

**Elektronisch
inkopen;
vandaag
beginnen!**

Gebaseerd op resultaten behaald in het SBR project
'SLIM; haal meer winst uit uw inkoopbeleid'

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Leeswijzer	5
Deel I: Introductie	6
1.1 Huidige werkwijze en visie in beeld	7
1.2 Inkoop belangrijk voor winstgevendheid	7
1.3 Cijfers en feiten	7
1.4 Het gebruik van inkooptechnieken	9
1.5 Inkoop van bijzaak naar hoofdrol	9
1.6 Conclusie	10
Deel II: Plan van aanpak aan de hand van een praktijkvoorbeeld	12
2.1 Inleiding	13
2.2 Stappenplan	13
Deel III: Gereedschap	20
3.1 Inleiding	21
3.2 Inzet van ICT	21
3.3 Overzicht van gereedschappen voor slimmer inkopen	22
Bijlagen	34
Bijlage 1: Veelgestelde vragen	35
Bijlage 2: Vraagstelling aan leveranciers	38
Bijlage 3: Koerswijzer	39

Inleiding

Dit handboek geeft bouwbedrijven een aanzet tot winstgevender bouwen door slimmer inkopen en is tot stand gekomen in samenwerking met bouwbedrijven en SBR. Praktijkervaringen, verzameld tijdens pilotprojecten met bouwbedrijven, vormen de basis. Deze ervaringen geven een overzicht van de wijze waarop een bedrijf kan nagaan hoe het er voor staat, een plan van aanpak aan de hand van een praktijkvoorbeeld en een overzicht van praktische instrumenten of gereedschappen die direct kunnen worden ingezet. Het biedt dus concrete handvatten om tot verbeteracties te komen, gericht op het versterken van de bedrijfsvoering rondom de inkoopfunctie van bouwbedrijven.

Het handboek bestaat uit 3 delen:

Deel I Introductie

In dit deel wordt aandacht besteed aan de wijze waarop je als bedrijf een beeld krijgt van de huidige werkwijze en visie op het gebied van inkopen. Hiervoor zijn diverse pilots uitgevoerd bij bouwbedrijven, gericht op het verbeteren van hun inkoopfunctie. De resultaten worden in dit deel als verbeterkansen voor andere bouwbedrijven gepresenteerd.

Deel II Stappenplan

Uit de praktijkervaringen met diverse bouwbedrijven is een pragmatische aanpak ontwikkeld. Dit stappenplan wordt toegelicht aan de hand van een praktijkvoorbeeld. Bouwbedrijf Bouwmeester is een fictief bedrijf dat het gemiddelde weergeeft van de resultaten die zijn behaald tijdens de pilotprojecten. Bouwmeester wordt in dit handboek gebruikt ter illustratie.

Deel III Gereedschap

Gereedschap voor het direct in de praktijk brengen van verbeteringen wordt toegelicht in het derde deel. Het gereedschap heeft zijn waarde al bewezen, is getoetst in de praktijk en is gericht op het behalen van concrete verbeterresultaten. In dit deel wordt eveneens toegelicht op welke wijze de eventueel benodigde ICT-hulpmiddelen kunnen worden gebruikt en ingevoerd.

Het handboek en de BouwLokalen bijeenkomsten zijn tot stand gekomen via het project SLIM, uitgevoerd door Gobar en VMB in opdracht van SBR en met financiële ondersteuning van SenterNovem. Het project SLIM is opgezet vanuit de volgende doelstellingen:

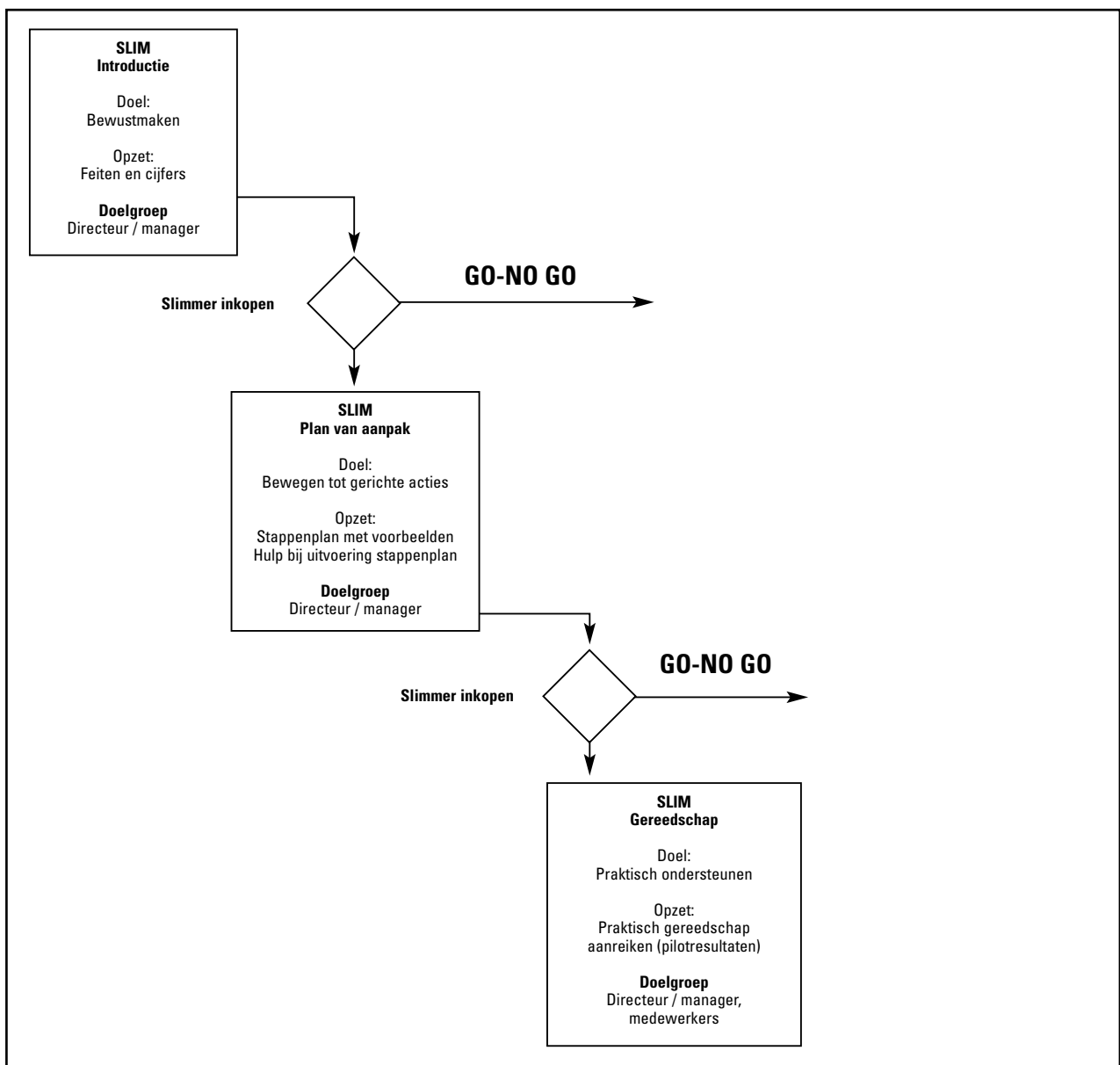
1. Bewustwording bij bouwbedrijven van het verbeterpotentieel om winstgevender te kunnen bouwen door slimmer in te kopen.
2. Bouwbedrijven te bewegen om gerichte verbeteracties te ondernemen ter versterking van hun bedrijfsvoering.
3. Bouwbedrijven praktische gereedschappen aan te reiken om invulling te geven aan verbeteracties.

Leeswijzer

Ter versterking van de bedrijfsvoering van bouwbedrijven wil SBR een praktische aanpak en slimme gereedschappen bieden om de prestaties van bouwbedrijven duurzaam te verbeteren. Belangrijk hierbij is de toegankelijkheid en praktijkgerichtheid. Een concrete start voor het versterken van de bedrijfsvoering heeft SBR gevonden in de inkoopfunctie van bouwbedrijven. Recent onderzoek¹ onder bouwbedrijven laat zien dat er op het vlak van inkoop kansen liggen op een aanzienlijke rende-

mentsverbetering. In dit eerste deel wordt beschreven hoe je meer aandacht voor de inkooprol kunt krijgen en een bewustere aanpak van inkoop kunt bevorderen. Deze conclusies komen voort uit praktijkvoorbeelden bij verschillende bouwbedrijven. Deze introductie is onderverdeeld in de volgende stappen:

1. Huidige werkwijze en visie in beeld
 2. Kansen op verbetering door slimmer inkopen
- Na elke stap is de keuze aan jou of en wanneer je de volgende stap neemt. Met de leeswijzer kun je direct nagaan welk deel van het handboek van toepassing is, waardoor je wellicht direct kunt beginnen met deel 2, het stappenplan of deel 3, het gereedschap.



1 Inkoop in de Bouw/Cijfers en werkwijzen, Project SLIM, SBR, juni 2004 en Rapport AIDA-meting, Project SLIM, SBR, oktober 2004

Deel I:

Introductie

1.1 Huidige werkwijze en visie in beeld

Voordat je aan de slag kunt met slimmer inkopen, is het belangrijk om een beeld te krijgen van de huidige werkwijze en visie op het gebied van inkopen. Een handige methode om dit te kunnen vaststellen is de koerswijzer (zie bijlage 3 voor een uitgebreide toelichting). De koerswijzer toont van een bouwbedrijf de "koers", welke wordt bepaald door de verhouding tussen "eigen uitvoering" en "uitbesteed werk". Hierbij worden twee uiterste koersen onderscheiden:

- Ambachtelijk/industriële, uitvoerend bouwbedrijf; Bedrijven die het overgrote deel van het werk zelf uitvoeren liggen op de koers: ambachtelijk, uitvoerend bedrijf, met de technische uitvoering als kerntaak. Wat de procesbeheersing betreft ligt de nadruk op het calculeren, plannen en bewaken van de kosten en kwaliteit van het eigen werk.
- Regisserend, organiserend bouwbedrijf; Bedrijven die het overgrote deel van het werk uitbesteden liggen op de koers: regisserend, organiserend bedrijf, met het organiseren van het werk als kerntaak. Wat de procesbeheersing betreft ligt de nadruk op het calculeren, plannen en bewaken van de kosten en kwaliteit van het uitbesteede werk.

Vanuit 2 invalshoeken wordt de koers uitgedrukt in cijfers:

1. Werkwijze en visie: meting van de visie en werkwijze van het bedrijf onder directie en medewerkers. Kortom, hoe zijn we als bedrijf ingericht.
2. Kerntaak en inkoop: meting van de inkoopprestatie (cijfers en feiten over inkoop in de meest brede zin).

Door beide resultaten op de koerswijzer te plaatsen wordt duidelijk of het bedrijf op koers ligt. Indien dit het geval is, liggen de scores van 1 en 2 dicht bij elkaar. Zo niet, dan wordt de kloof zichtbaar tussen de huidige werkwijze en de kerntaken.

Koerswijzer in gebruik

Voor bouwbedrijven die de koerswijzer hebben gebruikt tijdens de pilotfase, waren de resultaten verbluffend. De eerste en meest opvallende conclusie is dat er een grote kloof is tussen "de huidige werkwijze" en "de feitelijke kerntaak" van veel bouwbedrijven. De koerswijzer maakt zichtbaar, dat de feitelijke kerntaak van bouwbedrijven in de loop der jaren is verschoven van eigen uitvoering naar uitbesteed werk, terwijl de aanpak van de projecten nauwelijks is veranderd.

Enkele reacties op de koerswijzer:

"Ondanks de complexiteit van alledag is eenvoud de kracht van de koerswijzer."

"Even om je heen kijken en weten waar je staat. Dit is stap 1 voor verbeteracties."

"Als je het door hebt, dan levert het je snel profijt op."

1.2 Inkoop belangrijk voor winstgevendheid

Inkoop wordt als gevolg van de verschuiving van eigen uitvoering naar uitbesteed werk, cruciaal voor de winstgevendheid van de organisatie. Dat steeds meer wordt uitbesteed is het gevolg van de toenemende complexiteit van de bouwvraag. Een steeds groter deel van het werk wordt uitbesteed aan specialisten en fabrikanten. Zo daalde het eigen werk in de omzet van b&u bedrijven in 10 jaar tijd met ongeveer 16%, en in de gww met 20%. Het kaderpersoneel in de bouw, dat voor een belangrijk deel bij de regievoering en uitbesteding betrokken is, nam in de periode 1990-2001 met 80% toe. Deze verschuiving vergt wel dat het management zich bewust wordt van het belang van de regie- en handelsfunctie². Uit recent onderzoek³ blijkt dat bouwbedrijven hun kansen op een aanzienlijke rendementsverbetering laten liggen.

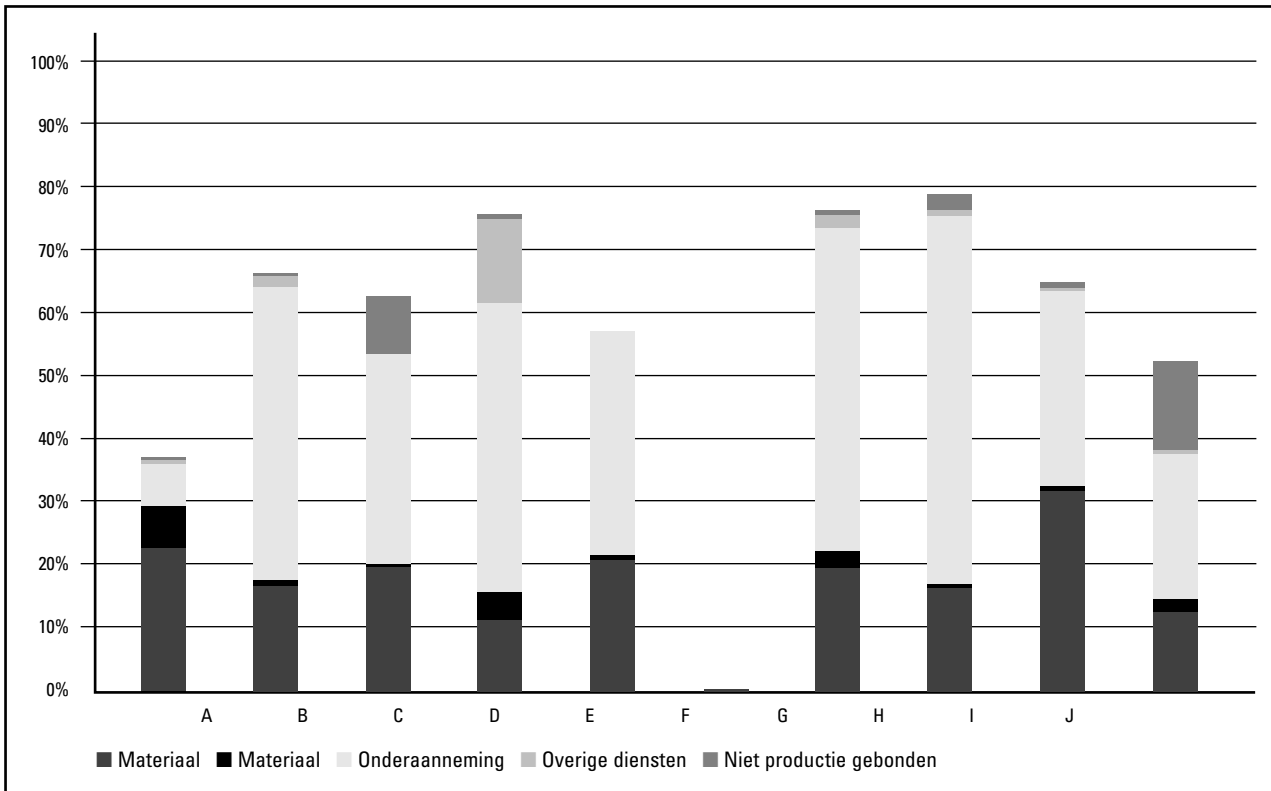
1.3 Cijfers en feiten

Praktijkmetingen bij twintig bouwbedrijven laten zien dat het inkoopvolume van veel bouwbedrijven ligt tussen de 50 en 75% van de omzet. De verwachting is dat dit percentage de komende jaren zal toenemen. Figuur 1.1 (zie pagina 8) geeft het resultaat van een praktijkmeting die is uitgevoerd onder tien bouwbedrijven. De verticale as geeft het inkoopvolume als percentage van de omzet aan. Op de horizontale as zijn tien bouwbedrijven uitgezet waarvoor het inkoopvolume is bepaald. Van twee bouwbedrijven kon het inkoopvolume niet worden bepaald, omdat de administratie is ingericht op de projecten. Hierdoor zijn doorsneden over inkoopcijfers voor de bedrijven niet direct mogelijk (vergt veel tijd en energie).

Bij bouwbedrijven die zo'n groot deel van het werk uitbesteden, zou de aandacht met name moeten liggen op het vooruitdenken, organiseren en regisseren van het uitbesteede werk. Dit houdt een accentverschuiving in van bouwen naar regisseren en vaak van improviseren naar organiseren. De toename van uitbesteden beïnvloedt de organisatie van de projecten.

2 Kok, K., 2004, Het UTA-personeel in de Bouwnijverheid, Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, juli 2004.

3 Inkoop in de Bouw/Cijfers en werkwijzen, Project SLIM, SBR, Juni 2004 Rapport AIDA-meting, Project SLIM, SBR, Oktober 2004



Figuur 1.1: Inkoopvolume 50 % tot 75 % van omzet

Dit heeft namelijk gevolgen voor:

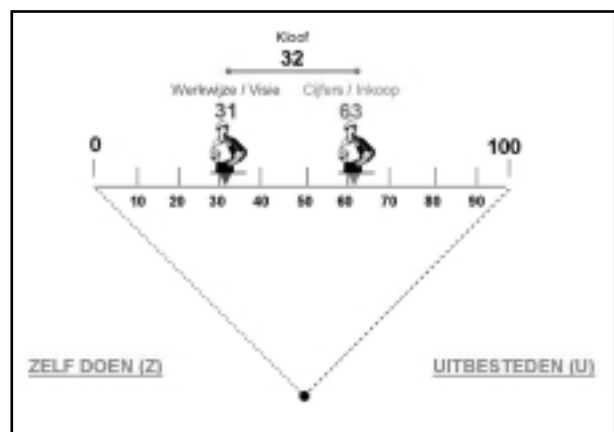
- de benodigde kennis en vaardigheden van het personeel,
- de verhouding kantoor- en bouwplaatsmedewerkers,
- de in te zetten ICT,
- en vooral de rol van de inkoopfunctie.

Bij de pilots bleek dat bouwbedrijven hun werkwijze slechts in beperkte mate hebben afgestemd op hun veranderde kerntaak. Dit wordt in figuur 1.3 geïllustreerd.

Bouwbedrijf Bouwmeester is een fictief bedrijf dat het gemiddelde weergeeft van de resultaten die zijn behaald tijdens de pilotprojecten. Bouwmeester wordt in het handboek gebruikt ter illustratie.

Bouwmeester scoort met de meting van de huidige werkwijze 31 punten (zie figuur 1.2) en laat zien dat "meten en verbeteren van processen" in sterke mate onderbelicht is.

- De meting werkwijze en visie geeft aan, dat Bouwmeester opereert als uitvoerend bouwbedrijf, waarbij de focus ligt op de techniek van het bouwen/de eigen uitvoering en niet op de beheersing van het uitbestede werk.
- De meting kerntaak en inkoop laat zien, dat het inkoopvolume van Bouwmeester 63% van de omzet bedraagt en dat het overgrote deel van het werk

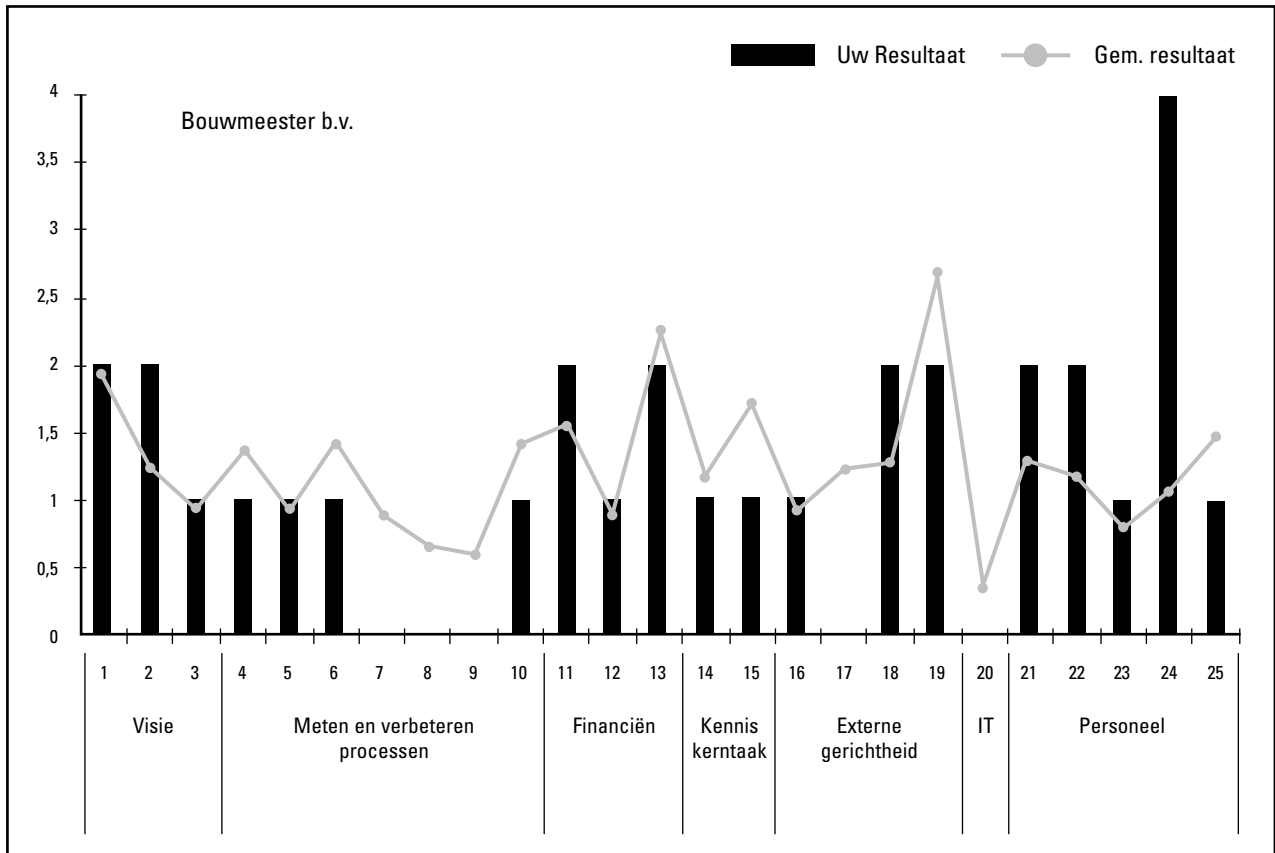


Figuur 1.3: Kloof tussen werkwijze en kerntaak

wordt uitbesteed aan specialisten en fabrikanten.

Door de cijfers van beide metingen op de koerswijzer te plaatsen, wordt de kloof zichtbaar tussen de werkwijze en de feitelijke kerntaak.

De eerste en meest opvallende constatering is de kloof tussen de werkwijze en de feitelijke kerntaak. De koerswijzer maakt hiermee zichtbaar, dat er (ongemerkt) in de afgelopen jaren een aanmerkelijke verschuiving heeft plaatsgevonden: van eigen uitvoering naar uitbesteed werk en dat de werkwijze van Bouwmeester niet is meegegaan in deze beweging.



Figuur 1.2: Resultaat nulmeting (=31 punten tussen 0 en 100 punten)

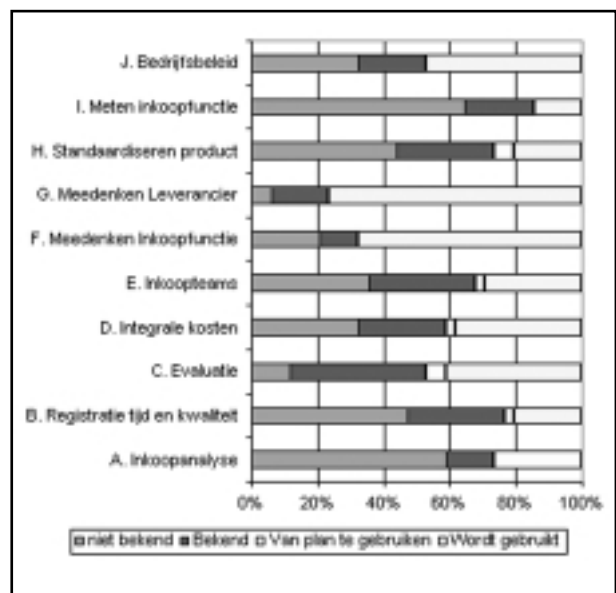
1.4 Het gebruik van inkooptechnieken

Naast de kerngegevens uit de meting kerntaak en Inkoop geven de aanvullende vragen van de meting aan dat de inkoopfunctie onderbelicht is. Deze constatering wordt bevestigd door de resultaten van een enquête⁴ naar het gebruik van inkooptechnieken onder circa 200 bouwbedrijven (zie figuur 1.4).

De inkooptechnieken 'Inkoopanalyse' en 'Meten inkoopfunctie' vormen de basis voor een professionele inkoop. Bouwmeester zal betere manieren moeten vinden om de inkoop binnen de organisatie effectiever en efficiënter te organiseren. Dergelijke bewezen inkooptechnieken liggen binnen handbereik. In de praktijk is veel kennis en kunde aanwezig, maar deze moet vaak nog wel worden gemobiliseerd. In deel 3 volgt een opsomming van de verschillende inkooptechnieken inclusief een toelichting.

1.5 Inkoop van bijzaak naar hoofdrol

Was inkoop voor uitvoerende bouwbedrijven in het verleden vaak bijzaak, voor bouwbedrijven die tussen de 50 en 75% van het werk uitbesteden, krijgt inkoop zonder meer een hoofdrol. De cijfers en feiten



Figuur 1.4: Welke inkooptechnieken zijn bij u bekend?

van inventarisaties wijzen uit, dat bouwbedrijven min of meer ongemerkt zijn getransformeerd van een uitvoerend naar een regisserend bedrijf. De eerste

4 Rapport AIDA-meting, Project SLIM, SBR, oktober 2004

reacties geven aan, dat dit de achilleshiel is van het bedrijf.

1.6 Conclusie

De koerswijzer opende de ogen van de deelnemende bouwbedrijven, waardoor met enthousiasme verbeteracties werden opgesteld om de inkoopprestatie te verbeteren. Het plan van aanpak (zie deel 2) heeft hierbij zijn nut bewezen. Diverse projectteams binnen de bouwbedrijven werden in beweging gezet voor het bedenken en uitvoeren van uiteenlopende verbeteracties. De projectteams hadden de ruimte om, met behoud van eigenheid en diversiteit, zelf de voorkeuren en richting te bepalen.

Het overkoepelende project SLIM is met enthousiasme opgepakt en binnen de deelnemende bedrijven tot een veelbesproken thema geworden. Het roer ging om. Het vizier is nu scherper gericht op concrete resultaten, waarbij de eerste "winsten" op korte termijn geoogst worden. Uiteenlopende verbeteracties zijn opgepakt:

- "Voorkomen is beter dan genezen" is het motto bij de aangebrachte koppeling tussen de bestaande calculatie en een grafische vooruitblik van het project met behulp van Excel, zodat vroegtijdig aandachtspunten in beeld komen.

Bijbehorend gereedschap is uitgewerkt in deel III: 'calculatiegrafieken voor projectanalyse'.

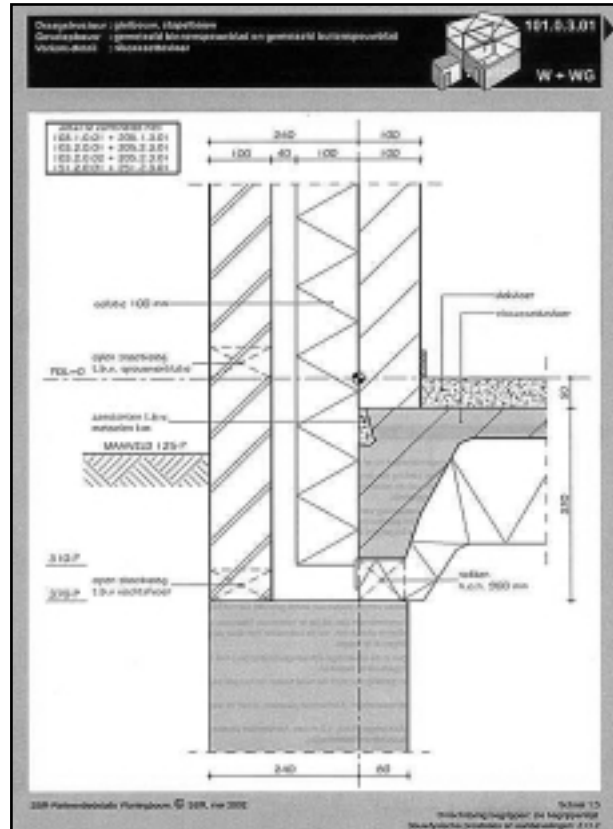
- "Sneller, netter en goedkoper" wordt het werk door eigen uitvoeringsdetails (zie figuur 1.5) en voorkeurslijsten van materialen, leveranciers en onderaannemers. Uit de uitvoeringsdetails zijn trefpunten af te leiden waar onderaannemers elkaar ontmoeten. Verdere voordelen zijn: scherper calculeren, inkopen en minder administratieve rompslomp.

Bijbehorend gereedschap is uitgewerkt in deel III: 'uitvoeringsdetails voor raakvlakbeheersing' en 'voorkeurslijsten leveranciers en materialen, voor opbouw van routines'.

- "Eigen kosten in beeld" de periodieke inkooplijsten van leveranciers maken duidelijk dat goedkoop vaak duurkoop is en dat afhalen niet altijd nodig is en meer geld kost dan gedacht.

Bijbehorend gereedschap is uitgewerkt in deel III: 'leveringsoverzichten voor inzicht eigen kosten'.

- "Onderweg naar Hoog Rendement inkoop" ofwel het inkopen en afroepen van materialen en



Figuur 1.5: Bouwknop: de ontmoetingsplek voor vakdisciplines

onderaannemers via een vast inkoopprotocol biedt duidelijkheid, geeft rust en beperkt onnodige discussies.

Bijbehorend gereedschap is uitgewerkt in deel III van het handboek: 'inkoopprotocol voor gestructureerd proces'.

In de beschrijving van het gereedschap wordt ook aandacht besteed aan mogelijkheden voor automatisering ter ondersteuning van de inkoopfunctie.

Reacties van de deelnemende pilotbedrijven:

"Eerst verbazing en daarna aan de slag met eigen ideeën en het plan van aanpak."

"Het muntje valt en je kunt zelf aan de slag."

"Geen papierwinkel, maar afgestemd op de jongens van de praktijk."

Deel II:

Plan van aanpak aan de hand van een praktijkvoorbeeld

2.1 Inleiding

Binnen verschillende branchegerichte verbeterprojecten is dikwijls gebleken dat partijen er niet of nauwelijks in slagen om de voor ogen staande doelstellingen te realiseren. Directeuren van bouwbedrijven vroegen zich af: hoe komt dat nou en wat kunnen we eraan doen?

In het overkoepelende project SLIM zijn, in overleg met bouwbedrijven, praktische antwoorden gevonden op de bovenstaande vraagstelling. Door de praktijk aan het woord te laten is een aanpak met de benodigde instrumenten ontwikkeld om nog slimmer te bouwen. De verbeteracties zijn opgepakt onder het motto van "je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden". Deze verbeteracties hebben praktische oplossingen opgeleverd die op korte termijn resultaten bieden. Omdat bouwen een vakgebied is waarin informatie en communicatie sleutelfuncties zijn, is hierbij tevens gebruik gemaakt van automatisering. Opvallend is dat de aanwezige automatisering vaak voldoende mogelijkheden biedt, maar onbenut blijft.

Reacties van de pilotbedrijven:

"Even om je heen kijken en weten waar je staat. Dit is stap 1 voor verbeteracties."

"Alle mooie theorieën ten spijt, wederom ligt de kracht in de eenvoud."

"Weinig woorden, veel inzicht: zo kan het ook."

2.2 Stappenplan

Bouwbedrijf Bouwmeester is een fictief bedrijf dat het gemiddelde weergeeft van de resultaten die zijn behaald tijdens de pilotprojecten. Bouwmeester wordt in het handboek gebruikt ter illustratie.

Bouwbedrijf Bouwmeester is aan de slag gegaan met het stappenplan naar "Slimmer Inkopen" waarbij de volgende stappen worden doorlopen:

- Stap 1 Richt een projectteam in
- Stap 2 Stel vast waar je staat
- Stap 3 Maak concreet wat je wilt
- Stap 4 Maak een plan met de medewerkers en stippel het pad uit
- Stap 5 Ga aan de slag
- Stap 6 Hou de vinger aan de pols.
Doelen bereikt? Bijstellen?
- Stap 7 Communiceer met de betrokkenen
- Stap 8 De eerste effecten in beeld
- Stap 9 Rond de stap af en denk na over de volgende

Stap 1 Richt een projectteam in

De verbeteracties worden bedacht en getrokken door

het projectteam. Het projectteam zal ondersteuning bieden aan een meer kostenbewuste organisatie, die gericht is op een efficiënte en effectieve aanpak van projecten en klantenwerk. Binnen het projectteam zijn vertegenwoordigd:

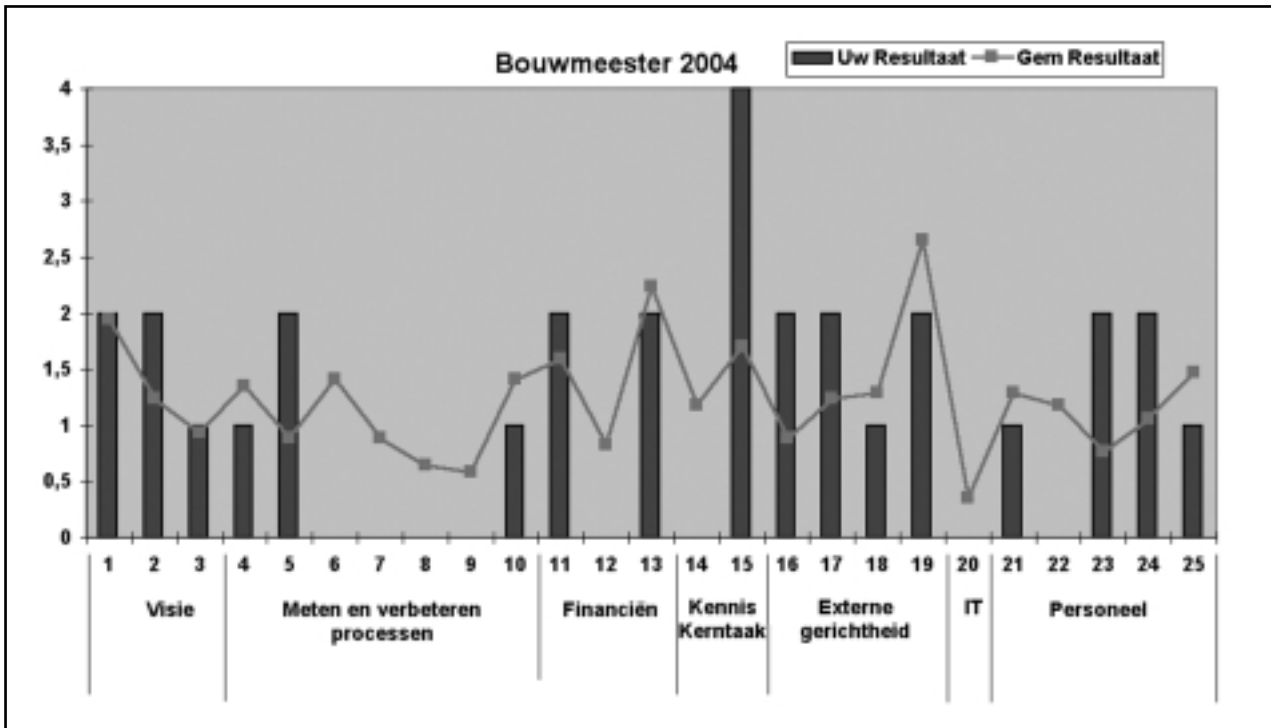
- Directie
- Calculatie/werkvoorbereiding
- Projectleiding
- Uitvoering
- Administratie/controle

Het projectteam komt in het begin 1x per 2 weken bijeen en na twee maanden 1x per 4 weken (vaste dag en vast tijdstip) de duur van het overleg is 1,5 uur. De gemiddelde tijdsbesteding van de leden bedraagt 2 uur per week. De projectleider voert de bulk van het werk uit. Binnen het team worden vooral besluiten genomen en acties afgesproken. Hierbij worden de gemaakte afspraken vastgelegd in een actie en besluitenlijst (deze is de volgende dag bijgewerkt en toegankelijk voor medewerkers). Naast het ontdekken van kansen en uitwerken van de aanpak is "communiceren" een belangrijke taak van het projectteam.

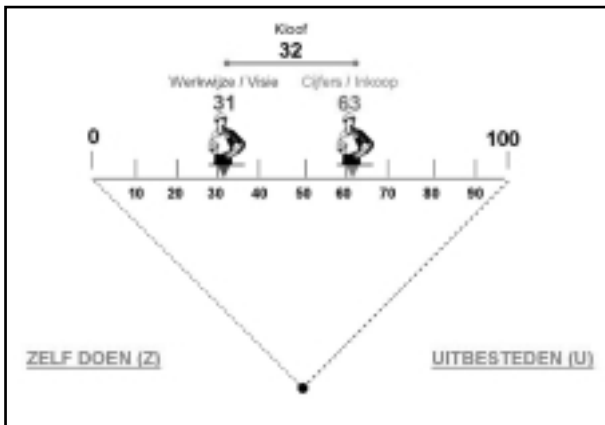
Stap 2 Stel vast waar je staat

Om vast te stellen waar Bouwmeester staat, wordt gebruik gemaakt van de koerswijzer (zie bijlage 3 voor een uitgebreide toelichting). Voor de meting werkwijze en visie is de score voor Bouwmeester 31 punten (zie figuur 2.1). In de meting worden 25 vragen voorgelegd. Per vraag kunnen 0 tot 4 punten behaald worden.

De financiële cijfers van de meting kerntaak en inkoop 2004 laten zien, dat Bouwmeester 63 % van het werk uitbesteedt aan onderaannemers en fabrikanten. Beide resultaten geven het volgende beeld (zie figuur 2.2). De conclusie is, dat er een kloof is tussen de werkwijze en de kerntaak. Bouwmeester ligt niet op koers. De werkzaamheden worden niet aangepakt, zoals dit mag worden verwacht van een onderneming die het grootste deel van het werk uitbesteedt. De kloof bedraagt 32 punten. Verder laten de antwoorden op de aanvullende vragen van de meting Kerntaak en Inkoop zien dat het overgrote deel van de medewerkers van Bouwmeester zich bezighoudt met inkoop. Van duidelijk beleid en afspraken over het gebruik van inkooptechnieken is geen sprake. Vastgesteld wordt dat de procesbeheersing van bouwprojecten onvoldoende is geborgd in de organisatie. De directie raakt ervan overtuigd dat als gevolg hiervan onnodig hoge kosten worden gemaakt en dat de bouwkwaliteit onder druk staat. Bouwmeester wil zich verder bewust ontwikkelen tot een regisserend bouwbedrijf, dat het overgrote



Figuur 2.1: Meting Werkwijze en Visie Bouwmeester.



Figuur 2.2: Weet waar je staat! Bouwmeester ligt niet op koers.

deel van het werk uitbesteedt aan specialisten. De ambitie wordt om de kloof van 32 punten te dichten.

Stap 3 Maak concreet wat je wilt

Bouwmeester heeft uit de koerswijzer twee hoofdconclusies getrokken:

1. De inkoopfunctie moet worden versterkt (aandachtsgebied);
2. Procesbeheersing moet worden verbeterd (kritische succesfactor).

Op het vlak van procesbeheersing worden verkeerde accenten gelegd, met onnodige (faal-)kosten als gevolg. Naast procesbeheersing zijn visie en vernieuwing noodzakelijk om op lange termijn te kun-

nen concurreren. Kansen worden onderkend op het vlak van de inkoopfunctie.

Ad 1) Versterken inkoopfunctie

Om de inkoopfunctie te versterken, is besloten dat de directie de uitgangspunten voor inkoop op papier zet en deze uitdraagt. Om de veranderde rol duidelijk te maken wordt gebruik gemaakt van figuur 2.3.

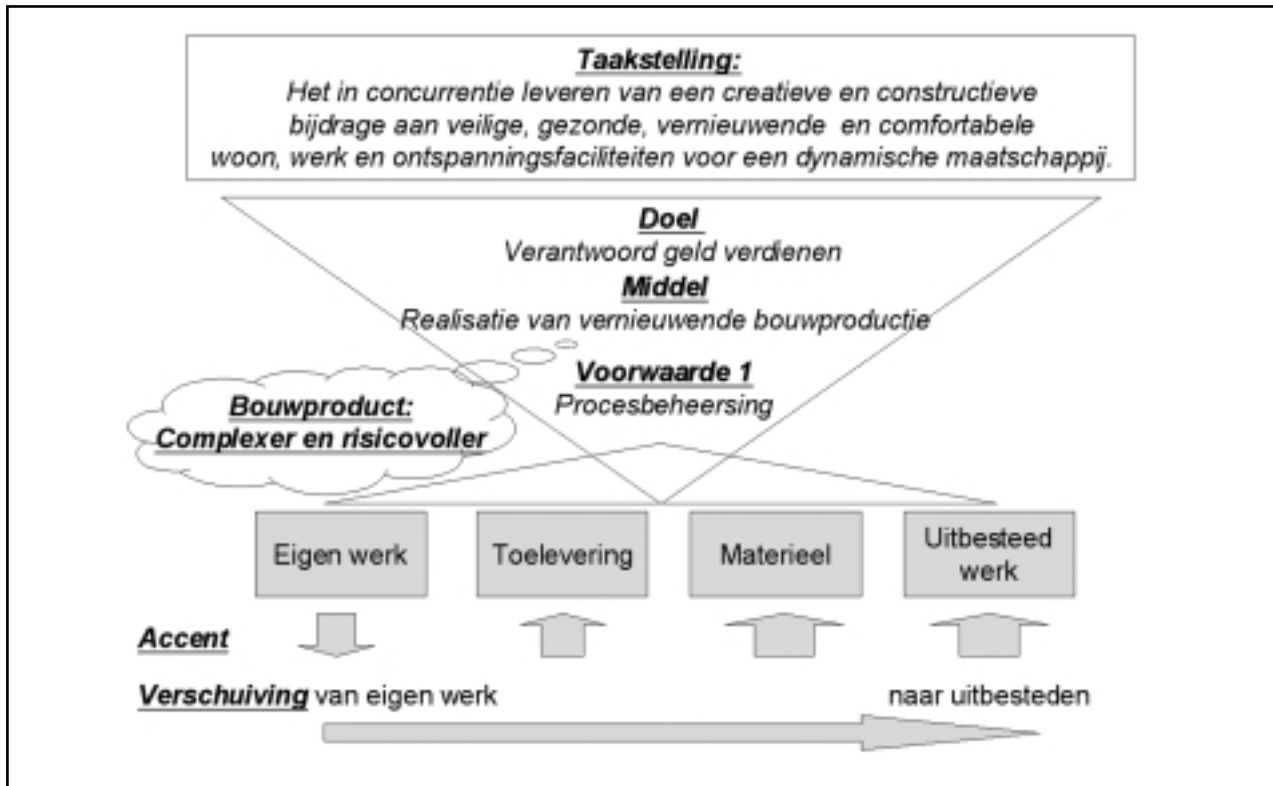
Ad 2) Procesbeheersing

Procesbeheersing is veelomvattend. Dit vraagt niet alleen om kennis en inzicht op het vlak van cijfers. Het vraagt ook om inzicht in, en begrip van de techniek. Dit laatste is voldoende aanwezig binnen Bouwmeester. Procesbeheersing is de achilleshiel. Met het meten in processen en het oppakken van verbeteringen heeft Bouwmeester nauwelijks ervaring.

Besloten wordt om de eerste ervaringen op beperkte schaal op te doen. Om te oefenen wordt gekozen voor beheersing van de materiaalstromen voor het eigen werk. Vervolgens kan verdere uitwerking worden gegeven aan de beheersing van het uitbestede werk of aan elektronisch inkopen. Het motto hierbij is "denk groot, maar begin klein".

Stap 4 Maak een plan met de medewerkers en stip tel het pad uit

Voor het stappenplan maakt Bouwmeester gebruik van het SLIM stappenplan. Hierin staan vier thema's op het vlak van de inkoopfunctie centraal;



Figuur 2.3: Marktonwikkeling en bedrijfsvoering: van eigen naar uitbesteed werk.

- Inkoopregistratie
- Evaluatie leveranciers en gespecialiseerde aannemers
- Kennisborging
- Elektronisch inkopen

De keuze is uitgegaan naar het thema inkoopregistratie, gelet op de behoefte aan kleine concrete stappen.

Inkoopregistratie

Een goede inkoopregistratie is de basis. Dit maakt het bijvoorbeeld mogelijk om inkoopanalyses te maken. Op basis van deze analyse kan het beleid ten aanzien van leveranciers en leveringen worden bepaald. Het beoogde resultaat van dit speerpunt is het terugdringen van de kosten van het totale inkoopvolume en van de tijd die medewerkers hieraan besteden.

Terugdringen van kleine leveringen en korte levertijden

Kleine leveringen met korte levertijden en afhalen van materialen worden gezien als symptomen van improviseren in plaats van organiseren. Daarom wordt ervoor gekozen om binnen het thema Inkoopregistratie de aandacht te richten op het terugdringen van kleine leveringen met korte levertijden. Naast de leveringen van de groothandel zal ook worden gekeken naar de leveringen uit het eigen

magazijn op de werf. De leveringspatronen moeten inzicht bieden in verbeterkansen bij de beheersing van de goederenstroom. Bij de aanpak is uitgegaan van het detail stappenplan (zie bijlage 1):

1. Inventariseren en analyseren leveringspatronen
2. Analyseren facturen van leveranciers
3. Berekenen eigen kosten voor afhalen en laten bezorgen
4. Berekenen kosten eigen magazijn
5. Toetsen resultaten aan bedrijfsbeleid
6. Uitwerken nieuwe werkwijze
7. Inrichten automatisering
8. Invoeren nieuwe werkwijze
9. Bewaken werkwijze en terugkoppelen resultaten

De doorlooptijd van het project bedroeg 6 maanden (inclusief de ontwikkeling van de gereedschappen).

Stap 5 Ga aan de slag

Actie 1: Inventariseren analyseren leveringspatronen

Om een goed beeld te krijgen van de wijze waarop vorm en inhoud wordt gegeven aan de beheersing van de goederenstroom, is het van belang dat kan worden beschikt over de huidige leveringspatronen. De hiervoor benodigde gegevens worden ontleend aan registraties in de administratie van Bouwmeester. Deze wordt namelijk vooral gebruikt

Figuur 2.4: Leverancierslijsten met orderregels

voor registraties van de geldstromen en eigen uren voor projecten, omdat de automatisering, net als de lopende organisatie, is gericht op het beheersen van het eigen werk.

Daarom is ervoor gekozen de benodigde gegevens op te vragen bij leveranciers in de vorm van leveringslijsten. Voor het opvragen van deze gegevens is gebruik gemaakt van een standaard vragenlijst (zie bijlage 2: vraagstelling aan leveranciers). Ondanks het feit dat leveranciers zich in eerste instantie afvroegen wat Bouwmeester met die lijsten wilde doen, waren zij over het algemeen snel bereid en in staat om de gevraagde informatie aan te leveren.

Aan de hand van deze lijsten (in Excel aangeleverd), met vaak duizenden orderregels, zijn door de projectleider analyses gemaakt van de kleine leveringen. Het programma Excel maakt het eenvoudig mogelijk om deze analyses te maken (zie figuur 2.4).

In de analyse is onderscheid gemaakt tussen bezorgen en afhaalorders. Met name het afhaalgedrag bij bouwmaterialen en ijzerwaren was opvallend. De cijfers lieten zien dat ruim 30% van de leveringen door de medewerkers werd afgehaald, terwijl deze slechts 5% van de inkoopomzet bedragen. Daarbij was het geen uitzondering, dat op de dag dat materialen bezorgd werden, ook nog eens bij dezelfde leverancier werd afgehaald. Vanwege de kleine factuurbedragen werd aan dit fenomeen tot nu toe geen aandacht besteed (ze vlogen onder de controleradar door).

Bovenstaande wijst enerzijds op het gebrek aan procesbeheersing en anderzijds op een gebrek aan inzicht in de huidige patronen. Hierbij moet worden aangetekend, dat het afhalen niet zonder meer kan worden verboden, daar de noodzakelijke voortgang van het werk dit soms vereist. Dit is met name het

Figuur 2.5: De factuuranalyse

geval voor klantenwerk. Hierbij ligt door het grillige patroon van de vraag meer nadruk op "improviseren" dan op "organiseren".

Tijdens overleg met leveranciers werd zonneklaar, dat een betere procesbeheersing niet alleen "winst" oplevert voor Bouwmeester, maar ook voor de leveranciers zelf (eigen belang en gedeeld belang).

Actie 2: Analyseren facturen van leveranciers

Geprikkeld door de cijfers die op tafel kwamen na de analyse van de leveringspatronen en naar aanleiding van het overleg met leveranciers, werd besloten om de factuurstroom nader te bekijken. De factuuroverzichten werden ontleend aan de eigen administratie in de vorm van Excel bestanden.

De factuuranalyse (zie figuur 2.5) liet zien, dat 80% van het aantal facturen 14,6% van de omzet representeerde. En 20% van het totaal van de gefactureerde bedragen overeenkwam met 84,6% van het aantal facturen. Dit betekent dus veel administratief en controlerend werk voor een beperkt deel van de omzet.

Voorts werd duidelijk dat een groot deel van de facturen (506 stuks) afkomstig was van ijzerhandel Jacobsen, waarbij het bedrag van 360 facturen lager was dan € 100.

Conclusie: kleine leveringen wijzen niet alleen op een gebrek aan procesbeheersing (conclusie actie 1), maar er wordt bovendien veel tijd besteed aan het afhandelen van "kleine" facturen.

Actie 3: Berekenen eigen kosten voor afhalen en laten bezorgen

De resultaten van acties 1 en 2 spoorden aan tot het in beeld brengen van de eigen kosten rondom kleine leveringen. Zo werd een concreter beeld gevormd van het mogelijke verbeterpotentieel.

Voor het berekenen van de eigen kosten per soort levering (afhalen/bezorgen) zijn via interviews met

werkvoorbereiders, uitvoerders, projectleiders en administrateurs, de tijdsbestedingen ingeschat. Deze hadden betrekking op het voorbereiden en afhandelen van leveringen t/m de behandeling en betaling van de factuur.

De verzamelde tijdsbestedingen, vermenigvuldigd met de uurkosten van de verschillende medewerkers, leverden de volgende resultaten op:

- Eigen kosten afhaalorder: € 90,-
- Eigen kosten bezorgorder: € 45,-

Met deze cijfers in de hand werd gefilosofeerd over de forse besparingen op de eigen uren/kosten, indien het aantal afhaalorders zou worden gehalveerd en de omvang van de bezorgorders zou worden vergroot met 25%.

Als concrete opties voor kostenverlaging werden benoemd:

- Meer vooruitdenken en minder afhalen.
- Meer verzamelfacturen.
- Werken met voorkeursmaterialen (meer in auto).
- Invoeren van een bonus/malus regeling in relatie tot de bestelpatronen (voor dat geld kunnen we een paar keer met de zaak uit eten).

Actie 4: Berekenen kosten eigen magazijn

Op basis van de procesanalyse is vastgesteld dat er in de maanden oktober, november en december, wekelijks gemiddeld 18 orders van het eigen magazijn werden afgehaald. De gemiddelde grootte van de leveringen voor klantenwerk bedroeg € 45,-. Voor projecten bedroeg deze ordergrootte € 105,-. De meerkosten ten opzichte van leveringen van leveranciers werden berekend op € 23 per order. Voor de doorbelasting van de werkelijke kosten moet het interne factuurbedrag voor klantenwerk dus gemiddeld met 50% worden verhoogd. Voor projecten dient dit factuurbedrag te worden verhoogd met gemiddeld 25%.

In combinatie met het feit dat uitvoerders aangaven dat ze in het magazijn vaak misgrepen, en dus verplicht waren af te halen, werd op basis van de verzamelde cijfers besloten om het eigen magazijn te sluiten. In overleg met leveranciers werd invulling gegeven aan een oplossing met meer flexibiliteit en betrouwbaarheid, mede gebaseerd op transparante verzamelfacturen. Daarnaast werd verwacht dat ook het vooruitdenken hierdoor zou worden bevorderd.

Actie 5: Toetsen resultaten aan bedrijfsbeleid

Bouwmeester wil zich in de komende tijd meer gaan ontwikkelen tot regisserende bouwondernemer. Om deze ontwikkeling zonder veel extra kosten succesvol te doorlopen, was het in eerste instantie van belang om de met de koerswijzer in kaart gebrachte

kloof te verkleinen. De focus moest, omwille van de winstgevendheid en de kwaliteit, nadrukkelijk worden verschoven richting vooruitdenken en procesbeheersing van het uitbestede werk, te beginnen met de procesbeheersing voor de leveringen.

Actie 6: Uitwerken nieuwe werkwijze

Besloten werd te starten met het terugdringen van het aantal afhaalorders en de kleine leveringen met een korte levertijd. Dit in overleg met de leveranciers.

Dit is geen eenvoudige opgave. Er moet geen twijfel bestaan over het belang van de verbeteractie. Ook al kan afhalen soms heel aantrekkelijk zijn (even stoom afblazen met een lekker bakje koffie) en wordt het gevraagde "vooruitdenken" niet bevorderd door mobieltjes (wel handig, maar toch ..). "Afroepen van de steiger" dat wilden we toch zo graag?

- De stelling is onomwonden: "er wordt vanaf vandaag niet meer afgehaald". Indien wel moet worden afgehaald, wordt dit tevoren kortgesloten met de projectleider.
- Om te komen tot grotere leveringen wordt zoveel mogelijk op vaste momenten afgeroepen (twee keer per week, op woensdag en vrijdag tussen 11.00 en 12.00 uur).
- De afroepen richting de IJzerwarenhandel worden voortaan geregeld door één medewerker op kantoor.
- Het eigen magazijn wordt gesloten (een duidelijk signaal).

Stap 6 Hou de vinger aan de pols. Doelen bereikt? Bijstellen?

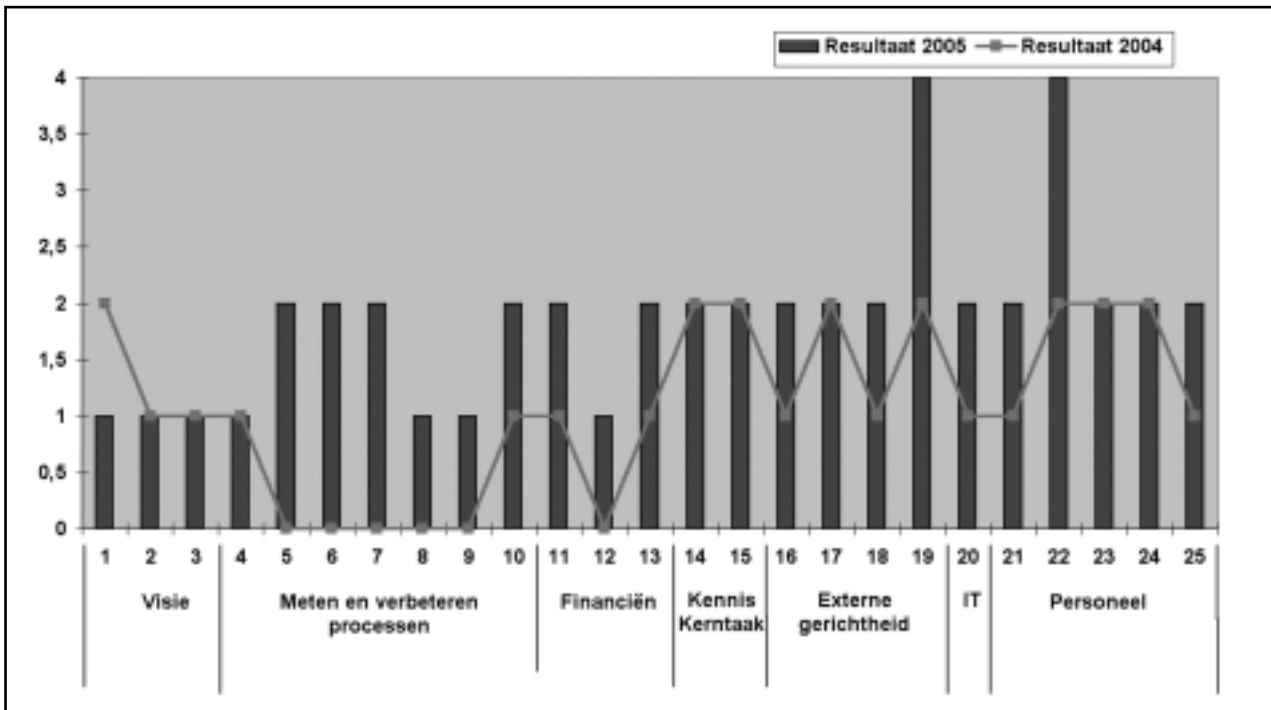
Met alle leveranciers is afgesproken dat wekelijks een overzicht van de leveringen aan de administratie wordt verstrekt. Hier worden de resultaten omgezet in grafieken. Het wekelijks aantal afhaalleveringen en de gemiddelde ordergrootte, worden vermeld op het publicatiebord in de kantine met vermelding van: de doelstelling, de gerealiseerde vermindering en de behaalde besparingen op de eigen uren/kosten.

Stap 7 Communiceer met de betrokkenen.

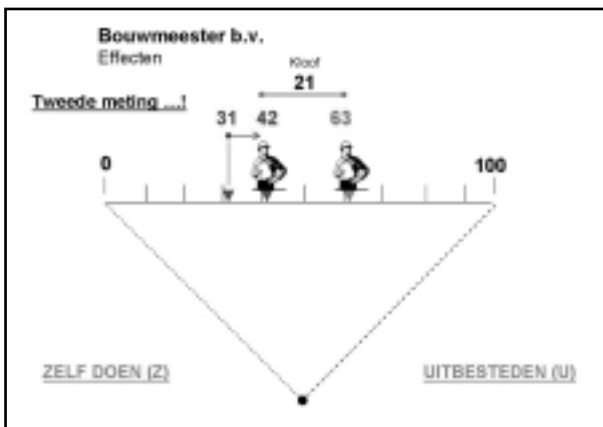
Om op koers te komen worden door de directie duidelijke standpunten ingenomen, die geen twijfel laten over de ingezette strategie en de hiermee samenhangende consequenties voor de werkwijze binnen Bouwmeester.

Kostenbeheersing: geen luxe, maar pure noodzaak om te overleven.

De directie neemt hierbij het voortouw met het oog op het bieden van duidelijkheid. Voor het uitdragen



Figuur 2.6: Meting werkwijze en visie 2005 en 2004



Figuur 2.7: Koerswijzer 2005: de kloof bij Bouwmeester wordt kleiner

van resultaten wordt gebruik gemaakt van het lopende overleg binnen Bouwmeester, zoals het werkvoorbereiders-, uitvoerders- en projectoverleg. Daarnaast worden de tussenresultaten geprikt op het publicatiebord in de kantine. Ook is de sluiting van het eigen magazijn een duidelijk en herkenbaar signaal. Richting medewerkers is er geen sprake van enig verwijt. Gecommuniceerd wordt met een "knipoog".

Stap 8 De eerste effecten in beeld.

Om een indruk te verkrijgen van de effecten van het nieuwe beleid op de bedrijfsvoering is een jaar na de start een tweede meting uitgevoerd naar de huidige werkwijze en de inkoopcijfers (zie figuur 2.6). Naast

de vaststelling, dat de gevraagde cijfers in zeer korte tijd door de administratie werden geleverd, werd duidelijk, dat Bouwmeester meer op koers is gekomen en dat de kloof tussen de werkwijze en de kerntaken is afgenomen (zie figuur 2.7).

De totaalscore van de meting werkwijze en visie is toegenomen van 31 naar 42 punten (zie figuren 2.6 en 2.7). Het verschil wordt met name bepaald door het aantoonbaar meten en verbeteren in processen (punten 5 t/m 9). Het percentage dat de inkoopwaarde uitmaakt bedraagt 63% en is gelijk aan 2004. Door deze cijfers op de koerswijzer te plaatsen wordt vastgesteld, dat de aanvankelijke kloof van 32 punten verminderd is met 11 punten naar 21 punten.

Stap 9 Rond de stap af en denk na over de volgende

Geconcludeerd kan worden dat Bouwmeester, als gevolg van een hechte samenwerking tussen directie, medewerkers (werkvoorbereiding/calculatie, uitvoering en administratie) en leveranciers meer op koers is gekomen. Een belangrijke stap richting verdere procesbeheersing is gemaakt, met behoud van liefde voor het vak.

Het bewust blijven van het belang van procesbeheersing door het projectteam is cruciaal. Om verder op koers te komen is het van belang, dat de directie duidelijke standpunten blijft innemen en geen twijfel laat over de ingezette koers en de hiermee samen-

hangende consequenties voor de werkwijze binnen Bouwmeester.

Naast het door Bouwmeester gekozen thema inkoopregistratie, zal ter ondersteuning van verdere initiatieven ook worden gekeken naar andere thema's.

De eerste resultaten zijn geen eindpunt, maar het begin van een continue ontwikkeling, die moet leiden tot een steeds hogere prijs/kwaliteit verhouding en een beter bedrijfsresultaat. Hierdoor kan ruimte worden gecreëerd voor de nodige investeringen in het personeel en de bedrijfsontwikkeling.

Deel II:

Gereedschap

3.1 Inleiding

Een aantal bouwbedrijven heeft in het kader van het SLIM-project gereedschap ontwikkeld voor slimmer inkopen. Hierbij hebben zij gebruik gemaakt van gegevens uit hun eigen financiële administratie, de orderadministratie van hun toeleveranciers en zoveel mogelijk van hun eigen programmatuur (zij het doorgaans met geringe aanpassingen). Met behulp van deze geregistreerde gegevens kan zonder veel inspanning vorm en inhoud worden gegeven aan de benodigde betere controle c.q. beheersing van de projecten/processen.

Het gereedschap is ontwikkeld vanuit het inzicht dat bouwbedrijven hebben opgedaan met hulp van de 'koerswijzer' (zij bijlage 3) over de verbetermogelijkheden van hun bedrijfsvoering. Met kennis van zaken zijn de bouwbedrijven aan de slag gegaan met het ontwikkelen van gereedschap:

- Leveringsoverzichten
- Voorkeurslijsten leveranciers en materialen
- Calculatiegrafieken
- Uitvoeringsdetails
- Inkoopprotocol

Het gereedschap wordt in de vorm van productbladen gedemonstreerd. Naast de inhoudelijke werking zijn per productblad ook de aanpak, aandachtspunten en adviezen over mogelijke vervolgstappen vermeld. Aangezien voor de toepassing van het gereedschap gebruik wordt gemaakt van ondersteunende software (vaak Excel), wordt in volgende paragraaf extra aandacht besteed aan geautomatiseerde ondersteuning.

3.2 Inzet van ICT

Software is niets meer en niets minder dan belangrijk gereedschap voor medewerkers om hun taken naar behoren te kunnen uitvoeren. Aangezien medewerkers van uitvoerende bedrijven andere werkzaamheden en controles uitvoeren dan medewerkers van organiserende bedrijven, zal ook de automatisering anders zijn ingericht.

- ICT voor uitvoerende bedrijven:
Uitvoerende bedrijven kunnen goed uit de voeten met programma's ter ondersteuning van de voorcalculatie, urenbewaking en de financiële administratie.
- ICT voor organiserende bedrijven:
Voor organiserende bedrijven moet de nadruk liggen op tijdig en met verstand aan- en bijsturen en beheersen van processen. Dit vraagt om software

voor aan- en bijsturen van processen op het vlak van ontwerp, werkvoorbereiding, planning, uitvoering, controle opleveringspunten en niet op de laatste plaats om software die is ingericht voor (internationale) samenwerking. Pro actief sturen in plaats van achteraf bijsturen is hierdoor mogelijk. Hierbij kan gedacht worden aan het (digitaal) samenwerken aan tekeningen, berekeningen, begrotingen, planningen, vergunningprocedures e.d.

ICT biedt vele mogelijkheden voor het ondersteunen van concepten voor slimmer inkopen. Bijvoorbeeld het automatiseren van routinetaken of het ontwikkelen en borgen van nieuwe product-/marktcombinaties. Dit kan zich met name resulteren in een verbetering van:

- tevredenheid van klanten (kwaliteit / prijsverhouding omhoog)
- productiviteit (met dezelfde mensen doelmatiger produceren)
- logistieke beheersing (materialen en materieel in één keer goed)
- kostenpeil (lagere faalkosten)
- doorlooptijden (sneller)
- concurrentiepositie (transparantie en vertrouwen)
- bedrijfsrendement (zie kostenpeil)

Niet in de laatste plaats kan de inzet van ICT leiden tot de verbetering van het innovatievermogen als motor van een gezond ondernemerschap.

De SBR publicatie "ICT in de bouw" ⁵ laat zien, dat voor individuele bedrijven de voordelen van ICT met name liggen in het terugdringen van faalkosten. Als ander belangrijk voordeel wordt genoemd, dat ICT de invoering van nieuwe werkwijzen gemakkelijker maakt en de kwaliteit van projecten verhoogt. In dit kader wordt dan ook bij de verschillende gereedschappen ingegaan op de hierbij benodigde ICT.

5 ICT in de bouw, SBR-publicatie, ISBN 9053674500, april 2005

3.3 Overzicht van gereedschappen voor slimmer inkopen

A Leveringsoverzichten voor inzicht eigen kosten	
Doel	De leveringsoverzichten van leveranciers moeten inzicht bieden in verschillende soorten leveringen (bezorg- en afhaalorders), om: <ul style="list-style-type: none"> - de eigen kosten voor afhalen en laten bezorgen te berekenen en - de eigen kosten te vergelijken met de inkoopomzet.
Resultaat	Lagere eigen kosten, hogere bonuskortingen.
Achtergrond	Tot een groter kostenbewustzijn binnen de organisatie komen, door processen en kosten inzichtelijk te maken en concrete voorbeelden van besparingen aan te dragen. Inzicht in leveringspatronen aan de hand van leveringsoverzichten geeft een beeld van mogelijkheden voor kostenbesparingen. Verbeteracties worden concreet door voorkeurslijsten van materialen en leveranciers en een inkoopprotocol.
Aanpak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventariseren eigen registraties van leveringen in de interne administratie 2. Opvragen van leveringslijsten bij leveranciers (overzichten met orderregels) 3. Leveringslijsten filteren op afhaalorders en bezorgorders 4. Berekenen eigen kosten voor afhalen en laten bezorgen 5. Ontwikkelen acties gericht op kostenbesparing (voorkeurslijsten, vooruit denken –inkoopprotocol- en verzamelacties) 6. Inbedden resultaten in de praktijk.
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> - Registraties in eigen administratie gericht op beheersing van eigen werk (urenbeheer) zijn over het algemeen niet geschikt voor de inventarisatie van leveringsoverzichten; - Leveringsoverzichten kunnen bij leveranciers worden opgevraagd (zie bijlage voor vraagstelling aan leveranciers); - Let ook op het afhaalgedrag bij bouwmaterialen en ijzerwaren.
ICT	Leveranciers kunnen de overzichten aanleveren in de vorm van een Excel-bestand (onderdeel van MS Office). Deze bestanden worden onttrokken uit de eigen systemen van de leveranciers. Voor het maken van analyses middels sorteren en filteren biedt Excel voldoende mogelijkheden. Zie bijvoorbeeld figuur 3.1.

T	Datum	Order	Levering	Quant	Price	Beschrijving	F	C	Unit
1007	03-09-2004	07400	GEBRACHT	021150		C-PROFIEL METAAL 60MM (20000)	0	0	2
1008	03-09-2004	07400	GEBRACHT	PL8148		GYPROC GPS ABA - AFGESCHURDE HANT	12,6	0	2
1009	03-09-2004	08202	GEBRACHT	DES 134		VELUX ONDERDEEL	0	0	
1010	03-09-2004	08908	GEHAALD	089890		POLYNORM DAK MET ONDERBLEN VOOR MPI	70	0	
1011	03-09-2004	08640	GEHAALD	PL5402		JONGENIEL PAINTPANEL GARANT TRIPLEX GRUIS EIT	12	0	2
1012	03-09-2004	08640	GEHAALD	PL7177		OCCOLME TRIPLEX DOOR 8M DOOR EIT	12	0	2
1013	03-09-2004	08677	GEHAALD	HW1346		PALLET GYPROC (STATOGELS)	0	0	
1014	04-09-2004	18406	RECHTSTRE	PL 5669		PALETTE OCCOLME TRIPLEX EIT MET CERTIFICAAT	40	0	2
1015	04-09-2004	18406	RECHTSTRE	DE2807		MERANTI STAPELDORPELDEUR W003	40	0	201
1016	04-09-2004	18406	RECHTSTRE	DE2807		MERANTI STAPELDORPELDEUR W003	40	0	211
1017	04-09-2004	08100	GEBRACHT	503402		WESTERN RED CEDAR SABAT HALFHOUT	95	100	2
1018	04-09-2004	08071	GEBRACHT	PL 5669		PALETTE OCCOLME TRIPLEX EIT MET CERTIFICAAT	30	0	2
1019	04-09-2004	08071	GEBRACHT	PL 5669		PALETTE OCCOLME TRIPLEX EIT MET CERTIFICAAT	35	0	2
1020	04-09-2004	08071	GEBRACHT	PL 5669		JONGENIEL PAINTPANEL GARANT TRIPLEX GRUIS EIT	16	0	3
1021	04-09-2004	08950	GEBRACHT	HW1346		PALLET GYPROC (STATOGELS)	0	0	
1022	04-09-2004	08950	GEBRACHT	PL8147		GYPROC GPS R08 - RONDE HANT	9,6	0	3
1023	04-09-2004	08950	GEBRACHT	PL8147		GYPROC GPS R08 - RONDE HANT	9,5	0	4
1024	06-09-2004	19196	GEHAALD	030860		ROCHWOL BOUTPLAAT 201	80	0	1
1025	05-09-2004	19195	GEHAALD	PL0054		3/4ALF GIPS AF GESCHURDE KANT GEMESDEARE	12,5	0	2
1026	04-09-2004	18166	GEHAALD	PL3398		3/4ALF GIPS AF GESCHURDE KANT	12,6	0	3
1027	05-09-2004	19195	GEHAALD	ZHE118		VUREN H.L.C GESCHAAFD MET RONDE HOEK	50	75	3
1028	06-09-2004	19177	GEHAALD	PL 5669		PALETTE OCCOLME TRIPLEX EIT MET CERTIFICAAT	16	0	2
1029	05-09-2004	19230	GEHAALD	DE7005		VELUX TUNELVENSTER GGL 082 3050 TOPFRASH	0	0	
1030	06-09-2004	19230	GEHAALD	DE7016		VELUX DOORTSUK 08H 082 3000	0	0	
1031	05-09-2004	19230	GEHAALD	PL0061		SMARTPLY OSB KLASSE 2 TD4	85	0	2
1032	06-09-2004	19230	GEHAALD	ZHE118		VUREN H.L.C GESCHAAFD MET RONDE HOEK	60	76	4
1033	05-09-2004	19230	GEHAALD	ZHE118		VUREN H.L.C GESCHAAFD MET RONDE HOEK	65	180	4
1034	06-09-2004	19200	GEBRACHT	PL5402		JONGENIEL PAINTPANEL GARANT TRIPLEX GRUIS EIT	12	0	
1035	05-09-2004	19200	GEBRACHT	PL3054		OPSTALAN DAKELEMENT DED 2,5 HP 80FD IV	96	0	
1036	08-09-2004	08679	GEBRACHT	DE2147		BRUYNEL VERVOLLET DEUR KYND HOV 8	83	0	201

Fig. 3.1: Leveringsoverzichten

A Leveringsoverzichten voor inzicht eigen kosten	
Analyseresultaten	<ul style="list-style-type: none"> - Percentage afhaalorders afgezet tegenover inkoopomzet. - Eigen kosten verbonden aan leveringen (voorbereiden, afroepen, controleren, factuurbehandeling en betaalbaar stellen), verdeeld naar bezorgorders en afhaalorders. - Pilotbevindingen - 20 % van afhaalorders bedragen slechts 4 % van inkoopomzet. - Eigen kosten bezorgorders € 65,-; eigen kosten afhaalorders € 120,- - Eigen kosten bedragen 18 tot 20 % van de inkoopwaarde voor hout en plaatmateriaal, bouwmaterialen, ijzerwaren en gereedschappen. - Een halvering van afhalen kan directe tijdsbesparingen opleveren (=2,5 % van de inkoopwaarde).
Vervolgstappen	<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijke opties voor kostenverlaging zijn: <ol style="list-style-type: none"> 1. meer vooruitdenken en minder afhalen (inkoopprotocol) 2. verzamelfacturen 3. werken met voorkeursmaterialen en voorkeursleveranciers <p>Een betere beheersing van de goederenstroom levert voor zowel bouwbedrijven als leveranciers voordelen op (win-win).</p>

B Voorkeurslijsten materialen en leveranciers voor opbouw routines	
Doel	Voorkeurslijsten moeten leiden tot 'sneller, netter en efficiënter werken'. Door bedrijfsbreed met één voorkeurslijst te werken, kunnen bij de uitvoering van het werk routines worden opgebouwd door meer eenheid in de materialen: "niet steeds moeten verdiepen in verwerkingsvoorschriften en bijzonderheden, en steeds opnieuw uitproberen, maar weten waar je aan toe bent".
Resultaten	Kostenbesparing, hogere kwaliteit/prijsverhouding, eenvoudig onderhoud.
Achtergrond	De ervaring leert dat uitvoerders die met 3 tot 4 werkvoorbereiders werken, worden geconfronteerd met 3 tot 4 verschillende voorkeuren voor dezelfde materialen-toepassingen. Bij de ontwikkeling en het beheer van de voorkeurslijsten moet, naast het aspect van de materiaalsprijs, vooral ook worden gekeken naar de technische eigenschappen en de praktijk van verwerken. De ontwikkeling en het beheer van voorkeurslijsten zal integraal moeten worden aangepakt (samenwerking tussen werkvoorbereiding, uitvoering en administratie enerzijds en de leveranciers anderzijds).
Aanpak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vaststellen van materiaalgroepen 2. Leveranciers indelen in materiaalgroepen 3. Toewijzen van materiaalgroepen aan medewerkers 4. Per materiaalgroep het ingekochte assortiment vaststellen 5. Filteren ingekochte assortiment per materiaalgroep 6. Per materiaalgroep leveranciers filteren 7. Ingekochte assortiment toewijzen aan leveranciers 8. Onderhandelen en bijstellen
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> - Door een lijst uit te draaien van alle crediteuren van het afgelopen jaar ontstaat inzicht in het aantal leveranciers - Het moet duidelijk worden wat er is ingekocht, bij wie en hoeveel. Inzicht ontstaat door leveringsoverzichten bij leveranciers op te vragen of (arbeidsintensiever) alle facturen per leverancier te doorlopen. - Eenmalig gebruikte of verouderde materialen buiten beschouwing laten. Probeer te komen tot een hitlijstje van standaard materialen. - Op basis van praktijkinzichten kan het aantal leveranciers per materiaalgroep worden teruggebracht.
ICT	De benodigde lijsten kunnen worden onttrokken aan de financiële administratie. Vaak is de administratie ingericht op projecten en kunnen niet direct overzichten worden gemaakt van de omzetten en leveringen per leveranciers of onderaannemer. Om dit probleem te omzeilen kunnen bestanden via een conversie worden overgedragen naar Excel (programma binnen MS office). Voor het maken van analyses door samenvoegen, sorteren en filteren biedt Excel voldoende mogelijkheden.

>>

B Voorkeurslijsten materialen en leveranciers voor opbouw routines	
Materiaalgroepen	<p>Voorbeeld van mogelijke indeling in materiaalgroepen:</p> <p>MATERIALEN</p> <p>1a Hout en plaat</p> <p>1b Bouwmaterialen</p> <p>1c Hang en sluitwerk</p> <p>1d Beglazing, katten en verven</p> <p>1e Kozijnen, ramen, deuren en luifels</p> <p>1f Roosters en suskasten</p> <p>1g Keukens en kasten</p> <p>1h Metaalwerken</p> <p>1i Zonwering</p> <p>1j Niet productiegebonden goederen</p> <p>1k Installatiemateriaal</p> <p>1l gereedschappen en machines</p> <p>2. ONDERAANNEMERS</p> <p>3. MATERIEEL</p>
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Maak één medewerker (met verstand van zaken) verantwoordelijk / aanspreekpunt voor interne organisatie en leveranciers; - Laat medewerkers voorkeurslijsten ontwikkelen en beheren; - Stem voorkeurslijsten af met collega's en leveranciers. - Wijs werkvoorbereiders/calculatoren toe aan materiaalgroepen, aangezien die doorgaans besluiten nemen over de materiaalkeuze.
Vervolgstappen	<ul style="list-style-type: none"> - Om de inkoop te stroomlijnen en de ergernis en administratieve rompslomp rondom leveringen te beperken kan het inkoopprotocol worden ingeschakeld: een praktische vorm van elektronisch bestellen met behulp van E mail. - Met het oog op het beheergemak, kan gebruik worden gemaakt van elektronisch prijslijsten, die in het verlengde van het project S@LES, door een toenemend aantal leveranciers wordt aangeboden.

C Calculatiegrafieken voor projectanalyse	
Doel	In kaart brengen van calculaties en gegevensbronnen aan de hand van de huidige werkwijze, om vanaf de voorbereiding een duidelijk beeld te ontwikkelen en de koers van het project te bewaken door: <ul style="list-style-type: none"> - Inzicht te krijgen in kritieke regiepunten (momenten waarbij veel onderaannemers, leveranties voorkomen) - De koersgegevens van een project van tevoren vast te stellen (relatie eigen werk en uitbesteed werk)
Resultaat	Proactieve sturing op de koers van projecten, waarbij de kennis en ervaring van projectleiders zijn afgestemd op het accent van de taakhoud (organiseren van uitbesteed of van eigen werk). Bij projecten waarbij meer dan 70% van het werk wordt uitbesteed moet men gaandeweg meer oog krijgen voor procesbeheersing van de uitbesteede taken (regievoerend).
Achtergrond	Om tot een bewustere projectaanpak binnen de organisatie te komen, die niet alleen vanuit het perspectief van eigen kostenbewaking moet plaatsvinden, zal ook de keuze van de projectleiding en de inrichting van de organisatie hiervan een afgeleide zijn. Een en ander zal in belangrijke mate bijdragen aan hogere kwaliteit/prijs verhouding van het bouwproduct.
Aanpak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkelen selectiesystematiek voor het vaststellen van de aard van projecten vanuit de aanwezige voorcalculatieprogrammatuur. 2. Analyseren (MAMO) relatie eigen werk (uren en materialen) en uitbesteed werk (aan onderaannemers en fabrikanten); 3. Inventariseren kritieke regiepunten in de projectbeheersing. NB Dit zijn momenten waarop veel onderaannemers, leveranciers en eigen mensen tegelijk op het werk verschijnen zoals dit vaak het geval is in de ruwe afbouwfase. Deze uitdraai correspondeert dan met de STABU hoofdstukken. 4. Koppelen koerswijzer aan elk calculatiehoofdstuk (STABU hoofdstukken). 5. Uitwerken koerswijzer voor 2 tot 3 afgeronde werken. 6. Selecteren op te starten project. 7. Koersgegevens via eenvoudige en praktische rapportages ontsluiten
Aandachtspunten	Koersgegevens van projecten uit de aanwezige voorcalculatieprogrammatuur genereren.
ICT	De benodigde gegevens kunnen worden onttrokken aan de aanwezige calculatieprogrammatuur. De calculatieregels kunnen rechtsreeks worden overgedragen naar Excel (programma binnen MS office). Voor het maken van analyses door sorteren en filteren biedt Excel voldoende mogelijkheden. Met name de representatie van de cijfers in de vorm van grafieken biedt overzicht en inzicht.
Analyseresultaten	Calculatiegrafieken kunnen van ieder project een overzicht leveren van de (MAMO) verdeling tussen onderaannemers, materialen en uren: <ul style="list-style-type: none"> - Om de mate van uitbesteding per project te bepalen (zie figuur 3.2) - Uitgezet tegen de tijd van het projectverloop (zie figuur 3.3)

>>

D Uitvoeringsdetails voor raakvlakbeheersing

Doel

Het maken van een set van standaard-uitvoeringsdetails voor ingewikkelde bouwknoepen om de afstemming op raakvlakken tussen onderaannemers te verbeteren (figuur 3.4).

ICT-Hulpmiddelen Bouwknoepen



Figuur 3.4: Standaard uitvoeringsdetail

Resultaat

Een (dynamisch) detailboek waarin een aantal standaard referentie uitvoeringsdetails is opgenomen, met attentiepunten per detail op snijvlakken van vakdisciplines.

>>

D Uitvoeringsdetails voor raakvlakbeheersing	
Resultaat	Een (dynamisch) detailboek waarin een aantal standaard referentie uitvoeringsdetails is opgenomen, met attentiepunten per detail op snijvlakken van vakdisciplines
Aanpak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een beknopte notitie opstellen waarin een concrete doelstelling voor de uitvoeringsdetails is beschreven. 2. Aan de hand van de doelstelling een beperkt aantal voorbeelden van uitvoeringsdetails uitwerken door werkvoorbereiders na overleg met uitvoerders. 3. Doelstelling, toepassing en voorbeelden van uitvoeringsdetails bespreken met uitvoerders. 4. Set van uitvoeringsdetails uitbreiden aan de hand van uitwerken van voorbeelden en commentaar van uitvoerders. 5. Opstellen detailboek van standaard referentie uitvoeringsdetails (met vermelding van attentiepunten) 6. Nummering uitvoeringsdetails (volgnummers) en zo mogelijk relateren aan STABU-codes. 7. Detailboek met standaard uitvoeringsdetails ter controle voorleggen aan uitvoerders 8. Beheer detailboek met uitvoeringsdetails (periodieke evaluatie en aanpassingen)
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> - Voorbeelden van mogelijke standaard referentiedetails zijn: platte details, bouwknoppen (bijvoorbeeld samenstelling vloeropbouw). - Voorbeelden voor de vormgeving van standaard referentie uitvoeringsdetails: tekening voor begin- en eindsituatie, kleuren/arcering gebruiken om verschillende disciplines mee aan te duiden. - Uitvoeringsdetails met potentieel hoge faalkosten zijn het interessantst vanuit het oogpunt van kostenbesparing. Uit praktijkervaring blijken de faalkosten in het algemeen het grootst bij raakvlakken met installaties. - Patronen/structuren gebaseerd op standaarden uit de installatiebranche (UBIM/Elementenmethode), zouden tot een basisstructuur uitgewerkt kunnen worden. - Mogelijk kunnen relevante uitvoeringsdetails bij desbetreffende STABU-codes vermeld worden in het bestek. - Het detailboek is een dynamisch document dat met regelmaat geëvalueerd en bijgesteld moet worden op basis van praktijkervaringen. - Om het draagvlak in de projectteams te vergroten voor toepassing van standaard referentie uitvoeringsdetails, is het van belang dat er regelmatig afstemming plaatsvindt tussen directie, bedrijfsbureau, werkvoorbereiders en uitvoerders.
ICT	Voor het ontwikkelen van de uitvoeringsdetails kan gebruik worden gemaakt van lichte versies van tekensoftware. Bij het opbouwen van de uitvoeringsdetails kan gebruik worden gemaakt van de aansluitdetails van SBR. Hierbij is het wel van belang, dat duidelijk wordt weergegeven welk onderdeel van het werk door welke onderaannemer (of fabrikant) wordt geleverd. Het gaat immers om het beheersen van de ontmoetingspunten van opleveringsresultaten.
Pilotbevindingen	Een bouwbedrijf heeft een detailboek opgesteld met 14 'standaard referentie uitvoeringsdetails'. In het overleg heeft veel discussie plaatsgevonden over de toepassing van de details en de wijze van vermelding van attentiepunten. Ook het betrekken van uitvoerders bij de ideevorming van de toepassing en de uitwerking van de uitvoeringsdetails is van cruciaal belang gebleken, om de standaard referentie uitvoeringsdetails succesvol in te voeren.

E Inkoopprotocol voor gestructureerd proces	
Doel	Om de inkoop te stroomlijnen en de ergernis en administratieve rompslomp rondom leveringen te beperken, kan de invoering van een inkoopprotocol een bijdrage leveren.
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - Inkoopproces beter gestroomlijnd met als voordelen: <ul style="list-style-type: none"> - Terugdringen van administratief werk - Eenvoudiger controles leveringen en facturen - Duidelijke aanspreekpunten - Minder fouten - Tevens wordt de basis gelegd voor continue financiële rapportages aan projectleiders en directie, om de "vinger aan de pols" te houden. <p>Processchema inkooporder:</p> <pre> graph TD A[Inkooporder opgesteld door inkoop/verkoop] --> B[] B -.-> C["- archief projectmap - c.c. proj. Verantw. Uitvoerder - c.c. administratie - > €5.000, c.c. productgroeponder"] B --> D{Levering werkplaats} D -- ja --> E[Controle hoeveelheid + levering door B. Schuit] D -- nee --> F[Controle hoeveelheid + levering door uitvoerder] E --> G{Levering juist} F --> G G -- ja --> H[Inkooporder parafieren] G -- nee --> I[/Afwijzing aangeven + reclameren/] H --> J[Geparafende inkooporder naar Administratie] I --> J J --> K[Controle inkoopofferte t.o.v. inkoopfactuur] K --> L[/De procedure crediteurenadministr./] </pre>
	<p>Figuur 3.5: Inkoopprotocol</p>

>>

E Inkoopprotocol voor gestructureerd proces	
Achtergrond	Een inkoopprotocol (figuur 3.5) kan worden ingezet om tot een bewustere en meer planmatige aansturing van de goederenstroom te komen die een bijdrage levert aan het bevorderen van meer rust, leuker werk en het terugdringen van faalkosten.
Aanpak	<p style="text-align: center;"><u>Routekaart naar HR-inkoop</u></p> <p style="text-align: center;">J.M. Nijboer</p> <p>Figuur 3.6: Routekaart naar HoogRendement-Inkoop</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inventariseren analyseren leveringspatronen (zie stappenplan ‘leveringsoverzichten van leveranciers’). 2. Voorkeursmaterialen en voorkeursleveranciers (zie stappenplan ‘voorkeurslijsten materialen en leveranciers’). 3. Inkoopprotocol (Hoog Rendement Inkoop) (zie figuur 3.6)
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> - Het inkoopprotocol en de voor inkoop benodigde administratieve gegevens kunnen worden opgenomen op het intranet (kennisdeling). - Het verdient aanbeveling dat de directie het inkoopprotocol voor ingebruikname introduceert. - Voor een daadwerkelijke toepassing van het inkoopprotocol, is het van belang dat in de aanloop de administratie zorgt voor een actieve ondersteuning en bewaking.
ICT	Voor het plaatsen van de bestellingen kan gebruik worden gemaakt van de programma’s Word of Excel in combinatie met Outlook (onderdeel MS office). Hierbij worden de bestellingen aangemaakt met behulp van voorkeurslijsten en verzonden met behulp van Outlook. Hierbij is het met het oog op het vereenvoudigen van administratieve controles van belang, dat er via een standaardinstelling, wordt ge’cc’d naar de administratie, de ontvanger van de materialen en de projectverantwoordelijke.
Vervolgstappen	<p>Verdere ontwikkelingen zijn gericht op een digitalisering van het inkoopproces</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elektronische prijslijsten: Naast het aanleveren van leveringsoverzichten en top 100 lijsten (opgenomen in het inkoopprotocol) kunnen door leveranciers ook gestructureerde elektronische leveringslijsten aangeleverd worden voor het bestand aan productiemiddelen in het calculatieprogramma (resultaat van het project S@LES in de bouw).

>>

E Inkoopprotocol voor gestructureerd proces

2. Bestellen per email:

Parallel aan de ontwikkeling van de voorkeurslijsten en de ontwikkeling van het inkoopprotocol kan het emailprogramma (bijvoorbeeld Outlook) worden aangepast voor het bestellen van materialen per email. Hierbij kan onder andere gebruik gemaakt worden van de voorkeurslijsten (bijvoorbeeld ingepast in Word). Kopieën van alle bestellingen kunnen naar de financiële administratie worden gestuurd en de medewerker op wiens verzoek besteld is. Deze wijze van bestellen kan nog worden verbreed richting uitvoerders (met laptop).

3. Raadplegen leveringsoverzichten via het internet:

Binnen het kader van het inkoopprotocol kan worden bezien in welke mate gebruik kan worden gemaakt van de leveringsoverzichten, die via het internet toegankelijk gemaakt worden door leveranciers (toegang met password).

Bijlagen

Bijlage 1: Veelgestelde vragen

Binnen het stimuleringsprogramma SLIM zijn door bouwbedrijven uiteenlopende verbeteracties opgepakt in de vorm van pilots. In deze bijlage wordt aan de hand van een vraag- en antwoordspel een aantal veelgestelde vragen beantwoord. De antwoorden komen voort uit ervaringen die binnen het SLIM-project zijn opgedaan.

Om over na te denken: "Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden".

Vraagstelling:

Tien veelgestelde vragen zijn verdeeld over de volgende hoofdvragen:

- Ligt uw bedrijf op koers?
- Waarom zou u de bedrijfsvoering rondom inkoop moeten verbeteren?
- Welke praktische gereedschappen zijn beschikbaar?

Ligt uw bedrijf op koers?

1. *Vraag:* Heeft u een goed beeld van de plaats waar uw bedrijf zich bevindt tussen "uitvoerend" en "organiserend"? Of kunt u zich vanuit het perspectief van de opdrachtgever als bedrijf plaatsen tussen "maakbedrijf" en "organiserend (kopstaart) bedrijf"?

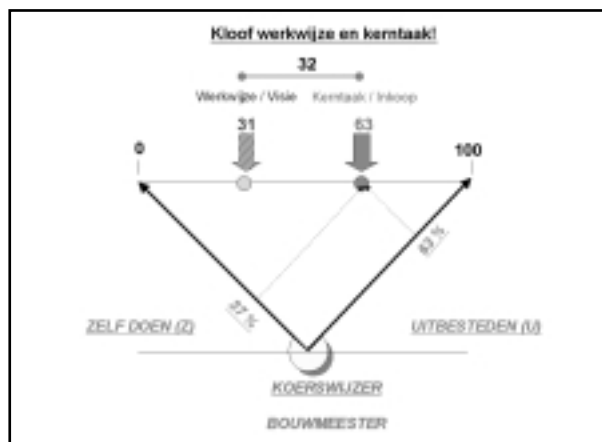
Aanwijzing: De meting van uw Werkwijze en Visie biedt uitkomst. Deze geeft aan waar de accenten liggen bij uw bedrijfsvoering:

- Techniek en vakmanschap voeren de boventoon.
- Techniek en vakmanschap worden gecombineerd met oog voor het organiseren van uitbesteed werk.
- Organiseren en coördineren voeren de boventoon met kennis van techniek en vakmanschap.

2. *Vraag:* Is u de kerntaak en het belang van inkoop voor uw bedrijf bekend, op grond van cijfers?

Aanwijzing: De meting van Kerntaak en Inkoop biedt uitkomst. Deze kunt u gebruiken om door middel van uw financiële cijfers over eigen werk en uitbesteed werk, uw werkelijke positie te bepalen.

3. *Vraag:* Ligt uw bedrijf op koers? Met andere woorden, is uw bedrijfsvoering voldoende ingericht op uw kerntaak?



Figuur B1.1: Uw werkwijze is niet op uw kerntaak afgestemd

Producttype (Soorten projecten):	1 Klantenwerk	2 Projecten tot <_ 600.000 Klein Middelgroot	3 Projecten >_ 600.000 Groot
Kerntaak Uitbesteed: Koerswijzer:	uitvoeren 0%	Litvoeren 48%	Regie 88%
Procesbeheersing:	(1) Eigen werk (2) Materialen	(1) Eigen werk (2) Uitbesteed	(1) uitbesteed (2) Eigen werk
Projectleider: Gripfactor:	Vakman Techniek	Vakman Overtuigingskracht	Organisator Begrip, samenhang
Man rapportages	(1) Eigen uren (2) Materialen	(1) Eigen uren (2) Materialen (3) Onderaannemers	(1) Onderaannemers (2) Materialen (3) Eigen uren

Figuur B1.2: Koerswijzer voor bepaling kerntaak van projecten

Aanwijzing: De koerswijzer biedt uitkomst. De koerswijzer vergelijkt de resultaten van de metingen 1) Werkwijze en Visie en 2) Kerntaak en inkoop:

- Liggen de resultaten van beide metingen dicht bij elkaar, dan ligt uw bedrijf op koers.
- Zit er een kloof tussen beide meetresultaten, dan ligt uw bedrijf niet op koers en zijn verbeteracties nodig om uw bedrijfsvoering beter af te stemmen op uw kerntaak (zie figuur B1.1).

4. *Vraag:* Kan de koerswijzer ook worden gebruikt om de kerntaak voor projecten te kunnen bepalen? Een bouwbedrijf heeft doorgaans een grote diversiteit van projecten onderhanden, waarvoor de kerntaak en vorm van projectondersteuning kan verschillen.

Aanwijzing: De koerswijzer biedt uitkomst om de werkwijze en kerntaak voor drie soorten projecten (ofwel producttypen) te kunnen bepalen (zie figuur B1.2):

- Klantenwerk (focus op techniek en vakmanschap)
- Kleine en middelgrote projecten <= 600.000 euro

(focus op vakmanschap met organiserend vermogen)

- Grote projecten van meer dan 600.000 euro (focus op organisatie en coördinatie van uitbesteed werk)

Waarom zou u de bedrijfsvoering rondom inkoop moeten verbeteren?

5. *Vraag:* Hoe komt het dat veel bouwbedrijven zijn getransformeerd van een uitvoerend naar een regisserend bouwbedrijf?

Aanwijzing: Door het steeds complexer worden van het bouwvolume en de toenemende specialisatie zijn bouwbedrijven genoodzaakt om steeds meer werk uit te besteden aan gespecialiseerde bedrijven en de industrie. Een aantal bedrijven heeft gekozen voor specialisatie en andere bedrijven hebben gekozen voor uitbesteden aan specialisten.

6. *Vraag:* Waarom zou u uw bedrijfsvoering rondom de inkoop tegen het licht houden, als blijkt dat u ook tot de groep bedrijven behoort die in toenemende mate werk uitbesteedt?

Aanwijzing: Uw procesbeheersing zou, in het verlengde van het meer uitbesteden, moeten verschuiven richting het uitbestede werk.

7. *Vraag:* Is verandering van uw bedrijfsvoering nodig?

Aanwijzing: Verschuiving van uitvoering van eigen werk naar regie op het uitbestede werk, betekent een verschuiving van oog voor techniek naar oog voor organisatie. De invloed hiervan op de organisatie van projecten is groot en heeft gevolgen voor de benodigde kennis en vaardigheden van het personeel, de in te zetten ICT en meer in het bijzonder op de rol van inkoop.

8. *Vraag:* Waarom veranderingen op het gebied van inkoop?

Aanwijzing: Uit onderzoek binnen bouwbedrijven blijkt dat de inkoopwaarde 50 % tot 70 % van de omzet kan uitmaken. Daarnaast blijkt dat binnen veel bouwbedrijven inkoop onderbelicht en onderschat wordt. Inkoop blijkt vaak een bijzaak. Voor bedrijven die een groot deel van het werk uitbesteden is inkoop zonder meer een kerntaak.



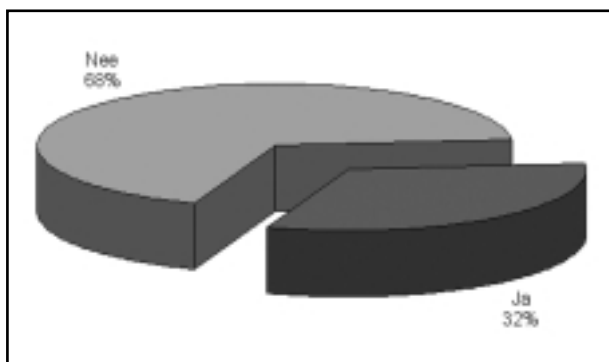
Figuur B1.3: Omslag rapport Inkoopprestatiemeting

Iedere procentpunt verbetering betekent tussen 10 en 25% verbetering van het bedrijfsresultaat. Voor bouwbedrijven is de winst immers maximaal 4 %. Dus 1 % erbij levert 25 % meer winst. De resultaten van dit onderzoek dat in het kader van het project SLIM is uitgevoerd, zijn beschreven in het rapport inkoopprestatiemeting⁶ (zie figuur B1.3).

9. *Vraag:* Wat zijn concrete verbeteringen van uw inkooppositie?

Aanwijzing: Cijfers en feiten van onderzoek laten zien dat de nadruk bij inkoop nog te veel ligt op bestellen. Bewezen inkooptechnieken liggen binnen handbereik, maar zijn bij bouwbedrijven onvoldoende bekend. Er zijn binnen bouwbedrijven weinig cijfers beschikbaar (met name op het vlak van logistiek ontbreken deze). Werken met inkooptechnieken kan bouwbedrijven veel opleveren. Voor nadere informatie zie het rapport "Inkoop in de Bouw/Cijfers en werkwijzen, Project SLIM, SBR, juni 2004".

⁶ Sleutels voor Inventief Management SLIM, SBR-studierapport, ISBN 9053674012, juni 2004



Figuur B1.4: Wordt de inkoopprestatie gemeten?
(enquête onder 200 bouwbedrijven)

10. *Vraag:* Hoe komt u aan praktische gereedschappen voor het verbeteren van uw inkoop?

Aanwijzing: Binnen het project SLIM zijn door bouwbedrijven zelf een aantal praktische gereedschappen ontwikkeld. Deze gereedschappen zijn een praktische invulling van de behoefte van bouwbedrijven en zijn in deel 3 uitgewerkt, zodat u niet opnieuw het wiel hoeft uit te vinden.

Welke praktische gereedschappen zijn beschikbaar?

11. *Vraag:* welke gereedschappen zijn binnen SLIM beschikbaar?

- Leveringsoverzichten, voor inzicht eigen kosten
- Voorkeurslijsten leveranciers en materialen, voor opbouw routines
- Calculatiegrafieken, voor projectanalyse
- Uitvoeringsdetails, voor raakvlakbeheersing
- Inkoopprotocol, voor gestructureerd proces

Bovengenoemde gereedschappen zijn opgenomen in Deel III van het handboek: Gereedschap. Het betreft gereedschap dat zijn waarde al bewezen heeft en is getoetst aan de praktijk. Het gereedschap is gericht op het behalen van concrete verbeterresultaten. In deel III wordt eveneens toegelicht op welke wijze u de eventueel benodigde ICT-hulpmiddelen kunt aanschaffen en invoeren.

Bijlage 2: Vraagstelling aan leveranciers

Hierbij een korte opsomming van de informatie die van belang is voor bouwbedrijven om de goederenstroom (richting bouw of magazijn) te optimaliseren.

De vragen hebben betrekking op de periode van een jaar.

Geleverde materialen/assortiment:

- De geleverde materialen met vermelding van hoeveelheden en kosten.

De gevraagde leveringsinformatie betreft:

- materiaalomschrijving
- de kosten
- afleveringstermijn (periode tussen afroep en levering)
- besteller/project met vermelding van afroepdatum (en tijd)
- toeslagen voor kleine vrachten
- naleveringen, retouren
- leveringswijze (vanaf magazijn, rechtstreeks, afhaal)
- overige relevante informatie

Meer en minderwerk:

- Voorzover sprake van projectcontracten: de over- of onderschrijding van overeengekomen hoeveelheden per project.

Wijze van afroepen:

- Informatie over wijze van afroepen (telefonisch, per fax, email)

Tenslotte:

- Door u, als logistiek dienstverlener/voorkeurleverancier, aanbevolen verbeterpunten voor het bouwbedrijf in kwestie.

Wij zien deze informatie graag in de vorm van Excel bestanden tegemoet. Reden is dat elk bouwbedrijf beschikt over MsOffice en omdat hiermee op een eenvoudige wijze de ontvangen gegevens kunnen worden verwerkt en bewerkt (selecties, sorteringen, doorsneden, grafieken etc.).

Bijlage 3: Koerswijzer

Wijst richting naar winstgevender bouwen

Wat is de koerswijzer?

De koerswijzer is een instrument voor bouwbedrijven om vast te stellen of de organisatie op koers ligt. Ofwel bewust is van haar kerntaken en toegevoegde waarde en daar ook naar handelt. Ongeacht de keuze van de ondernemer is het van belang dat het bedrijf is ingericht op haar kerntaak, die zich bevindt tussen "zelf doen - uitvoeren" of "uitbesteden - organiseren".

De plaats van een bouwbedrijf op de koerswijzer wordt bepaald door de verhouding "zelf doen - uitvoerend" en "uitbesteed - organiserend".

De koerswijzer geeft antwoord

De koerswijzer brengt verbeteracties voor winstgevender bouwen binnen handbereik door snel en overzichtelijk feiten over de bedrijfsvoering in kaart te brengen. Een greep uit de vragen:

- Wordt binnen uw bedrijf het belang en de kwaliteit van uw inkoop gemeten?
- Worden onderaannemers of toeleveranciers geëvalueerd?
- Maakt inkoop onderdeel uit van uw beleid?
- Hoeveel medewerkers besteden (een deel) van hun tijd aan inkoop?
- Welk aandeel van uw omzet wordt besteed aan inkoop van materialen en onderaanneming?

Startpunt voor winstgevender bouwen

Veel bouwbedrijven hebben aan de hand van de koerswijzer een kloof geconstateerd tussen de werkwijze en de feitelijke kerntaak. De koerswijzer maakt een landelijke trend zichtbaar, dat er de laatste jaren (ongemerkt) een aanzienlijke verschuiving heeft plaatsgevonden: van eigen uitvoering naar uitbesteed werk. De bouwbedrijven die zich met de kloof zien geconfronteerd, zijn niet meegegaan in deze beweging.

Voor wie is de koerswijzer?

De koerswijzer is bedoeld voor bouwbedrijven, die geïnteresseerd zijn in mogelijkheden om winstgevender te bouwen en daarvoor verbeteracties willen opstarten, maar dit onderbouwd willen zien met eigen feiten en cijfers. De koerswijzer is gezamenlijk met bouwbedrijven ontwikkeld en uitgetest om op

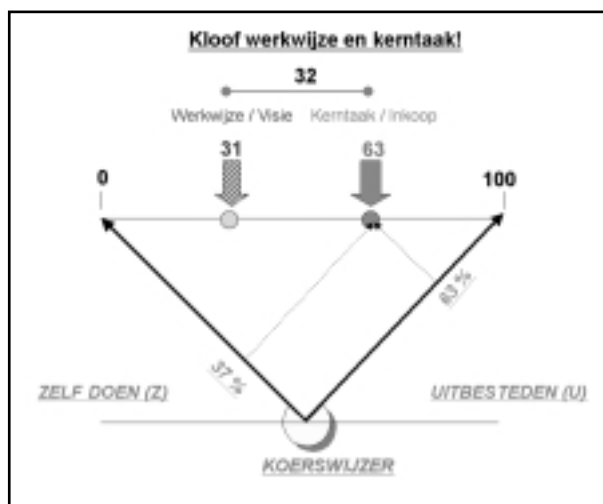
eenvoudige en objectieve wijze te meten of en in hoeverre de werkwijze en visie van het bouwbedrijf zijn afgestemd op de primaire taken. De koerswijzer opent ogen en brengt eventuele lacunes in de organisatie aan het licht.

Hoe werkt de koerswijzer?

Met eenvoudige vragenlijsten kunt u metingen uitvoeren van twee onderwerpen:

1. Uw werkwijze en visie:
Een meting van de huidige werkwijze en visie van het bedrijf onder directie en medewerkers (25 vragen). De antwoorden leveren een score tussen 0 en 100 punten;
2. Uw kerntaak en inkoop:
Een meting van inkoop in brede zin. Deze meting laat in eerste plaats zien wat, hoeveel en bij wie wordt ingekocht. Zo wordt op basis van cijfers over eigen en uitbesteed werk duidelijk, wat de feitelijke kerntaak van het bedrijf is. Om een scherper beeld te geven van de organisatie rondom inkoop, wordt tevens een aantal aanvullende vragen gesteld. Het resultaat van de meting levert een score op tussen 0 en 100 punten.

Door beide resultaten op de koerswijzer te plaatsen wordt duidelijk of en in hoeverre er een verschil is tussen de huidige werkwijze en de feitelijke kerntaak (zie figuur B3.1).



Figuur B3.1: Resultaat meting koerswijzer bij fictief bouwbedrijf 'Bouwmeester'

Aan de hand van de koerswijzer wordt voor bouwbedrijven duidelijk of en in hoeverre de organisatie en de medewerkers zijn afgestemd op de taken van een uitvoerend dan wel organiserend bouwbedrijf. Zodra duidelijk is waar de schoen wringt, kunnen de

medewerkers onder leiding van de directie aan de slag met concrete verbeteracties. De eerste ervaringen leren, dat elk bedrijf zijn prioriteiten stelt en een eigen aanpak bedenkt. Door directie en medewerkers wordt de basis gelegd voor concrete acties, die zijn gericht op kostenverlaging en kwaliteitverbetering.

En hoe verder?

De koerswijzer biedt U een helder overzicht zonder overvloed aan informatie. Voor verdere stappen krijgt u in dit handboek hulpmiddelen aangereikt om uw bedrijfsvoering te verbeteren en te versterken. De ervaringen die in het project SLIM door bouwbedrijven zijn opgedaan, staan hierbij tot uw beschikking.

Contact?

Wilt u meer weten over de koerswijzer of heeft u vragen over het project SLIM, neem dan contact op met SBR, telefoonnummer 010-2065959. Meer informatie over de koerswijzer of winstgevender inkopen kunt u vinden in dit handboek.