



Bachelor scriptie

RENDEMENTSVERHOOGING VIA INKOOP

**Aanpak voor het verlagen van de inkoopkosten van
KLM Business Campus.**

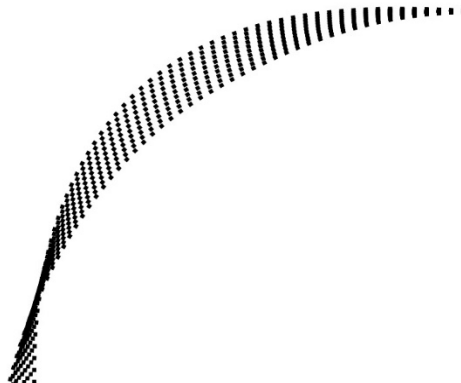
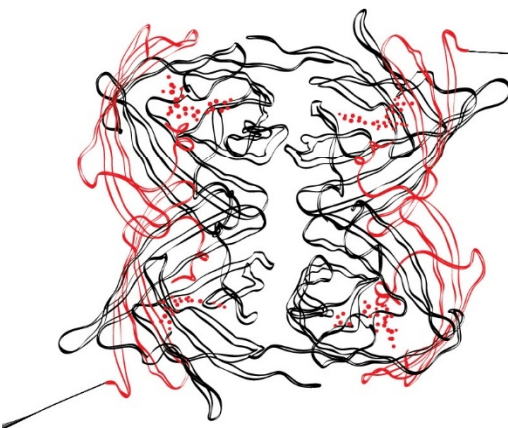
G. (Giel) de Visser
Juni 2014

Examencommissie:
Dr. ir. F. (Fredo) Schotanus
Dr. J.M.G. (Hans) Heerkens

Externe begeleider:
A. (Anke) Wijnen MSc



UNIVERSITEIT TWENTE.



UNIVERSITEIT TWENTE.

Managementsamenvatting

Doel: Dit artikel focust zich op het doen van voorstellen voor de verlaging van inkoopkosten van KLM Business Campus (KBC). Het doel is om 10 procent te besparen op inkoopkosten in 2015, met behoud van impact op de organisatie van KLM.

Literatuuronderzoek: Een spendanalyse zorgt voor inzicht in de inkoopkosten, een voorwaarde voor het vinden van besparingspotentieel. Voor het vinden van besparingspotentieel in de geanalyseerde inkoopkosten, is in dit onderzoek een inkoopchecklist ontwikkeld. De inkoopchecklist bestaat uit 21 vragen gebaseerd op het inkoopprocesmodel van Van Weele (1998), het portfoliomodel van Kraljic (1983) en diverse andere modellen. De spendanalyse en de checklistvragen helpen bij het vinden van concreet te nemen acties om besparingspotentieel te vinden. Om de kostenbesparingen te implementeren wordt het achtstappenmodel van Kotter (1995) gebruikt. Dit is een veelgebruikt model om veranderingen in een organisatie te implementeren.

Methode: De spendanalyse is uitgevoerd aan de hand van de 'Checklist Inkoopdiagnose', op basis van een download van facturen en reserveringen. De huidige inkoopbehoefte is omschreven op basis van veertien interviews (de inkoopchecklistvragen) met experts en leveranciers van KBC. Tevens is aan de hand van de inkoopchecklist gebrainstormd om besparingspotentieel te identificeren. Op basis van mijn ervaringen in de werkomgeving van KBC is een toepassing bedacht voor de acht concrete stappen die Kotter als voorwaarde noemt om veranderingen te implementeren.

Resultaten en oplossingen: Tien besparingsplannen gebaseerd op 55 procent van de geanalyseerde inkoopomzet, bieden een aanpak voor het benutten van 7,6 procent besparingspotentieel. Een voorbeeld van een besparingsplan is het bundelen van inkoopvolume. In de toekomst worden bepaalde trainingen niet verdeeld over vier leveranciers, maar grotendeels toegewezen aan één leverancier. Een hogere bezettingsgraad bij één leverancier leidt naar verwachting tot een efficiëntere inzet van de leverancier en een lager uurtarief. Het implementatievoorstel ondersteunt het benutten van (nieuw) besparingspotentieel door gebruik van de inkoopchecklist bij het ontwerpen en inkopen van leerinterventies.

Conclusies: De doelstelling van 10 procent wordt nog niet gehaald met het geïdentificeerde besparingspotentieel. Door de analyse van de overige 45 procent van de inkoopomzet en waarborging van vernieuwd inkoopbesef in de organisatie van KBC kan naar verwachting voldoende besparingspotentieel gevonden worden voor het realiseren van minimaal 10 procent besparing op inkoopkosten.

De inkoopchecklist kan ook worden toegepast op de inkoopomzet van andere inkoopafdelingen, binnen en buiten KLM. Bijvoorbeeld in het kader van het nieuwe besparingsproject van KLM op het gebied van ingehuurd personeel, zijn de checklistvragen geschikt voor het vinden van besparingspotentieel.

Voorwoord

Dit rapport is de laatste stap om de bachelor Technische Bedrijfskunde af te ronden. Ik zocht naar een opdracht waarin ik meerdere disciplines van een bedrijf kon verkennen. De praktijk en de theorie koppelen, het liefst in een grote organisatie. In deze opdracht komen al die elementen bij elkaar, bij een ambitieus bedrijf met een fantastische werksfeer.

Alle collega's bij KBC, waar ik veel tijd tijdens mijn onderzoek heb doorgebracht, bedank ik van harte voor hun enthousiasme, tijd om al mijn vragen te beantwoorden en energie voor het uitleggen van hun werkzaamheden. Ook leveranciers wilden waardevolle input leveren voor mijn onderzoek. Het taxibaan-bestuur en medestagiairs faciliteerden interessante discussies en gezellige borrels.

Graag bedank ik drie personen in het bijzonder. Anke Wijnen gaf me elke keer weer motivatie en de ambitie om er iets moois van te maken en ook haar scherpe kritiek heeft mij verder geholpen. Paul Koedam wilde altijd tijd vrijmaken in zijn agenda voor het sparren over inkoop. Zijn vervanger, Niels van Dongen, had een enthousiaste kijk op de resultaten van het onderzoek en was gemotiveerd om er samen met KBC iets moois van te gaan maken.

Vanuit de Universiteit Twente bedank ik Fredo Schotanus voor de vrijheid die hij mij als begeleider gaf tijdens het onderzoek en de waardevolle, vakinhoudelijke kennis, ervaring en feedback. Ook Hans Heerkens gaf als meelezer opbouwende kritiek over de methodologie en onderzoeksverantwoording, dat ten goede kwam van het onderzoek.

Verder bedank ik mijn vriendin, familie, vrienden en huisgenoten voor hun ondersteuning de afgelopen tijd.

Giel de Visser
Juni 2014

Inhoudsopgave

1.	Introductie	6
2.	Literatuurreview	7
2.1	Inzicht in inkoopkosten	7
2.2	Besparingspotentieel vinden	8
2.3	Inkoopstrategie kiezen (fase 1)	10
2.4	Inkoopbehoefte specificeren (fase 2)	11
2.5	Leveranciers selecteren (fase 3)	12
2.6	Leverancier contracteren (fase 4)	14
2.7	Operationeel inkopen (fase 5)	14
2.8	Verandermanagement	15
3.	Methode	15
3.1	Spendanalyse	15
3.2	Interview en brainstorming	16
3.3	Verandermanagement	17
4.	Resultaten	17
5.	Oplossingen	20
6.	Discussie	22
7.	Conclusie en aanbevelingen	24
	Literatuurlijst	26
	Bijlage 1 Stappenplan spendanalyse	29
	Bijlage 2 MSU+ model	30
	Bijlage 3 Negen basis inkoopstrategieën	31
	Bijlage 4 8-Stappenplan van Kotter	32
	Bijlage 5 Inkoopchecklist	34
	Bijlage 6 Inkooppakketten VERTROUWELIJK	37
	Bijlage 7 Inzicht inkoopkosten KBC VERTROUWELIJK	38
	Bijlage 8 Resultaten interviews VERTROUWELIJK	39
	Bijlage 9 Implementatievoorstel	41
	Bijlage 10 Besparingsplannen VERTROUWELIJK	42
	Bijlage 11 Evaluatie persoonlijke doelen	47

1. Introductie

Elk bedrijf is een verzameling van activiteiten die worden uitgevoerd om hun product te ontwerpen, produceren, verkopen, leveren en onderhouden (Porter, 1985). Inkopen is in deze activiteiten een integrale functie, met grote impact op de financiële prestaties van een bedrijf. De economische crisis heeft in de afgelopen jaren bedrijven gedwongen om ook op het gebied van inkoop te zoeken naar kostenbesparingen.

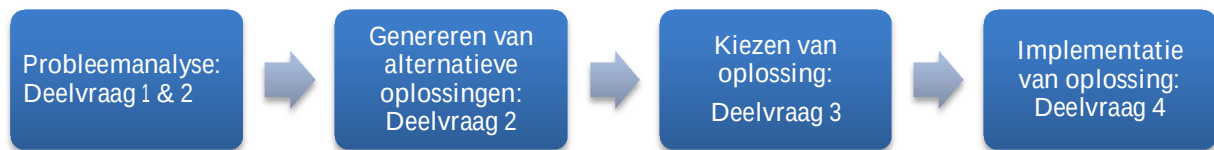
Hoewel in de wetenschappelijke wereld relatief weinig onderzoek is verricht op het gebied van inkoop, is het vakgebied wel een actueel onderwerp en in beweging (Van Weele, 1997). Echter, ondanks dat in academische literatuur modellen over inkoop beschikbaar zijn en vakliteratuur de aanpak van kostenanalyses beschrijft, ontbreekt de praktische toepassing van het zoeken naar kostenbesparingen.

De financiële crisis in de afgelopen jaren, de daaruit volgende dure leningen en snel oplopende brandstofprijzen, hebben de winst in de luchtvaartsector zwaar onder druk gezet (IATA; juni 2013). Om de kosten te drukken, de tegenvallende (economische) omstandigheden het hoofd te bieden en vanwege haar zwakke financiële situatie heeft Air France KLM in 2012 het plan *Transform 2015/Securing Our Future* gelanceerd (MyKLM).

Dit onderzoek richt zich op een deel van Air France KLM in het kader van het hiervoor genoemde *Transform 2015*-plan, namelijk KLM Business Campus (KBC). KBC ontwikkelt en faciliteert leerinterventies, ter ontwikkeling van talenten en sterke punten bij collega's in de divisie Commercial Sales & Marketing, voor een maximale impact op de organisatie van Air France KLM. De plannen van Air France KLM resulteren voor KBC in een lager aantal fte op de afdeling. Voor de waarborging van impact en het verlagen van fte-capaciteit heeft het management gekozen voor de uitbesteding van een groot deel van de backoffice-werkzaamheden

Het management van KBC heeft berekend dat 10 procent van het inkoopbudget nodig is, om de werkzaamheden uit te besteden. Het is daarom nodig dat 10 procent van het inkoopbudget ten aanzien van inkopen bij externe leveranciers bezuinigd wordt in 2015 met behoud van impact op de organisatie van KLM. Daarom komen we tot de volgende hoofdonderzoeksvraag:

Op welke manier kan KBC de inkoopkosten bij externe leveranciers binnen het KBC-budget, minimaal 10 procent laten afnemen in 2015, met zoveel mogelijk behoud van impact?



Figuur 1 De fasen van de ABP vormen de deelvragen.

In de aanpak en uitvoering van dit onderzoek is de methodologie gebruikt van de Algemeen Bedrijfskundige Probleemaanpak (Heerkens, 2012), zie figuur 1. Op basis van deze fasen helpen de volgende deelvragen om de hoofdvraag te beantwoorden.

1. Wat zijn de inkoopkosten en bijbehorende leveranciers van KBC in 2013?

Een spendanalyse geeft inzicht in de gemaakte inkoopkosten in 2013, bepaald door externe leveranciers en ingedeeld naar inkooppakketten.

2. Wat is het besparingspotentieel per leverancier, met zoveel mogelijk behoud van impact op KLM?

Het inzicht in de kosten uit deelvraag één, is gebruikt voor het bepalen van besparingspotentieel per leverancier op aflopende volgorde. Aan de hand van een inkoopchecklist zijn interviews afgenomen en is gebrainstormd over besparingsideeën met de bijbehorende experts van KBC.

3. Welke kosten komen in aanmerking om te besparen, met zoveel mogelijk behoud van impact op KLM?

Het besparingspotentieel en de ideeën uit deelvraag twee zijn in deze deelvraag beoordeeld naar haalbaarheid en geprioriteerd in volgorde van aanpak met besparingsplannen als resultaat.

4. Welke veranderingen moet KBC doorvoeren om besparingen te realiseren?

Een voorstel voor het doorvoeren van veranderingen voor het verlagen van inkoopkosten in het algemeen en het implementeren van de besparingsplannen in het bijzonder.

2. Literatuurreview

2.1 Inzicht in inkoopkosten

Deelvraag één vraagt om inzicht in de inkoopkosten. Telgen (2004) beschrijft hiervoor twee manieren (of een combinatie van beiden):

1. De inkoopkosten afleiden uit begrotingen. Op basis hiervan wordt bepaald welke categorieën goederen en diensten (inkooppakketten) worden ingekocht. Telgen beschrijft dat in de praktijk deze informatie niet voldoende gedetailleerd is om vast te stellen wat precies wordt ingekocht en bij welke leveranciers;

2. Een spendanalyse achteraf. Sinds Telgen (1994) is de meest gebruikte definitie van 'inkopen': *"Inkopen is alles wat resulteert in een factuur"*. Een spendanalyse is in feite niets meer dan het analyseren van facturen.

De spendanalyse heeft de voorkeur omdat gedetailleerder is voor welke goederen en diensten de inkoopkosten gemaakt zijn, wat de kwaliteit van de analyseresultaten ten goede komt. In academische literatuur is het uitvoeren van een spendanalyse geen veelbesproken onderwerp. Hoewel Carter (2003) de spendanalyse als gereedschap noemt om tot kostenbesparingen te komen, wordt niet uitgelegd hoe men te werk moet gaan. Inkoopliteratuur besteedt wel steeds meer aandacht aan het belang van een spendanalyse als manier om te snijden in kosten (Nijland (2012), Facto; PIANOo, 2005;).

Volgens Telgen zijn slechts vier types data per factuur essentieel om een analyse te maken: het betaalde bedrag, de leverancier, de kostencategorie en de kostenplaats. Aan de hand van het stappenplan uit de 'Checklist Inkoopdiagnose' van expertisecentrum PIANOo (2005) kan met deze informatie een spendanalyse uitgevoerd worden (zie bijlage 1 voor de stappen van de checklist).

2.2 Besparingspotentieel vinden

Aan de hand van het verworven inzicht in de inkoopkosten door de spendanalyse in deelvraag één, zoekt deelvraag twee naar besparingspotentieel in de inkoopkosten.

In academische literatuur is veel geschreven over de link tussen de professionaliteit van een inkooporganisatie (Keough, 1993; Moncszka et al, 2003; Rozemeyer et al, 2003) en kostenbesparingen op de lange termijn (Schiele, 2007). Onder andere het racewagenmodel (Veeke en Gunning, 1991) en MSU-model (Moncszka, 1992), zijn meetinstrumenten voor de beoordeling van de professionaliteit van een inkooporganisatie. Vakliteratuur legt daarnaast technieken uit voor het behalen van kostenbesparingen in specifieke situaties (NEVI, 2011).

De academische literatuur beschrijft voor zover ons bekend geen algemeen toepasbare en praktische aanpak voor het vinden van besparingspotentieel. Daarom is voor dit onderzoek vanuit de literatuur een inkoopchecklist met vragen ontwikkeld voor het vinden van besparingspotentieel.

De procesbenadering van het inkoopmodel van Van Weele (1988) beschrijft een direct (negatief exponentieel) verband met de manoeuvreerruimte in inkoopkosten per fase (figuur 2). Daarom hebben we gekozen om dit model te gebruiken als basis voor de structuur van de inkoopchecklist. De essentie van het inkoopmodel van Van Weele ligt in de onderlinge samenhang van elke processtap. De eerste drie fasen van het model zijn technisch-commercieel van aard en vormen de tactische inkoop; specificeren, selecteren

en contracteren. De laatste drie fasen noemt Van Weele de bestelfunctie en zijn vooral logistiek en administratief van aard; bestellen, bewaken en nazorg/evaluatie.



Figuur 2 Fasen van het inkoopmodel van Van Weele en het verband met manoeuvreerruimte voor besparingsmogelijkheden (de Boer, 1998).

In de eerste fase (inkoopbehoefte specificeren) worden circa zeventig procent van de inkoopkosten bepaald en daarmee bevat deze fase ook de meeste manoeuvreerruimte in inkoopkosten, zie figuur 2. Door het gebrek aan manoeuvreerruimte in inkoopkosten (bevat relatief weinig besparingspotentieel) komen de laatste drie fasen van het model van Van Weele in dit onderzoek minder uitgebreid aan de orde; we voegen deze fasen samen in één fase in de inkoopchecklist "operationeel inkopen".

De inkoopstrategie is geen onderdeel van het inkoopprocesmodel van Van Weele (1988), maar gaat eraan vooraf. De inkoopstrategie is wel kaderstellend voor het inkoopproces en voor het identificeren van besparingspotentieel. Daarom voegen wij de inkoopstrategie als fase toe aan de checklist, voorafgaand aan de fasen van het inkoopprocesmodel. Hoewel andere modellen met inkoopstrategieën zijn ontwikkeld, is de portfolio benadering van Kraljic (1983) de standaard geworden (Gelderman & Van Weele, 2005). Het model van Kraljic wordt door het vakgebied als operationele professionaliteit gezien (Cox, 1997) en de toepassing ervan kan tot besparingen leiden.

Het samenvoegen van drie fasen in 'operationeel inkopen' en het toevoegen van de fase 'inkoopstrategie kiezen', resulteert in de fasen in figuur 3.



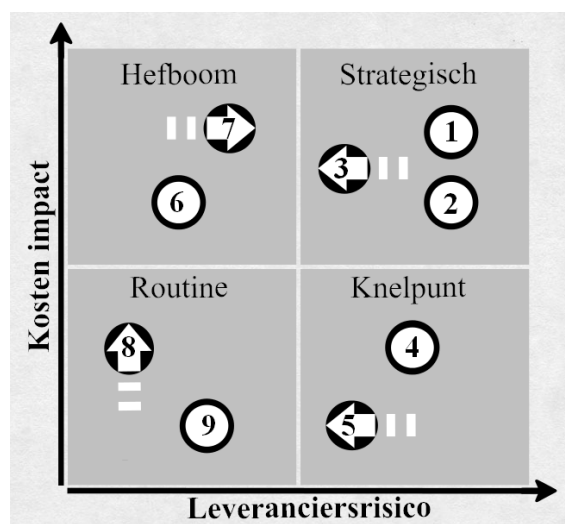
Figuur 3 Gecombineerde checklistfasen volgens het model van Van Weele en de matrix met inkoopstrategieën van Kraljic.

De afwegingen of keuzes die volgens de literatuur gemaakt kunnen worden, worden hierna per checklistfase behandeld. De checklist vormt daarmee de basis voor het beantwoorden van deelvraag twee; het vinden van besparingspotentieel.

2.3 Inkoopstrategie kiezen (fase 1)

In deze fase wordt de inkoopstrategie gekozen voor een product of dienst, zoals omschreven in de matrix van Kraljic (1983) en concreet uitgewerkt door Caniëls & Gelderman (2005). Kraljic (1983) omschrijft in zijn artikel diverse inkoopstrategieën die worden gebruikt in verschillende sectoren (Lamming & Harrison, 2001) en een inkoopstrategiebenadering aan de hand van een matrix.

Invloed op de winst en leveringsrisico delen de matrix van Kraljic (1983) op in vier kwadranten; *strategisch kwadrant*, *knelpuntkwadrant*, *hefboomkwadrant* en *routinekwadrant*. De ingekochte producten krijgen op basis van deze twee factoren een plaats in één van de vier kwadranten, zie figuur 4.



Figuur 4 De matrix van Kraljic met negen basis-inkoopstrategieën volgens Caniëls en Gelderman.

De winstinvloed of kostenimpact kan gedefinieerd worden in termen van ingekocht volume, percentage van de totale inkoopkosten of de impact op product kwaliteit (Kraljic, 1983). Omdat ingekocht volume en de impact op product kwaliteit op het gebied van leren en ontwikkelen lastig te meten is, is het percentage van de totale inkoopkosten de meest betrouwbare manier voor KBC om de kostenimpact te bepalen. Leveranciersrisico

wordt beoordeeld op termen van beschikbaarheid van leveranciers, 'make-or-buy'-mogelijkheden en vervangingsmogelijkheden van het product. De portfolioaanpak van

Kraljic (1983) is enkel gericht op het minimaliseren van de leverancierskwetsbaarheid en het gebruiken van de potentiële inkoopmacht:

1. *Exploiteren* - gebruik de dominante rol om de situatie 'uit te buiten';
2. *Diversifiëren* - zoek voor vervangende producten of nieuwe leveranciers;
3. *Balanceren* - door het ontbreken aan een dominante positie of defensieve rol, moet de relatie uitgebalanceerd worden.

Relatieve macht en *wederzijdse afhankelijkheid* in de relatie tussen de klant en de leverancier, bepalen per product in elk kwadrant, welke inkoopstrategie geschikt is (Caniëls & Gelderman, 2005), figuur 4 en bijlage 3. Een bedrijf is altijd in meer of minder mate afhankelijk van zijn leverancier, deze afhankelijkheid geldt ook omgekeerd. Het netto resultaat van de afhankelijkheid van de ene partij afgewogen tegen de afhankelijkheid van de andere partij is de relatieve macht.

Een hoge mate van relatieve macht kan door de onafhankelijke partij gebruikt worden om de relatie 'uit te buiten', (Kumar et al., 1995). Volgens MacDonald (1999) kan machtsongelijkheid leiden tot een improductief partnerschap en op lange termijn de relatie vernielen. Wederzijdse afhankelijkheid is het totaal van afhankelijkheid in beide richtingen van de relatie tussen klant en leverancier. In bijlage 5 staat een stappenplan om één of meerdere basisstrategieën te kiezen. Tabel 1 bevat de checklistvraag voor het bepalen van besparingspotentieel.

Checklistvraag	Voorbeeld	Kraljic	Caniëls et al.	MSU+ model
Past de inkoopstrategie uit het stappenplan, bij de huidige situatie en aanpak?	Inkopen van een behoefte door exploitatie van concurrentie vs. maatwerk met strategisch partner leidt tot concurrentievoordeel.	x (expert)	x (expert)	x (expert)

Tabel 1 Bepalen van besparingspotentieel door het kiezen van de inkoopstrategie volgens de literatuur. Tussen haakjes de bron voor de benodigde informatie.

2.4 Inkoopbehoefte specificeren (fase 2)

Na het kiezen van een inkoopstrategie volgt in deze fase de specificatie van de inkoopbehoeften (Van Weele, 1988). De functionele specificatie omschrijft welke prestaties door het product of de leverancier moet worden geleverd of welk doel moet worden bereikt. De technische specificatie is een gedetailleerde uitwerking van wat geleverd moet worden.

Hoewel Van Weele & Rozemeijer (1998) het model van Keough (1993) gebruiken voor het omschrijven van inkoopontwikkelingen, bieden zij tevens aanknopingspunten voor besparingspotentieel in de specificatiefase van de inkoopbehoefte. In combinatie met het

interne document van Significant (2013) en het MSU+-model, kan de checklist worden aangevuld met de vragen in tabel 2.

Checklistvraag	Voorbeeld	Van Weele	Significant	Keough	MSU+ model
Is de inkoopbehoefte wel nodig?	Door een andere aanpak te kiezen van het probleem, kan voorkomen worden dat er een inkoopbehoefte ontstaat.	x (expert)			
Moet er worden ingekocht of kan aan de behoefte ook intern worden voldaan?	Inkoopbehoefte met eigen trainers opvangen vs. expertise inhuren.	x (expert)	x (expert)		x (expert)
In welke mate kan de inkoopbehoefte meer functioneel gespecificeerd worden en wat moet er technisch gespecificeerd worden?	Meer functioneel specificeren kan leiden tot meer ruimte bij leveranciers voor bijv. innovatie en kostenbesparingen.	x (expert)	x (expert)	x (expert)	x (expert)
Kan de specificatie van de inkoopbehoefte meer worden afgestemd op het beschikbare aanbod van de markt?	Door overeenkomsten te zoeken in reeds bestaande producten, kunnen veel design en specificatiekosten voorkomen worden.			x (expert)	

Tabel 2 Bepalen van het besparingspotentieel in de specificatiefase van de inkoopbehoefte volgens de literatuur. Tussen haakjes de bron voor de benodigde informatie.

2.5 Leveranciers selecteren (fase 3)

De aanpak in de selectiefase hangt sterk af van de gekozen inkoopstrategie en specificatie van de inkoopbehoefte. Centrale vragen zijn de manier van uitbesteding en welke leveranciers in aanmerking komen voor de levering van de behoefte (Van Weele, 1988). Ook Caniëls & Gelderman (2005) geven concrete aanwijzingen voor eventuele besparingen in hun afhankelijkheids- en machtsperspectief op inkoopstrategieën. In de inkoopontwikkelingsmodellen zoals beschreven door het MSU+-model en door Behr en Braam (2004) zijn uitbesteden, samenwerken, leveranciersoptimalisatie en kostenverlagingen onderdeel van de processen. Al deze aspecten komen terug in de checklistvragen van tabel 3.

Checklistvraag	Voorbeeld	Van Weele	Significant	Caniëls et al.	Behr et al	MSU+ model
Kunnen er door horizontale samenwerking kosten bespaard worden?	Samenwerken met Air France of externe partijen met vergelijkbare behoeften, leidt tot schaal-voordelen vs. maatwerkkwaliteit.		x (expert, spend-analyse, KLM-procurement)		x (expert, spend-analyse, KLM-procurement)	

Kunnen er door gedeeltelijk in plaats van integraal uitbesteden kosten bespaard worden?	Door een training slimmer vorm te geven, hoeft nog maar een gedeelte te worden uitbesteed en wordt het andere gedeelte intern opgevangen.	x (expert)		x (expert)
Kunnen kosten bespaard worden door de afhankelijkheid van de leverancier te verminderen?	Een leverancier vraagt hoge prijzen omdat concurrentie mist, een gevonden substituuut noodzaakt de leverancier om betere prijzen voor te leggen.		x (expert)	
Past het aantal gecontracteerde partijen bij de vraag?	Contracteren van meerdere goedkope en kleine partijen vs. schaalvoordelen behalen door veel volume aan minder leveranciers toe te wijzen.	x (expert, spend-analyse)	x (expert)	
Zijn er betere leveranciers beschikbaar in de markt die wij nog niet hebben gecontracteerd?	Door veranderingen in de markt kan een nieuwe leverancier aan de inkoopbehoefte voldoen voor een lagere prijs of betere kwaliteit.	x (expert)	x (expert)	x (expert)
Zijn er KLM-breed al ervaringen met een leverancier die kan voldoen aan de inkoopbehoefte?	Een leverancier die de inkoopbehoefte kan leveren heeft al een (raam)contract of is preferred supplier.			x (expert, KLM-procurement)
Is de leverancier geschikt voor een strategisch partnerschap zodat KBC een betere onderhandelingspositie heeft?	De leverancier verkrijgt kennis en inkomsten door samenwerking met KBC, waardoor de leverancier afhankelijk wordt van KBC.		x (expert)	x (expert)
Heeft de leverancier een groot financieel belang bij samenwerking met KLM of KBC zodat deze bereid is om financiële concessies te doen?	Doordat de leverancier relatief weinig klanten heeft, is deze bereid om de klant extra te bedienen.		x (expert)	x (expert)
Is de prijs marktconform?	Het tarief per dagdeel kan worden vergeleken met het aanbod van concurrerende partijen.		x (expert)	x (expert)

Tabel 3 Bepalen van het besparingspotentieel in de selectiefase van leveranciers volgens de literatuur. Tussen haakjes de bron voor benodigde informatie.

2.6 Leverancier contracteren (fase 4)

Na keuze van de leverancier moeten de technische specificaties vastgelegd worden, waarover een akkoord is bereikt, (Van Weele, 1988). In deze fase worden veel extra, soms indirecte, kosten vastgelegd in het contract of afspraken. Onder andere het MSU+-model, Van Weele (1988) en Significant (intern document) bevatten enkele relevante contracteringsaspecten die zijn verwerkt in tabel 4.

Checklistvraag	Voorbeeld	Van Weele	Significant	MSU+ model
Past de contractvorm (lengte en type) bij de prestaties die de leverancier levert?	Meerjarige contracten met schaalvoordelen vs. éénjarige contracten om macht te exploiteren.	x (expert)	x (expert)	
Zijn de overeengekomen tarieven volgens de normen die KLM heeft opgesteld voor de inhuur van trainers, coaches of acteurs?	Het dagdeeltarief van een acteur ligt hoger dan de KLM-norm, wat in de onderhandelingen over tarieven als uitgangspunt gebruikt kan worden.	x (expert, KLM-procurement)		x (expert)
Past de risicoverdeling voor mee- of tegenvallende kosten bij de geleverde prestaties?	Risicoafdekking voor meerwerk vs. onzekerheidsmarge in totaalprijs van leverancier.	x (expert)		
Kan de leverancier een besparing opgelegd worden, met vrijheid van invulling door de leverancier, zonder impactverlies?	Als de leverancier vermoedelijk veel winst maakt op een opdracht, wordt de leverancier geacht minder designkosten te declareren bij iteratieve opdrachten.	x (expert)		x (expert)
Hoe kunnen extra bijkomende kosten betreffende de uitvoer van de opdracht worden geminimaliseerd?	Een tijdig geannuleerde training mag niet worden gefactureerd maar wordt op een andere tijd ingehaald tegen dezelfde voorwaarden.	x (expert)		

Tabel 4 Bepalen van het besparingspotentieel bij het contracteren van een leverancier, volgens de literatuur. Tussen haakjes de bron voor de benodigde informatie.

2.7 Operationeel inkopen (fase 5)

Als alle voorgaande stappen nauwkeurig worden uitgevoerd, zal deze fase weinig inspanning kosten en vooral bestaan uit administratieve en logistieke handelingen, (Van Weele, 1988). Orderbewaking is nodig om de levering van de gecontracteerde leverancier te controleren op de specificaties zoals die zijn overeengekomen. Eventueel meer- of minderwerk dient te worden afgerekend en claims of premies te worden verrekend. Optimalisatie van deze processen leidt tot kostenbesparingen maar bevat geen dergelijk groot besparingspotentieel als in eerdere inkoopfasen. Zie tabel 5 voor de checklistvragen in de fase 'operationeel inkopen'.

Checklistvraag	Voorbeeld	Van Weele	Caniëls et al.	Behr et al.	MSU+ model
Kunnen administratieve handelingen betreffende het contract, anders worden ingericht, zodat dit minder (indirect) werk oplevert?	Door een leverancier een maximum van 12 facturen per jaar te laten versturen, voorkomt dit veel tijd in afhandeling van facturen.	x (expert)	x (expert)	x (expert)	x (expert)
Hoe oud is het bestaande contract en is het zinvol dit te herzien?	Voor een contract dat een aantal jaar is verlengd, wordt een nieuwe tender uitgeschreven.	x (expert)			

Tabel 5 Bepalen van het besparingspotentieel in de fase van operationeel inkopen volgens de literatuur. Tussen haakjes de bron voor de benodigde informatie.

2.8 Verandermanagement

De prioriteit van dit onderzoek ligt bij het vinden van besparingspotentieel. Het succesvol implementeren van kostenbesparingen is een taak voor KBC die na uitvoering van dit onderzoek zal plaatsvinden. Volgens Van Weele (1988) is het lastig om besparingspotentieel daadwerkelijk te realiseren. Het behalen van besparingspotentieel vergt namelijk een verandering in de organisatie. Deelvraag vier heeft daarom het doorvoeren van veranderingen voor het realiseren van (de gevonden) kostenbesparingen als onderwerp.

Hoewel andere modellen voor verandermanagement toepasbaar zijn (bijvoorbeeld het kleurenmodel van Caluwé, 2009), is het stappenplan van Kotter (1995) bekend bij KBC en is daarom voor dit onderzoek gekozen.

Kotter (1995, 1996) beschrijft acht stappen om de veranderingen (de kostenbesparingen) in een organisatie succesvol te implementeren. Het uitvoeren van de stappen van Kotter kosten een aanzienlijke hoeveelheid tijd. Het overslaan van een stap geeft de illusie van snelheid in de implementatie maar resulteert volgens Kotter eigenlijk nooit in het gewenste resultaat. Het is dus belangrijk alle stappen uit te voeren voor het realiseren van het gewenste resultaat. Daarnaast zorgen fouten in de uitvoering van het stappenplan voor vertraging van de implementatie of ontkenning van de resultaten. In bijlage 4 is het acht-stappenplan omschreven.

3. Methode

3.1 Spendanalyse

Voor het in deelvraag één gewenste inzicht in de inkoopkosten, is de spendanalyse uitgevoerd aan de hand van het stappenplan 'Checklist Inkoopdiagnose' in bijlage 1. De facturen voor de spendanalyse van de inkoopkosten in 2013, zijn gedownload uit het

factureringssysteem Basware met behulp van de controller. Omdat 37% van de totale kosten in 2013 nog niet gefactureerd is maar uit reserveringen bestond, zijn ook de reserveringen opgenomen in de spendanalyse.

De twee datatypen bedrag en leverancier zijn uit de download van Basware en de download met reserveringen gehaald. De kostencategorie en kostenplaats zijn in de downloads echter te algemeen en zijn verder gespecificeerd. Vanuit de omschrijving van facturen en reserveringen is daarom kort omschreven welke producten of diensten geleverd zijn. Bij onduidelijkheid is verdere uitleg verkregen bij de verantwoordelijke contactpersoon binnen KBC.

Om te voorkomen dat kosten zowel in de download van de reserveringen als in de download van facturen voorkomt, zijn beide downloads op één moment gemaakt. Als kosten in beide downloads voorkwamen, zijn die kosten verwijderd uit de reserveringendownload. Leveranciers met meerdere geregistreerde namen zijn ontduddeld om vertekend inzicht te voorkomen. Na samenvoegen van de downloads van facturen en reserveringen is het bestand gereed voor de spendanalyse.

De uitvoering van een spendanalyse heeft als doel inzicht verkrijgen in de uitgaven. Daarom zijn in overleg met de manager inkooppakketten gedefinieerd, op basis van de primaire processen. De inhuur van acteurs, trainers en coaches, zijn bijvoorbeeld in verschillende pakketten gespecificeerd omdat deze leveranciers voor KBC verschillende type werkzaamheden uitvoeren. Als laatste stap zijn alle kosten toegewezen aan de gespecificeerde inkooppakketten. Het resultaat van de spendanalyse is inzicht in het inkoopvolume en specificatie van de inkoopkosten met de bijbehorende leveranciers.

3.2 Interview en brainstorming

De aanpak voor het vinden van besparingspotentieel voor deelvraag twee bestaat uit twee delen. Het eerste deel bestaat uit interviews met experts waarin de huidige situatie is omschreven. De ontwikkelde inkoopchecklist in bijlage 5 is gebruikt als interviewvragenlijst.

Voor het tweede deel - het identificeren van kostenbesparingen - is creativiteit nodig, omdat beschikbare opties ontbreken voor het besparen van kosten, (Hicks, 2004). Van Gundy (1981) beschrijft meerdere Creative Problem Solving technieken om tot creatieve oplossingen te komen. Eén van die technieken is 'Checklist Brainstorming'; een lijst met vragen die de gebruiker helpt nieuwe ideeën te genereren, (Hicks, 2004). De checklistvragen bieden denkrichtingen tijdens het brainstormen met de expert voor het vinden van besparingspotentieel. Deze techniek past goed bij de door ons ontwikkelde

inkoopchecklist, om de experts bij KBC buiten de gebruikelijke oplossingen te laten denken.

Een ABC-analyse van de leveranciers op aflopende volgorde van inkoopomzet, geeft weer dat ongeveer 25 procent van de leveranciers ongeveer 75 procent van de inkoopomzet bepaalt. Aangenomen dat de grootste inkoopomzet ook het meeste besparingspotentieel bevat, vinden interviews en brainstorms plaats op aflopende volgorde van inkoopomzet.

Indien kosten een eenmalig karakter hebben, een tender recent is afgerond, of KBC geen invloed uit kan oefenen op de kosten, is dergelijke inkoopomzet (in dit onderzoek) niet geanalyseerd. Dit betreft bijvoorbeeld opgelegde kosten voor online communicatiesoftware, die centraal binnen de divisie zijn aanbesteed.

Deelvraag drie resulteert in besparingsplannen. Aan het eind van elke interview- en brainstormsessie is met de betreffende expert consensus bereikt over de grootte van het besparingspotentieel en de haalbaarheid. Vervolgens is met de manager op basis van deze twee criteria de afweging gemaakt of een besparingsplan wordt uitgevoerd. Om het risico van tegenvallende besparingen het hoofd te bieden (de praktijk leert volgens experts dat besparingspotentieel vaak hoger wordt ingeschat dan realiseerbaar blijkt), is het benutten van 15 procent besparingspotentieel het doel. Dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk zes.

3.3 Verandermanagement

Het stappenplan van Kotter (1995) omschrijft acht concreet te ondernemen acties, zie bijlage 4. Op basis van onze ervaringen bij KBC is per stap kort omschreven op welke manier deze acties ondernomen kunnen worden. Uit deelvraag vier resulteert in hoofdstuk vier een implementatievoorstel, voor het zoeken en benutten van besparingspotentieel.

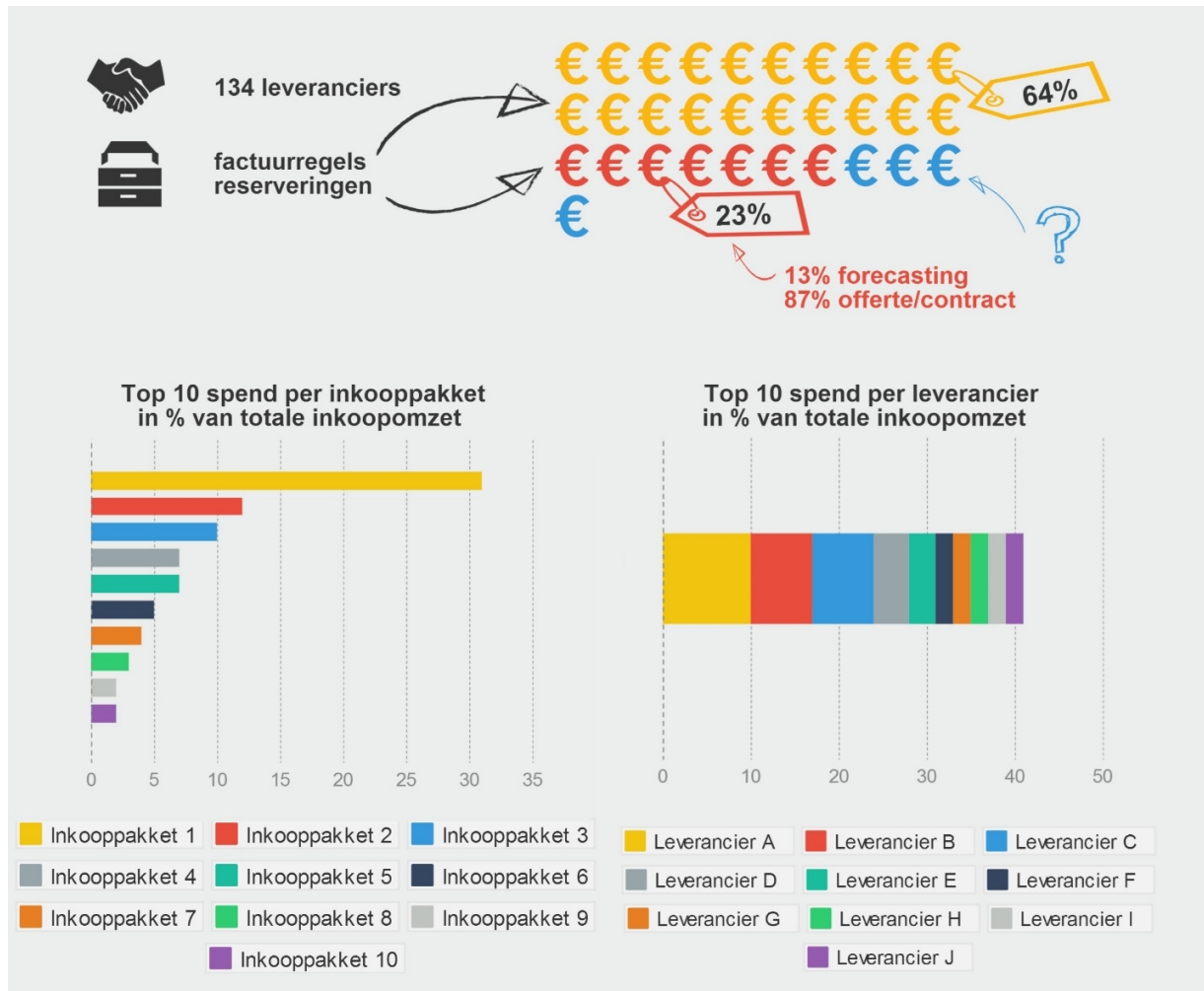
4. Resultaten

Spendanalyse

De stappen in de spendanalyse resulteren in de inkooppakketten in bijlage 6. In bijlage 7 is een overzicht gegeven van het aantal leveranciers, de inkoopomzet, het aantal facturen en reserveringen, een top 10 van leveranciers en een top 10 van inkooppakketten. Een samenvatting van het verkregen inzicht door de spendanalyse, is zonder vertrouwelijke informatie opgenomen in figuur 5.

Hieruit blijkt dat 64 procent van de inkoopomzet gebaseerd is op basis van facturen, 23 procent op reserveringen en 13 procent onbepaald. De inkoopomzet gebaseerd op reserveringen bestaat uit 13 procent forecasting en 87 procent uit een offerte of contract. Voor de overige 13 procent is op het moment van het maken van de downloads nog

onbepaald waaraan dit budget besteed zal worden en maakt dus geen deel uit van de spendanalyse.



Figuur 5 Spendanalyse-resultaten van de inkoopomzet.

Interviewresultaten en besparingsplannen

In totaal is ongeveer 55 procent van de inkoopomzet geanalyseerd, bepaald door 18 van de 134 leveranciers. Hiervoor zijn veertien interviews en brainstormsessies met zes experts en twee leveranciers gehouden, zie bijlage 8 voor hun namen met de betreffende inkoopomzet. Vanwege tijdsrestricties in dit onderzoek is de overige 45 procent inkoopomzet niet geanalyseerd op besparingspotentieel; door verdere analyse hiervan zal naar verwachting meer besparingspotentieel gevonden worden.

In bijlage 8 zijn de resultaten uit de interviews weergegeven die de huidige situatie en besparingspotentieel omschrijven. De leverancier met de meeste inkoopomzet is een voorbeeld van een situatie die besparingspotentieel biedt, omdat er op dit moment weinig

marktkennis is over concurrerende partijen. Daardoor is de mate van afhankelijkheid van de huidige leverancier groot. Het vermoeden bestaat dat er concurrerende partijen zijn die aan de inkoopbehoefte kunnen voldoen, waardoor de afhankelijkheid van de huidige leverancier verlaagd kan worden. Voor dergelijke situaties worden in hoofdstuk 5 oplossingen voorgesteld.

Het totaal aan bepaald besparingspotentieel is 7,6 procent. De norm is 15 procent besparen op de inkoopkosten, wat ons niet in de positie brengt om keuzes te maken tussen de verschillende besparingen. Wel zijn de besparingsplannen geprioriteerd op basis van haalbaarheid en omvang. Als na dit onderzoek meer besparingspotentieel gevonden wordt door KBC dan 15 procent, kan door de prioritering keuzes gemaakt worden tussen besparingsplannen.

Implementatievoorstel

In bijlage 9 is voor alle acht stappen van het stappenplan van Kotter (1995) per stap een voorstel uitgewerkt op basis van opgedane ervaring bij KBC. Dit voorstel biedt praktische stappen en acties voor de implementatie van de nieuwe inkoopbenadering in de cultuur van KBC. Daarmee is het mogelijk om nu en in de toekomst verbeterstappen te maken in het rendement op inkoop.

Kort samengevat staat het volgende in bijlage 9. Het gevoel van urgentie voor de veranderingen is reeds aanwezig, vooral bij het management van KBC. Een sterk team om de veranderingen te leiden bestaat uit een mix van collega's met verschillende functies; General Manager van KBC, Manager van de trainers, Portefeuillebezitter binnen 'Procurement', een collega van het E-lab en een Learning Consultant. Dit team moet gezamenlijk een visie en strategie bedenken om de veranderingen te realiseren.

Door het gebruik van het interne communicatieplatform, de weekstartmomenten en andere meetings moet draagvlak voor de visie en strategie gecreëerd worden bij andere collega's. Als collega's tegen problemen aanlopen, wordt via deze communicatiekanalen hulp aangeboden en feedback verwerkt. Ook successen kunnen op deze manieren met andere collega's worden gevierd.

Het opnemen van de checklistvragen in de procesomschrijving voor projecten, komt tijdens de weekstart aan de orde. Samen met een jaarlijkse spendanalyse en workshops over inkopen wordt de nieuwe inkoopbenadering bij KBC gewaarborgd.

5. Oplossingen

Besparingsplannen

In bijlage 10 zijn tien besparingsplannen beschreven om het besparingspotentieel van 7,6 procent te benutten. Alle oplossingen zijn ontworpen tijdens de 'checklist brainstormsessie'. Acht van de tien besparingsplannen zijn 'hard savings'; besparingen die direct bijdragen aan het verlagen van de inkoopomzet en het verhogen van het rendement op inkoop. De overige twee besparingsplannen zijn 'soft savings'; besparingen op indirect werk zoals bijvoorbeeld het minimaliseren van inkomende facturen tijdsbesparing oplevert voor de backoffice.

In tabel 3 zijn twee besparingsplannen opgenomen als voorbeeld. In besparingsplan 1 zijn in de huidige situatie geen alternatieve leveranciers bekend. De relatie met de huidige leverancier is onaantrekkelijk en de leverancier heeft veel macht. Dit zijn twee redenen om te veranderen van inkoopstrategie 'twee' (accepteer onvrijwillig partnerschap; zie ook figuur 4) naar inkoopstrategie 'drie' (beëindig partnerschap, op zoek naar alternatieve leveranciers). De oplossing van het besparingsplan is om eerst te specificeren wat de inkoopbehoefte is (fase twee van de inkoopchecklist) en vervolgens nieuwe leverancier(s) te selecteren en contracteren (fase drie en vier) die deze behoefte kunnen leveren.

In de huidige situatie van besparingsplan 8 worden alle cursisten voorzien van dezelfde leerinterventie. Maar niet alle cursisten maken gebruik van de hele leerinterventie. Het besparingsplan stelt daarom voor om twee verschillende gebruikers te specificeren (fase twee). Voor de cursisten met minder uitgebreide leerbehoeften worden nieuwe

Besparingsplan 1		
Situatie nu		
▪ Geen alternatieven bekend voor deze leverancier (10). ▪ Relatie met leverancier niet zonder problemen (1). ▪ Grote mate van afhankelijkheid leidt tot slechte onderhandelingspositie (1, 8). ▪ Specificatie van kosten laat aangeleverd en geen transparante uurtarieven.	Leverancier:	<i>Vertrouwelijk</i>
	Inkoopomzet:	<i>Vertrouwelijk</i>
	Besparingspotentie:	10%
	Haalbaarheid:	Moeilijk
	Prioriteit:	4
	Tijdspad:	Vanaf oktober 2014
Verantwoordelijk:		Anke Wijnen
Aanpak		
▪ Stel specificaties op waaraan de leverancier voor deze inkoopbehoefte moet voldoen. ▪ Marktonderzoek naar alternatieven voor de huidige leverancier. ▪ Selecteer leveranciers die voldoen aan minimale specificatie-eisen. ▪ Tender opzetten voor geselecteerde leveranciers. ▪ Contracteren leverancier(s), door beoordelen van specificatiecriteria.		

Besparingsplan 8		
Situatie nu		
- Tarief per interventie. - Niet elke cursist heeft het uitgebreide profiel helemaal nodig (2 & 5). - Veel alternatieven, maar minder kwaliteit/impact dan de uitgebreide versie (1).	Leverancier:	<i>Vertrouwelijk</i>
	Inkoopomzet:	<i>Vertrouwelijk</i>
	Besparingspotentie:	20%
	Haalbaarheid:	Neutraal
	Prioriteit:	2
	Tijdspad:	Vanaf mei 2014
	Verantwoordelijk:	Ben van Heeswijk Edwin Bleumink
Aanpak		
- Specificeer de behoefte van de deelnemers in twee typen; standaard en premium. - Marktonderzoek naar alternatieven voor de standaardbehoefte, inclusief de overweging om een app aan te schaffen als alternatieve oplossing. - Selecteer de alternatieven voor de standaardbehoefte. - Kies voor de ontwikkeling van een app als oplossing of contracteer een leverancier voor de standaardbehoefte.		

Tabel 3 Voorbeeld van twee besparingsplannen, tussen haakjes de bijbehorend checklistvraag.

oplossingen geselecteerd en gecontracteerd (fase drie en vier) die goedkoper zijn dan de huidige leerinterventie. De cursisten met uitgebreide leerbehoeftes blijven de huidige leerinterventie gebruiken.

Analyse besparingsplannen

Alle besparingsplannen met hard savings zijn gebaseerd op de checklistfasen één tot en met vier, zie tabel 4. De soft savings zijn gebaseerd op checklistfase vijf. In het algemeen kan voor het uitgevoerde onderzoek dus worden gezegd dat de eerste vier fasen leiden tot

		Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Besparingsplan 1	<i>hard saving</i>	x		x		
Besparingsplan 2	<i>hard saving</i>			x	x	
Besparingsplan 3	<i>hard saving</i>		x	x	x	
Besparingsplan 4	<i>hard saving</i>	x	x	x		
Besparingsplan 5	<i>hard saving</i>	x	x	x		
Besparingsplan 6	<i>soft saving</i>					x
Besparingsplan 7	<i>hard saving</i>	x	x	x		
Besparingsplan 8	<i>hard saving</i>	x	x			
Besparingsplan 9	<i>hard saving</i>	x		x	x	
Besparingsplan 10	<i>soft saving</i>					x

Tabel 4 Elk besparingsplan is gebaseerd op één of meerdere fasen van de inkoopchecklist.

besparingen op inkoopomzet en fase vijf resulteert in besparingen in werktijd. Dat is te verwachten omdat de inkoopomzet bepaald wordt in de eerste vier fasen van de inkoopchecklist. Fase vijf bevat geen vragen die kunnen resulteren in direct besparingspotentieel op inkoopomzet.

Om een analyse uit te kunnen voeren welke checklistvragen hebben geleid tot het vinden van besparingspotentieel, zijn de 21 checklistvragen in tabel 5 gekoppeld aan de tien besparingsplannen. Er is alleen een kruisje geplaatst bij de checklistvraag, als het besparingsplan zijn herkomst heeft in deze checklistvraag. Het uitvoeren van het besparingsplan kan wel gevolgen hebben voor andere checklistvragen uit bijvoorbeeld de daaropvolgende inkoopfase. Als voorbeeld van de relatie tussen de checklistvraag en het besparingsplan zijn de twee omschreven besparingsplannen in tabel 4 gekoppeld aan de checklistvragen.

Besparingsplan											
Checklistvraag		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	x			x	x		x	x	x	
	2					x			x		
	3				x						
	4										
	5			x					x		
	6			x							
	7										
	8	x	x			x					
	9				x			x			
	10	x	x					x			
	11										
	12		x	x							
	13		x					x			
	14									x	
	15		x	x							
	16										
	17		x								
	18									x	
	19										
	20						x				x
	21										

Tabel 5 De 10 besparingsplannen gekoppeld aan de checklistvragen die geleid hebben tot het vinden van besparingspotentieel.

In tabel 5 lijkt zich geen duidelijk patroon te vormen in de relatie tussen besparingsplannen en checklistvragen. Checklistvragen 4, 7, 11, 16 19 en 21 hebben in dit onderzoek niet geleid tot het vinden van besparingspotentieel. Dat betekent niet expliciet dat met deze checklistvragen geen besparingspotentieel te vinden is. Een verklaring kan zijn dat deze vragen niet van toepassing zijn voor de bedrijfsvoering van KBC, maar voor andere inkopende organisaties wel van belang zijn. Bijvoorbeeld checklistvraag 21 is voor KBC niet belangrijk omdat KBC weinig meerderjarige contracten afsluit.

Checklistvraag 1 heeft volgens tabel 5 de grootste bijdrage aan besparingsplannen (vijf van de acht hard savings). Het belang van deze vraag lijkt verklaarbaar, omdat KBC tot voor dit onderzoek geen specifieke inkoopstrategieën toepaste per inkoop situatie. Het gebruik van deze nieuwe inzichten leidt daarom snel tot besparingen.

Generaliseerbaarheid

Tijdens de ontwikkeling van leerinterventies in de prototypefase is de inkoopchecklist een middel waarmee de inkoopfunctie tastbaar wordt en kostefficiënte besluiten gemaakt kunnen worden. Daarnaast zal een periodieke spendanalyse en doorlopen van de inkoopchecklist op bestaande inkoopomzet, ook in de toekomst rendementverhogend werken, omdat de inkoopbehoefte en de markt voortdurend aan veranderingen onderhevig zijn. 45 procent van de inkoopomzet is niet geanalyseerd, wat potentie biedt meer besparingspotentieel te vinden met de inkoopchecklist.

De inkoopchecklist kan ook gebruikt worden door andere gebruikers dan de experts van KBC. Als een organisatie invloed kan uitoefenen op het inkoopproces, is de inkoopchecklist toepasbaar om besparingspotentieel te vinden.

6. Discussie

Reserveringen

De basis van een spendanalyse is bepaald door gefactureerde inkoopomzet. Echter, tot juli 2014 kan 37 procent van de inkoopomzet die gereserveerd is in 2013 nog voldaan worden door facturering. Het dermate grote aandeel reserveringen van de totale inkoopomzet, beïnvloedt de uitkomsten van de spendanalyse significant. In het algemeen resulteren de reserveringen van inkoopomzet tot minder inzicht in de inkoopkosten, omdat de reserveringen minder gedetailleerd zijn dan facturen. Maar aan de reserveringen ligt voor 87 procent een offerte of contract ten grondslag. Daarom zijn de reserveringen wel opgenomen in de spendanalyse.

Arbitraire keuzes

De keuzes in het stappenplan van de Kraljic-matrix zijn arbitrair. Echter, biedt elk kwadrant meerdere basisstrategieën (exploiteren, balanceren of diversifiëren), waardoor de

arbitraire grens in het stappenplan niet hoeft te leiden tot een andere, verkeerde keuze van inkoopstrategie. Daarnaast biedt de midden-oplossing (van bijvoorbeeld laag, gemiddeld, hoog) van een dimensie de mogelijkheid om strategieën van meerdere kwadranten te overwegen.

Gevonden besparingspotentieel

Chief Procurement Officers hebben vaak een target van ongeveer 6-7% besparing op inkoopkosten, ongeacht de sector of mate van inkoopprofessionaliteit (Procurement Leaders; 2012). Het gevonden besparingspotentieel van 7,6 procent lijkt overeen te komen met deze target. Echter 45 procent van de inkoopomzet is niet geanalyseerd. Daarom kan het gevonden besparingspotentieel significant hoger uitvallen dan de gebruikelijke targets. Dit is niet verwonderlijk omdat een aanpak zoals uitgevoerd in dit onderzoek, bij KBC niet eerder is gebruikt.

Kennis en ervaring

De inkoopchecklist is een praktische en concrete tool, maar gebruikers zonder kennis lopen het risico om inkoopchecklistvragen verkeerd, of incompleet te beantwoorden. Een voorbeeld hiervan is dat zonder voldoende marktkennis wordt gesteld dat er geen substituuat voor een product is.

Een mogelijke beperking van brainstorming kan zijn dat de deelnemers aan de brainstorm niet out-of-the-box kunnen denken of onvoldoende inbeeldingsvermogen hebben. Daarom is gekozen om 'Checklist Brainstorming' te gebruiken, de checklistvragen bieden de deelnemers verschillende denkrichtingen om oplossingen te zoeken. Brainstorming op het gebied van inkoop is nieuw voor de experts van KBC. Doordat gebruik wordt gemaakt van de checklist met denkrichtingen is ervaring in brainstorming op dit gebied niet nodig (Hicks, 2005).

Besparingspotentieel in fase vijf

Uit tabel 4 volgt dat fase vijf geen hard savings heeft opgeleverd. Omdat het doel van dit onderzoek het vinden van besparingspotentieel is om de inkoopomzet te verlagen, is fase vijf niet direct relevant. Echter, zijn de soft savings een positief nevenvoordeel van de inkoopchecklist en is uitsluiten van fase vijf onnodig.

Schatten van besparingen

Het is aannemelijk dat het schatten van de omvang van het besparingspotentieel afwijkt van de realisatie. Het gebrek aan inschattingservaring van besparingspotentieel bij KBC, is een reden om afwijkingen in de realisatie van besparingen te verwachten. Het risico van tegenvallende besparingen is te ondervangen door de keuze om 50 procent extra besparingspotentieel (dus totaal 15 procent) te zoeken en benutten. Daarnaast kan het ook voorkomen dat andere besparingen meevallen.

7. Conclusie en aanbevelingen

Door het uitvoeren en implementeren van tien besparingsplannen kan KBC 7,6 procent besparen op de inkoopkosten, ten behoeve van externe leveranciers. De besparingsplannen uit dit onderzoek zijn niet voldoende om de doelstelling van 10 procent te behalen. Door de inkoopchecklist ook toe te passen op de 45 procent inkoopomzet die in dit onderzoek niet is geanalyseerd, kan naar verwachting meer besparingspotentieel bepaald worden.

Het implementatieplan waarborgt het vernieuwde inkoopbesef in de cultuur van KBC. Een jaarlijkse toepassing van de spendanalyse en inkoopchecklist op bestaande inkoopomzet biedt inzicht in, en controle over de inkoopkosten. In het inkoopproces van de leerinterventies bieden de eerste vier checklistfasen de basis voor het vinden van besparingspotentieel op de inkoopkosten.

Op basis van het gedane onderzoek bevelen we het volgende aan:

1. *Pas besparingsplannen toe*

Om het besparingspotentieel van 7,6 procent te benutten, is het noodzakelijk om de 10 besparingsplannen nauwkeurig uit te voeren.

2. *Analyseer overige inkoopomzet*

Voor het vinden van meer besparingspotentieel, moet de overige 45 procent van de inkoopomzet geanalyseerd worden aan de hand van de inkoopchecklist. De methode zoals omschreven in dit onderzoek is geschikt als aanpak. Als de geanalyseerde 55 procent inkoopomzet naar verhouding evenveel besparingspotentieel bevat als de nog te analyseren 45 procent, wordt de target van circa 15 procent besparingspotentieel nagenoeg gehaald.

3. *Pas spendanalyse en inkoopchecklist periodiek toe*

Het jaarlijks opnieuw uitvoeren van de spendanalyse bevordert het inzicht in (de ontwikkeling van) de inkoopkosten. Ook het jaarlijks doornemen van de checklist voor de bestaande inkoopomzet en voorafgaand aan inkooptrajecten, is een geschikt controle mechanisme voor het ontdekken van besparingspotentieel.

4. *Specificeer behoeften*

Specificeer voor de kernprocessen van KBC, de inkoopbehoeftes die ontstaan voor de ontwikkeling en uitvoering van leerinterventies, op basis van de inkoopchecklist en spendanalyse. De inkoopbehoefte van de inkooppakketten coaches, acteurs, trainers en ontwikkeling van leerinterventies, zijn naar onze mening relatief eenvoudig te specificeren.

5. *Marktanalyse voor leverancierspoules*

Analyseer het huidige leveranciersbestand en de markt voor invulling van de inkoopbehoefte zoals in aanbeveling 4 gespecificeerd. Zet voor elke gespecificeerde

inkoopbehoefte een leverancierspoule op, zodat hieruit een snelle, en financieel aantrekkelijke invulling gegeven kan worden van de inkoopbehoefte.

6. Inkoopchecklist breder gebruiken

Gebruik de inkoopchecklist bij andere afdelingen van KLM die budget in eigen beheer hebben voor het doen van inkopen. Met de checklist brainstorming kunnen die afdelingen zoeken naar besparingspotentieel en daarmee het rendement verhogen via inkoop. Een voorbeeld van een situatie voor het gebruik van de checklist, is het nieuwe project binnen KLM om de kosten van ingehuurd personeel te verlagen met vijf procent.

Literatuurlijst

Behr, G. & Braam, G. (2004). Help, de klantorganisatie wordt volwassen! IT Service Management Best Practices deel 1, pp. 155-175.

Caniëls, M.C.J., & Gelderman, C.J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix: a power and dependence perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management* 11 (2005), 141-155.

Carter, P. et al. (2003, September). *Indirect Spend. CAPS Research Critical Issues Report*. Tempe, AZ: CAPSResearch.

Cox, A., (1997). Business Success: A Way of Thinking About Strategic, Critical Supply Chain Assets and Operational Best Practice. *Earlsgate Press, Great Britain*.

De Caluwé, L. (2006) Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige, 2^e editie. Kluwer, Alphen aan de Rijn.

Ellram, E. (1996). A structured Method for Applying Purchasing Cost Management Tools. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(4), 11-19.

Gelderman, C.J. & Van Weele, A.J. (2005).: A Global Review of Purchasing and Supply. *Journal of Supply Chain Management*.

Hayes, J. (2010). The Theory and Practice of Change Management, third edition. Palgrave Macmillan.

Heerkens, J.M.G. and Winden van, A. (2012) *Geen probleem, een aanpak voor alle bedrijfskundige vragen en mysteries*. Business School Nederland, Buren.

Hicks, M.J. (2004). Problem Solving and Decision Making – Hard, Soft and Creative Approaches. Lightning Sources, London (UK).

International Air Transportation Association (IATA), (2013). <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf> Geraadpleegd op 27 maart 2014.

Keough, M. (1993, augustus). Buying your way to the top. *McKinsey Quarterly*. http://www.mckinsey.com/insights/operations/buying_your_way_to_the_top geraadpleegd op 4 maart 2014.

KLM, (2011). <https://www.klm.com/corporate/myklm/web/communicatie/wrm-archive-2011>. Geraadpleegd op 27 maart 2014.

Kraljic, P. (1983). *Purchasing must become supply management*. Harvard Business Review 61(5), 109-117.

Kumar, N., Sheer, L.K., Steenkamp, J.E.M., 1995. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research* 32, 348–356.

Kotter, J.P. (maart, 1995). Leading change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Pag 59-67.

Lamming, R.C., Harrison, D. (2001). Smaller customers and larger suppliers: the potential for strategic purchasing approach: a case study. *Proceedings of the 10th International IPSERA Conference, Jönköping, Sweden*, 595–610.

McDonald, F., 1999. The importance of power in partnership relationships. *Journal of General Management* 25 (1), 43–59.

Millen Porter, A. (2003). "Containing Total Spend." *Purchasing*, 132 (17): 31-38.

Monczka, R., Trent, R., Handfield, R. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management*, 3rd ed. Thomson/South Western, Ohio.

NEVI, Kennisnetwerk voor Inkoop en Supply Management.
<https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/LEV-TCO-kre-008-bl.pdf>
Geraadpleegd op 17 april 2014.

NEVI, Kennisnetwerk voor Inkoop en Supply Management.
<https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/AUT-SPEN-kre-001-bl.pdf>
Geraadpleegd op 15 februari 2014.

Nijland, W. (2012, november). Geen cent te veel! *Facto Magazine*, 12-15.

PIANOO, Expertisecentrum Aanbesteden, (april, 2005). Checklist Inkoopdiagnose, [digitaal bestand].

PIANOO, Expertisecentrum Aanbesteden, (2009).
http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/gerelateerd/a_msu_model.pdf
Geraadpleegd op 11 februari 2014.

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Rozemeijer, F.A., Van Weele, A.J., Weggeman, M., (2003). Creating corporate advantage through purchasing: toward a contingency model. *Journal of Supply Chain Management*, 39(1), pp. 4-13.

Schiele, H. (2007). Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link.

Significant, (2013). Intern document significant [intern document].

Telgen, J. (1994). *Inzicht en Overzicht; de Uitdagingen van Besliskunde en Inkoopmanagement*. Oratie, Universiteit Twente.

Telgen, J. (1998). Inkoopdiagnoses in soorten en maten. *Inkoop en Logistiek*, 10 (3), 23-25.

Telgen, J. (2004). Purchasing control, compliance and the box: purchasing management based on hard data. *International Public Procurement Conference Proceedings*, 3, 106-116.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. (1989). Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources. *Human Resource Management*. 28 (3), 311-335.

Van Gundy, A.B. (1981). *Techniques of structured problem solving*. New York: Van Nostrand – Reinhold.

Van Weele, A.J. (1997). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk* (herz. ed.). Alphen aan den Rijn, Samsom.

Van Weele & Rozemeijer, (1998). Professionalizing purchasing in organizations: toward a purchasing development model.

Bijlage 1 Stappenplan spendanalyse

Stap 1: Bundel de kostenplaatsen en zet deze om naar een aanbestedende dienst.

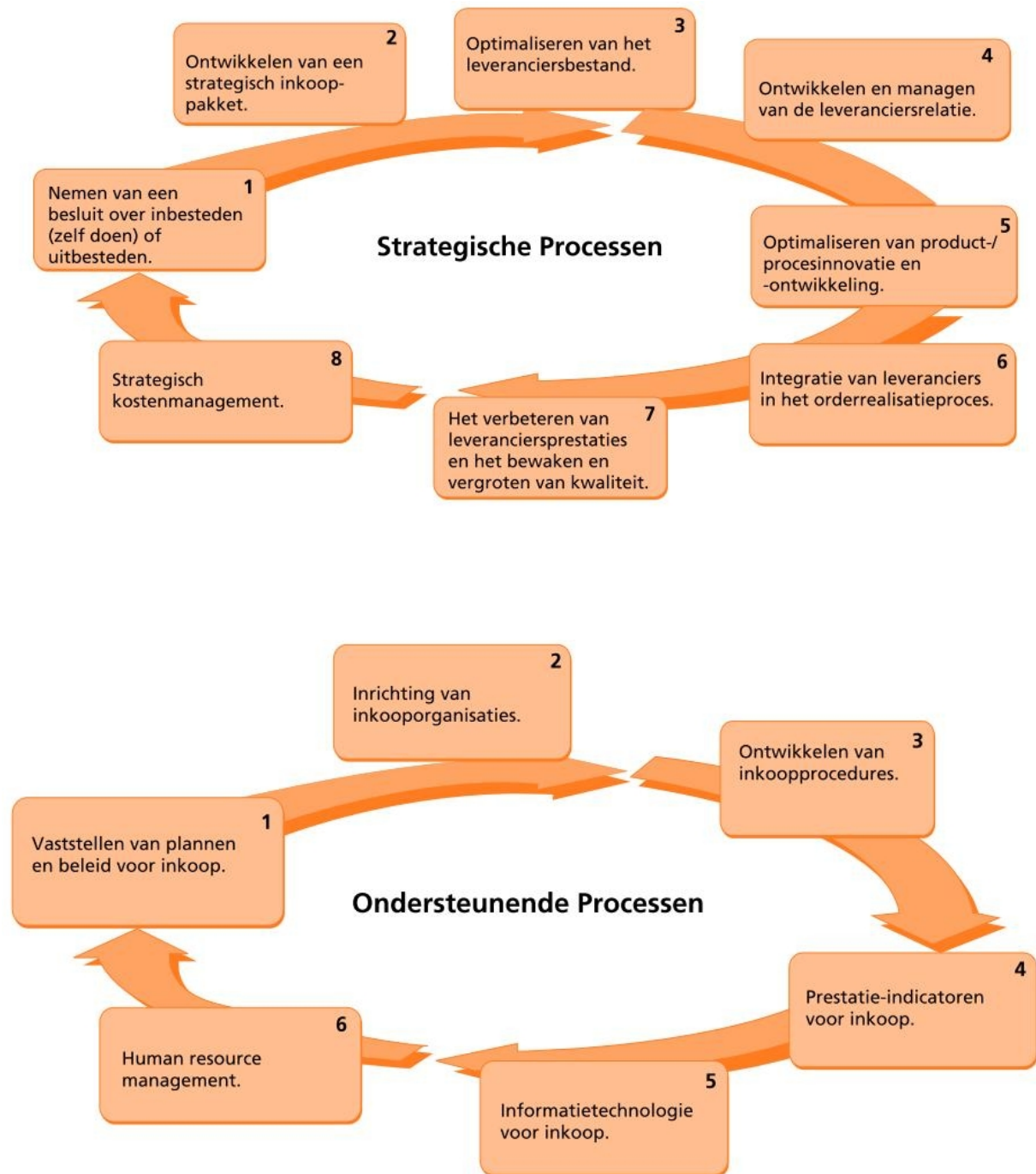
Stap 3: Schoon de aangeleverde data op (ontdubbelen).

Stap 4: Herstel vervuiling in de aangeleverde data (hercodering).

Stap 5: Maak de download uit de crediteurenadministratie geschikt voor de kwantitatieve inkoopdiagnose.

Stap 6: Voer de kwantitatieve inkoopdiagnose uit.

Bijlage 2 MSU+ model



Bijlage 3 Negen basis inkoopstrategieën

1. *Strategisch kwadrant – Behoud strategisch partnerschap.* Bouw aan een sterke en langdurige relatie met de leverancier vanwege de belangrijke en unieke waarde die deze leverancier biedt en de hoge mate van impact op de financiën. Deze relatie wordt getypeerd door hoge onderlinge afhankelijkheid en een lage netto macht. Relatie kan leiden tot ontwikkelingen in kwaliteit, kennisuitwisseling en kostenreductie.
2. *Strategisch kwadrant – Accepteer onvrijwillig partnerschap.* Hoewel de koper zich moet schikken naar de onaantrekkelijke condities van deze leverancier, is de relatie belangrijk door unieke producten die deze leverancier kan leveren door bijvoorbeeld een patent, monopolypositie of hoge omschakelingskosten. De leverancier domineert de relatie en is minder afhankelijk van de relatie dan de klant.
3. *Strategisch kwadrant – Beëindig partnerschap.* Het gedrag of de prestaties van de leverancier zijn onacceptabel geworden zonder mogelijkheden tot verbetering. De klant probeert de afhankelijkheid van de leverancier te verminderen en zoekt voor nieuwe leveranciers.
4. *Knelpuntkwadrant - Accepteer afhankelijkheid, reduceer negatieve consequenties.* Zorg voor zekerheid in aanlevering van gewenste producten of diensten, indien nodig tegen meerprijs. De koper is in deze situatie sterk afhankelijk van de leverancier.
5. *Knelpuntkwadrant – Reduceer afhankelijkheid en risico's, vind andere oplossingen.* Door oplossingen te vinden in het verbreden van specificaties of het vinden van nieuwe leveranciers, kunnen risico's en afhankelijkheid verlaagd worden.
6. *Hefboomkwadrant – Exploiteer de macht als klant.* Agressieve benadering van de markt, omdat er veel mogelijkheden zijn om te onderhandelen of een aanbesteding op te zetten. Gebruik de macht als klant om tot betere resultaten te komen. Lange contracten zijn daarom niet nodig.
7. *Hefboomkwadrant – Ontwikkel een strategisch partnerschap.* Mogelijkheid tot samenwerking met een leverancier indien deze in staat is om bij te dragen aan het concurrentievoordeel van de inkopende onderneming.
8. *Routinekwadrant – Bundelen van aankoopeisen.* Deze producten moeten worden afgehandeld volgens een strategie die de administratieve en logistieke processen minimaliseert. Door het bundelen en standaardiseren van aankoopeisen kan de inspanning op de afdeling geminimaliseerd worden.
9. *Routinekwadrant – Afzonderlijk bestellen, efficiënt verwerken.* Indien eisen niet gebundeld kunnen worden, moeten alle indirecte kosten als gevolg van bestellen en factureren zoveel mogelijk gereduceerd worden.

Bijlage 4 8-Stappenplan van Kotter

Kotter beschrijft in zijn boek (1996) en artikel (1995) een acht-stappenplan om veranderingen te leiden in een organisatie. Hieronder zijn alle acht stappen omschreven. Het is belangrijk dat elke stap nauwkeurig wordt uitgevoerd, dat maximaliseert de kans dat de veranderingen succesvol geïmplementeerd worden.

1. Ontwikkel gevoel van urgentie.

Succesvolle veranderingen hebben individuele personen of een groep nodig die kijkt naar de trend of ontwikkeling die gaande is, of de situatie zoals die zich voordoet. Daardoor worden manieren gevonden om het probleem te communiceren. Deze noodzaak van veranderingen is een essentiële motivatie voor de inspanningen die mensen verrichten voor het veranderprogramma. De eerste stap lijkt eenvoudig, maar vaak wordt onderschat hoe moeilijk het is om mensen uit hun comfort zone te bewegen. Verandering vraagt om een nieuw systeem, daarin is leiderschap een belangrijke sleutel en is het essentieel dat vooraanstaande personen in de organisatie overtuigd en gemotiveerd zijn.

2. Vorm een sterk team om de verandering te leiden.

Grote veranderingen beginnen bij een kleine groep mensen. Maar het is noodzakelijk dat de groep steeds verder groeit gedurende de tijd. Niet alleen een manager is belangrijk, een sterk team bestaat uit mensen met allerlei verschillende achtergronden, reputaties, expertises en relaties. Het team opereert buitenom het normale systeem en gebruikelijke hiërarchie. Het krachtige team moet in staat zijn om op de lange termijn vooruitgang te blijven boeken en te motiveren.

3. Creëer een visie en strategie om de verandering te realiseren.

Het leidende team creëert een heldere visie die concreter is dan een vijfjarenplan. Zes criteria voor een effectieve visie zijn; in te beelden, wenselijk, uitvoerbaar, gericht, flexibel en communiceerbaar. Het eerste concept van het plan is nog enigszins troebel, maar gaandeweg zal de visie helpen om de richting helder te krijgen waarin de organisatie moet bewegen. Eenduidige visie is belangrijker dan veel plannen zonder een duidelijke achterliggende gedachte. Daarnaast is een boekwerk met omschrijving van de visie geen inspiratie of verduidelijking. Een goede visie is communiceerbaar binnen enkele minuten, met als gevolg een begrijpende en geïnteresseerde reactie.

4. Communiceer de visie en strategie buiten het leidende team.

Transformatie is onmogelijk zonder dat werknemers offers willen doen. Zonder veel communicatie via alle mogelijke kanalen, worden de gedachten en harten van mensen niet veroverd. Daarom is het belangrijk om de mogelijkheden te communiceren en eerlijk te handelen. Daden zijn de meest krachtige vorm van communicatie. Deze stap is te illustreren door drie vaak gemaakte fouten:

1. De nieuwe visie wordt slechts één keer gecommuniceerd voor de gehele groep, of wordt slechts door een enkele communicatie bekend gemaakt.
2. Het hoofd van de organisatie houdt een aantal speeches, maar de meeste mensen begrijpen het nog steeds niet.

3. Er wordt veel energie in de communicatie gestopt maar belangrijke zichtbare personen binnen de organisatie gedragen nog steeds op een manier die tegen de visie ingaat. Waardoor cynisme omhoog gaat en het geloof in de communicatie verloren gaat.

5. Creëer draagvlak bij anderen om te werken volgens de visie en strategie.

Communicatie is in zichzelf nooit genoeg. Werknemers worden aangemoedigd om bijvoorbeeld een nieuwe aanpak te gebruiken, nieuwe ideeën te ontwikkelen en leiderschap te voorzien. Maar deze vernieuwingen brengen obstakels met zich mee, die het pad blokkeren en een dreigement zijn voor de gewenste vernieuwingen. Niet altijd is er genoeg tijd of zijn er mogelijkheden om alle obstakels te verhelpen, maar in het begin moeten in ieder geval alle grote moeilijkheden aangepakt worden. Later kan dan meer aandacht gegeven worden aan de kleinere belemmeringen van de nieuwe aanpak. Anderen motiveren en mobiliseren bevat ook het creëren van een gunstig klimaat waarin werknemers geloven in zichzelf en vertrouwen hebben van anderen in hun aanpak.

6. Plan en realiseer zichtbare verbeteringen, eis het resultaat op.

Grote veranderingen bereiken kost tijd. Daardoor kunnen werknemers het gevoel van urgentie verliezen, wat de inspanning vermindert om de veranderingen te realiseren. Om dit risico te verminderen is het belangrijk om ook kleine verbeteringen te zoeken en zichtbaar te maken voor iedereen zodat ze gevierd kunnen worden. Zonder korte termijn winsten, geven veel mensen de moed op of verzetten zich zelfs tegen de veranderingen.

7. Continueer verbeteringen en produceer meer veranderingen.

Na een aantal jaar hard werken, kan de winst van de veranderingen gevierd worden. Gevaar is echter dat de overwinning gevierd wordt en daarmee de fragiele aanpak aan regressie onderhevig gaat zijn. Het is belangrijk in deze fase dat alle veranderingen diep doordringen in de gehele organisatie. Anders komen de veranderingen snel tot een stop en worden oude gewoontes weer normaal.

8. Veranker de nieuwe benadering in de cultuur.

Leiders moeten zorgen dat de veranderingen worden gecontinueerd. Dat kan door andere te laten inzien hoe de nieuwe aanpak resultaten oplevert totdat het een geaccepteerd gedeelte wordt van de bedrijfscultuur. Totdat de veranderingen 'de manier worden zoals we dingen doen' en gewaarborgd zijn in de sociale normen en gedeelde waarden, zal er druk nodig blijven om degradatie te voorkomen. Het helpt hierbij om mensen de juiste connecties te laten maken. Deze fase is vooral belangrijk als de bedrijfscultuur veranderd moet worden.

Bijlage 5 Inkoopchecklist

INKOOPCHECKLIST KBC

Fase 1. Bepaal inkoopstrategie

STAP 1a: Wat is het percentage van de totale kosten dat besteed wordt aan dit product? Plaats op de verticale as in de matrix: 0-1%: laag, 1-2%: gemiddeld, >2%: hoog.

STAP 2a: Kan dit product geleverd worden door andere leveranciers? Eenvoudig, neutraal of lastig.

STAP 2b: Is het mogelijk om dit product te vervangen door een substituu? Eenvoudig, neutraal of lastig.

STAP 2c: Is het mogelijk om intern aan de inkoopbehoefte te voldoen? Eenvoudig, neutraal of lastig.

STAP 2d: Plaats op de horizontale as in de matrix aan de hand van het 'eenvoudigste' antwoord uit stap a t/m c. Eenvoudig, neutraal of lastig.

STAP 3: Is de leverancier meer afhankelijk van KBC of is KBC meer afhankelijk van de leverancier? Leverancier meer afhankelijk: strategie 6 of 8. Neutraal: strategie 1, 3, 5, 7, 8 of 9. KBC meer afhankelijk: strategie 2, 3, 4, 5, of 9.

STAP 4: Hoe intensief is de relatie tussen KBC en de leverancier? zwak: strategie 6, 8 of 9. gemiddeld: strategie 1, 2, 3, 5 of 7. sterk: strategie 1, 3 of 4.

STAP 5: Kies 1 (of een combinatie van) passende basisinkoopstrategie(en) die: - in het kwadrant staat volgens stap 1 en 2. - en in het antwoord staat van stap 3 en 4.

Negen basis inkoopstrategieën

- | | | |
|--|---|---|
| 1. BEHOUD STRATEGISCH PARTNERSCHAP - Bouw aan een sterke en langdurige relatie met de leverancier vanwege de belangrijke en unieke waarde die deze leverancier biedt en de hoge mate van impact op de financiën. | 4. ACCEPTEER AFHANKELIJKHEID, REDUCEER NEGATIEVE CONSEQUENTIES - Zorg voor zekerheid in aanlevering van gewenste producten of diensten, indien nodig tegen meerprijs. | 7. ONTWIKKEL EEN STRATEGISCH PARTNERSCHAP - Mogelijkheid tot samenwerking met een leverancier indien deze in staat is om bij te dragen aan het concurrentievoordeel van de inkoopende onderneming. |
| 2. ACCEPTEER ONVRIJWILLIG PARTNERSCHAP - Hoewel de koper zich moet schikken naar de onaantrekkelijke condities, is de relatie belangrijk door de unieke producten in verband met bijvoorbeeld monopoliepositie of patenten. | 5. REDUCEER AFHANKELIJKHEID, VIND ANDERE OPLOSSINGEN - Door oplossingen te vinden in het verbreden van specificaties of het vinden van nieuwe leveranciers kunnen risico's en afhankelijkheid verlaagd worden. | 8. BUNDELEN VAN AANKOOPEISEN - Deze producten moeten worden afgehandeld volgens een strategie die de administratieve en logistieke processen minimaliseert. |
| 3. BEËINDIG PARTNERSCHAP - Het gedrag of de prestaties van de leverancier zijn onacceptabel geworden zonder mogelijkheden tot verbetering. De klant probeert de afhankelijkheid van de leverancier te verminderen. | 6. EXPLOITEER DE MACHT ALS KLANT - Agressieve benadering van de markt, omdat er veel mogelijkheden zijn om te onderhandelen of een aanbesteding op te zetten. Lange contracten zijn niet nodig. | 9. AFZONDERLIJK BESTELLEN, EFFICIËNT WERKEN - Indien eisen niet gebundeld kunnen worden, moeten alle indirecte kosten als gevolg van bestellen en factureren zoveel mogelijk gereduceerd worden. |



CHECK 1:
Past de inkoopstrategie uit het stappenplan bij de huidige situatie en aanpak?

Vb. Inkopen van een behoefte door exploitatie van concurrentie vs. maatwerk met strategisch partner leidt tot concurrentievoordeel.





Fase 2. Specificeer de inkoopbehoefte

2	CHECK 2: Is de inkoopbehoefte wel nodig?	Vb. Door een andere aanpak te kiezen van het probleem, kan voorkomen worden dat er een inkoopbehoefte ontstaat.	✓
3	CHECK 3: Moet er worden ingekocht of kan aan de behoefte ook intern worden voldaan?	Vb. Inkoopbehoefte met eigen trainers opvangen vs. expertise inhuren.	✓
4	CHECK 4: In welke mate kan de inkoopbehoefte meer functioneel gespecificeerd worden en wat moet er technische gespecificeerd worden?	Vb. Meer functioneel specificeren kan leiden tot meer ruimte bij leveranciers voor bijvoorbeeld innovatie en kostenbesparingen.	✓
5	CHECK 5: Kan de specificatie van de inkoopbehoefte meer worden afgestemd op het beschikbare aanbod van de markt?	Vb. Door overeenkomsten te zoeken in reeds bestaande producten, kunnen veel design en specificatiekosten voorkomen worden.	✓



Fase 3. Selecteren van leveranciers

6	CHECK 6: Kunnen er door horizontale samenwerking kosten bespaard worden?	Vb. Samenwerken met Air France of externe partijen met vergelijkbare behoeften, leidt tot schaalvoordelen vs. maatwerkqualiteit.	✓
7	CHECK 7: Kunnen er door gedeeltelijk in plaats van integraal uitbesteden, kosten bespaard worden?	Vb. Door een training slimmer vorm te geven, hoeft nog maar een gedeelte te worden uitbesteed en wordt het andere gedeelte intern opgevangen.	✓
8	CHECK 8: Kunnen kosten bespaard worden door de afhankelijkheid van de leverancier te verminderen?	Vb. Een leverancier vraagt hoge prijzen omdat concurrentie mist, een gevonden substituuut noodzaakt de leverancier om betere prijzen voor te leggen.	✓
9	CHECK 9: Past het aantal gecontracteerde partijen bij de vraag?	Vb. Contracteren van meerdere goedkope en kleine partijen vs. schaalvoordelen behalen door veel volume aan minder leveranciers toe te wijzen.	✓
10	CHECK 10: Zijn er betere leveranciers beschikbaar in de markt die wij nog niet hebben gecontracteerd?	Vb. Door veranderingen in de markt kan een nieuwe leverancier aan de inkoopbehoefte voldoen voor een lagere prijs of betere kwaliteit.	✓
11	CHECK 11: Zijn er KLM-breed al ervaringen met een leverancier die kan voldoen aan de inkoopbehoefte?	Vb. Een leverancier die de inkoopbehoefte kan leveren, heeft al een (raam)contract of is preferred supplier.	✓
12	CHECK 12: Is de leverancier geschikt voor een strategisch partnerschap zodat KBC een betere onderhandelingspositie heeft?	Vb. De leverancier verkrijgt kennis en inkomsten door samenwerking met KBC, waardoor de leverancier afhankelijk wordt van KBC.	✓
13	CHECK 13: Heeft de leverancier een groot financieel belang bij samenwerking met KLM of KBC, zodat deze bereid is om financiële concessies te doen?	Vb. Doordat de leverancier relatief weinig klanten heeft, is deze bereid om de klant extra te bedienen.	✓
14	CHECK 14: Is de prijs marktconform?	Vb. Het tarief per dagdeel kan worden vergeleken met het aanbod van concurrerende partijen.	✓



Fase 4. Contracteren van leverancier

15

CHECK 15:
Past de contractvorm (lengte en type) bij de prestaties die de leverancier levert?

Vb. *Meerjarige contracten met schaalvoordelen vs. eenjarige contracten om macht te exploiteren.*



16

CHECK 16:
Zijn de overeengekomen tarieven volgens de normen die KLM heeft opgesteld voor de inhuur van trainers, coaches of acteurs?

Vb. *Het dagdeeltarief van een acteur ligt hoger dan de KLM-norm, wat in de onderhandelingen over tarieven als uitgangspunt gebruikt kan worden.*



17

CHECK 17:
Past de risicoverdeling voor mee-of tegenvallende kosten bij de geleverde prestaties?

Vb. *Risicoafdekking voor meerwerk vs. onzekerheidsmarge in totaalprijs van de leverancier.*



18

CHECK 18:
Kan de leverancier een besparing opgelegd worden, met vrijheid van invulling door de leverancier, zonder impactverlies?

Vb. *Als de leverancier vermoedelijk veel winst maakt op een opdracht, wordt de leverancier geacht minder designkosten te declareren bij iteratieve opdrachten.*



19

CHECK 19:
Hoe kunnen extra bijkomende kosten betreffende uitvoer van de opdracht worden geminimaliseerd?

Vb. *Een tijdig geannuleerde training mag niet worden gefactureerd maar wordt op een andere tijd ingehaald tegen dezelfde voorwaarden.*



Fase 5. Operationeel inkopen

20

CHECK 20:
Kunnen administratieve handelingen betreffende het contract, anders worden ingericht, zodat dit minder (indirect) werk oplevert?

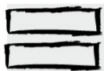
Vb. *Door een leverancier een maximum van 12 facturen per jaar te laten versturen, voorkomt dit veel tijd in afhandeling van facturen.*



21

CHECK 21:
Hoe oud is het bestaande contract en is het zinvol dit te herzien?

Vb. *Voor een contract dat een aantal jaar is verlengd, wordt een nieuwe tender uitgeschreven.*



Resultaat checklist

Schat grootte van besparing na doorlopen van de checklist:

EUR



Schat haalbaarheid van de besparing:

Eenvoudig, neutraal of lastig.



Bijlage 9 Implementatievoorstel

Kotters stappenplan	Implementatievoorstel
1. Ontwikkel gevoel van urgentie.	▪ Manager Anke Wijnen heeft gevoel van urgentie ontwikkeld. ▪ Haar rol als motiverende People manager is essentieel voor de inspanningen die nodig zijn.
2. Vorm een sterk team om de verandering te leiden.	▪ Een krachtig team formeren, bestaande uit Anke Wijnen General manager, Niels van Dongen 'Procurement', Mark Habibuw Manager trainers, Edwin Bleumink van E-lab en Marty Aarts als Learning Consultant.
3. Creëer een visie en strategie om de verandering te realiseren.	▪ Inkoopbesparingen is 1 van de 6 projecten voor een vernieuwd KBC. ▪ Creëer als leidend team visie en strategie op basis van uitkomsten van o.a. dit rapport met zes criteria: in te beelden, wenselijk, uitvoerbaar, gericht, flexibel en communiceerbaar.
4. Communiceer de visie en strategie buiten het leidende team.	▪ Gebruik iShare-posts, de weekstart en teammeetings voor communicatie van visie en strategie. Minimaal elke maand een update van de visie en strategie via deze kanalen.
5. Creëer draagvlak bij anderen om te werken volgens de visie en strategie.	▪ Zoek als leidend team in 1-op-1 gesprekken met collega's en op iShare, altijd naar interactie en feedback op dit gebied. ▪ Sta altijd open voor bespreken van problemen die ontstaan met het gebruik van de inkoopchecklist en tackle deze in samenwerking met de betreffende personen in persoonlijke gesprekken en op iShare. ▪ Organiseer 4 keer in het eerste jaar een workshop voor collega's waarin het leidende team kennis en ervaring uitwisselt met deelnemers. ▪ Creëer in gesprekken een gunstig klimaat waarin inkoop een plezierig onderwerp is om over te sparren en creatieve oplossingen te bedenken samen met een andere collega. ▪ Neem de checklistvragen op in de procesomschrijvingen van KBC, bij de weekstart en in de app.
6. Plan en realiseer zichtbare verbeteringen, eis het resultaat op.	▪ Communiceer/vier gevonden besparingspotentieel en gerealiseerde inkoopbesparingen via iShare en tijdens de weekstart. ▪ Houd op lange termijn bij welke inkoopbesparingen gerealiseerd worden. ▪ Opnemen van Inkoopchecklist in de processen van KBC. ▪ Prioritering van besparingsplannen.
7. Continueer verbeteringen en produceer meer veranderingen.	▪ Voer jaarlijks een spendanalyse uit. ▪ Review elk jaar de inkoopchecklist op basis van de ervaringen en verduidelijk indien nodig checklistvragen en/of voorbeelden.
8. Veranker de nieuwe benadering in de cultuur.	▪ Totdat de veranderingen geaccepteerd worden in de cultuur blijft het nodig om jaarlijks resultaten van de aanpak te presenteren. ▪ Op het moment dat de inkoopchecklist 'de manier is waarop we dingen doen' kan de verandering als geïmplementeerd worden beschouwd.