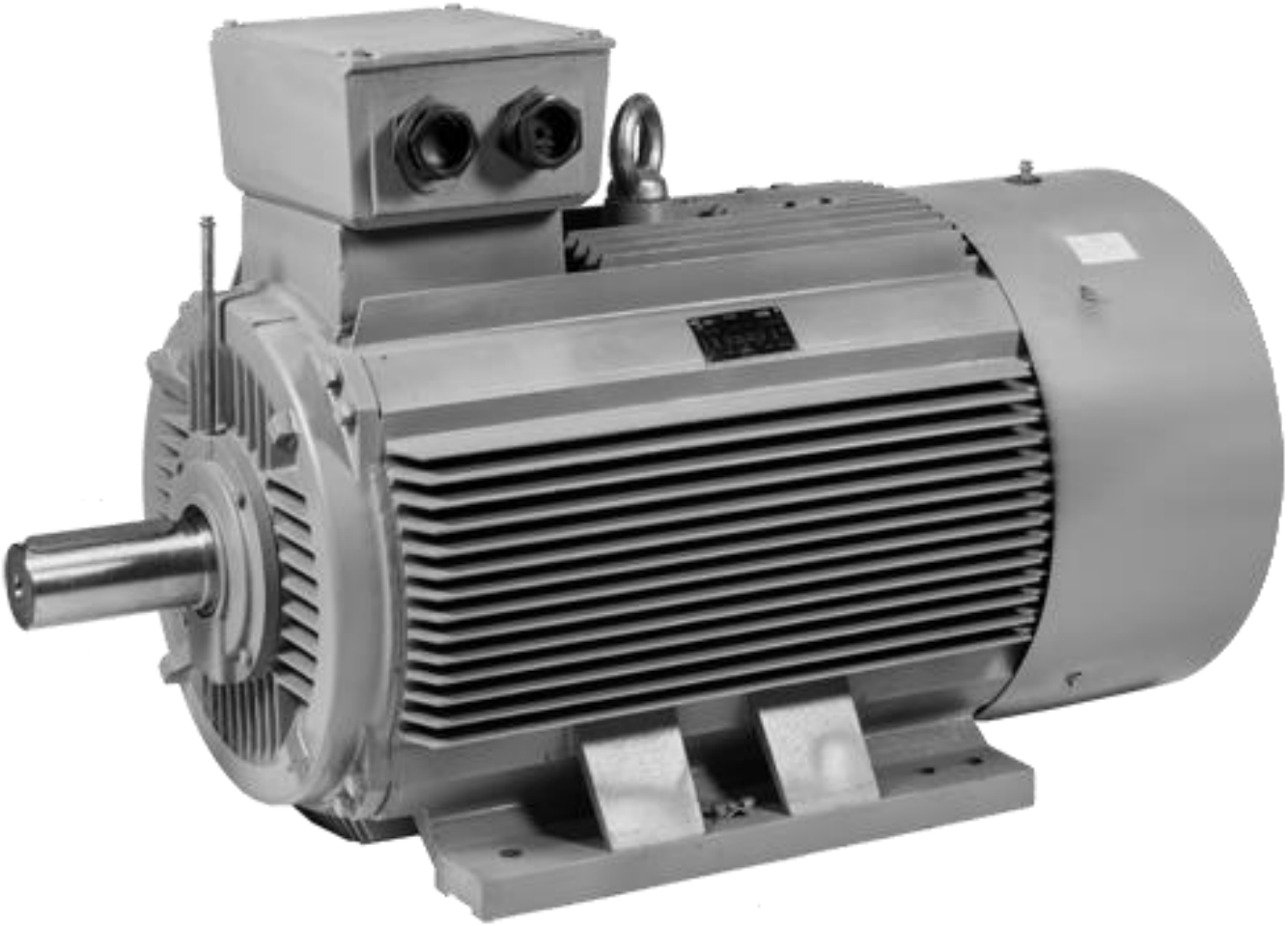
Gastcollege minor STIP

Gert Walhof

4 oktber 2016

MKB



MKB

- **Middelgroot**: minder dan 250 werknemers, jaaromzet maximaal 50 miljoen euro
- **Klein**: minder dan 50 werknemers, jaaromzet van maximaal 10 miljoen euro
- **Micro**: minder dan 10 werknemers, jaaromzet van maximaal 2 miljoen euro

MKB	Aantal bedrijven	Bruto toegevoegde waarde
Middelgroot	12.000	75 miljard
Klein	63.000	68 miljard
Micro	1.255.000	76 miljard

- goed voor 62% van de werkgelegenheid

Positiebepaling inkoopvolwassenheid (interview)

Verdieping door verzamelen informatie en analyse

Voorstellen professionalisering inkoopfunctie + presentatie

Uitgewerkte verbetervoorstel (minimaal 1)

Eindrapportage

Model

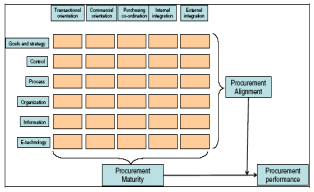


Figure 1. Research and conceptual model

Vragenlijst

Format positie

Tools

Presentatie aan directie

Businesscase

Format rapport

Doelen voor het onderzoek:

1 Inzicht in wijze van inkopen

2 Inkoopinstrumentarium op de MKB maat toegespitst.

Fasering onderzoek

Fase 1 Inventarisatie van de wijze waarop inkoop is georganiseerd;
september 2013 – oktober 2014

Fase 2 Waar bestaat behoefte aan ondersteuning gezien de wijze van inkopen;
september 2014 – oktober 2015

Fase 3 Ontwerp en testen instrumentarium.
september 2015 – oktober 2016

Opzet onderzoek

- Literatuurstudie: wat is er al bekend, hoeveel aandacht is er voor een onderwerp
- Case studies (12) : met ondernemers in de bedrijven
- Survey (100) : om resultaten case studies te toetsen bij een grote aantal bedrijven
- Delphi Study : om resultaten case studies en Delphi study voor te leggen aan MK deskundigen (18)

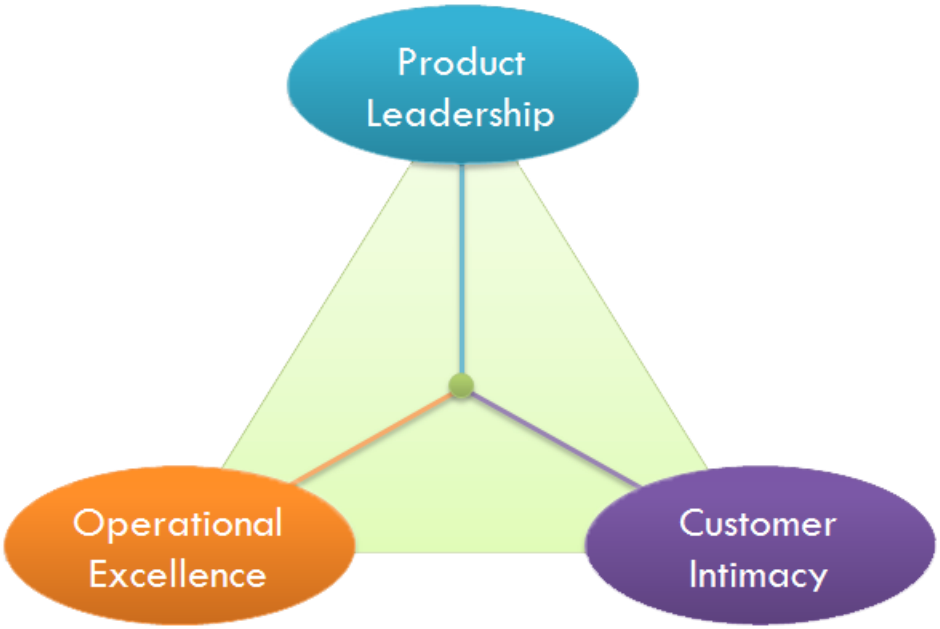
Windesheim

SIA
Stichting Innovatie Alliantie

NEVI

Hanzehogeschool Groningen
University of Applied Sciences

Segmentatie bedrijven:



Basiskaart inkoop

FASE 1

- Startpunt: Het te onderzoeken bedrijfsproces.
- Een voor het bedrijf typerend product/dienst waarvoor een belangrijke component/grondstof wordt ingekocht.

Vragenlijst – 7 vragen:

1. Waarom waarderen klanten uw bedrijf?
2. Welk product/productgroep vertegenwoordigt het beste deze waardering van uw klanten?
3. Wat is het belangrijkste component (grondstof, halffabrikaat, onderdeel, product, dienst) dat uw bedrijf inkoopt om het product/productgroep uit de vorige vraag beschikbaar te krijgen voor uw klanten?
4. Welke leverancier(s) levert dit component? Welke activiteiten voert deze leverancier voor / in samenwerking met uw bedrijf uit? Wilt u per activiteit aangeven wat het belang daarvan voor uw bedrijf is?

Resultaat Fase 1

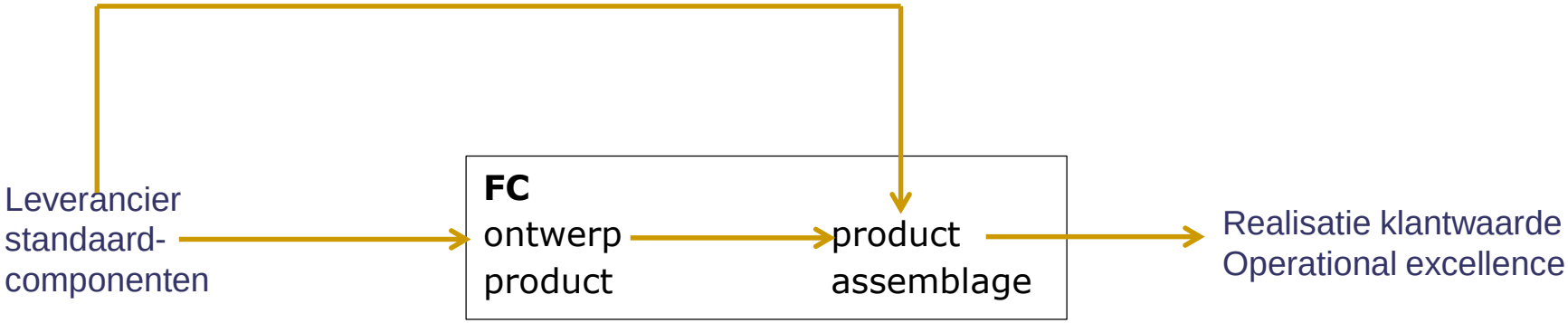
De doorlopende waardelijn

Doorlopende Waarde Lijn

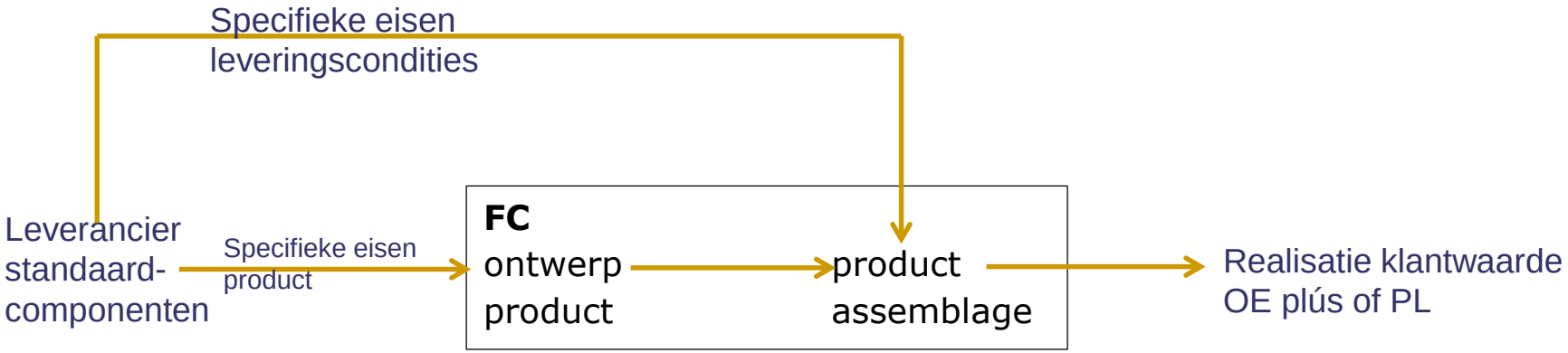
Leverancierswaarde ⟷ Klantwaarde

Proces waarde

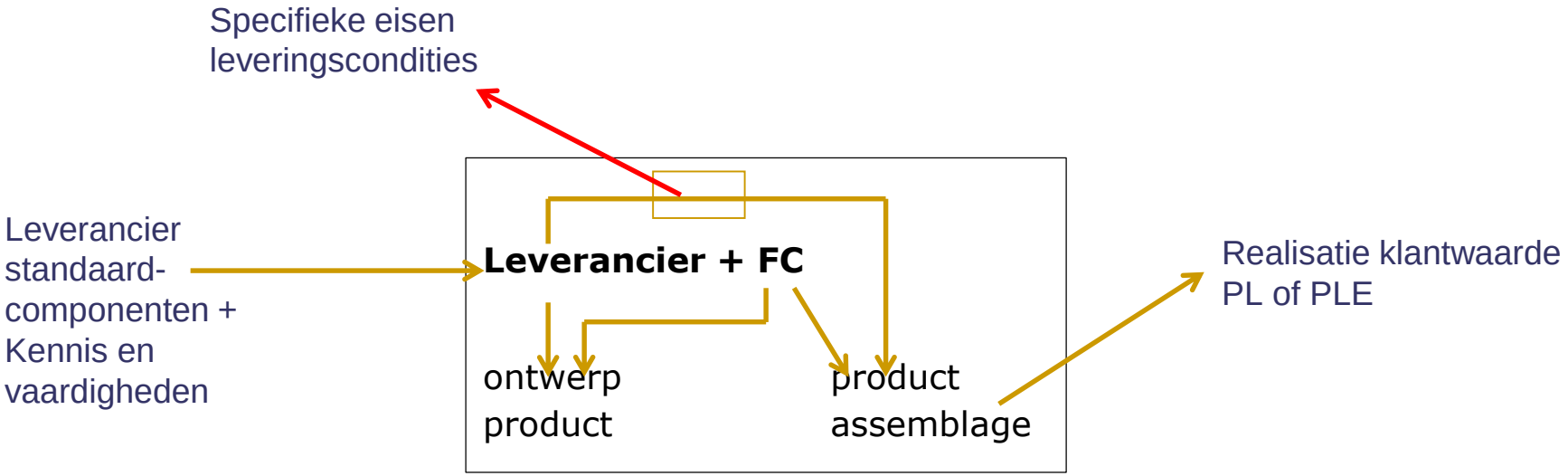
*Patroon **1**: **Naadloze keten – check list bestellen***



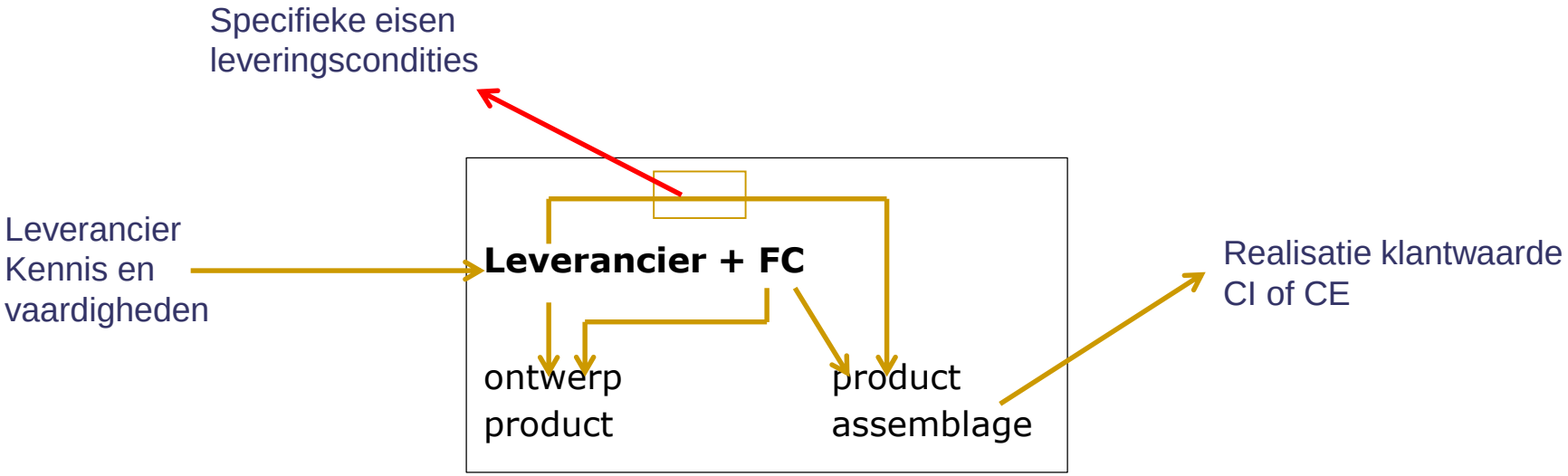
*Patroon **2: Drempel keten – uitputtend inkopen***



*Patroon **3: Matchende keten – checklist inkopen***



*Patroon **4: Aanpassende keten – toegewijd inkopen***



Wat hebben we gevonden in fase 1?

- Businessmodel
- Inkoop is business gedreven; voegt waarde toe
- Inrichting van organisatie geleid door doelstelling
- 3 fasen in realiseren klantwaarde

  fase 1: *Outside-in*; de omschakeling van klantwaarde naar vereisten

  fase 2*: Inside*; de omschakeling van vereisten naar specificaties in te kopen producten

  fase 3: *Inside-out*; de omschakeling van specificaties naar feitelijk inkopen.
- Kosten minimalisatie: gebruiken van standaarden (product, levering), stabiliteit in leveranciers; vermijden specialisaties.
- Bedrijf realiseert klantwaarde alleen of in samenwerking met leverancier

https://www.youtube.com/watch?v=zWd3yXAeeOY

Fase 2: Risico en onzekerheid: behoefte aan ondersteuning

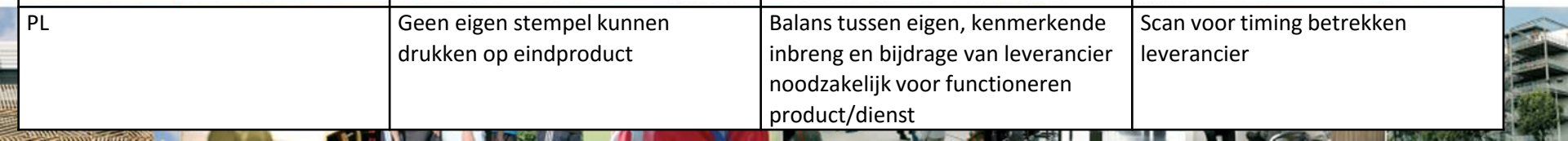
Risico refereert aan de effecten van activiteiten op het bedrijfsresultaat met name als die activitieit niet of niet voldoende is uitgevoerd

Onzekerheid refereert aan de informatie die nodig is voor het uitvoeren van activiteiten

Management instrumenten kunnen pro-actief risico's en onzekerheden reduceren en daarmee het bereiken van bedrijfsresultaten beter garanderen dan wel verbeteren

PROBLEM

Waardepatroon	Problematiek	Risico's en onzekerheden	Instrument
PL/CI	Nadat bestelling is geplaatst doorvragende klant	Groeiende complexiteit ontwerp, verwarrende informatie overdracht, te late levering, stijgende kosten.	LOOP (Leveranciers order ontkoppel punt).
PL / CI	Mismatch levertijd leveranciers – leveringsafspraak met klant	Te laat bestellen, te late levering, redelijke leveringstermijn voor klant.	Geïntegreerde Balance scorecard Voorraad.
PL/CI	Innovatie blokkade vanuit leverancier.	Potentieel bij leveranciers voor innovatie en voor samenwerking	FIT analyse
OE	Inefficiënties in het bereiken van de klantwaarde	Ontstaan te hoge kosten in ontwerp, onderdelen, proces en/of afstemming met klant, bedrijfsintern en leverancier	Value – waste analyse
OE	Faalkosten door onvolledige levering aan klant.	Gebrekkig inzicht in klantwaarde en in realisering van de klantwaarde	Volledigheidschecker
PL/CI	Te hoge voorraad en voorraadkosten.	Geen control op ontwikkeling voorraad, hoge monitoringskosten.	Voorraadreductie
OE	In onderhandelingen geen recht doen aan klantwaarde en/of aan de waarde die het bedrijf voor zichzelf wil realiseren.	Niet voldoende zicht op de ontwikkeling van de klantwaarde en/of op datgene wat leveranciers kunnen bieden	Match marktkennis en leverancierskennis
PL / CI	Reductie eigen marge, moeten terugkomen op prijsafspraak met klant	Gering inzicht of gebrekkig overzicht in interne kosten en kosten vanuit leveranciers	Integraal kostenoverzicht
PL	Geen eigen stempel kunnen drukken op eindproduct	Balans tussen eigen, kenmerkende inbreng en bijdrage van leverancier noodzakelijk voor functioneren product/dienst	Scan voor timing betrekken leverancier



Voorbeeld patroon 4: aanpassende doorlopende waardelijn

Leverancier Order Ontkoppelingspunt

Te intiem met de klant

Leverancier ⟷ Klant

Proces

Risico
Te complex ontwerp
Te late levering

Onzekerheid
Planmatige afstemming van productie en tijdige levering

Voortdurende aanpassingen

Risico
complexiteit ontwerp
Te late levering

Onzekerheid
Geen planmatige aanpak

Fase 3

De weg van Inzicht naar Instrumenten

Type Instrumenten:

<u>Diagnostische</u>

de MKB inkoop georiënteerde activiteiten te verbeteren punten?

<u>Interveniërende</u>

welke ondersteuning kan dan worden geboden?

Interveniërende instrumenten

Gericht op	omschrijving	voorbeeld
Implementatie	Wijze uitvoering activiteit	Procedure; stappenplan
Controle	Beheersbaarheid activiteit	Monitor voorraad leverancier
Coördinatie	Onderlinge afstemming	Liaison offerte – leverancier
Intelligence	Informatie ontwikkelingen	Prijs, Materialen, Vraag

Windesheim

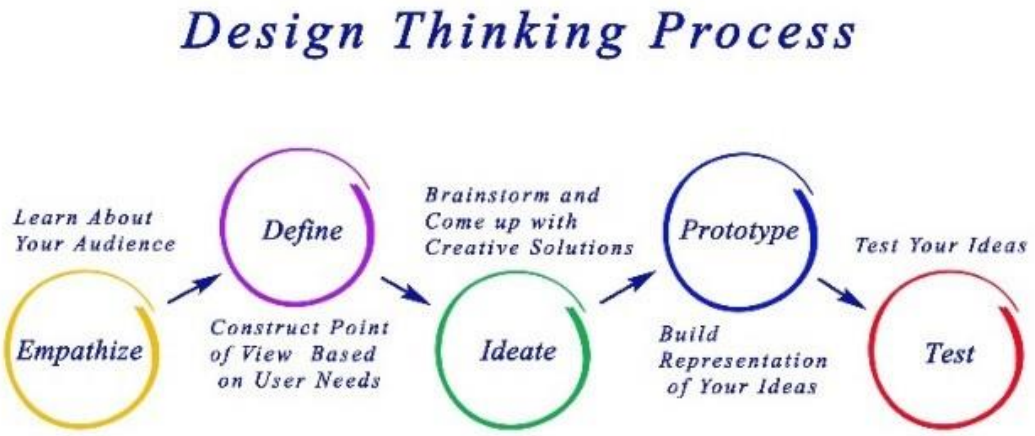
SIA
Stichting Innovatie Alliantie

NEVI

Hanzehogeschool Groningen
University of Applied Sciences

Hanze Ontwerpfabriek

Ontwerpproces



Fase 3 stappen om te testen

- Prototype instrument
- Voorbereiden ondernemers
- Voorbereiden studenten

Test protocol uitwerken:

- eerste evaluatie instrumenten
- te testen instrument uitwerken voor en samen met bedrijf
- fasen van test specifiek maken voor bedrijf
- meten/observaties
- evaluatie per bedrijf met betrokkenen
- evaluatie binnen onderzoeksgroep
- Terugkoppeling met bedrijf; mogelijke veranderingen doorspreken

Windesheim

SIA
Stichting Innovatie Alliantie

NEVI

Hanzehogeschool Groningen
University of Applied Sciences

FIT

Fase 1 inventarisatie

idee voor nieuw product

Eerste selectie leverancier(s) op basis reeds aanwezige kennis/desk researchinnovatieve

Fase 3

Finale selectie leverancier(s)

Fase 1 Inventarisatie Doel: 1 beschrijving van nieuw idee voor product inclusief de functies die product moet vervullen 2 bepalen wat uw bedrijf gaat doen en wat een leverancier gaat bijdragen

Door: Team FIT analyse

Aantal vragen: 6

Fase 2 voorselectie

Doel: voor één geselecteerde functie/onderdeel een eerste grove selectie maken van.

Door: Team FIT analyse

Aantal vragen: 5

Fase 3 finale selectie

Doel: Keuze leverancier(s) waarmee nieuwe product (deels) kan worden ontwikkeld.

Door: Team FIT analyse en leverancier(s)

Aantal vragen: 5

Opvallend:

‘We hebben wel korte lijnen, maar moeten nog leren deze effectief te gebruiken’

Windesheim SIA Stichting Innovatie Alliantie NEVI Hanzehogeschool Groningen University of Applied Sciences

Meer W!M:

www.mkbsliminkopen.nl

Papers:

- *A Conceptual Model and Analytical Framework for StudyingPurchasing & Supply Management within SMEs*
- *Tool for Identifying Critical Control Points in Embedded Purchasing Activities in SMEs*
- *How to Design Effective Procurement Management Tools for Entrepreneurs and SMEs.*
- *Extend business activities through aligning suppliers' resources: results from a Dutch multiple case study in SME's*

Windesheim

SIA
Stichting Innovatie Alliantie

NEVI

Hanzehogeschool Groningen
University of Applied Sciences

Vragen / opmerkingen?