

Nederlandse bedrijven op weg naar

Purchasing Excellence

Resultaten Project 1
NEVI programma 'Purchasing Excellence'

“Nederlandse bedrijven kunnen met verbeterde inkoop de winst aanzienlijk vergroten”

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding.....	4
1. Resultaten algemeen	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Resultaten.....	6
1.3 Algemene conclusie.....	7
2. Resultaten per dimensie.....	8
2.1 Inkoopstrategie	8
2.2 Organisatie	9
2.3 Strategische Inkoop	10
2.4 Leveranciersrelatiemanagement	11
2.5 Inkoopprocesmanagement	12
2.6 Prestatiemanagement	13
2.7 Kennis- en Informatiemanagement	14
2.8 Personeelsmanagement	15
Hoe nu verder?.....	16
Bijlage 1: NEVI Programma Purchasing Excellence.....	17
Bijlage 2: Michigan State University inkoopmodel	20

Voorwoord

Nederlandse bedrijven kunnen hun winstgevendheid (EBIT) met wel 20% vergroten door professionalisering van hun inkoopprocessen.

Dat is de uitkomst van een benchmark-studie onder 69 Nederlandse bedrijven, die A.T. Kearney heeft uitgevoerd in opdracht van NEVI, de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement.

Dit onderzoek is onderdeel van een veel breder programma, dat NEVI onder de naam "Programma Purchasing Excellence" een prominente plaats heeft gegeven bij de uitvoering van haar beleidsvisie 2001-2005.

Als voorzitter van de Stuurgroep 'Purchasing Excellence' doet het mij veel genoegen u hierbij de resultaten van de benchmark-studie te mogen presenteren, waarin wij de prestaties op inkoopgebied van Nederlandse bedrijven hebben laten vergelijken met de beste bedrijven in de wereld.

Een ieder weet dat, als je een verbeteringsprogramma start, je eerst onomstreden dient vast te stellen waar je eigenlijk staat. Benchmarking is hiervoor de geëigende aanpak. NEVI heeft A.T. Kearney gevraagd om onder de NEVI-leden een dergelijke studie uit te voeren. Dit bureau bezit een internationale database, waarin informatie over de processen van internationale topspelers op inkoopgebied is opgenomen. Aan deze database zijn in totaal 69 Nederlandse bedrijven gespiegeld. De uitkomst toont overduidelijk aan, dat Nederlandse bedrijven door verbetering van hun inkoopprocessen veel geld kunnen verdienen en hun winstgevendheid daardoor behoorlijk kunnen vergroten. En dat is goed nieuws in deze tijd.

Het zien wat internationale leiders doen op inkoopgebied en het herkennen van veel verbeteringspotentieel bij Nederlandse bedrijven werkt aanstekelijk en inspirerend. Daarom denk ik dat het lezen van dit materiaal u geen enkele moeite zal kosten en de tijdsbesteding meer dan waard is!

Jan Kessels,
Zoetermeer, 17 oktober 2002

Inleiding

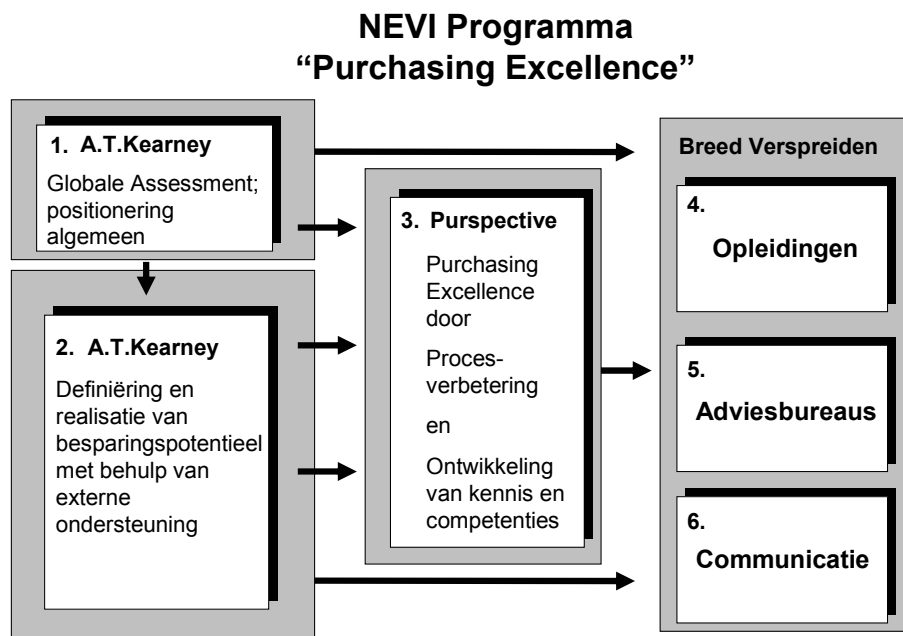
Voor u liggen de resultaten van het 'benchmark'-onderzoek, dat NEVI in de eerste helft van 2002 heeft laten uitvoeren door adviesbureau A.T. Kearney onder 69 Nederlandse bedrijven. Dit onderzoek is het eerste project in het kader van het NEVI Programma 'Purchasing Excellence' (zie ook figuur 1) met als doel via verbeterde inkoopprocessen aantoonbare kostenbesparingen te realiseren en zo de winstgevendheid van bedrijven (NEVI-leden) aanzienlijk te vergroten.

Wat is 'Purchasing Excellence'? Kort gezegd betekent dat voor NEVI, dat bedrijven/instellingen hun inkoopprocessen op een zodanig niveau inrichten en uitvoeren, dat men zich kan meten met 's werelds besten.

Vanuit de overtuiging, dat professionaliteit op inkoopgebied zich direct vertaalt in een betere winstmarge heeft NEVI het programma 'Purchasing Excellence' gedefinieerd. Dit programma dient ervoor te zorgen dat NEVI-leden door middel van benchmarking, onderzoek, bedrijfscases en leermodules in staat worden gesteld dit top-niveau in hun eigen bedrijfsomgeving te bereiken.

Een programma onder deze titel valt of staat natuurlijk met het zicht hebben op de inkoopprocessen van mondiale leiders en de relatieve positie van het Nederlandse bedrijfsleven in dit veld. Immers, om vast te kunnen stellen in welke mate een onderneming uitblinkt in bepaalde processen of nog een lange weg te gaan heeft voor het bereiken van het 'Purchasing Excellence'-niveau, is het van belang deze processen en de uitkomsten ervan te vergelijken met de toppers in de wereld. Benchmarking dus. Dat is project 1 onder de vlag van dit programma¹.

Nadat is vastgesteld waar Nederlandse bedrijven staan ten opzichte van de leiders, zal NEVI bedrijven stimuleren acties te ondernemen om de ontdekte 'gaten' te dichten. De keuzes, die gemaakt worden, de aanpak, de barrières en de succesfactoren zullen door NEVI nauwgezet in kaart worden gebracht. En natuurlijk zal gekeken worden welk effect de actie heeft gehad op de winstgevendheid. Dit gebeurt in project 2 en 3 van het programma².



Figuur 1. NEVI programma 'Purchasing Excellence'

¹ A.T.Kearney is door NEVI geselecteerd als partner voor project 1 en 2, omdat na onderzoek door de NRS is gebleken dat zij over de beste benchmarking-database beschikken. De keuze voor het inkoopmodel van Michigan State University (MSU) is gebaseerd op een vergelijking door de NRS van methoden ter verbetering van inkoopprocessen in bedrijven. De NEVI-onderneming Pursivepective draagt zorg voor de uitvoering.

² Voor meer details over de programma-opzet: zie bijlage 1

Dit geheel van kennis (informatie, data, cases) zal vervolgens gedurende de looptijd van het programma breed verspreid worden onder NEVI-leden en bedrijven, zodat ook zij in hun eigen praktijk hier hun voordeel mee kunnen doen (= projecten 4, 5 en 6). Tevens wordt er in deze projecten naar gestreefd deze kennis te laten opnemen in opleidings-programma's van Universiteiten en Hogescholen.

NEVI sponsort het programma 'Purchasing Excellence' nadrukkelijk.

De kosten van deelname voor grote, middelgrote en kleine bedrijven³ worden in belangrijke mate door NEVI gedragen. U moet dan denken aan 100% sponsoring van project 1 en aan 50% sponsoring van de kosten voor de projecten 2⁴ en 3. In geval van de zgn. 'zeer grote' bedrijven worden alleen de kosten voor project 1 gesponsord (100%).

NEVI Programma Management

Het Algemeen Bestuur van NEVI heeft een Stuurgroep en een Programma-manager benoemd, die samen verantwoordelijk zijn voor het succesvol implementeren van het programma.

In de Stuurgroep hebben de volgende leden zitting:

- Jan Kessels
(voorzitter; lid Algemeen Bestuur NEVI).
- Arno de Schepper
(NEVI Research Stichting NRS).
- Niels Niemeijer
(Stuurgroep Inkoop Grote Bedrijven).

De Programma-Manager is
Jan Willem Ederveen (Purspective BV,
een 100% deelneming van NEVI).

Project 1 is nu formeel afgerond en de resultaten zijn door ons vastgelegd in dit boekje. In dit verband is echter een uitspraak van Winston Churchill (Londen, Nov. 1942) zeer relevant:

**"Now this is not the end, it is not even the beginning of the end ...,
But it is, perhaps, the end of the beginning".**

Het echte werk begint nu pas

Jan Willem Ederveen
Programma-manager NEVI Purchasing Excellence

Waardenburg, oktober 2002

³ Als criterium voor de grootte van bedrijven zijn de inkoop-uitgaven gehanteerd.

⁴ Dit geldt alleen voor project 2a; zie bijlage 2.

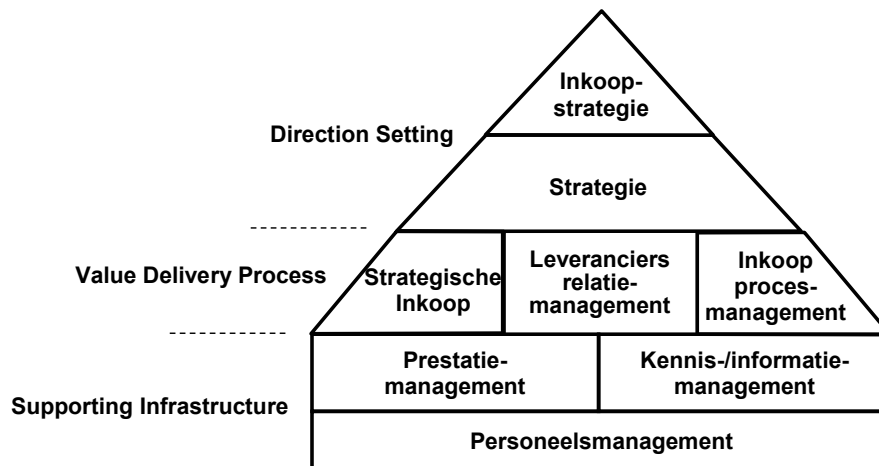
1. Resultaten algemeen

1.1 Inleiding

In opdracht van NEVI heeft A.T. Kearney ten behoeve van de uitvoering van project 1 van het NEVI programma 'Purchasing Excellence' de inkoopprestatie van 69 Nederlandse bedrijven vergeleken met de 25% leiders uit haar wereldwijde benchmarking-database.

Uit het onderzoek blijkt dat Nederlandse bedrijven achterblijven bij de leiders op inkoopgebied, ongeacht de omvang van de bedrijven of de industriesector. De bedrijven zijn zich wel degelijk bewust van de "best practices" op inkoopgebied, maar blijken niet goed in staat te zijn te voeren. Zij lopen een reductie van 10% aan inkoopkosten en daarmee een EBIT⁵-verbetering van 21% mis. Nederlandse bedrijven blijven op alle dimensies van het "House of Purchasing and SupplySM" (zie figuur 2) achter op de mondiale leiders.

A.T. Kearney's 'House of Purchasing and SupplySM'



Figuur 2. 'House of Purchasing and SupplySM'

Op een schaal van 1 tot 3 scoorden 's werelds leiders tussen de 1.76 en 2.67, en de Nederlandse leiders scoorden tussen de 1.46 en 2.08. Er is daarbij geen noemenswaardig verschil te zien tussen de verschillende industriesectoren. Alle sectoren scoren circa 50% lager dan de leiders uit A.T. Kearney's database, maar bedrijven in de Informatie Intensieve en de Massaproductie-industrie kampen met de grootste achterstand. Kleine Nederlandse bedrijven scoren niet significant anders dan grotere bedrijven: ten opzichte van de leiders scoren zeer grote bedrijven 50-57% lager en de kleine bedrijven 57-62% lager. Nederlandse bedrijven zijn zich (met een identificatiescore van 2.35) wel degelijk bewust van de waarde van de "best practices" voor hun inkoopresultaat, maar zij passen deze nog niet op grote schaal toe (toepassingsscore van 1.41) waardoor het effect (resultaatscore 0.85) niet wordt gerealiseerd en potentiële besparingen op inkoopuitgaven blijven liggen⁶.

1.2 Resultaten

⁵ Earnings Before Interest and Tax.

⁶ Zie artikel 'Nederlandse bedrijven kunnen met verbeterde inkoop de winst aanzienlijk vergroten' door Hylke de Cock en Erik Koopman, oktober 2002.

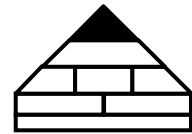
1.3 Algemene conclusie

Zoals blijkt uit de weergegeven algemene resultaten, lopen Nederlandse bedrijven achter in het toepassen van inkoop 'best practices' in alle sectoren maar vooral in de sectoren Massaproductie en Informatie Intensieve Dienstverlening. De bedrijven zijn over het algemeen goed bekend met de 'best practices' maar passen deze nog onvoldoende toe. Indien de onderzochte bedrijven de 'best practices' op grote schaal zouden toepassen dan zouden zij fors op hun inkoopuitgaven kunnen besparen. De leiders uit A.T. Kearney's AEP-studie realiseerden over een periode van drie jaar een relatieve EBIT-groei, EBIT/Omzet, van 10%, terwijl de Nederlandse bedrijven in een vergelijkbare periode een relatieve winstdaling van 20% lieten zien. Indien de Nederlandse bedrijven, door toepassing van de inkoop best practices, dezelfde prestatie hadden gerealiseerd, dan zouden de inkoopuitgaven 10% (EUR 1,9 miljard) lager zijn uitgevallen. Aangezien kostenbesparingen uit inkoop rechtstreeks in de winst/verlies rekening tot uitdrukking komen, resulteert deze kostendaling in een winststijging. Deze besparing van EUR 1,9 miljard vertaalt zich in een EBIT-verbetering van 21%.

Het voert te ver om zonder meer te veronderstellen dat alle bedrijven in Nederland een dergelijke prestatie zouden kunnen realiseren, maar als deze bedrijven representatief voor Nederland zijn, dan is de opportuniteit van het verbeteren van de inkoopprocessen en –organisatie voor het Nederlandse bedrijfsleven enorm!⁶

2. Resultaten per dimensie

In dit hoofdstuk zullen per dimensie van het 'House of Purchasing and Supplysm' de resultaten van project 1 worden behandeld. Per dimensie volgt een definitie, de conclusies en de onderzoeksdetails.



2.1 Inkoopstrategie

2.1.1 Definitie

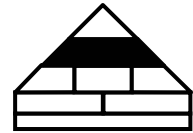
Het als integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie benutten van de leveranciersmarkt om waarde te creëren door kostenleiderschap, innovatie en marketing.

2.1.2 Conclusies

Leiders in inkoopstrategie onderscheiden zich van de volgers doordat deze inkoopstrategie integraal onderdeel is van de bedrijfsstrategie. Ook wordt inkoop nadrukkelijk bij de formulering van deze strategie betrokken. De inkoopdoelstellingen reiken verder dan kostenleiderschap: er wordt ook aandacht besteed aan de toegevoegde waarde van leveranciers bij innovaties (bijvoorbeeld door levertijdreductie) en marketing (door bijvoorbeeld klanttevredenheidsverbetering). De leveranciers van leiders dragen actief bij aan het behalen van de bedrijfsresultaten, doordat zij betrokken worden bij de bedrijfsprocessen. Verder heeft 97% van de leiders een goed beeld van de eigen kerncompetenties, hetgeen een leidraad vormt bij uitbestedingsbeslissingen. Tenslotte wordt inkoop nauw betrokken bij de belangrijke bedrijfsprocessen (zoals marketing, verkoop, productie en productontwikkeling).

Nederlandse bedrijven lopen achter op de leiders omdat hun inkoopstrategie minder is gericht op het creëren van voordelen in de totale supply chain. De inkoopstrategieën richten de focus op kostenreductie, waardoor leveranciers minder dan bij leiders geneigd zijn mee te werken aan supplychainverbeteringen, productinnovatie of marktbenadering. De rol van de inkoopfunctie in het strategisch-planningsproces is beperkt en de bijdrage van inkoop is minder vaak onderdeel van de algemene bedrijfsstrategie. In Nederland worden uitbestedingsbeslissingen meer gebaseerd op historische bedrijfsontwikkelingen dan op formele kerncompetenties. Wel worden Nederlandse inkoopafdelingen in toenemende mate betrokken bij relevante bedrijfsprocessen zoals productontwikkeling, productie en logistiek, waardoor tijdig met de voordelen van inkoop rekening wordt gehouden.⁶

2.1.3 Onderzoeksdetails



2.2 Organisatie

2.2.1 Definitie

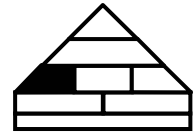
Het verankeren van inkoopvaardigheden en -kennis in de kernprocessen van de organisatie.

2.2.2 Conclusies

Leiders in organisatie onderscheiden zich van volgers doordat inkoop door hun gehele organisatie (van laag tot hoog) gezien wordt als een waardetoevoegende discipline. Inkoop is sterk gepositioneerd, vervult een coördinerende rol en houdt bij het uitoefenen van de functie rekening met zowel mogelijkheden op de wereldmarkt als met de lokale behoeften. Verder zorgt een organisatie in multidisciplinaire teams ervoor dat er snel en flexibel ingespeeld wordt op veranderingen op de leveranciersmarkt.

Integratie, centralisatie en globalisering zijn de redenen waarom Nederlandse bedrijven volop bezig zijn de inkooporganisatie aan te passen en 88% van de bedrijven zegt de organisatie de komende drie jaar aan te zullen passen. Desondanks wordt inkoop in Nederland ondergewaardeerd. Topmanagement erkent weliswaar in toenemende mate de toegevoegde waarde, maar ziet inkoop nog niet op eenzelfde strategisch niveau als bijvoorbeeld de afdelingen marketing en verkoop. Ofschoon inkoop in toenemende mate een coördinerende rol krijgt toebedeeld, zijn de bevoegdheden gelimiteerd en beperkt de inkoop zich (anders dan de leiders) veelal tot de directe materialen. Inkoop wordt nog steeds niet of te laat door andere afdelingen betrokken bij inkoopbeslissingen.⁶

2.2.3 Onderzoeksdetails



2.3 Strategische Inkoop

2.3.1 Definitie

Het toepassen van geavanceerde technieken om het potentieel van de totale inkoopuitgaven maximaal te benutten en om het bedrijf te ondersteunen bij het bepalen van de eigen kerncompetenties

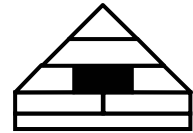
2.3.2 Conclusies

Leiders in strategische inkoop onderscheiden zich van volgers doordat zij meer besparen op het inkoopvolume door een breed scala aan inkoopstrategieën toe te passen. Naast de traditionele strategieën (zoals volumeconcentratie en prijsvergelijking) worden ook strategieën toegepast die gericht zijn op het creëren van gezamenlijke voordelen (zoals procesontwikkeling, waarbij beide partijen profiteren van procesvoordelen) of relatieherstructurering (waarin strategische allianties worden aangegaan of inkoopfuncties worden uitbesteed). De inkoop speelt een belangrijke rol bij het standaardiseren en vereenvoudigen van specificaties; leiders analyseren de leveranciersmarkt op een gestructureerde wijze en passen een gestructureerde leveranciersselectie methode toe. Leiders wisselen ook actief inkoopinformatie uit met andere organisaties en gaan hierbij verder dan volgers door informatie op het gebied van bijvoorbeeld “early supplier involvement” en leveranciersontwikkeling uit te wisselen. Veelvuldig worden inkoopactiviteiten uitbesteed aan externe partijen. In deze bedrijven wordt de interne gebruiker actief betrokken bij het opstellen, evalueren en aanpassen van de inkoopstrategieën.

Nederlandse bedrijven gebruiken inkoopstrategieën die de inkoopkracht maximaal benutten (zoals volumeconcentratie door het verminderen van het aantal leveranciers en beste-prijsvergelijking). Nederlandse bedrijven zijn zich bewust van het effect van standaardisatie en vereenvoudiging op het inkoopvolume, maar passen deze verbeteringsmethoden maar mondjesmaat toe. De effecten van standaardisatie kunnen aanzienlijk zijn; zo rapporteerde een deelnemer 15% besparingen als gevolg van standaardisatie in onderaannemingsactiviteiten; een ander bedrijf verminderde de inkoopkosten met 10% door standaardisatie van het kernassortiment. Ook op het gebied van uitbesteding van inkoop van niet-kritische categorieën is de bekendheid groot maar de toepassing laag: 26% van de bedrijven rapporteerden dat zij inkoopactiviteiten uitbesteden. Zij realiseerden daarmee 13% kostprijsverlaging, 26% kortere levertijden en 47% efficiëntere inkoopprocessen.

Slechts 57% van de Nederlandse bedrijven wisselt informatie uit met andere organisaties. Daarbij beperkt deze informatie zich tot gegevens waarmee de eigen inkooppositie kan worden verbeterd, zoals gegevens over leveranciers, trends en inkooporganisatie. Ondanks het toepassen van multifunctionele teams is de samenwerking tussen de afdelingen niet optimaal. Inkoop wordt niet altijd (tijdig) betrokken bij het opstellen van specificaties en interne gebruikers worden te weinig betrokken bij het opstellen van de inkoopstrategieën.⁶

2.3.3 Onderzoeksdetails



2.4 Leveranciersrelatiemanagement

2.4.1 Definitie

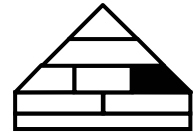
Effectief beheersen van het spanningsveld tussen het benutten van het inkooppotentieel en het risico van de leveranciersrelatie

2.4.2 Conclusies

Leiders blijven voor op de volgers door hun leveranciers naar toegevoegde waarde te classificeren om specifieke relaties te kunnen opbouwen. Relaties met leveranciers worden door 77% van de leiders op een formele wijze ontwikkeld en terugkoppeling aan de leveranciers over de prestaties geschiedt op gestructureerde wijze. Daarnaast wordt de prestatie van de leverancier door bonus-/malusregelingen beïnvloed.

Leveranciersmanagement staat in Nederland in de kinderschoenen. Categorisering van de leveranciers op basis van strategisch belang en risico vindt voornamelijk nog ad hoc plaats, maar toch is een tendens waarneembaar naar meer strategische relaties. Van vermindering van de opportunistische relaties is er nog nauwelijks sprake. Slechts 19% van de Nederlandse bedrijven heeft een leveranciersontwikkelprogramma; de meeste bedrijven ontwikkelen de relaties meer opportunistisch (bijvoorbeeld door toezeggingen over volume te doen om leveranciers over te halen te investeren). De ontwikkelprogramma's die er zijn bevatten de noodzakelijke elementen (zoals het bieden van ondersteuning bij kwaliteitsprogramma's en het helpen bij toegang tot nieuwe markten), maar zijn in de praktijk weinig gestructureerd. 66% van de bedrijven geeft formele terugkoppeling aan de leveranciers, maar de gegevens die hieruit voortkomen worden weinig geanalyseerd. Bovendien wordt in bijna de helft van de gevallen pas terugkoppeling gegeven als zich problemen voordoen. Het gebruik van bonus-/malusregelingen beperkt zich in Nederland voornamelijk tot malusclausules om het eigen risico te beperken in plaats van bonusregelingen om het leveranciersgedrag te stimuleren zoals leiders doen.⁶

2.4.3 Onderzoeksdetails



2.5 Inkoopprocesmanagement

2.5.1 Definitie

Het automatiseren van de dagelijkse processen door het actief en innovatief toepassen van e-business technologieën.

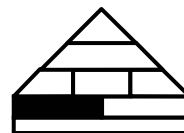
2.5.2 Conclusies

Leiders in inkoopprocesmanagement onderscheiden zich van volgers doordat zij de nadruk leggen op strategische inkoop in plaats van op transactionele inkoopactiviteiten. Dit doen zij door de operationele inkoopactiviteiten meer uit te besteden en door meer e-Procurement-oplossingen toe te passen.

Verder zijn bij leiders de processen meer geïntegreerd met die van de leveranciers.

Hoewel in Nederlandse bedrijven de operationele inkoopprocessen nog steeds overheersen, verschuift de nadruk in toenemende mate naar strategische inkoop. Er wordt daarbij een steeds duidelijker organisatorisch onderscheid tussen strategische en operationele inkoop gemaakt. Nederlandse bedrijven blijven achter bij het toepassen van nieuwe technologieën en de kloof met de leiders lijkt groter te worden. Dit geldt zowel voor elektronische order-tracking en voor data-uitwisseling als voor elektronische betalingen. Twee oorzaken voor deze achterstand kwamen uit de studie naar voren. Ten eerste ontbreekt het aan de noodzakelijke IT-ondersteuning van de dagelijkse processen, waardoor de inkoop medewerkers nog veel handmatige activiteiten moeten uitvoeren. Ten tweede worden processen met de leveranciers maar in beperkte mate geïntegreerd.⁶

2.5.3 Onderzoeksdetails



2.6 Prestatiemanagement

2.6.1 Definitie

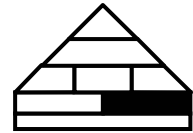
Het koppelen van inkoopmetingen aan bedrijfsdoelstellingen en strategische doelstellingen door middel van het transparant maken van de bijdrage van inkoop aan het bedrijfsresultaat

2.6.2 Conclusies

Leiders in prestatie management blijven voor op de volgers doordat zij de bedrijfsdoelen duidelijk koppelen aan inkoopdoelstellingen, de inkoopprestatie op basis van zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren meten, en de leveranciersprestatie meting gebruiken om continue verbeteringen te realiseren.

Nederlandse bedrijven blijven achter op zowel de interne als de externe metingen. In Nederland gebeurt dit 53% minder dan bij de leiders. De inkoopprestatie wordt door meer dan 75% van de Nederlandse bedrijven gemeten op basis van traditionele indicatoren, zoals kwaliteit en inkoopuitgaven en veel minder op basis van geavanceerde indicatoren zoals voorraadniveau, logistieke kosten en klanttevredenheid. De aandacht die management aan inkoop besteedt is niet geformaliseerd in doelstellingen en metingen. Minder dan bij de leiders zijn systemen in gebruik die de leveranciersprestatie continu meten. Minder vaak wordt feedback van de klanten en leveranciers vastgelegd of wordt kwalitatieve feedback geregistreerd. Doordat de inkoopdoelen niet eenduidig zijn gedefinieerd, worden metingen lastiger uitvoerbaar en is het moeilijker verbeteracties te starten en vast te stellen wat het werkelijke effect van deze acties is geweest.⁶

2.6.3 Onderzoeksdetails



2.7 Kennis- en Informatiemanagement

2.7.1 Definitie

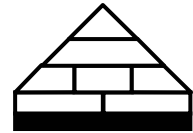
Het doorlopend verzamelen, vastleggen en uitwisselen van informatie en kennis tussen processen, geografieën, afdelingen en externe relaties.

2.7.2 Conclusies

Leiders blijven voor op de volgers doordat binnen het bedrijf “best practices” worden verzameld en uitgewisseld en eenduidige inkoopdata voor alle betrokken medewerkers beschikbaar zijn en kunnen worden toegepast ten behoeve van analyses.

De meeste Nederlandse deelnemende bedrijven aan het onderzoek beschikken over een ERP-systeem of hebben plannen om dit binnen een jaar te implementeren. Deze systemen zijn geschikt voor de ondersteuning van de operationele inkoopprocessen, maar ontberen een inkoopanalysemodule. Coderingssystemen voor de inkoopuitgaven zijn over het algemeen aanwezig, maar de toegankelijkheid van de informatie voor de inkoopmedewerkers is beperkt en het maken van analyses verloopt over het algemeen moeizaam. In veel bedrijven moet men voor gedetailleerde inkoopinformatie terugvallen op de leveranciers. Doordat Nederlandse bedrijven weinig inkoopkennis uitwisselen tussen afdelingen, divisies en regio's wordt het leren van elkaars ervaring beperkt. Bovendien vindt er weinig integratie met systemen van de leveranciers plaats, waardoor het verder stroomlijnen van de transacties wordt gelimiteerd.⁶

2.7.3 Onderzoeksdetails



2.8 Personeelsmanagement

2.8.1 Definitie

Het creëren van “inkoopambassadeurs” door training, beloning en rotatie van medewerkers binnen de gehele organisatie.

2.8.2 Conclusies

Leiders blijven voor op de volgers doordat zij inkooptraining geven aan en communiceren met personeel in zowel inkoop als in de gebruikers organisatie. Zij stimuleren de kennis van inkoop door middel van “job”-rotatieprogramma's door de gehele organisatie en trachten de persoonlijke prestatie van de inkopers te stimuleren door gebruik te maken van bonussen die zijn gekoppeld aan het realiseren van de persoonlijke inkoopdoelen.

Nederlandse bedrijven verspreiden de inkoopvaardigheden te weinig in de organisatie: ten opzichte van de leiders worden “job”-rotatie en training aan niet-inkoopfuncties weinig toegepast. De bedrijven maken ook weinig gebruik van persoonlijke (al dan niet financiële) beloningen die zijn gekoppeld aan de realisatie van de inkoopdoelen. In Nederland treffen we percentages van 3% tot 25% variabele beloning aan afhankelijk van de senioriteit van de functie. In Nederland is er maar weinig verschil in score tussen de industrie sectoren. Blijkbaar is de score op deze dimensie minder industrie afhankelijk. Wel scoren grotere bedrijven beter dan kleinere bedrijven.⁶

2.8.3. Onderzoeksdetails

3. Hoe nu verder?

Op de vraag “Hoe nu verder?” zijn, afhankelijk van de invalshoek, verschillende antwoorden mogelijk.

NEVI zal de resultaten van project 1, zoals deze zijn vastgelegd in deze rapportage, actief en breed verspreiden. Naast artikelen in Inkoop tijdschriften zullen publicaties volgen in dagbladen en algemene management tijdschriften. Waar mogelijk en waar nodig zal NEVI de feiten op tafel leggen: Nederlandse bedrijven kunnen door verbeteringen in hun inkoopprocessen een aanzienlijk bedrag toevoegen aan de winst van hun bedrijf, 21% EBIT/Revenue.

De boodschap van NEVI aan belanghebbenden zal, in de tijd gezien, worden aangevuld met de informatie uit de projecten 2 en 3.

Verder zal NEVI de conclusies van project 1 bewerken voor opleidingsinstituten en inkoopadviesbureaus.

De deelnemende bedrijven aan project 1 staan voor een keuze. Zij kunnen de vraag “Hoe nu verder?” verschillend invullen. Sommige bedrijven hebben gekozen of zullen gaan kiezen voor een actieve deelname in project 2 en/of 3 van het Programma ‘Purchasing Excellence’. Zij hebben op basis van de benchmarking-gegevens van hun bedrijf geconcludeerd, dat

- a) een actief besparingsprogramma met hulp van derden (project 2) en/of
- b) het ontwikkelen van kennis en competenties (project 3)

voor hen het geëigende antwoord is op weg naar ‘Purchasing Excellence’, ofwel naar een hogere winstgevendheid.

Afhankelijk van hun grootte in termen van inkoopbestedingen zullen zij hierbij door NEVI financieel worden gestimuleerd.

Er zijn ook deelnemers aan project 1, die hebben besloten op eigen kracht verder te gaan.

Wat alle deelnemers bindt is de motivatie ‘Purchasing Excellence’ te willen bereiken.

Voor niet-deelnemers aan project 1 heeft NEVI tot een gesponsorde herkansing besloten. Een beperkt aantal bedrijven wordt (onder voorwaarden) alsnog toegestaan deel te nemen aan project 3.

Voor het programma-management ‘Purchasing Excellence’ is een belangrijke stap nu om (potentiële) deelnemers te gaan plaatsen in de projecten 2 en 3. Verder zullen wij de resultaten uit het benchmark-onderzoek van A.T.Kearney (project 1) vertalen in scores, die passen bij het in project 3 gehanteerde Inkoopmodel van Michigan State University⁷.

Voor dit doel is door NEVI inmiddels een wetenschappelijke studie succesvol afgerond⁸.

Op basis van de Beleidsvisie 2001-2005 heeft NEVI met deze studie aangegeven waar Inkoop Nederland staat ten opzichte van wereldleiders. Het is bewezen, dat er door professioneel inkopen extra winst kan worden toegevoegd aan het bedrijfsresultaat. Aan de hand van de vervolgprojecten in het programma ‘Purchasing Excellence’ wil NEVI u ook aantonen hoe bedrijven deze extra winst in praktijk realiseren.

Jan Willem Ederveen
Programma-Management NEVI ‘Purchasing Excellence’

⁷ Zie bijlage 2 voor een beschrijving van het inkoopmodel van Michigan State University

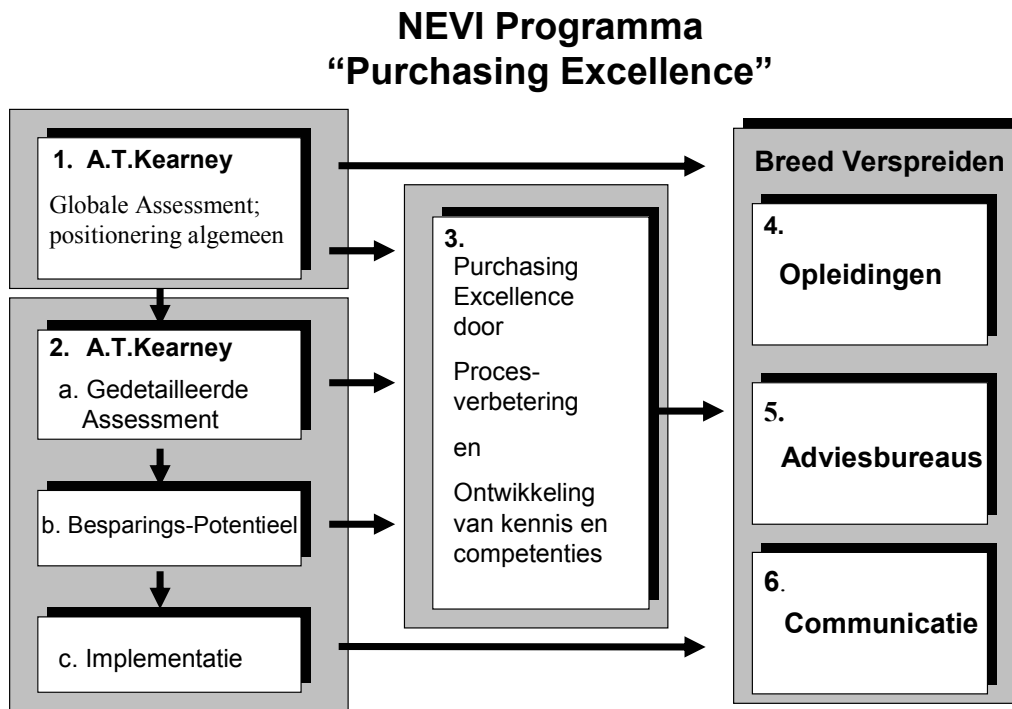
⁸ © Nicole van Barschot, NEVI-Perspective 2002

Bijlage 1: NEVI Programma Purchasing Excellence

Het programma 'Purchasing Excellence' omvat grofweg vier acties die weer zijn onderverdeeld in 6 projecten. De vier acties zijn:

- globale assessment om de positionering ten opzichte van de 'Purchasing Excellence'-benchmark te bepalen;
- projecten om het inkoopvoordeel met behulp van externe ondersteuning te realiseren;
- realisatie en bestendiging van het inkoopvoordeel door verbetering van processen en ontwikkeling van competenties en kennis;
- communicatie en opleidingen om de kennis te verspreiden.

De grove indeling is weer terug te vinden in de zes projecten, zoals te zien in onderstaande figuur 3:



Figuur 3. NEVI programma "Purchasing Excellence"

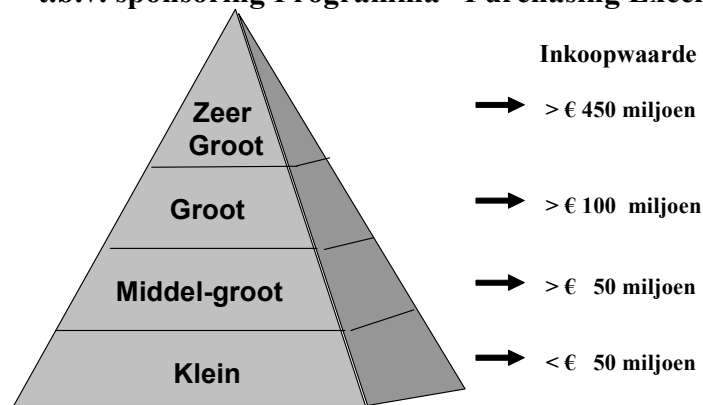
Het Algemeen Bestuur van NEVI heeft op 21 juni 2001 besloten de deelname van maximaal 75 bedrijven financieel te ondersteunen. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen de verschillende projecten en de grootte van de deelnemende onderneming of organisatie. Als criterium voor de 'grootte' is de totale inkoopwaarde van het deelnemende bedrijf gehanteerd. (zie figuur 4).

De kosten van project 1 worden voor alle deelnemende bedrijven geheel gefinancierd door NEVI. Voor de projecten 2a en 3 geldt dat NEVI voor de grote, middelgrote en kleine bedrijven de helft van de kosten voor haar rekening neemt.

Verder is het van belang dat een representatief deel van het NEVI-ledenbestand meedoet aan het Programma 'Purchasing Excellence'.

Voor alle deelnemers geldt dat zij de kennis en informatie opgedaan in dit programma ter beschikking zullen stellen aan NEVI ten behoeve van brede verspreiding. Het wordt aan de deelnemer overgelaten of dit anoniem zal plaatsvinden of niet.

NEVI -definitie van ondernemings-grootte t.b.v. sponsoring Programma "Purchasing Excellence"



Figuur 4

Projectbeschrijving 'Purchasing Excellence'

Project 1: Globale assessment; positionering algemeen

Project 1 betreft een globale beoordeling van de inkoopprestaties van een deelnemend bedrijf met als referentie de prestaties van de beste ondernemingen ter wereld op dit terrein. Hiertoe maakt NEVI gebruik van adviesbureau A.T. Kearney die over een database beschikt waarin gegevens met betrekking op inkoopprocessen van bedrijven zijn opgenomen.

Uiteindelijk hebben 69 Nederlandse bedrijven meegedaan aan project 1 van het NEVI-programma. De 69 gesponsorde bedrijven hebben allereerst een door A.T. Kearney opgestelde vragenlijst ingevuld. Deze vragenlijst wordt gebruikt voor het wereldwijde 'Assessment of Excellence in Procurement'-programma (AEP-studie, 1999), waarvan de resultaten verwerkt zijn in de A.T. Kearney benchmarking database. Na retourzending van de ingevulde vragenlijst hebben één of meerdere consultants van A.T. Kearney het betreffende bedrijf bezocht.

De analyse van alle gegevens hebben geleid tot inzicht in de 'kloof' tussen de huidige inkoopprestatie van een bedrijf en de 'Best in Class' op basis van A.T. Kearney's benchmarking database. Uit deze analyse is bepaald welke vervolgacties ondernomen dienen te worden.

In principe zijn deze 69 bedrijven ook de bedrijven, die deel kunnen nemen aan project 2. Aan project 3 kunnen ook andere bedrijven deelnemen. Zij dienen dan wel een "nul-meting" uit te voeren ('self-assessment'). Het is echter niet zo, dat een bedrijf zich bij deelname aan project 1 op voorhand verplicht tot deelname aan de vervolgprojecten.

Voor project 2 is door NEVI bij A.T. Kearney voor 15 bedrijven capaciteit gereserveerd. Voor project 3 is door NEVI bij Pursive capaciteit gereserveerd voor 100 workshops.

Project 2: Het realiseren van het inkoopvoordeel met behulp van externe ondersteuning

Project 2 is onderverdeeld in drie (optionele) fases, waarbij gebruik wordt gemaakt van de ondersteuning door adviesbureau A.T. Kearney

2.a. Gedetailleerde assessment

Een aantal van de deelnemende bedrijven in project 1 zal geïnteresseerd zijn in een nadere analyse van de 'kloof' met A.T. Kearney's benchmark. Op basis van verdere bestudering van de in de project 1 verwerkte globale assessment aangevuld met interviews en geaggregeerde inkoopgegevens, zal A.T. Kearney een inschatting maken in hoeverre de 'kloof' gedicht kan worden.

2.b. Vaststellen besparingspotentieel

Tijdens deze fase zal per inkoopcategorie het besparingspotentieel in combinatie met een tijdshorizon vastgesteld kunnen worden.

2.c. Implementatie van het besparingspotentieel

Nadat het potentieel is vastgesteld kunnen de verbeteringen met hulp van AT Kearney worden ingevoerd.

Project 3: Het realiseren van het inkoopvoordeel door ontwikkeling van kennis en competenties

In project 3 wordt gebruik gemaakt van de procesprincipes van het Purchasing Excellence-model van de Michigan State University (MSU-model⁹); de partner voor dit project is Purspective B.V. (100% deelneming van NEVI).

Onder leiding van deskundige programma-managers en trainers van Purspective doorloopt een deelnemend bedrijf de diverse processen, die het Purchasing Excellence-model kent. Na afloop heeft men inzicht in de eigen situatie en waar de mogelijke winst valt te behalen.

Vervolgens zal aan de hand van de strategische en ondersteunende processen van het MSU model op basis van de ondernemingsprioriteiten een gericht implementatieprogramma worden gedefinieerd en uitgevoerd om de inkoopvoordelen te realiseren en bestendigen.

Dit project bestaat uit procesverbeteringen en de ontwikkeling van kennis en competenties.

Project 4, 5 en 6: Breed verspreiden van opgedane kennis en ervaring

Project 4: Opleidingen

Door middel van opleidingen en trainingen wordt de kennis, zoals opgedaan in de onderzoeken en implementaties van A.T. Kearney en Purspective met verschillende bedrijven gedeeld. Op kleine schaal en op directe wijze wordt kennis gemaakt met de diverse processen van het Purchasing Excellence programma en worden de mogelijkheden voor iedere onderneming individueel besproken.

Project 5: Adviesbureaus

Tevens worden adviesbureaus bijgepraat over de opgedane kennis en ervaring, zodat ook zij deze informatie kunnen gebruiken in hun advisering aan bedrijven.

Project 6: Communicatie

De opgedane kennis en ervaringen worden door NEVI op diverse manieren breed beschikbaar gesteld aan al haar leden. Hierbij valt te denken aan (kring-)bijeenkomsten, artikelen in Inkoop & Logistiek en via de NEVI-website.

⁹ Zie ook bijlage 2: Beschrijving MSU model.

Bijlage 2: Michigan State University inkoopmodel

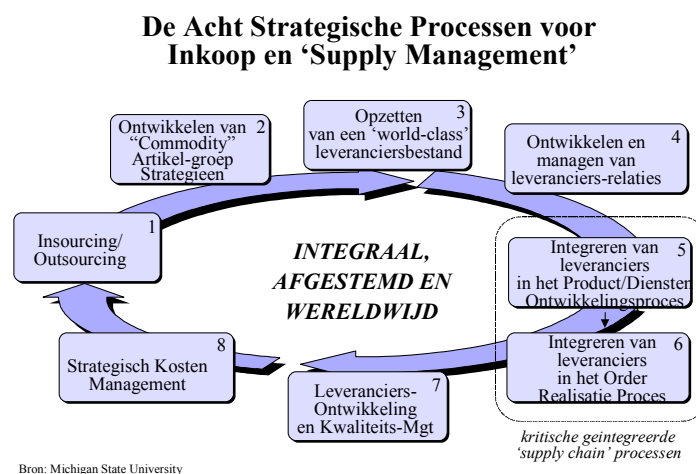
In 1993 is Professor R. Monczka aan de Michigan State University (MSU) een uniek benchmarking initiatief gestart, waarin circa 150 (multi-nationale) ondernemingen actief participeren.

Bijzonder aan dit initiatief is dat de deelnemende bedrijven proceskennis uitwisselen en niet, zoals meer gebruikelijk is bij benchmarking-initiatieven, alleen maar kwantitatieve gegevens. Een grote onderzoeksstaf heeft de meest succesvolle processen van de 150 deelnemende bedrijven geanalyseerd en onderzocht wat de bijbehorende aanpak en kritische succesfactoren zijn.

De uitkomst is een integraal raamwerk van acht strategische processen en zes ondersteunende processen op het terrein van inkoop- en supply management (zie figuur 5 en figuur 6). Voor elk van deze processen zijn leermodules gedefinieerd en is een self-assessment methode opgesteld.

In het onderstaande overzicht worden deze processen kort toegelicht.

Strategische processen



Figuur 5. Strategische processen MSU

Insourcing / Outsourcing

Outsourcing houdt in, dat een onderneming mensen, competenties, activa en infrastructuur om bepaalde activiteiten uit te voeren, die niet bijdragen aan een korte/lange termijn concurrentievoordeel, desinvesteert om zich volledig te kunnen richten op de kernactiviteiten.

De bij derden ondergebrachte activiteiten zijn wel noodzakelijk voor de productportfolio of voor de bedrijfsvoering en zullen vervolgens, al dan niet geïntegreerd, bij derden worden ingekocht.

Insourcing is het spiegelbeeld hiervan.

Ontwikkelen van 'Commodity'/Artikelgroep Strategieën

Een artikelgroep strategie is een plan voor elke artikelgroep van een onderneming met daarin de doelstellingen en de bijbehorende korte en lange termijn strategie. Elementen van een artikelgroep strategie zijn onder andere de product/proces-karakteristieken (vraag-zijde), het inkoopbeleid, de inrichting van het leveranciersbestand, de investeringen in leveranciers-ontwikkeling, de bijbehorende contractvormen en de logistieke en transactionele elementen.

Door het optimaal combineren van deze elementen kan voor elke artikelgroep een passende strategie opgesteld worden.

Opzetten van een 'World Class' leveranciersbestand

Een 'World Class' leveranciersbestand bevat het juiste aantal en de meest geschikte leveranciers van een onderneming. Het continue proces van identificeren en ontwikkelen van goede relaties met leveranciers speelt een belangrijke rol bij de realisatie van diverse vormen van schaalvoordelen op inkoopgebied. Optimaal wordt dit proces gestuurd vanuit de artikelgroep-strategie.

Ontwikkelen en Managen van Leveranciersrelaties

Leidende ondernemingen in de wereld kennen een gedifferentieerd leveranciersbestand en een daarop afgestemd beleid. Succesvolle leveranciersrelaties brengen een hoog niveau van coördinatie, vertrouwen, informatieverdeling, communicatie en creativiteit met zich mee. Dit geldt met name voor de meest strategische relaties (partnerships, allianties).

Integreren van leveranciers in het Product / Proces / Diensten Ontwikkelingsproces

Integratie van leveranciers in het Product / Proces / Diensten Ontwikkelingsproces houdt in dat kennis van externe leveranciers over het ontwikkelingsproces van producten, processen en diensten maximaal geïntegreerd wordt in de interne processen.

Integreren van leveranciers in het Order Realisatie Proces

Het integreren van leveranciers in het Order Realisatie Proces bevat de reeks strategieën en activiteiten, die ten grondslag liggen aan het simplificeren, standaardiseren en synchroniseren van operationele processen van een onderneming. Bij het integreren van leveranciers in dit proces kunnen voordelen met betrekking tot onder andere snelheid, customer services, capaciteit, kosten, besluitvorming en communicatie gerealiseerd worden.

Leveranciersontwikkeling en Kwaliteitsmanagement

De belangrijkste doelstelling van dit proces is de ontwikkeling van de vaardigheden en de prestaties van leveranciers. Het tempo, waarin dit gebeurt, heeft een belangrijke invloed op de concurrentiekracht van een bedrijf.

Strategisch Kosten Management

Strategisch Kosten Management houdt zich bezig met het identificeren van kosten en hun veroorzakers en de formulering en uitvoering van strategieën met als doel kosten-eliminatie/-reductie door de gehele supply chain te bereiken.

Ondersteunende processen

Inrichten van wereldwijd geïntegreerde en afgestemde strategieën en plannen

Inkoopstrategieën moeten afgeleid zijn van de algemene ondernemingsstrategie en opgenomen zijn in een totaal-inkoopbeleidsplan. De ontwikkeling van een passende inkoop- en supply chain strategie vereist een goed zicht op de competitieve omgeving en de identificatie van factoren, die van invloed zijn op het inkoopproces, de leveranciersmarkten en ondernemingsaspecten in zijn algemeen.



Figuur 6. Ondersteunende processen MSU

Ontwikkelen van organisatie- en team strategieën

Dit ondersteunende proces kijkt met name naar de inrichtings-aspecten van een inkooporganisatie en de samenwerkingsvormen met andere disciplines, opdat de doelstellingen van het bedrijf en de daarvan afgeleide inkoop- en supply chain doelstellingen maximaal worden gerealiseerd.

Globalisering

Globalisering van inkoopprocessen en -strategieën betekent het organiseren van inkoopactiviteiten op wereld, regionaal en lokaal niveau met het doel globale inkoopmogelijkheden te benutten. Factoren als het behalen van schaalvoordelen, het coördineren van inkoopstrategieën per regio, internationale samenwerking, human resource management en het efficiënt gebruik van informatiesystemen en technologieën zijn hierbij van belang.

Ontwikkeling van een inkoop en 'supply chain' meetsysteem

Inkoop en supply chain prestatie metingen leggen de focus op het behalen van een maximaal resultaat in relatie tot de gestelde doelen, zowel op inkoop-intern, leveranciersrelatie als inkoop-portfolio gebied. Op basis van analyses van de metingen kunnen realistische verwachtingen geformuleerd worden betreffende lopende en toekomstige resultaten en kunnen corrigerende inkoop en de supply chain activiteiten worden ontwikkeld.

Ontwikkelen en implementeren van ondersteunende IS/IT systemen

Het ontwikkelen en implementeren van ondersteunende informatiesystemen en informatie-technologie (IS/IT) zijn belangrijk elementen voor een goede supply chain management strategie. Volledig geïntegreerde IS/IT-systemen slaan bruggen tussen opeenvolgende schakels in de supply chain en zijn de basis voor het verbeteren en ontwikkelen van nieuwe producten of services.

Personeelsontwikkeling en training

Bij personeelsontwikkeling en training wordt het proces beschreven van de identificatie van noodzakelijke kennis en vaardigheden voor de realisatie van ondernemings- en inkoopdoelstellingen tot en met de implementatie van de juiste competenties. Aspecten als beloning, training, werving en selectie en kennisbehoud zijn geïntegreerd in dit ondersteunende proces.