Value	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.
Italia										
- 66% Obsolete	4	4	6	6	6	6	6	7	6	3
- 100% Obsolete	17	13	14	15	14	14	12	12	12	13
- Total Stock Value	97	100	97	94	86	84	66	73	66	53
% Obs. Manufactured										
# kits obsolete	65	77	83	83	83	83	81	69	7	7
% of Stock Value	**21%**	**17%**	**21%**	**23%**	**23%**	**24%**	**28%**	**27%**	**27%**	**31%**
South Africa										
- 66% Obsolete	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

GROENEVELD

		t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.
		t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.
CPL										
- 66% Obsolete	255	257	267	263	275	147	121	110	117	117
- 100% Obsolete	393	419	408	353	339	276	247	269	267	265
- Total Stock Value	2.156	2.252	2.443	2.234	2.108	1.796	1.688	1.653	1.686	1.729
% Obs. Manufactured	8%	8%	8%	10%	9%	15%	14%	11%	17%	16%
# kits obsolete	233	214	221	221	201	82	73	102	84	84
% of Stock Value	**30%**	**30%**	**28%**	**28%**	**29%**	**24%**	**22%**	**23%**	**23%**	**22%**
USA										
- 66% Obsolete	442	443	436	432	353	143	144	134	131	40
- 100% Obsolete	390	377	368	363	339	186	185	178	172	97
- Total Stock Value	2.174	2.179	2.004	1.924	1.775	1.450	1.367	1.193	1.235	799
% Obs. Manufactured	12%	12%	9%	8%	9%	18%	15%	5%	15%	26%
# kits obsolete	272	211	203	195	166	74	86	65	13	13
% of Stock Value	**38%**	**38%**	**40%**	**41%**	**39%**	**23%**	**24%**	**26%**	**25%**	**17%**
Australia										
- 66% Obsolete	115	128	107	80	78	69	80	165	181	180
- 100% Obsolete	195	181	178	197	190	185	183	206	199	200
- Total Stock Value	1.306	1.298	1.272	1.258	1.280	1.267	1.455	1.885	1.796	1.737
% Obs. Manufactured	17%	16%	17%	19%	17%	19%	24%	3%	16%	16%
# kits obsolete	51	75	79	85	83	69	66	48	38	38
% of Stock Value	**24%**	**24%**	**22%**	**22%**	**21%**	**20%**	**18%**	**20%**	**21%**	**22%**
New Sealand										
- 66% Obsolete	19	33	36	37	30	24	23	23	30	32
- 100% Obsolete	54	55	43	48	30	37	48	46	38	45
- Total Stock Value	342	367	347	343	342	395	402	426	416	406
% Obs. Manufactured	4%	5%	0%	0%	0%	0%	24%	2%	8%	9%
# kits obsolete		58	52	53	56	59	57	55	18	18
% of Stock Value	**22%**	**24%**	**23%**	**25%**	**17%**	**15%**	**18%**	**16%**	**17%**	**19%**
Total Subsidiaries (excl. SA and P)										
- 66% Obsolete	1.111	1.132	1.155	1.107	1.002	526	497	546	577	481
- 100% Obsolete	1.740	1.764	1.699	1.651	1.392	1.104	977	1.031	1.006	912
- Total Stock Value	10.255	10.809	10.197	9.713	8.947	8.163	7.951	7.924	7.708	7.356
% Obs. Manufactured						11%	14%	6%	13%	13%
# kits obsolete	1.070	1.061	1.109	1.045	911	550	460	442	201	201
% of Stock Value	**28%**	**27%**	**28%**	**28%**	**27%**	**20%**	**19%**	**20%**	**21%**	**19%**

Tabel B 5.2 Obsolete Stock value

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

GROENEVELD

erview

	dec-06	dec-07	mrt-08	jun-08	jul-08	aug-08	sep-08	okt-08	nov-08	dec-08	jan-09	feb-09	mrt-09
BeNeDu:													
Service level	**30%**	**26%**	**25%**	**49%**	**47%**	**59%**	**22%**	**29%**	**27%**	**28%**	**50%**	**78%**	**75%**
France													
Service level	**20%**	**59%**	**35%**	**35%**	**42%**	**9%**	**27%**	**56%**	**38%**	**68%**	**24%**	**29%**	**30%**
UK													
Service level	**45%**	**23%**	**48%**	**34%**	**31%**	**30%**	**25%**	**17%**	**29%**	**81%**	**84%**	**32%**	**80%**
Spain (Iberica)													
Service level	**90%**	**19%**	**29%**	**42%**	**19%**	**64%**	**41%**	**21%**	**24%**	**47%**	**51%**	**13%**	**31%**
Poland													
Service level	**87%**	**33%**	**27%**	**38%**	**30%**	**40%**	**15%**	**26%**	**21%**	**48%**	**57%**	**37%**	**22%**
Italia													
Service level	**34%**	**56%**	**59%**	**62%**	**60%**	**95%**	**73%**	**44%**	**74%**	**78%**	**77%**	**57%**	**49%**
South Africa													
Service level	**3%**	**25%**	**89%**	**100%**	**51%**		**99%**	**95%**	**30%**			**100%**	
CPL													
Service level	**71%**	**94%**	**46%**	**24%**	**82%**	**19%**	**27%**	**42%**	**20%**	**32%**	**79%**	**35%**	**49%**
USA													
Service level	**48%**	**65%**	**33%**	**60%**	**49%**	**88%**	**13%**	**10%**	**26%**	**61%**	**47%**	**60%**	
Australia													
Service level	**95%**	**88%**	**86%**	**75%**	**52%**		**73%**	**21%**	**5%**	**74%**	**70%**	**93%**	**83%**
New Sealand													
Service level		**100%**			**100%**			**100%**					
Total Subsidiaries													
Service level	**41%**	**45%**	**37%**	**50%**	**48%**	**46%**	**33%**	**38%**	**29%**	**52%**	**56%**	**55%**	**57%**
Importers													
Service level	**82%**	**93%**	**86%**	**98%**	**60%**	**60%**	**49%**	**53%**	**49%**	**64%**	**64%**	**64%**	**65%**
OEM													
Service level	**80%**	**93%**	**98%**	**94%**	**93%**	**90%**	**96%**	**96%**	**97%**	**92%**	**97%**	**96%**	**97%**
Overall													
Service level	**59%**	**64%**	**52%**	**69%**	**60%**	**62%**	**49%**	**53%**	**50%**	**64%**	**65%**	**64%**	**65%**

Tabel B 5.3 Customer Service level overview

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

GROENEVELD

ue per Subsidiary

*(In € * 1000)*	jun-08	jul-08	aug-08	setp-08	okt-08	nov-08	dec-08	jan-09	feb-09	mrt-09
BeNeDU:										
- Safety Stock	226	228	228	226	231	230	176	176	107	104
- '# weeks	2,11	2	2	2	2	2	2	2	1	1
% of Stock value	**11%**	**10%**	**11%**	**12%**	**12%**	**12%**	**10%**	**11%**	**7%**	**7%**
France										
- Safety Stock	138	120	119	330	331	74	74	74	79	90
- # weeks	1,84	2	2	4	4	1	1	1	1	1
% of Stock value	**14%**	**11%**	**12%**	**38%**	**40%**	**11%**	**10%**	**11%**	**13%**	**13%**
UK										
- Safety Stock	15	16	18	18	18	17	17	17	58	58
- # weeks	0,9	1	1	1	1	1	1	1	4	4
% of Stock value	**2%**	**2%**	**3%**	**3%**	**3%**	**4%**	**4%**	**5%**	**19%**	**17%**
Spain (Iberica)										
- Safety Stock	35	46	31	2	4	5	5	5	8	8
- # weeks	4,76	6	5	1	1	1	1	1	2	2
% of Stock value	**9%**	**13%**	**10%**	**1%**	**1%**	**2%**	**3%**	**3%**	**5%**	**5%**
Poland										
- Safety Stock	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.
- # weeks	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.
% of Stock value	t.b.e.	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**
Italia										
- Safety Stock										
- # weeks										
% of Stock value										
Europe:										
- Safety Stock	414	410	396	576	584	325	272	272	253	261
- # weeks	2,01	2	2	3	3	2	2	2	1	1
% of Stock value	**10%**	**9%**	**10%**	**15%**	**16%**	**10%**	**9%**	**10%**	**10%**	**10%**
South Africa										
- Safety Stock	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.
- # weeks	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.	t.b.e.
% of Stock value	t.b.e.	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**	**t.b.e.**
EMEA										
- Safety Stock	414	410	396	576	584	325	272	272	253	261
- # weeks	2,01	2	2	3	3	2	2	2	1	1
% of Stock value	**10%**	**9%**	**10%**	**15%**	**16%**	**10%**	**9%**	**10%**	**9%**	**10%**
CPL										
- Safety Stock	276	284	286	285	241	487	459	459	351	331
- # weeks	4	4	4	4	4	6	6	6	5	4
% of Stock value	**13%**	**13%**	**12%**	**13%**	**11%**	**27%**	**27%**	**28%**	**21%**	**19%**
USA										
- Safety Stock	211	213	205	194	184	184	151	151	0	0
- # weeks	3,7	3,8	3,9	4,0	3,8	4,1	3,5	4	27	25

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

			%	**10%**	**10%**	**13%**	**11%**	**0,1**	**0,0**	**0,0**
- Safety Stock	339	339	283	291	301	286	287	287	309	303
- # weeks	6,99	7	6	6	6	6	6	6	6	6
% of Stock value	**26%**	**26%**	**22%**	**23%**	**23%**	**23%**	**20%**	**15%**	**17%**	**17%**
New Sealand										
- Safety Stock	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
- # weeks	0,69	1	1	1	1	1	1	1	1	1
% of Stock value	**1%**	**1%**	**1%**	**1%**	**1%**	**1%**	**1%**	**1%**	**1%**	**1%**
Oversea										
- Safety Stock	830	839	777	774	728	960	900	900	663	637
- # weeks	4,68	5	4	4	4	5	5	5	5	5
% of Stock value	**14%**	**14%**	**13%**	**14%**	**13%**	**20%**	**19%**	**18%**	**13%**	**14%**
Total Subsidiaries										
- Safety Stock	1.244	1.249	1.173	1.350	1.312	1.285	1.172	1.172	916	898
- # weeks	3,25	3	3	4	3	3	3	3	3	3
% of Stock value	**13%**	**12%**	**12%**	**14%**	**15%**	**16%**	**15%**	**15%**	**12%**	**12%**

Tabel B 5.4 Overview Safety Stock

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

-systeem

In deze bijlage staan de volgende controle stappen van het MRP1-systeem uitgebreid beschreven:

- *status controle inkopen;*
- *printverslag openstaande inkooporders;*
- *printverslag openstaande inkooporders niet EDI bevestigd;*
- *printverslag uitzondering boodschappen;*
- *printverslag herplanningsboodschappen.*

Status controle inkopen

Ten eerste de controle: *status controle inkopen*. De inkoper maakt een inkooporder aan in het systeem. Op het moment dat de inkoper de inkooporder print verandert de status van de order van 1 naar 2 en worden de artikelen besteld. Op het moment dat de inkoper de order vergeet, digitaal te printen, worden de materialen niet besteld en zal de klant naar alle waarschijnlijkheid niet op tijd geholpen worden. De inkoper zou zichzelf dagelijks behoren te controleren. In het systeem bestaat de functie om van alle openstaande inkooporders de status te controleren. Momenteel gebeurt dat nog niet.
In bijlage 7 op blz. 103 t/m 105 is een voorbeeld gebruikershandleiding opgenomen. Deze is tevens in de organisatie ter beschikking gesteld.

Printverslag openstaande inkooporders

In het systeem staan veel openstaande inkooporders. Na onderzoek bleek dat er inkooporders openstaan vanaf juli 2006. Deze orders zijn geplaatst, maar zijn zeer waarschijnlijk niet meer nodig. Het probleem wat hier naar voren treed is dat deze inkooporders als voorraad in nota in het systeem blijven staan, terwijl deze producten zeer waarschijnlijk niet meer geleverd gaan worden. Deze worden meegenomen in het MRP1-advies.

Deze constatering is medegedeeld aan de operationele inkoper. Michael Amennou is op basis van de aangeleverde gegevens stappen gaan ondernemen om het systeem op te schonen. De gebruikershandleiding voor het uit voeren van deze controle stap is beschikbaar gesteld binnen de organisatie.

Printverslag Openstaande Inkooporders (niet bevestigde EDI berichten) controleren

De openstaande inkooporders die niet bevestigd zijn via EDI kunnen via deze controle opgevraagd worden. Dat gebeurt momenteel nog niet. De inkoper besteld en gaat er vanuit dat de goederen 10 tot 15 werkdagen later geleverd worden, wanneer Italië niet kan leveren bevestigen ze dit niet en komt er geen leverdatum bij de artikelen te staan. De inkoper zou de dag na de inkoop de openstaande inkooporders moeten controleren en hierop anticiperen. Op basis van de aangeleverde gegevens kan de inkoper besluiten om contact op te nemen met de leverancier of het hoofdkantoor en te vragen om uitleg. Deze informatie kan hij gebruiken om de eindgebruiker in te lichten. Wederom is er voor deze controle stap een gebruikershandleiding beschikbaar gesteld binnen de organisatie.

Printverslag uitzonderingsboodschappen wekelijks controleren

Het systeem geeft aan welke orders niet stroken met de basisgegevens van het systeem. Met andere woorden het systeem stelt eigenlijk dat op basis van basisgegevens de materialen niet / niet in die hoeveelheid besteld hoeven te worden. Ditzelfde geeft het systeem aan voor de aanvul- en productieorders. Bij deze controle is inkoop de belangrijkste partij. Michael Amennou, de inkoper heeft de openstaande boodschappen opgeschoond en zal dit in de toekomst blijven controleren. De gebruikershandleiding is beschikbaar gesteld binnen de organisatie.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

appen wekelijks controleren

an welke inkoop-, productie- en aanvulorders bespoedigt ntroles moeten ondergebracht worden bij de verschillende disciplines.

Inkooporders: Het systeem geeft aan welke inkooporders versneld of vertraagd moeten. Op basis van deze gegevens kan de inkoper besluiten orders te annuleren of met spoed te laten leveren. De inkoper, zou hij dit wekelijks moeten controleren. De inkooporders staan nog als "voorraad in nota" in het systeem.

Productieorders: Ook geeft het systeem aan welke productie en inkooporders versneld of vertraagd moeten worden. Op het moment dat het magazijn van een verkooporder een magazijnbon print, ontstaat er een productieorder en wordt de voorraad gereserveerd. Wanneer deze productieorders niet gelijk uitgeleverd worden blijft de voorraad gereserveerd staan, terwijl deze misschien pas 2 a 3 maanden later uitgeleverd gaan worden. Het Magazijn zou samen met de Verkoopbinnendienst de openstaande verkoop- / productieorders moeten controleren om zo het systeem op te schonen. Het kan zo zijn dat het systeem hierdoor een besteladvies genereert op basis van foutieve informatie.

Duitsland, België en de "grotere" klanten plaatsen veel verkooporders op afroep, de magazijnbonnen worden geprint en wanneer de producten nodig zijn worden ze afgeroepen. Het kan gebeuren dat een dergelijk order wel een half jaar als gereserveerde voorraad in het systeem blijft staan. Dit ligt aan de werkwijze die al jarenlang gehanteerd wordt.

Aanvulorders: Het systeem geeft tevens aan welke aanvulorders bespoedigd of vertraagd moeten worden. Aanvulorders worden gebruikt om busvoorraden aan te vullen.

De planners zouden verantwoordelijk moeten worden om de aanvulorders te controleren en wanneer nodig de orders annuleren. De aanvulorders staan als gereserveerde voorraad in het systeem. Wederom is een gebruikershandleiding beschikbaar gesteld binnen de organisatie.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

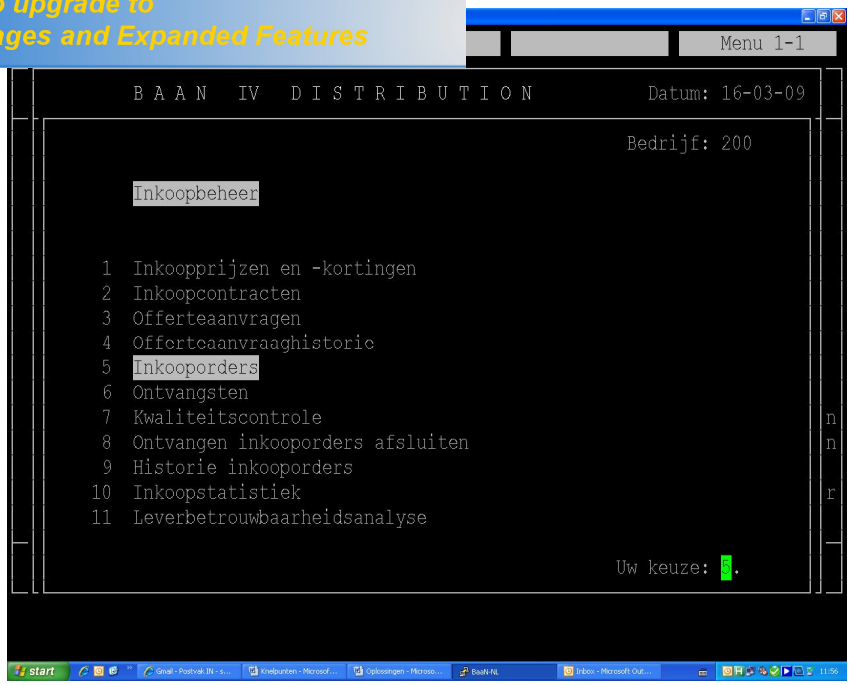
In deze bijlage staat een van de handleidingen opgenomen die de inkoper van GTE Nederland nodig heeft om de controles uit te kunnen voeren. De overige handleidingen zijn binnen de organisatie beschikbaar gesteld, maar zijn niet verwerkt in deze bijlage.

Controle: "Status controle inkopen"

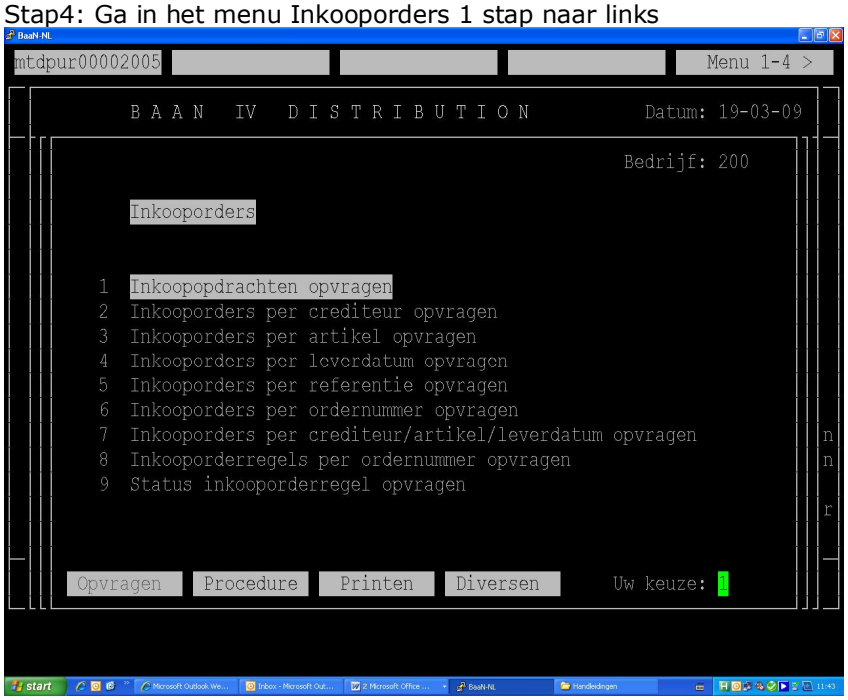
Stap 1: Ga naar menu: BAAN IV Distribution

Stap 2: Kies het menu: 'Inkoopbeheer'

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

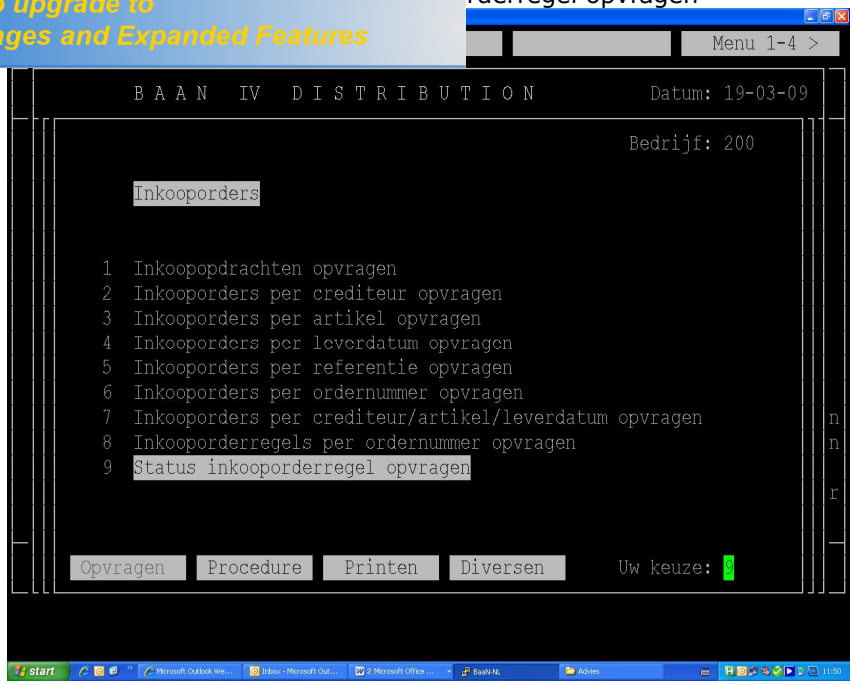


Stap4: Ga in het menu Inkooporders 1 stap naar links

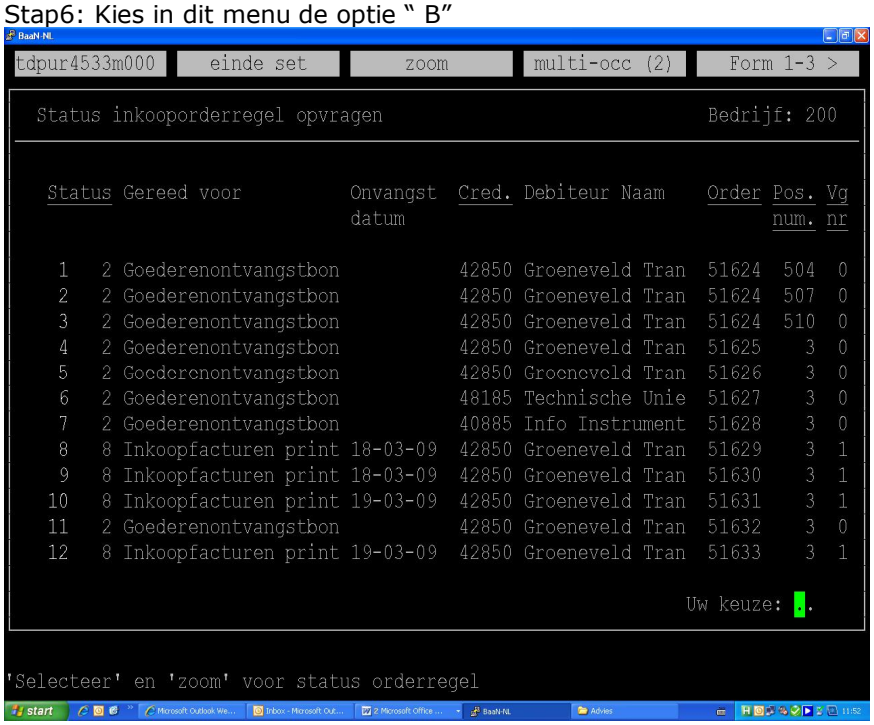


Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

rderregel opvragen”



Stap6: Kies in dit menu de optie “ B”



De status zou dus minimaal op status 2 moeten staan, wanneer dit niet het geval is, moet de inkoper de inkooporder openen en de inkooporder alsnog printen.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

de Inkoopprocessen

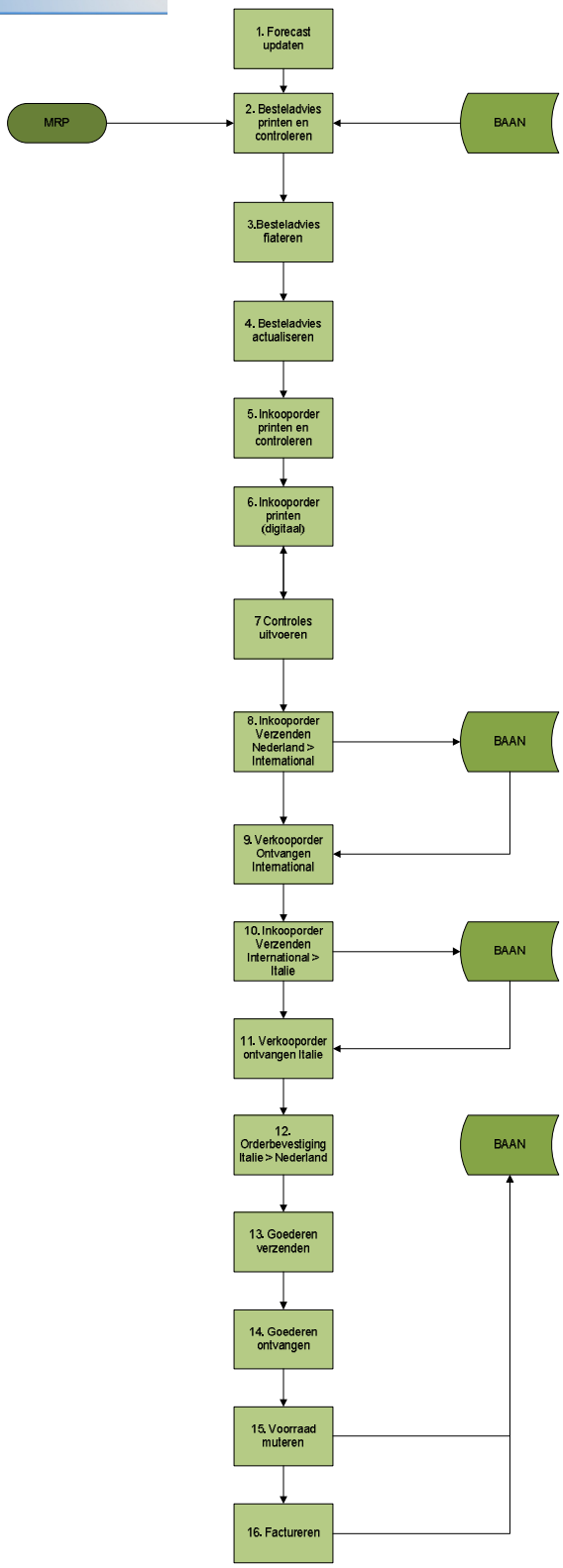
In deze bijlage staan de vernieuwde inkoopprocessen weergeven. Alle extra controles die nodig zijn het om proces verbeteren zijn hierin inzichtelijk gemaakt. Eerst wordt het inkoopproces toegelicht aan de hand van een dataflowchart diagram, een gegevensstroomschema, vervolgens wordt het proces toegelicht in de procesbeschrijving.

Het gaat om de volgende processen:

- Inkoopproces Nederland-Italië
- Inkoopproces Nederland-Derden

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

alië



Figuur B 8.1 Inkoopproces Nederland-Italië

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ces Nederland - Italië

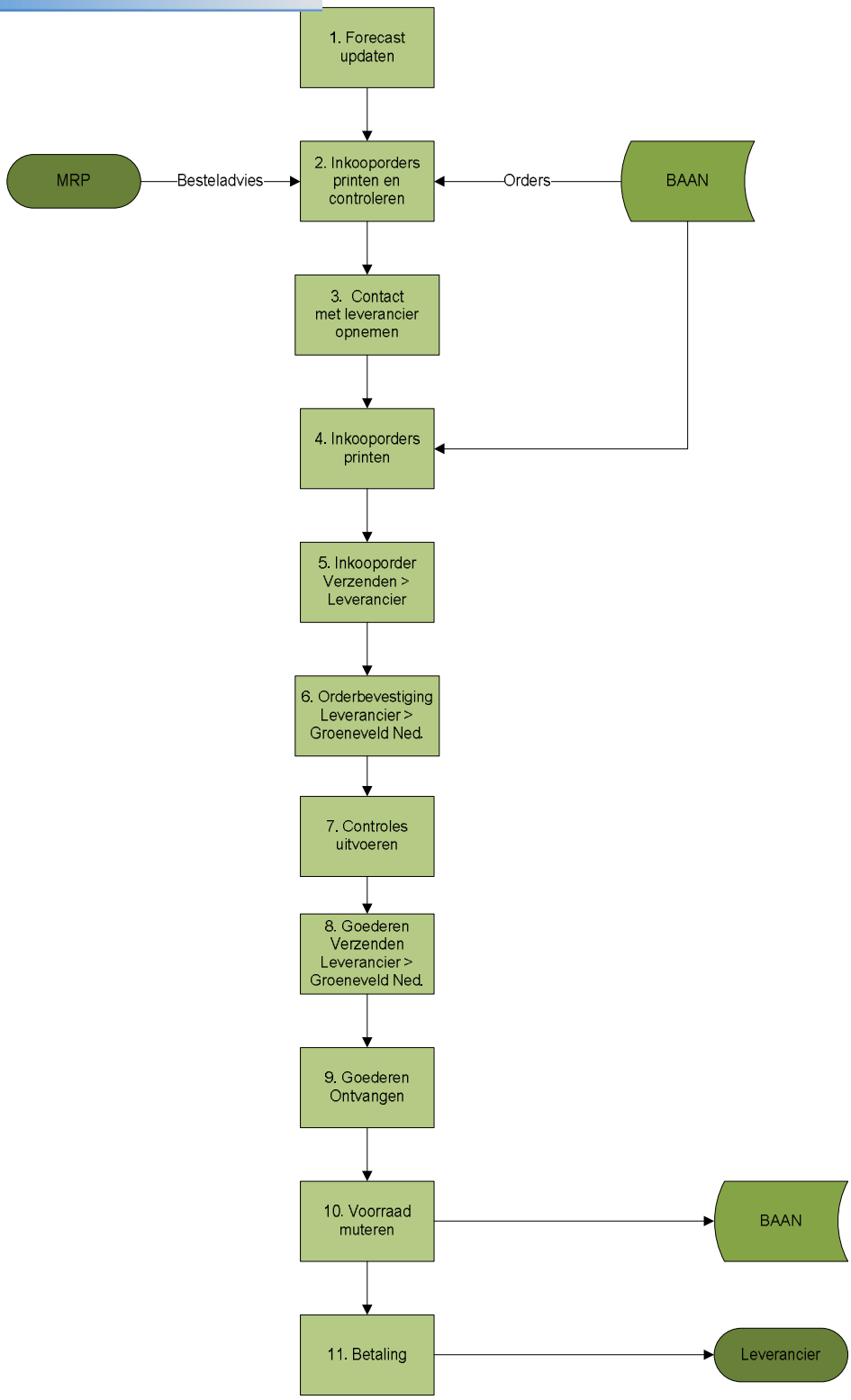
Nr.	Activiteit	Afdeling	Actor	Handelingen
1	Forecast updaten	Inkoop(Ne)	Michael	De werkdag voor de MRP-run zou Michael de
				forecast moeten updaten. Wanneer de nachtserver eroverheen is geweest, kan
				deze meegenomen worden in de bestellingen
2	Besteladvies	Inkoop(Ne)	Michael	Michael laat het systeem een besteladvies uit-
	printen en			rekenen. Deze lijst print hij uit en controleert de
	controleren			lijst op bijzonderheden en obsolete items,
				vervolgens neemt hij het besteladvies over.
3	Besteladvies	Inkoop(Ne)	Michael	Hij verwerkt alle gegevens in het systeem. Hij
	fiatteren			geeft aan welke producten en besteld moeten
				worden en in welke hoeveelheden.
4	Besteladvies	Inkoop(Ne)	Michael	Michael laat het systeem de bestellingen
	actualiseren			bijwerken.
5	Inkooporder	Inkoop(Ne)	Michael	Wanneer alle gegevens in het systeem verwerkt
	printen en			zijn, kan er een inkooporder geprint worden.
	controleren			Hij print de lijst uit en controleert alle openstaande bestellingen op correctheid.
6	Inkooporder			Wanneer alle gegevens kloppen wordt er digitaal
	printen (digitaal)			een inkooporder geprint.
7	Controles			De inkoper voert de volgende controles uit:
	uitvoeren			• Niet EDI bevestigd;
				• Uitzonderingsboodschappen;
				• Herplanningsboodschappen;
				• Status controle inkopen.
8	Inkooporder	Inkoop(Ne)	Michael	De inkooporder wordt via EDI verzonden naar
	verzenden Ne-Int			het hoofdkantoor (Groeneveld International).
				Dit gebeurt automatisch.
9	Verkooporder	Verkoop(Int)		Het hoofdkantoor ontvangt de inkooporder van
	ontvangen Int.			GTE Nederland en maakt hier een verkooporder
				van voor International. Dit gebeurt automatisch.
10	Inkooporder	Inkoop(Int)		International maakt van deze verkooporder weer
	verzenden Int-Italië			een inkooporder voor Italië. Deze inkooporder wordt via EDI naar Italië verzonden.
11	Verkooporder	Verkoop(Ita)		In Italië ontvangt iemand van de afdeling verkoop de order.
	ontvangen Italië			Deze orders worden automatisch in het systeem ingevoerd en het systeem bepaalt een leverdatum.
12	Orderbevestiging	Verkoop(Ita)		In Nederland is te controleren of dat de order
	Italië-Nederland			ontvangen is, omdat er dan een
				leverdatum bekend is.
13	Goederen	Magazijn(Ita.)		De artikelen worden in Italië geproduceerd /
	verzenden			gepickt en verzonden richting Nederland.
14	Goederen	Magazijn	Kees	Elke maandagochtend worden de goederen aan

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

				GTE Nederland geleverd. De levertijd is 10 tot
				15 werkdagen. Hij controleert alle leveringen en de afwijkingen worden op een later moment doorgegeven.
15	Voorraad	Magazijn	Kees	Nadat hij alle goederen in de stellingen geplaatst
	muteren			heeft, boekt hij de goederen in de voorraad bij.
16	Factureren	Facturatie(Int)	Frans	Op basis van aangeleverde informatie, factureert
				Frans de ontvangen artikelen.

Tabel B 8.1 Procesbeschrijving: Inkoopproces Nederland-Italië

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Figuur B 8.2 Processchema: Inkoopproces Nederland-Derden

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ces Nederland-Derden

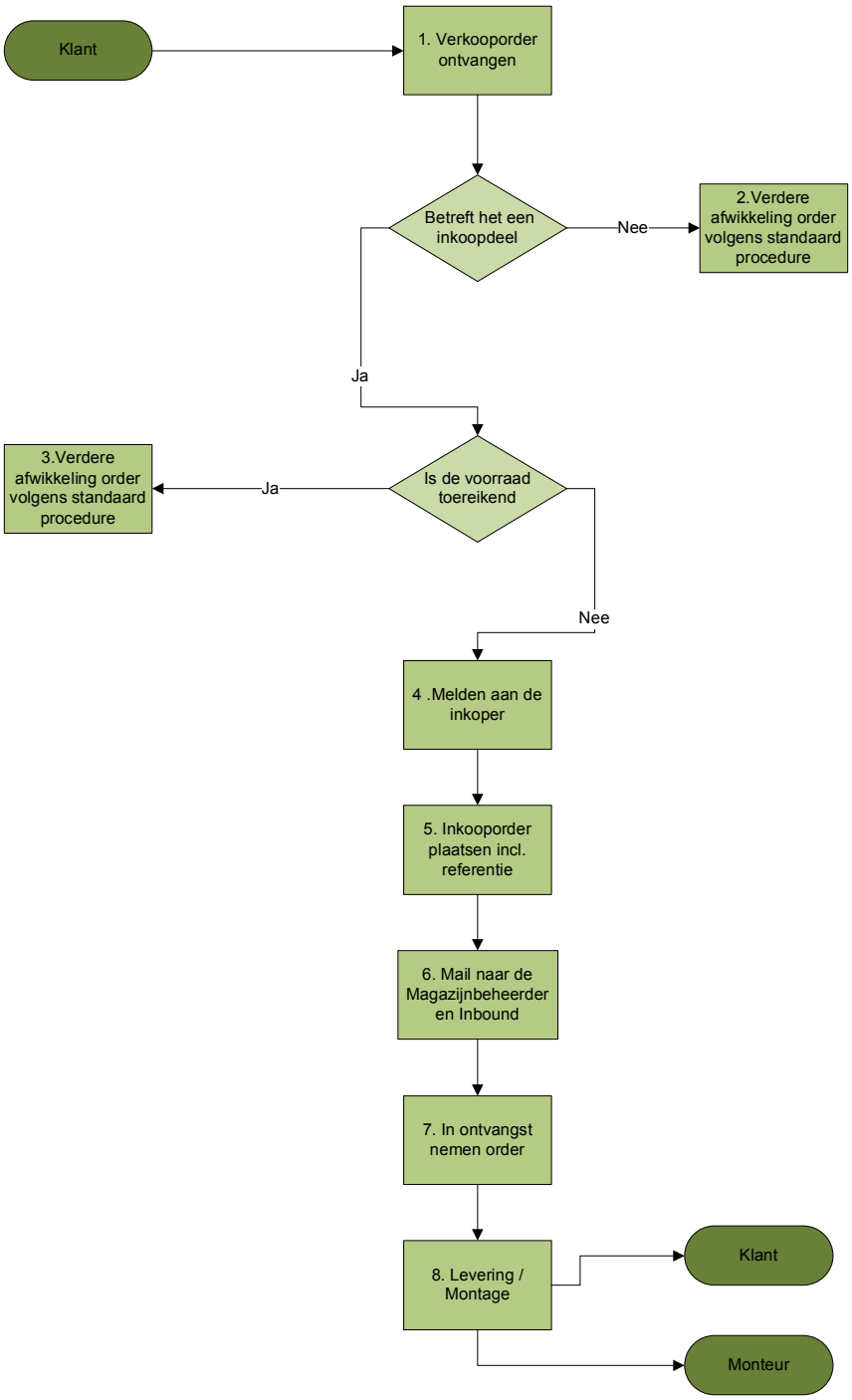
Nr.	Activiteit	Afdeling	Actor	Handelingen
1	Forecast updaten	Inkoop	Michael	De werkdag voor de MRP-run zou Michael de
				forecast moeten updaten. Wanneer de nachtserver eroverheen is geweest, kan
				deze meegenomen worden in de bestellingen.
2	Inkooporders	Inkoop	Michael	Michael laat het systeem een besteladvies uit-
	Printen en			rekenen. Op basis van deze gegevens gaat hij
	controleren			bepalen welke onderdelen besteld moeten
				worden. Tevens krijgt hij via de mail en mondeling gegevens aangeleverd.
				Hij controleert de lijst op uitzonderingen,
				vervolgens neemt hij het besteladvies over.
3	Contact met de	Inkoop		Op basis van deze gegevens gaat hij per inkooporder / leverancier contact opnemen
	leverancier			over de te bestellen artikelen. Hij maakt
	opnemen			afspraken over de levertijden en prijzen.
4	Inkooporders	Inkoop	Michael	Wanneer de inkooporders controleert zijn,
	printen			kunnen deze uitgeprint worden.
5	Inkooporder	Inkoop	Michael	De uitgeprinte inkooporder wordt via de fax
	verzenden naar			verzonden naar de leverancier.
	leverancier			
6	Orderbevestiging leverancier > GTE	Leverancier		De leverancier stuurt een orderbevestiging via de fax of belt op om deze informatie door te geven aan Michael.
7	Controles	Inkoop	Michael	Michael voert de volgende controles uit:
	uitvoeren			• Status controle inkopen
				• Uitzonderingsboodschappen
				• Herplanningsboodschappen
				De gebruikershandleiding betreffende de
				voorgaande controles zijn ter beschikking
				gesteld binnen de organisatie.
8	Goederen ver-zenden leverancier > GTE Ned.			De leverancier pickt de producten en stuurt deze naar GTE Ned.
9	Goederen	Magazijn	Kees	Kees ontvangt de goederen in het magazijn.
				Hij controleert de levering met de aanwezige
				pakbon / vrachtbrief. Noteert eventuele afwijkingen op de pakbon. Wanneer
				deze producten specifiek voor iemand zijn
				bestelt, staat er een referentie op de levering,
				dan weet Kees wat er met deze levering moet gebeuren.
10	Voorraad muteren	Magazijn	Kees	Kees voert de geleverde gegevens in het systeem in en levert de pakbon in bij Michael
11	Betaling	Inkoop	Michael	Wanneer de factuur ontvangen wordt, controleert Michael de factuur met de levering.
		Directeur	Theo	Wanneer de factuur en de levering
				overeenkomen moet dit getekend worden
				door de directeur van GTE Nederland.

Tabel B 8.2 Procesbeschrijving Inkoopproces Nederland-Derden

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ferentie aan inkoopdelen wanneer

In dit hoofdstuk staat de aanbeveling 'het toekennen van een referentie aan inkoopdelen' schematisch weergegeven. Tekstueel staat het geen toegelicht in het hoofdstuk 'aanbevelingen'.



Figuur B 9.1 Toekennen referentie aan inkoopdelen

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

nagementinformatie

In deze bijlage staan de definities verwerkt van de managementinformatie die de directie van Groeneveld Transport Efficiency Nederland beschikbaar zou moeten krijgen om de organisatie logistiek gezien, te kunnen sturen. Tevens is hier aangegeven op welke wijze en wanneer deze gemeten zou moeten worden.

Definitie
[48]Productiviteit: "geeft de relatie weer tussen efficiëntie en de effectiviteit waarmee een organisatie of een hele economie de productiemiddelen om weet te zetten in resultaat"

Hoe en wanneer te meten?
De productiviteit wordt nog niet gemeten binnen GTE Nederland. De productiviteit kan gemeten worden door: "Het aantal orders/orderregels wat per arbeidsuur gepickt wordt." Eerst zal er een norm gesteld moeten worden waaraan de medewerkers moeten voldoen. Dit kan gedaan worden door een gemiddelde te berekenen van de afgelopen 6 maanden.

Definitie
"Leverbetrouwbaarheid: Het percentage leveringen wat op tijd, compleet door een leverancier aangeleverd wordt."

Hoe en wanneer te meten?
De leverbetrouwbaarheid wordt gemeten door GTE International. Binnen GTE Nederland wordt deze niet gemeten, omdat GTE Italië op de materialen een controle uitvoert. Toch is het raadzaam om de leverbetrouwbaarheid in eigen beheer te onderzoeken. Door het invoeren van de ingangscontrole kunnen er betrouwbare gegevens worden gemeten. Dit zou maandelijks gecontroleerd moeten worden. De leverbetrouwbaarheid zou minimaal 95% moeten zijn. Dit percentage kan berekend worden op het aantal orderregels wat in de juiste hoeveelheid, op het juiste moment aangeleverd wordt, ten op zichtte van het aantal orderregels per week/maand.

Definitie
"Servicegraad: Het percentage orders wat op tijd, compleet en in de juiste kwaliteit aan de klant geleverd wordt, uitgesorteerd naar ordersoort"

Hoe en wanneer te meten?
Wederom wordt de servicegraad alleen op GTE International niveau gecontroleerd. Binnen de firma GTE Nederland wordt er niet op de gegevens gecontroleerd. Het service level zou minimaal 95% moeten zijn. Dit percentage kan berekend worden door van alle leveringen de orderregels te controleren op basis van levering in de juiste hoeveelheid, op het juiste moment en in de juiste kwaliteit, ten opzichte van het aantal orderregels per week/maand, uitgesorteerd naar ordersoort.

Definitie
"Out of Stock: Het niet aanwezig zijn van voorraad op het moment dat een order gepickt gaat worden."

Hoe en wanneer te meten?
Momenteel heeft de organisatie geen inzicht in het aantal de out-off stocks. In vergaderingen en gesprekken komt vaak naar voren dat producten niet op voorraad waren, maar niemand heeft inzichtelijk om welke producten het gaat en nog belangrijker wat de oorzaak is van het niet op voorraad zijn van de materialen. De organisatie zou moeten meten: het aantal out-off-stocks per product per week. Deze gegevens zouden gecommuniceerd moeten worden naar de inkoper, welke de oorzaak hiervan kan onderzoeken en verdere out-off-stocks in de toekomst kan voorkomen.

[48] http://www.encyclo.nl/begrip/productiviteit & http://nl.wikipedia.org/wiki/Productiviteit

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

moeten stellen om naar toe te werken. Bijvoorbeeld: d percentage), een nieuw percentage berekenen (de n opzichte van het totale aantal orderregels wat gepickt wordt per week.

Definitie
"Back orders: Wanneer de voorraad niet voldoende is om een order / orderregel compleet te leveren"

Hoe en wanneer te meten?
Hiervoor is het belangrijk dat het aantal backorders per klant gemeten wordt, daarnaast het aantal backorders wat langer dan een week backorder blijft. Deze gegevens zouden wekelijks gecontroleerd moeten worden. De eerste: 'het aantal backorders per klant' zou op maandag gemeten moeten worden, voordat de levering van Italië in de voorraad bijgeboekt is. De tweede: 'het aantal backorders wat langer dan een week op backorder blijft staan' zou op woensdag gemeten moeten worden. Op dit moment is de voorraad bijgeboekt en zou hij uitgeleverd moeten zijn.
Hieruit zou een prestatie-indicator geformuleerd kunnen worden: het aantal orderregels wat backorder is per week ten opzichte van het totaal aantal orderregels wat er die periode geleverd zou moeten zijn.

Definitie
"Kritieke materialen: Kritieke materialen kunnen in verschillende vormen optreden:

- Materialen/producten, waarvan de levertijd de standaard levertijd van 10 tot 15 werkdagen overschrijdt.

Hoe en wanneer te meten?
Eens in de maand zou er een lijst gedraaid kunnen worden met kritieke materialen. Maandelijks zou deze geüpdate kunnen worden. Het is aan de operationele inkoper om op deze wijzigingen te reageren.

Definitie
Gemiddelde doorlooptijd overschrijding van een order vanaf het moment van gereed melden:

[49]*Doorlooptijd*: "De tijd tussen de aanvang van de eerste activiteit en het gereedkomen van de laatste activiteit van een aantal bij elkaar behorende activiteiten, bijvoorbeeld de bewerkingen van een productieorder."

Gemiddelde doorlooptijd order vanaf het moment van gereed melden: "De gemiddelde tijd die een productieorder nodig heeft tussen de aanvang van de eerste activiteit (het gereed melden van de productieorder) en het gereedkomen van de laatste activiteit (het verzenden van de order) van een aantal bij elkaar horende activiteiten.

Gemiddelde doorlooptijdoverschrijding vanaf: "Het aantal overschrijdingen van de gemiddelde doorlooptijd, per week."

Hoe en wanneer te meten?
Belangrijk bij deze prestatie-indicator is: Waarom blijft een order/ KIT langer op voorraad staan, kan deze order uitgeleverd worden aan een andere klant, kan deze KIT weer afgebroken worden. Dit alles om de Stock Turnover positief te beïnvloeden. Dit zou gecontroleerd behoren te worden door de magazijnbeheerder. Wekelijks zou dit opnieuw gemeten moeten worden.

[49] http://www.mijnwoordenboek.nl/vertaal/NL/NL/doorlooptijd

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

aar niet geadviseerd

Tijdens die stageperiode zijn er diverse zaken onderzocht, die om verschillende redenen niet geadviseerd zijn, maar toch in dit verslag verwerkt om de volledigheid van het onderzoek aan te duiden. In deze bijlage staan deze zaken verder uitgediept, tevens is er inzichtelijk gemaakt worden deze niet geëindigd zijn in een advies.

Het optimaliseren van veiligheidsvoorraden, bijvoorbeeld op basis van A, B & C notatie

Momenteel wordt er alleen een veiligheidsvoorraad aangehouden voor producten die binnen zes maanden meer dan twee keer een beweging laten zien. Hierdoor komt het regelmatig voor dat producten niet op voorraad zijn. Wanneer er een A, B & C notatie aangehouden wordt, kunnen er voor de diverse materialen verschillende service levels aangehouden met bijbehorende veiligheidsvoorraden, waardoor de materiaalbeschikbaarheid stijgt.

Waarom niet geadviseerd?
Binnen de firma Groeneveld Transport Efficiency International loopt al een project voor het noteren van de veiligheidsvoorraden op basis van A, B & C, wereldwijd. Dit is ondergebracht in het project 'Pricing Policies', bij GTE International. In het begin van de stageperiode werd gesteld, dat dit in mei 2009 ingevoerd zou zijn. De dochters kunnen hier dan geen invloed meer op uitoefenen.

Nadeel verhoging veiligheidsvoorraad
Wanneer het management besluit om voor alle producten een veiligheidsvoorraad aan te houden zullen ze er rekening mee moeten houden dat de extra veiligheidsvoorraad een verhoging van de voorraadkosten met zich mee brengt. Wanneer men denkt aan het verhogen van de veiligheidsvoorraad zal een afweging gemaakt moeten worden tussen enerzijds een inkomstenstijging door een verhoogde materiaalbeschikbaarheid(verhoogd service level), anderzijds een verhoging van de kosten doordat er meer voorraad wordt aangehouden. Als alternatief [50]zou er ook gedacht kunnen worden aan de volgende zaken: een verkorting van de levertijd, verhoging van de flexibiliteit vanuit de leverancier en een verhoging van de leverbetrouwbaarheid. Deze zaken vallen onder de verantwoordelijkheid van GTE International. Zoals reeds besproken houdt de firma houdt een veiligheidsvoorraad van 2 weken voor de producten die meer dan 2 keer in een half jaar een beweging hebben laten zijn. Precisie aantallen en bedragen zijn niet uit het systeem beschikbaar te krijgen binnen GTE Nederland en zal wederom naar GTE International uitgeweken moeten worden. Wegens tijdsdruk en niet advisering zal dit niet verder uitgediept worden.

Het betrekken van de grote klanten bij de forecast

De firma maakt bij de forecast berekening gebruik van een moving average, zoals reeds besproken is. Een forecast maakt altijd gebruik van gegevens uit het verleden om iets in de toekomst te voorspellen. Wanneer de organisatie de grote klanten (die verantwoordelijk zijn voor 80% van de omzet) bij de forecast gaat betrekken, wordt deze informatie veel betrouwbaarder. De klanten moeten hier natuurlijk ook voordeel uit halen, bijvoorbeeld door de hogere materiaalbeschikbaarheid of het in ruil hiervoor niet doorvoeren van een prijsverhoging.

Waarom niet geadviseerd?
Met medewerkers van de verkoopafdeling is een gesprek gehouden om te onderzoeken of er mogelijkheden voor waren. Deze medewerkers hadden hier weinig vertrouwen in door de grote verscheidenheid aan type producten (verschillende pompen, aantal smeerpunten per vrachtwagen etc.). Door deze constatering en door tijdsdruk is het onderzoek niet voortgezet.

[50] Drs. C.J. van der Meer, 2006, blz. 89 & 91

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

rdeel uit kunnen halen, hierdoor komen de juiste spullen

rden gesteld moeten worden, bijvoorbeeld: het type vrachtwagen moet bekend zijn, het aantal smeerpunten, het type pomp etc. In de toekomst zou hier onderzoek naar gedaan kunnen worden.

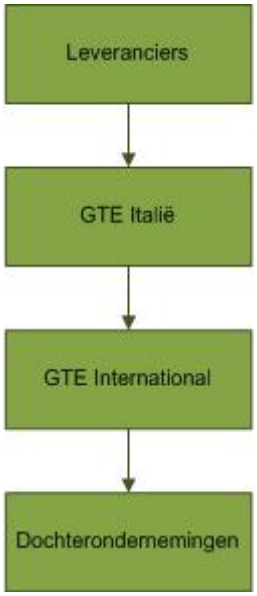
Invoeren van een WMS-systeem, voor het beschikbaar krijgen van managementinformatie

Het magazijn maakt geen gebruik van een WMS-systeem. Dit uit zich in: minder efficiënte processen, menselijke fouten en geen managementinformatie. Wanneer er een WMS-systeem geïmplementeerd zou worden kunnen de bovenstaande tekortkomingen opgelost zijn.

Waarom niet geadviseerd?
Volgens de Corporate Supply Chain Manager van GTE International kan de managementinformatie uit het bestaande systeem gehaald worden. Daarnaast zullen de kosten van het implementeren van een dergelijk systeem niet opwegen tegen de baten. Hierdoor is besloten om het onderzoek niet verder voort te zetten. Het beschikbaar krijgen van managementinformatie is wel geadviseerd alleen nu gebruik makend van informatie uit het bestaande ERP-systeem.

Bestrijden gedwongen winkelnering op inkoopgebied door decentraal inkopen

Zoals reeds besproken in het rapport worden vanuit het hoofdkantoor beleidsbeslissingen opgelegd aan de diverse dochterondernemingen. De dochterondernemingen kunnen hier geen/weinig invloed op uitoefenen. Het inkoopbeleid is zo ingedeeld dat alle 'dochters' in principe alle (98%) producten moeten bestellen via GTE International bij GTE Italië (de productie- en distributielocatie), uitgezonderd de producten die alleen op de lokale markt te verkrijgen zijn. GTE Italië koopt grondstoffen en halffabricaten in voor de eigen productie, tevens kopen zij centraal eindproducten in die vanuit GTE Italië geleverd worden aan de dochterondernemingen. Op deze manier kunnen er op Groups niveau hoge kortingen worden bedongen. Met de diverse leveranciers zijn raamcontracten opgesteld. Doordat de producten via GTE Italië aan GTE International verkocht worden en deze op zijn beurt de producten weer aan de "dochters" verkoopt moeten de diverse dochterondernemingen voor het gros van de producten een hogere prijs betalen dan wanneer deze decentraal ingekocht zouden worden. Tevens zou de levertijd van 10 tot 15 werkdagen, mogelijk gereduceerd kunnen worden. Het inkoopbeleid is zo ingedeeld, dat op Groups niveau een maximaal bedrijfsresultaat behaald wordt.
De klanten zijn bereid een hogere prijs te betalen voor de producten dan de vraagprijs van concurrenten, omdat Groeneveld een bepaalde naam heeft opgebouwd, waarbij een hogere kwaliteit dan de concurrenten gegarandeerd wordt. Groeneveld geeft 5% van de jaaromzet uit aan research en development.



Figuur 7.1 Inkoopmodel

Er kan niet onderkend worden dat deze strategie op dochterniveau problemen veroorzaakt. Er zou door de dochteronderneming onderzoek gedaan kunnen worden om de producten decentraal in te kopen, via dezelfde raamcontracten. Hierbij kan onderzocht worden welke producten via GTE Italië ingekocht kunnen worden en welke producten via andere leveranciers / rechtstreeks vanuit de bestaande leveranciers aan de dochters geleverd kunnen worden. Hierdoor zou de materiaalbeschikbaarheid op dochterniveau kunnen stijgen en de inkoopkosten dalen. Hierdoor zou een lagere verkoopprijs aan de klanten doorberekend kunnen worden. Wanneer het een prijselastisch product betreft, zou de verkoop kunnen stijgen. Dit is met de directeur van GTE Nederland besproken. Deze voorstellen zijn gedaan aan de CEO van de Groeneveld Group. De CEO, de heer Groeneveld, ziet hierin vanuit strategisch oogpunt geen slagingskans, omdat hij het beste resultaat wenst voor de complete Groeneveld Group. Dit beleid zal dus niet veranderd worden. Hier is vooral het draagvlak in de organisatie als uitgangspunt genomen voor het niet verder onderzoeken van de bovenstaande maatregel.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

nnames financiële consequenties

In deze bijlage zullen de kosten en baten verantwoordt worden. Per activiteit / aanbeveling zal uitgelegd worden op welke manier de gegevens verkregen zijn en hoe gekomen is tot de onderstaande bedragen.

Baten

In de onderstaande tabel staan de diverse baten weergegeven. Zoals in hoofdstuk 10 naar voren komt bestaan deze baten vooral uit interne besparingen op personeelskosten. Eerst staat in de tabel de activiteit vermeldt, vervolgens de verantwoordelijke, het aantal uur wat de medewerker minder hoeft uit te voeren en in de laatste tabel de uiteindelijke besparing. De uurtarieven zijn verkregen door middel van een interview met de Account Manager van GTE International.

Activiteit	Medewerker	Aantal uur p/w	Uren p/m	Aantal uur p/j	Kosten p/u	Besparing p/j
Bestellen van materialen (MRP-advies)	Inkoper	4		208	€ 30	€ 6.240
Aanvulorders						
Aanvulorders aanemen van monteurs	CSC	1		52	€ 30	€ 1.560
Dubbele aanvulorders verwerken	Magazijnbeheerder	1		52	€ 30	€ 1.560
Beschikbaarheid van materialen						
Extra werkzaamheden om uit te kunnen leveren	Magazijnmedewerker		26,7	320,4	€ 25	€ 8.010
Verwerken van spoedorders (mail/telefonisch)	Inkoper	2		104	€ 30	€ 3.120
Monteurvooraden controleren						
Overleg met monteur	Planning (service)	1,5		78	€ 30	€ 2.340
Overleg met monteurs	Planning (montage)	1		52	€ 30	€ 1.560
Overleg met planning / monteurs // eidingevende	Magazijnmedewerkers	5		260	€ 25	€ 6.500
Overleg met monteurs / zoeken materialen	Inkoper	1		52	€ 30	€ 1.560
Totaal:						**€ 32.450**

Tabel B 12.1 Jaarlijks terugkerende baten

Bestellen van materialen (MRP1- Advies)
Wanneer alle aanbevelingen geïmplementeerd zijn, die invloed hebben op de werking van het MRP-systeem zoals: de inkoopcontroles, verkooporders opschonen, stuklijsten opschonen etc., zal de inkoper veel minder tijd kwijt zijn aan het bestellen van materialen. Met de inkoper is geschat dat hij per week, 4 uur minder bezig zal zijn met het bestellen van materialen. Het uurtarief wat voor de inkoper gerekend kan worden is € 30, -

<u>Baten</u>
(4 uur per week x 52 weken) x € 30, - = €6.240, - per jaar

Aanvulorders

- Aanvulorders aannemen van monteurs
  Zoals in het rapport naar voren is gekomen, kunnen aanvulorders verwerkt worden bij de afdelingen CSC en de Planafdeling. Wanneer dit centraal geregeld wordt zijn de CSC medewerkers, geen tijd meer kwijt met het aanmaken van aanvulorders, dit kan dan ook als besparing gerekend worden. Deze besparing, wordt wel als een kostenpost gezien bij de planners, omdat deze hier meer tijd mee kwijt zijn. Met de verantwoordelijke medewerkers is een aanname gedaan dat ze wekelijks 1 uur bezig zijn met het verwerken van aanvulorders. Het uurtarief wat voor de CSC medewerkers gerekend mag worden is € 30.

  <u>Baten</u>
  (1 uur per week x 52 weken) x € 30, - = € 1.560, - per jaar

- Dubbele aanvulorders verwerken
  Doordat de aanvulorders decentraal verwerkt worden, komt het regelmatig voor dat er dubbele aanvulorders geplaatst worden.
  Het magazijn is tijd kwijt aan het uitzoeken of de materialen nog wel nodig zijn en moeten vervolgens de aanvulorder uit het systeem verwijderen.

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

een aanname gedaan dat hij hier ongeveer een half uur
urtarief wat voor de magazijnbeheerder gerekend mag

Baten
(1 uur per week x 52 weken) x €30, - per uur = € 1.560, - per jaar

Beschikbaarheid van materialen

- Extra werkzaamheden om uit te kunnen leveren
  Zoals in het rapport naar voren komt, is / was de materiaalbeschikbaarheid het belangrijkste knelpunt binnen GTE Nederland. De magazijnmedewerkers waren veel tijd kwijt aan het picken van alternatieven om toch te kunnen leveren. De magazijnbeheerder heeft het aantal uur bijgehouden. Hierin kwam naar voren dat het aantal uur wat per maand nodig was om uit te kunnen leveren, aan extra werkzaamheden, in de stageperiode is gedaald met 26,7 uur. Dit kan als maandelijkse besparing gerekend worden. Het uurtarief wat voor een magazijnmedewerker gerekend mag worden is €25, -

  Baten
  (26,7 uur per maand x 12 maanden) x €25, - per uur = €8.010, -

- Verwerken van spoedorders
  De inkoper was voor de stageperiode veel tijd kwijt aan het beantwoorden van telefoontjes en mails over materialen die "weer" niet op voorraad waren. Deze materialen moesten dan buiten de standaardprocedure om besteld worden. Met de inkoper is geschat dat hij hier ongeveer 2 uur per week mee bezig is. Het uurtarief wat gerekend kan worden bedraagt € 30, -

  Baten
  (2 uur per week x 52 weken) x €30, - per uur = €3.120, - per jaar

Monteurvoorraden controleren

Doordat GTE Nederland de monteurvoorraden niet inzichtelijk heeft, zijn de betrokken medewerkers veel tijd kwijt aan het achterhalen waar de materialen zich bevinden. Dit kan zijn in de vorm van telefonisch overleg, met de verschillende disciplines of het nabellen van monteurs of ze bepaalde producten in de bussen hebben liggen. Met de betrokken medewerkers is geschat hoeveel tijd ze hier ongeveer mee kwijt zijn.

- Overleg met monteur door de Service Planner
  Baten
  (1,5 uur per week x 52 weken) x €30, - per uur = €2.340, - per jaar

- Overleg met monteur door de Montage Planner
  Baten
  (1 uur per week x 52 weken) x €30, - per uur = € 1.560, - per jaar

- Overleg met planning / monteurs / leidinggevende (Magazijnmedewerkers)
  Baten
  (5 uur per week x 52 weken) x €25, - per uur = € 6.500, - per jaar

- Overleg met monteurs / zoeken materialen (Inkoper)
  Baten
  (1 uur per week x 52 weken) x €30, - per uur = € 1.560 per jaar

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

erse lasten weergegeven. Zoals in hoofdstuk 10 naar ersonele kosten om de aanbevelingen / activiteiten uit te voeren.
Eerst staat in de tabel de activiteit vermeldt, vervolgens de verantwoordelijke, het aantal uur wat de medewerker extra moet werken en in de laatste tabel de uiteindelijke lasten. De uurtarieven zijn verkregen door middel van een interview met de Account Manager van GTE International.

Aanbeveling:	Verantwoordelijke	Uren p/w	Uren p/m	Uren p/j	Kosten p/u	Kosten p/j
MRP1- advies optimaliseren						
Controles invoeren	Inkoper	1,5		78	€ 30	€ 2.340
Inkooporders opschonen	Inkoper		1,5	18	€ 30	€ 540
Openstaande verkooporders opschonen	BeNeDu		2	24	€ 30	€ 720
Forecast updaten	Inkoper	0,15		7,8	€ 30	€ 234
Opschonen stuklijsten / Bill of Material	Inkoper	0,5		26	€ 25	€ 650
Aanvulorders centraal verwerken	Hoofd Planning	1		52	€ 30	€ 1.560
Toekennen referentie aan inkoopdelen	Inkoper	0,25		13	€ 30	€ 390
Vast overleg moment tussen Inkoop, Planning, Magazijnbeheer & CSC	Alle verantwoordelijke	2		104	€ 30	€ 3.120
Invoeren van een ingangscontrole	Teamleider Kit	0,5		26	€ 25	€ 650
Controleren v/d organisatie d.m.v. logistieke managementinformatie	Directeur	0,25		13	€ 40	€ 520
Sturen v/d organisatie d.m.v. logistieke managementinformatie	Directeur	0,5		26	€ 40	€ 1.040
Totaal:						**€ 11.764**

Tabel B 12.2 Jaarlijks terugkerende lasten

MRP1- Advies optimaliseren
Om het MRP1-advies kloppend te krijgen zal de inkoper extra controles / werkzaamheden uit moeten voeren. Met de operationele inkoper is geschat hoeveel tijd hij kwijt is aan het uitvoeren van deze werkzaamheden. In de onderstaande stappen staan de berekeningen beschreven. De stappen staan beschreven in hoofdstuk 5 "de aanbevelingen". Het uurtarief wat voor de inkoper gerekend mag worden is € 30, -

- Controles invoeren
  Lasten
  (1,5 uur per week x 52 weken) x € 30, - per uur = € 2.340, - per jaar

- Inkooporders opschonen
  Lasten
  (1,5 uur per maand x 12 maanden) x € 30, - per uur = € 540, - per jaar

- Openstaande verkooporders opschonen
  Lasten
  (2 uur per maand x 12 maanden) x € 30, - per uur = € 720, - per jaar

- Forecast updaten
  Lasten
  (0,15 uur per week x 52 weken) x € 30, - per uur = € 234, - per jaar

- Opschonen stuklijsten / Bill Of Material
  Lasten
  (0,5 uur per week x 52 weken) x € 30, - per uur = € 650, - per jaar

Aanvulorders centraal verwerken
Wanneer de aanvulorders centraal verwerkt worden krijgt de planner extra werkzaamheden erbij. Zoals bij de baten naar voren is gekomen is geschat dat de CSC medewerkers in totaal per week een uur minder kwijt zijn aan het verwerken van aanvulorders. De planner zal dus per week een uur meer kwijt zijn aan het aannemen van de orders. Het uurtarief wat voor de planner gerekend mag worden is € 30, -

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

per uur = €1.560, - per jaar

De inkoper zal iets meer tijd kwijt zijn aan het bestellen van materialen. Hij zal hiervoor een aparte inkooporder in het systeem moeten zetten inclusief referentie. Wanneer er voldoende voorraad aanwezig is zal dit niet zo heel vaak voorkomen. Met betrokken medewerkers is geschat hoeveel tijd ze ongeveer kwijt zullen zijn. Het uur tarief wat gerekend mag worden is €30, - per uur.

Lasten
(0,25 uur per week x 52 weken) x € 30 per uur = € 390, - per jaar

Vast overlegmoment tussen Inkoop, Planning, Magazijnbeheer & CSC
In de adviezen /aanbevelingen komt naar voren dat het raadzaam is om een vast overlegmoment op te zetten tussen de disciplines Inkoop, Planning, Magazijnbeheer en CSC. Dit kan bestaan uit een wekelijks overleg van 30 minuten. Er zullen 4 mensen aanwezig, dus 2 uur per week.

Lasten
(2 uur per week x 52 weken) x € 30, - per uur = € 3.120, - per jaar

Invoeren ingangscontrole
De teamleider KIT assemblage zal wekelijks een aantal colli's controleren die geleverd worden vanuit Italië. Met de verantwoordelijke medewerker is geschat hoeveel tijd hij hier ongeveer aan kwijt zal zijn. Het uurtarief wat gerekend mag worden is € 25, -.

Lasten
(0,5 uur per week x 52 weken) x € 30, - per uur = € 650, - per jaar

Controleren v/d organisatie d.m.v. logistieke managementinformatie
Wekelijks zal het management van GTE Nederland tijd kwijt zijn aan het controleren van de diverse opgestelde prestatie-indicatoren. Er is geschat hoeveel tijd het management kwijt zal zijn aan het controleren van de prestatie-indicatoren. Het uurtarief wat gerekend mag worden is
€ 40, - per uur.

Lasten
(0,25 uur per week x 52 weken) x € 30, - per uur = € 520, - per jaar

Sturen v/d organisatie d.m.v. logistieke management informatie
Wanneer het management de managementinformatie heeft gecontroleerd, kunnen ze op basis van de gegevens de organisatie gaan sturen. Met andere woorden: plannen maken om de diverse prestatie-indicatoren te verbeteren. Er is geschat hoeveel tijd het management kwijt zal zijn aan het sturen op basis van de prestatie-indicatoren.

Lasten
(0.5 uur per week x 52 weken) x € 30, - per uur = € 1.040, - per jaar

Investeringsbegroting

In de tabel op de volgende bladzijde staan de initiële kosten weergegeven. Per aanbeveling is bepaald wie verantwoordelijk zal zijn, het aantal uur wat nodig is om de activiteit uit te voeren en welke kosten deze aanpassingen / activiteiten met zich meebrengen. De uurtarieven zijn verkregen door middel van een gesprek met de accountmanager van GTE International.

PDF Complete
Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

	Verantwoordelijke	Aantal uur	Kosten p/u:	Kosten totaal:
	ICT (BAAN)	0,15	€ 35,00	€ 5,25
	ICT (BAAN)	0,15	€ 35,00	€ 5,25
Lead-time maakdelen aanpassen	ICT (BAAN)	0,15	€ 35,00	€ 5,25
Toekennen aparte magazijnvoorraad per monteur	ICT (BAAN)	8	€ 35,00	€ 280,00
Servicegraad meten per ordersoort	ICT (BAAN)	4	€ 35,00	€ 140,00
Beschikbaar krijgen management informatie	ICT (BAAN)	20	€ 35,00	€ 700
Opschonen 100% incourante voorraad	Magazijnmedewerker	40	€ 25,00	€ 1.000,00
Opschonen 100% incourante voorraad	Directeur / Magazijnbeheer	16	€ 40,00	€ 640,00
Totaal:				**€ 2.775,75**

Tabel B 12.3 Initiële kosten

De eerste 5 aanbevelingen in de investeringsbegroting bestaan uit aanpassingen die door ICT-medewerkers aan het systeem gedaan moeten worden. De tarieven zijn gebaseerd op aannames, die gedaan zijn samen met de Corporate Supply Chain Manager. Het uurtarief wat gerekend mag worden is € 35, -

Forecast mogelijk maken Nederlands netwerk
Lasten
0,15 uur x € 35, - = € 5,25

Maakdelen crediteur Italië
Lasten
0,15 uur x € 35, - = € 5,25

Leadtime maakdelen aanpassen
Lasten
0,15 uur x € 35, - = € 5,25

Toekennen aparte magazijnvoorraad per monteur
Lasten
8 uur x € 35 per uur = € 280

Servicegraad meten per ordersoort
Lasten
4 uur x € 35, - per uur = € 140, -

Beschikbaar krijgen managementinformatie (KPI's)
Lasten
20 uur x € 35, - = € 700, -

Opschonen 100% incourante voorraad (Magazijnmedewerker)
De magazijnmedewerkers zullen tijd kwijt zijn aan het: retour zenden / verzenden naar andere dochters of het weggooien wat echt incourant is. Met verantwoordelijke medewerkers is geschat hoeveel tijd ze kwijt zullen zijn aan het opschonen van de voorraden. Het uurtarief wat berekend mag worden is €25, -

Lasten
40 uur x € 25, - = € 1.000, -

Opschonen 100% incourante voorraad (Directeur)
Het management zal eerst uit moeten zoeken welke voorraad retour gezonden mag worden, welke voorraad naar andere dochters kan en welke voorraad weggegooid kan worden. Het uurtarief wat gerekend mag worden is € 40, -

Lasten
16 uur x € 40, - = € 1.000, -