

Via meten en weten naar verbeteren Een ontwerp van een Vendor Rating System

Afstudeerrapport



Delft, 19 april 2005
J.H.C. Hazewinkel

**Via meten en weten naar verbeteren,
Een ontwerp van een Vendor Rating System**

Afstudeerrapport
voor de sectie:
Transport en Logistieke Organisatie
van de faculteit:
Technische Bestuurskunde
aan de:
Technische Universiteit Delft

Afstudeercommissie:
Prof. dr.G.P. van Wee (voorzitter examencommissie)
Sectie: Transport en Logistieke Organisatie
Ir. M.W. Ludema (eerste begeleider)
Sectie: Transport en Logistieke Organisatie
Ir. S.P.A. van Houten (tweede begeleider)
Sectie: Systeemkunde
Drs. O.R. Breure (externe begeleider)
Bedrijf: Intersafe Groeneveld

Delft, 19 april 2005
J.H.C. Hazewinkel
Studienummer: 9313851

Voorwoord

Dit rapport is het resultaat van mijn afstudeerproject ter afronding van de studie Technische Bestuurskunde aan de Technische Universiteit Delft. Al in het eerste jaar van mijn studie heb ik gekozen voor de richting Transport en Logistieke Organisatie. Later bleek mijn interesse vooral uit te gaan naar de logistieke keten. Tijdens mijn vrij extern project ontdekte ik dat met name de inkoopkant van een onderneming mij interesseert.

Het afstudeerproject is uitgevoerd bij het bedrijf Intersafe Groeneveld B.V., een handelsbedrijf in persoonlijke beschermingsmiddelen. Intersafe Groeneveld gaf mij de opdracht om een Vendor Rating System te ontwerpen. Het doel van dit Vendor Rating System is de prestaties van hun leveranciers te kunnen meten, terugkoppelen en deze uiteindelijk te kunnen verbeteren (“via meten en weten naar verbeteren”).

Mijn dank gaat uit naar één ieder die een bijdrage heeft geleverd aan dit afstudeeronderzoek. De medewerkers van Intersafe Groeneveld wil ik bedanken voor het beantwoorden van mijn vragen tijdens de interviews (en ook hierbuiten). Met name de heer Oscar Breure wil ik hartelijk bedanken voor de goede begeleiding die hij mij heeft gegeven.

Vanuit de TU Delft zou ik graag als eerste de heer Marcel Ludema willen bedanken voor zijn intensieve begeleiding en kritische terugkoppeling, die uiteindelijk een positieve bijdrage hebben geleverd aan de inhoud van het onderzoek. Tenslotte wil ik de heer van Wee, als voorzitter van de afstudeercommissie, en de heer Stijn-Pieter van Houten, als tweede begeleider, bedanken voor hun nuttige bijdragen, vooral tijdens de kick-off meeting en de groenlicht bespreking.

Jacqueline Hazewinkel
Delft, 19 april 2005

Samenvatting

Het afstudeeronderzoek, beschreven in dit rapport, is uitgevoerd in opdracht van Intersafe Groeneveld B.V., een handelsbedrijf in persoonlijke beschermingsmiddelen, opgericht in 1948, met momenteel 147 vaste medewerkers en een jaarlijkse omzet van ongeveer 50 miljoen euro. Het doel van Intersafe Groeneveld op de lange termijn is het verbeteren van de logistieke keten. Prestatieverbetering van leveranciers wordt gezien als een middel om dit doel te bereiken. Om de prestatieverbetering van de leveranciers te verwezenlijken is de afstudeerder gevraagd om een Vendor Rating System (een leveranciersprestatie beoordelingsstelsel) te ontwerpen en te helpen bij het implementeren van dit stelsel. De vraagstelling die past bij deze opdracht luidt:

Op welke wijze kan een Vendor Rating System worden ontworpen voor het handelsbedrijf Intersafe Groeneveld, gebruik makend van bestaande methoden uit de literatuur? Advies over (en hulp bij) het implementatietraject valt binnen de afbakening van dit onderzoek.

In hoofdstuk één worden, naast een algemene inleiding, de afbakeningen van het onderzoek beschreven. Het onderzoek richt zich op de persoonlijke beschermingsmiddelen en dan met name op de hoofdgroep kleding. Bovendien ligt de nadruk op het ontwerp van een VRS, om de prestatie van de huidige leveranciers te kunnen meten en terugkoppelen, en niet op de selectie van nieuwe leveranciers.

In hoofdstuk twee wordt het begrip Vendor Rating, met alle aspecten van de evaluatie van de prestaties van leveranciers, gedefinieerd. In dit onderzoek staat de meest formele vorm van evalueren centraal, waarbij de leverancier aan de hand van een stelsel met een vaste opmaak geëvalueerd wordt. In de geraadpleegde literatuur wordt enkel geschreven over de leveranciers prestatiemeting bij productiebedrijven. Dit rapport geeft opheldering over de belangrijkste aspecten rondom leveranciers prestatiemeting bij een handelsbedrijf. Bovendien wordt duidelijk dat de huidige situatie van het VRS van Intersafe Groeneveld niet toereikend is om de bovenstaande vraag te beantwoorden.

In hoofdstuk drie worden, naast de hierboven beschreven doel- en vraagstelling, de aanleidingen, een reeds ondervangen knelpunt, de schematische opbouw en het plan van aanpak voor het onderzoek beschreven. Met dit hoofdstuk wordt het inleidende deel van het rapport afgesloten. In dit hoofdstuk worden de vragen opgeroepen die in de volgende hoofdstukken beantwoord dienen te worden.

Om de bovengenoemde vraag te kunnen beantwoorden en de leesbaarheid van het rapport te garanderen wordt in hoofdstuk vier een theoretisch kader geschetst. De belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk zijn de ABC-analyse voor de indeling van leveranciers en de introductie van de indeling van de criteria (het kader van het VRS) in drie categorieën. De huidige indeling van Intersafe Groeneveld in key- (30 grootste, waaronder 4 kledingleveranciers) versus non key-suppliers (overige leveranciers) schiet tekort tegenover de indeling in A-, B- en C-leveranciers (80, 15, 5 procent van de inkoopwaarde van de omzet). Dit komt omdat bij de indeling in key- versus non key-suppliers een aantal belangrijke (A-) leveranciers buiten de groep key-suppliers valt en er zodoende te weinig aandacht aan deze leveranciers besteed wordt. De A-leveranciers zorgen samen

voor 80 procent van de inkoopwaarde van de omzet, waardoor verbeteringen van prestaties binnen deze leveranciersgroep de grootste invloed hebben. De indeling van leveranciers in groepen wordt gebruikt voor de frequentie van het terugkoppelen van de leveranciers wat betreft hun prestaties.

De categorieën voor de indeling van de criteria, passend bij het handelsbedrijf zijn logistiek, administratief en samenwerking.

In hoofdstuk vijf worden de voorbereidingen getroffen voor het opstellen van het programma van eisen met het presenteren van de eisen en wensen van de medewerkers van Intersafe Groeneveld en van vijf grote kledingleveranciers, die betrokken zijn bij het ontwerpproces. Bovendien komen in hoofdstuk vijf enkele voorbeelden van Vendor Rating Systems aan de orde, waarvan zowel de positieve als de negatieve punten worden meegenomen in het ontwerp.

Uit de theorie van de onderliggende methoden van een VRS wordt tenslotte een gewogen keuze gemaakt met behulp van een score card-methode, een methode om alternatieven te vergelijken zonder een oordeel te vellen over de alternatieven op zichzelf [Bots, 1997]. De gewogen punten methode (gebruik makend van een set van gewichten passend bij een lijst criteria, samen opgeteld tot een eenheid van bijvoorbeeld 100 punten) wordt als onderliggende methode voor het VRS gekozen.

In hoofdstuk zes komen het programma van eisen en de leverancierscriteria aan de orde, samen de laatste twee bouwstenen voor het ontwerp van het VRS. Het programma van eisen is opgedeeld in twee delen, een algemeen deel en een deel voor de mogelijke koppeling van het VRS met het informatiesysteem Movex. Een deel van de eisen in het algemene deel is gekwantificeerd, de eisen waarbij dit niet tot de mogelijkheden behoorde zijn enkel gekwalificeerd.

De leverancierscriteria voor het ontwerp van het VRS worden opgesteld met behulp van de geraadpleegde literatuur (theorie), de afgenomen interviews, het huidige VRS en een overleg met één van de leveranciers (allen praktijk).

In hoofdstuk zeven zijn de belangrijkste bevindingen en conclusies uit eerdere hoofdstukken verwerkt tot een ontwerpvoorstel van het VRS, met de volgende eigenschappen:

- Heldere opbouw met een deel voor de terugkoppeling naar de leverancier (tabblad 1 tot en met 6) en een achtergronddeel (tabblad 7 tot en met 13).
- Gecreëerde beeldvorming voor de leverancier, door gebruik te maken van grafieken en tabellen met kleurschakeringen.
- Een bijgevoegde toelichting voor de leverancier (tabblad 5 en 6, Nederlands en Engels).
- Weloverwogen gekozen criteria en bijpassende gewichten. De criteria en gewichten zijn subjectief en met goedkeuring van het management opgesteld om het voornaamste nadeel van de gewogen punten methode te ondervangen.
- Het systeem is opgesteld in één taal, Engels.
- Het gebruik van Excel (zie hieronder voor de voordelen).
- Handleiding voor de gebruiker van het VRS (medewerker Intersafe Groeneveld) om zelfstandig gebruik te garanderen.

-
- Het verwezenlijken van tijdswinst voor het invullen van het VRS, ten opzichte van het huidige systeem.
 - Weloverwogen gemaakte keuzen wat betreft de opmaak van de terugkoppeling, de frequentie van het terugkoppelen (A-leveranciers per kwartaal en overige leveranciers jaarlijks) en de consequentie van de terugkoppeling (met een indeling in scoregroepen) en een duidelijke communicatie hierover met de leverancier.

In hoofdstuk acht wordt het ontwerpvoorstel op twee manieren getoetst. Bij de functionele toets wordt het VRS getoetst aan het programma van eisen. De enige eis die niet gehaald wordt, is de eis voor het maken van de koppeling van het VRS met het informatiesysteem Movex. Een koppeling met Movex blijkt niet mogelijk te zijn en een koppeling met Movex via het programma Brio (geavanceerde en geïntegreerde dashboard-, rapportage- en analysesoftware) blijkt niet haalbaar te zijn. Een ontwerp in Excel blijkt de uitkomst te zijn om te volstaan met één systeem (met zowel kwalitatieve als kwantitatieve criteria), dat goed te begrijpen is, gebruiksvriendelijk is en redelijk eenvoudig kan worden aangepast als hier behoefte aan is.

De tweede toets is een operationele toets, waarbij de productgroep managers (de toekomstige gebruikers van het VRS) worden gevraagd om het VRS in te vullen. Concluderend wordt hierover opgemerkt dat de toets tot een positief resultaat heeft geleid. De drie productgroep managers geloven in het ontwerpvoorstel, mits het goed geïmplementeerd wordt in de organisatie. Het gefaseerde implementatietraject (te beginnen met het meten en terugkoppelen van de A-leveranciers) zorgt ervoor dat de gebruikers kunnen wennen aan het systeem, alvorens ze een grotere groep gaan meten en terugkoppelen. Door tenslotte de verantwoordelijkheden rondom het systeem en de verantwoordelijkheden rondom de laatste aanpassingen uitgebreid te beschrijven worden de mogelijke problemen hieromtrent ondervangen.

In hoofdstuk negen worden de conclusies van het afstudeeronderzoek beschreven en worden aanbevelingen gedaan in de richting van Intersafe Groeneveld. Allereerst worden de belangrijkste conclusies uit de voorgaande hoofdstukken herhaald. Vervolgens worden de algemene conclusies wat betreft Vendor Rating gepresenteerd. Tenslotte worden de conclusies wat betreft het voorgestelde ontwerp beschreven, met als belangrijkste conclusie dat dit afstudeeronderzoek een zeer bruikbaar VRS voor de opdrachtgever Intersafe Groeneveld heeft opgeleverd.

De aanbevelingen zijn eveneens opgedeeld in een algemeen deel (wat betreft het VRS) en een specifiek deel wat betreft het voorgestelde ontwerp. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van mogelijke vervolgstappen na het implementeren van het VRS. Dit zijn allen bijdragen om het doel van Intersafe Groeneveld op de lange termijn (het verbeteren van de logistieke keten) te kunnen bereiken. Voor een volledige beschrijving van de conclusies en aanbevelingen wordt de lezer verwezen naar hoofdstuk negen.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING.....	4
LIJST MET FIGUREN.....	9
LIJST MET TABELLEN.....	9
LIJST MET AFKORTINGEN.....	10
1. INLEIDING	11
1.1 INLEIDING INTERSAFE GROENEVELD	11
1.2 ACHTERGROND EN AFBAKENING.....	12
1.3 OPBOUW VAN HET AFSTUDEERRAPPORT	15
2. VENDOR RATING: THEORIE EN PRAKTIJK	16
2.1 THEORIE VENDOR RATING.....	16
2.2 HUIDIGE SITUATIE VENDOR RATING INTERSAFE GROENEVELD.....	17
2.3 SAMENGEVAT	18
3. DOEL- EN VRAAGSTELLING	19
3.1 AANLEIDINGEN	19
3.2 ONDERVANGEN KNELPUNT	20
3.3 DOELSTELLING	20
3.4 VRAAGSTELLING.....	21
3.5 SCHEMATISCHE OPBOUW EN PLAN VAN AANPAK	22
3.6 SAMENGEVAT	24
4. LOGISTIEK: THEORIE EN PRAKTIJK	25
4.1 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	25
4.2 LEVERANCIERS.....	28
4.3 HET HANDELSBEDRIJF.....	30
4.4 INFORMATIESYSTEEM MOVEX.....	33
4.5 INKOOPFUNCTIE	35
4.6 SAMENGEVAT	38
5. VENDOR RATING, KOMEN TOT EEN KEUZE.....	39
5.1 INTERSAFE GROENEVELD, EISEN INTERN.....	39
5.2 LEVERANCIERS, EISEN EXTERN	41
5.3 KLANTEN ALS VOORBEELD	42
5.4 THEORIE VAN DE ONDERLIGGENDE METHODEN VAN EEN VRS.....	45
5.5 KEUZE VOOR DE ONDERLIGGENDE METHODE VAN HET VRS.....	48
5.6 SAMENGEVAT	50
6 PROGRAMMA VAN EISEN EN LEVERANCIERSCRITERIA.....	51
6.1 PROGRAMMA VAN EISEN	51
6.2 LEVERANCIERSCRITERIA.....	55
6.3 SAMENGEVAT	64

7	HET ONTWERP VAN HET VRS VOOR INTERSAFE GROENEVELD	65
7.1	VOORSTEL VRS-ONTWERP	65
7.2	HANDLEIDING VRS	74
7.3	MANIER VAN TERUGKOPPELEN NAAR DE LEVERANCIER TOE.....	76
7.4	SAMENGEVAT	78
8	TOETSEN EN IMPLEMENTATIE VAN HET VRS	80
8.1	FUNCTIONELE TOETS	80
8.2	OPERATIONELE TOETS.....	83
8.3	IMPLEMENTATIE.....	85
8.4	SAMENGEVAT	88
9	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	90
9.1	CONCLUSIES	90
9.2	AANBEVELINGEN	93
	REFLECTIE	96
	LITERATUURLIJST	98
	BIJLAGEN	103
	BIJLAGE 1 ORGANISATIEDIAGRAM INTERSAFE GROENEVELD	104
	BIJLAGE 2 ISO-PROCEDURE	105
	BIJLAGE 3 HUIDIGE SITUATIE VENDOR RATING SYSTEM	106
	BIJLAGE 4 LIJST MET KLEDINGLEVERANCIERS	108
	BIJLAGE 5 ABC-ANALYSE, NAMEN LEVERANCIERS	110
	BIJLAGE 6 CIJFERVOORBEELD IMPACT INKOOPAFDELING.....	112
	BIJLAGE 7 VRAGENLIJST INKOOPAFDELING.....	113
	BIJLAGE 8 VRAGENLIJST ACCOUNTMANAGEMENT.....	114
	BIJLAGE 9 VRAGENLIJST MAGAZIJN.....	115
	BIJLAGE 9A MAGAZIJN, RAPPORT ONTVANGST GOEDEREN (ACCES) HUIDIGE SITUATIE	115
	BIJLAGE 9B MAGAZIJN, RAPPORT ONTVANGST GOEDEREN (ACCES) NIEUW VOORSTEL	116
	BIJLAGE 10 VRAGENLIJST LEVERANCIERS	117
	BIJLAGE 11 HET ONTWERPVOORSTEL	118
	BIJLAGE 12 OPERATIONELE TOETS, PRODUCTGROEP MANAGERS	130

Lijst met figuren

FIGUUR 1.1 BEDRIJFSTAKKEN EN BUSINESS AREA'S INTERSAFE GROENEVELD.....	12
FIGUUR 3.1 HIËRARCHIE VAN DE DOELSTELLINGEN EN DE MIDDELEN	21
FIGUUR 3.2 ONDERZOEKSMODEL	23
FIGUUR 4.1 SCHEMATISCHE WEERGAVE OPBOUW HOOFDSTUK 4	25
FIGUUR 4.2 OMZETVERDELING BIJ EEN ABC-ANALYSE.....	29
FIGUUR 4.3 ABC-ANALYSE LEVERANCIERS 2003 EN 2004	30
FIGUUR 4.4 PLAATS VAN HET HANDELSBEDRIJF IN DE KETEN [VAN WEELE, 2002; GHIANI, 2004] (BEWERKT)	31
FIGUUR 4.5 SCHEMATISCHE WEERGAVE TUSSENKOMST HANDELSBEDRIJF [ROVERS, 1997]	32
FIGUUR 4.6 INFORMATIETECHNOLOGIE EN INFORMATIESYSTEMEN IN EEN BEDRIJFSCONTEXT [ALTER, 1996] (VERTAALD EN BEWERKT).....	34
FIGUUR 4.7 STRATEGISCHE DRIEHOEK, TOEGESPITST OP INKOOP [AERTSEN, 1996] (BEWERKT).....	37
FIGUUR 5.1 SCHEMATISCHE WEERGAVE OPBOUW HOOFDSTUK 5	39
FIGUUR 6.1 SCHEMATISCHE WEERGAVE PVE IN HET ONTWERPPROCES	51
FIGUUR 6.2 VIER FASEN VAN EEN INFORMATIESYSTEEM [ALTER, 1996] (VERTAALD EN BEWERKT).....	54
FIGUUR 6.3 SCHEMATISCHE WEERGAVE OPBOUW TABELLEN, CRITERIA	61
FIGUUR 7.1 SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DE OPBOUW VAN HET VRS	67
FIGUUR 7.2 TABEL UIT TABBLAD 1, TERUGKOPPELING	69
FIGUUR 7.3 SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DE HERKOMST VAN DE GEGEVENS	70
FIGUUR 7.4 FRAGMENT SPECIFICATIEPAGINA SAMENWERKING	70
FIGUUR 7.5 GRAFIEK LEVERBETROUWBAARHEID, LOGISTIEK	71
FIGUUR 7.6 GRAFIEK ADMINISTRATIEF	71
FIGUUR 7.7 FRAGMENT REKENPAGINA SAMENWERKING.....	72
FIGUUR 7.8 SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DE HANDLEIDING VRS	75

Lijst met tabellen

TABEL 1.1 HOOFDGROEPEN PBM'S MET BIJBEHORENDE OMZETPERCENTAGES 2004.....	14
TABEL 5.1 PARENVERGELIJKING MATRIX	47
TABEL 5.2 SCORE CARD	49
TABEL 6.1 PROGRAMMA VAN EISEN, ALGEMEEN DEEL	53
TABEL 6.2 CRITERIA VAN DICKSON (1966), INCLUSIEF EVALUATIE.....	56
TABEL 6.3 TERUGKOPPELING INKOOP.....	59
TABEL 6.4 TERUGKOPPELING ACCOUNTMANAGERS.....	60
TABEL 6.5 TERUGKOPPELING MAGAZIJN.....	60
TABEL 6.6 HERKOMST CRITERIA, CATEGORIE LOGISTIEK.....	62
TABEL 6.7 HERKOMST CRITERIA, CATEGORIE ADMINISTRATIEF.....	62
TABEL 6.8 HERKOMST CRITERIA, CATEGORIE SAMENWERKING	63
TABEL 7.1 FORMULES UIT HET VRS	73
TABEL 7.2 SCOREGROEPEN MET BIJPASSENDE EVALUATIES	77
TABEL 8.1 EVALUATIE VAN DE DRIE TOETSEN	84

Lijst met afkortingen

AHP	:	Analytic Hierarchy Process
B2B	:	Business to Business
BOM	:	Bill Of Material
EDI	:	Electronic Data Interchange
ERP	:	Enterprise Resource Planning
IG	:	Intersafe Groeneveld B.V.
IH	:	Intersafe Holding B.V.
IS	:	Informatie Systemen
ISO	:	Kwaliteitsborgingsysteem
ICT	:	Informatie en Communicatie Technologie
IT	:	Informatie Technologie
Nevi	:	Nederlandse vereniging voor inkoopmanagement
NPR	:	Non Product Related
PBM	:	Persoonlijke Beschermingsmiddelen
PVE	:	Programma Van Eisen
SCM	:	Supply Chain Management
VMI	:	Vendor Managed Inventory
VRS	:	Vendor Rating System

1. Inleiding

Hoofdstuk één heeft als belangrijkste doelstelling dit afstudeeronderzoek in te leiden. Om dit doel te verwezenlijken wordt in paragraaf 1.1 een inleiding gegeven over het bedrijf waar het onderzoek is uitgevoerd: Intersafe Groeneveld B.V.. Paragraaf 1.2 bevat de achtergrond en de afbakening van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de opbouw van het rapport (paragraaf 1.3). Hoofdstuk één is het eerste hoofdstuk van het inleidende deel van het rapport dat wordt afgesloten met hoofdstuk drie, de doel- en vraagstelling van het onderzoek. Om volledig begrip van het begrip Vendor Rating (paragraaf 2.1) en de huidige situatie op dit gebied bij Intersafe Groeneveld (paragraaf 2.2) te creëren, staat hoofdstuk twee voor de beschrijving van de doel- en vraagstelling.

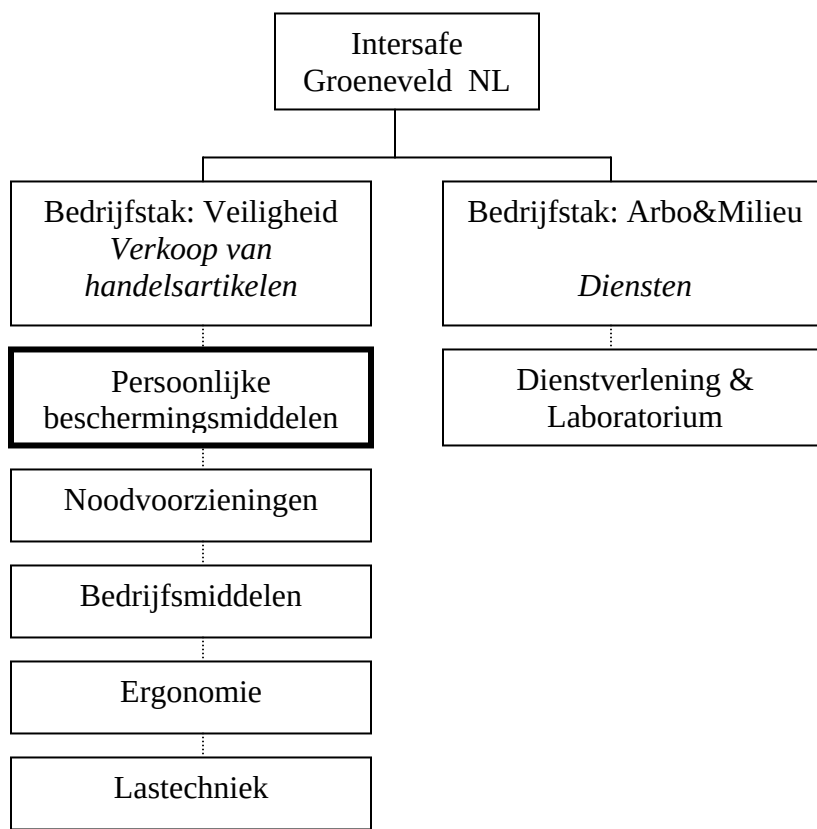
Aan het einde van elk hoofdstuk (met uitzondering van dit hoofdstuk en hoofdstuk negen, de conclusies en aanbevelingen) wordt in een samenvatting beschreven wat er in het betreffende hoofdstuk aan de orde is gekomen en welke deelvragen (uit hoofdstuk drie) hiermee beantwoord zijn.

Inleiding Intersafe Groeneveld

Intersafe Groeneveld B.V. is een onderdeel van de Intersafe Holding B.V. (IH). Het bedrijf is opgericht in 1948, heeft momenteel 147 vaste medewerkers en een jaarlijkse omzet van ongeveer 50 miljoen euro. De activiteiten van de handelonderneming richten zich op het leveren van een compleet pakket veiligheidsartikelen voor de industrie, defensie, bouw & installatie, chemie en kantoren. Intersafe Groeneveld is marktleider en toonaangevend in Nederland met een assortiment van meer dan 5000 verschillende veiligheidsartikelen. Het assortiment van handelsartikelen is opgebouwd uit veiligheidsartikelen van gerenommeerde merken die wereldwijd worden verkregen. Binnen IH worden drie producten in eigen beheer gefabriceerd. Dit zijn Groeneveld Professional beeldscherm- en veiligheidsbrillen (Persoonlijke Beschermingsmiddelen, PBM), de individueel aangepaste gehoorbeschermers Elacin otoplastieken (PBM) en Delta Nooddouches (noodvoorziening).

De missie van Intersafe Groeneveld wordt op het intranet omschreven als: “Het voortdurend leveren van de beste oplossingen, die optimaal zijn voor de arbeidsomstandigheden, het welzijn en de gezondheid van de mens op de werkplek, in een open en langdurige relatie¹.” De strategie die hierbij past is: “Het streven om marktleider en toonaangevend te zijn in de gekozen doelgroepen binnen de markten industrie, defensie, bouw & installatie, chemie en kantoren (B2B, business to business)¹.” Intersafe Groeneveld heeft zes ‘business area’s’ gedefinieerd, waarop zij zich richt. Deze business area’s zijn onder te verdelen in twee bedrijfstakken (zie figuur 1.1, voor het gehele organisatiediagram zie bijlage 1). De bedrijfstak Veiligheid zorgt voor de verkoop (en alles wat hierbij hoort) van het complete pakket aan veiligheidsartikelen (de handelsartikelen). De bedrijfstak Arbo & Milieu houdt zich bezig met de ondersteunende diensten, onder andere met betrekking tot lucht- en waterverontreiniging in het eigen laboratorium, advies over ergonomie en veiligheid en tenslotte het verzorgen van opleiding en training met betrekking tot deze onderwerpen.

¹ Intranet Intersafe Groeneveld, bezocht op 26 augustus 2004



Figuur 1.1 Bedrijfstakken en business area's Intersafe Groeneveld

Dit afstudeeronderzoek concentreert zich op de persoonlijke beschermingsmiddelen, de overige business area's worden hierbij buiten beschouwing gelaten. De persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's) zijn opgedeeld in verschillende hoofdgroepen:

- Oogbescherming
- Gelaatsbescherming
- Gehoorbescherming
- Hoofdbescherming
- Adembescherming
- *Kleding*
- Handbescherming
- Voetbescherming
- Valbeveiliging

De belangrijkste hoofdgroep voor dit afstudeeronderzoek is kleding en is daarom cursief gedrukt. In de volgende paragraaf wordt deze keuze nader toegelicht.

Achtergrond en afbakening

Intersafe Groeneveld gaat al jaren “veilig voorop in de Nederlandse markt van persoonlijke veiligheid¹”. In de Belgische markt staat Intersafe Groeneveld momenteel op een vierde plaats. Intersafe Groeneveld ziet zichzelf graag uitbreiden in geheel Europa in de nabije toekomst. Zij is zichzelf er terdege van bewust dat dit niet vanzelf gaat en dat

hier een duidelijke strategie voor nodig is. Uitingen van een dergelijke strategie zijn het doen van overnames of het organisch groeien in nieuwe markt(segmenten). Deze strategie valt buiten het blikveld van dit afstudeeronderzoek, omdat beslissingen hieromtrent genomen worden door het topmanagement van de holding (IH). Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Intersafe Groeneveld (IG) en niet in opdracht van IH. Voor dit onderzoek zijn vooral een aantal onderliggende prestaties voor het vormen van een goede strategie van belang. Deze onderliggende prestaties zijn verbetering van de prestaties in de logistieke keten (Supply Chain Management, zie ook paragraaf 4.1) en kostenbesparing (enerzijds om geld aan andere zaken te kunnen besteden en anderzijds om concurrerend te kunnen zijn); beide komen in deze paragraaf aan de orde.

Intersafe Groeneveld levert een totaalpakket van oplossingen die de arbeidsomstandigheden, het welzijn en de gezondheid van de mens op de werkplek bevorderen. Een groot onderdeel hiervan is het distribueren van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's). Het distribueren is een onderdeel van de logistieke keten. Intersafe Groeneveld is ervan overtuigd dat er in de verbetering van prestaties in de logistieke keten (door een efficiëntere distributie) meer voordeel te behalen valt dan in prijsonderhandelingen. Het optimaliseren van de logistieke keten van Intersafe Groeneveld zal moeten zorgen voor een concurrentievoordeel en kostenbesparing. Om onder betere condities te kunnen leveren aan de klant (het einde van de logistieke keten), zal het begin van de logistieke keten ook verbeterd moeten worden. Het optimaliseren van de relatie tussen Intersafe Groeneveld en de leverancier is datgene waar dit onderzoek aan poogt bij te dragen. Het streven is onder andere een hoge leverbetrouwbaarheid van de leverancier door procesoptimalisatie in de relatie tussen de leverancier en Intersafe Groeneveld, met als voorwaarde kostenbeheersing tijdens het proces om dit te verwezenlijken. Het introduceren van een goed werkend Vendor Rating System (een leveranciersprestatie beoordelingssysteem uitgebreid beschreven in het volgende hoofdstuk) zal de leveranciers moeten stimuleren om onder betere condities te leveren, waardoor Intersafe Groeneveld ook haar prestaties kan verbeteren als leverancier voor haar klanten. De gedane aanname, ondersteund door de geraadpleegde literatuur, die hieraan ten grondslag ligt, zegt dat een Vendor Rating System een goed instrument is om de logistieke keten te verbeteren. Om een Vendor Rating System op te zetten en te implementeren dienen criteria opgesteld te worden voor de definitie van een goede leverancier. Het gaat niet alleen om het meten van de prestaties (met behulp van de criteria), maar ook om de terugkoppeling hiervan naar de leverancier toe om verbetering in de leveranciersrelatie te realiseren.

Intersafe Groeneveld is in het verleden begonnen met het opzetten van een gelijksoortig systeem. Het huidige systeem staat echter nog in de kinderschoenen en is momenteel een handmatig in te vullen Excel-sheet (zie voor details paragraaf 2.2). Voor de ontwikkeling van een nieuw VRS ligt de nadruk op één van de hoofdgroepen, omdat hierdoor de mogelijkheid ontstaat om één van de hoofdgroepen te doorgronden en een goed afgestemd ontwerp voor een VRS te maken. Het VRS kan later, met eventueel kleine aanpassingen, toegespitst worden op de overige hoofdgroepen.

Dit geeft meteen een duidelijke afbakening van het onderzoek weer. Intersafe Groeneveld zou graag als eerste voor de hoofdgroep kleding het huidige Vendor Rating System verbeteren en implementeren. Kleding is de grootste hoofdgroep met de grootste variëteit aan niet erg complexe artikelen en de hoogste omzetcijfers (zie ook de onderstaande tabel, 1.1).

Hoofdgroep PBM:	Percentage van de totale omzet in Nederland en België
Oogbescherming	19 %
Gelaatsbescherming	1 %
Gehoorbescherming	11 %
Hoofdbescherming	2 %
Adembescherming	11 %
<i>Kleding</i>	21 %
Handbescherming	16 %
Voetbescherming	15 %
Valbeveiliging	5 %

Tabel 1.1 Hoofdgroepen PBM's met bijbehorende omzetpercentages 2004

De hoofdgroep kleding heeft tien zeer grote (professionele) leveranciers, waarmee het VRS in een open relatie ontwikkeld kan worden (waarover meer in hoofdstuk vijf). Bovendien is het verwezenlijken van groei van de omzet binnen deze hoofdgroep het belangrijkste voor de onderneming, aangezien de groeiende trend al ingezet is, maar het marktaandeel momenteel nog relatief laag is. Om te voldoen aan deze groeiwens is enerzijds extra mankracht ingezet om nieuwe klanten binnen te halen en bestaande klanten van andere hoofdgroepen ook op het kledingpakket van Intersafe Groeneveld over te laten stappen. Anderzijds is er een printshop ingericht om bedrukte totaalpakketten te kunnen leveren en beter te kunnen voldoen aan de eisen en wensen van de klant. De laatste reden voor de keuze van deze hoofdgroep, is de achtergebleven ontwikkeling van het huidige Vendor Rating System met betrekking tot de hoofdgroep kleding. Bij de andere hoofdgroepen is al geëxperimenteerd met het gebruik van het huidige Vendor Rating System, maar door het tijdrovende karakter van het huidige, handmatige systeem (zie hiervoor paragraaf 2.2 en de beschrijving van de interviews in paragraaf 5.1) is dit bij de hoofdgroep kleding vanwege tijdgebrek nog niet gebeurd. Een nieuw systeem, dat makkelijker in gebruik is (en met een minder tijdrovend karakter) kan hier snel verandering in brengen.

De tweede afbakening van het onderzoek is, dat het enkel gaat om het ontwerp van een systeem voor de prestatiemeting van de huidige leveranciers en niet om de selectie van nieuwe leveranciers.

Voor het Vendor Rating System is het van belang dat er geen extra handmatig werk gecreëerd wordt en dat de prestaties van de leverancier zo veel mogelijk geautomatiseerd gemeten kunnen worden. Om dit te verwezenlijken is een koppeling met het nieuwe informatiesysteem (Movex bedrijfsapplicaties) wenselijk.

Het is de bedoeling om een Vendor Rating System op te zetten en dit systeem in eerste instantie toe te spitsen op de productgroep kleding. Later moet het Vendor Rating System ook toegepast kunnen worden op de overige productgroepen, zodat het kan worden opgenomen in de ISO-procedure (het kwaliteitsborgingsysteem, zie ook de aanleiding in hoofdstuk drie en bijlage 2).

Opbouw van het afstudeerrapport

Hoofdstuk twee bevat de theorie over Vendor Rating en de beschrijving van de huidige situatie van het systeem. Dit deels theoretische hoofdstuk staat vanwege het belang van het onderwerp los van hoofdstuk vier (de overige theorie) en vooraan in het rapport. Een goed begrip van het concept Vendor Rating en een beschrijving van de huidige situatie op dit gebied, is een vereiste voor het lezen van hoofdstuk drie. In hoofdstuk drie leiden de aanleiding en doelstelling tot de vraagstelling van dit afstudeeronderzoek. De vraagstelling is opgesplitst in deelvragen, opgesteld per hoofdstuk waarin ze beantwoord worden. De schematische opbouw van het onderzoek (en het rapport) en het plan van aanpak sluiten het hoofdstuk af.

In hoofdstuk vier wordt de overige theorie beschreven. Dit is enerzijds om het ontwerp van het uiteindelijke Vendor Rating System te verwezenlijken en anderzijds om het begrip van de lezer van het rapport te garanderen. Dit hoofdstuk bevat naast de theorie, ook de toespitsing hiervan op Intersafe Groeneveld.

Een gewogen keuze van de best toepasbare methode, die ten grondslag ligt aan het Vendor Rating System, wordt gemaakt in hoofdstuk vijf. De voorafgaande paragrafen, die achtereenvolgens de situatie bij Intersafe Groeneveld (eisen intern), de eisen en wensen van de leveranciers (extern), de voorbeeldsituaties bij klanten en de theorie van de verschillende methoden behandelen, spelen hierin een ondersteunende rol.

Hoofdstuk zes beschrijft de laatste bouwstenen (het programma van eisen en de leverancierscriteria) van het Vendor Rating System; de nadruk ligt in dit hoofdstuk op het proces om te komen tot een ontwerp. Het daadwerkelijk gekozen ontwerp wordt gepresenteerd in hoofdstuk zeven, waar ook de handleiding van het systeem en de terugkoppeling naar de leveranciers aan de orde komen. Hoofdstuk acht gaat in op het toetsen en het implementeren van het ontworpen systeem. De conclusies en aanbevelingen worden beschreven in hoofdstuk negen. Na dit afsluitende hoofdstuk volgt een reflectie op het uitgevoerde onderzoek.

Aan het einde van hoofdstuk drie, na het presenteren van de vraagstelling en de deelvragen, is een model (de schematische opbouw) opgenomen om het bovenstaande nog eens te verduidelijken.

2. Vendor Rating: theorie en praktijk

Het vorige hoofdstuk heeft het rapport ingeleid, waarin de termen Vendor Rating en Vendor Rating System geïntroduceerd werden. Hoofdstuk twee definieert het begrip Vendor Rating, enerzijds theoretisch in paragraaf 2.1 en anderzijds praktisch in paragraaf 2.2, met een beschrijving van de huidige situatie wat betreft Vendor Rating bij Intersafe Groeneveld. In het volgende hoofdstuk wordt het inleidende deel van het rapport afgesloten met de beschrijving van de doelstelling en de vraagstelling van het afstudeeronderzoek.

Theorie Vendor Rating

Letterlijk betekent Vendor Rating de meting van leveranciersprestaties. Er wordt in het artikel ‘Je bent wat je meet’ geschreven over de voorwaarde dat bij elke vorm van meten op een “verstandige manier gemeten moet worden” [Boodie, 2000]. Tot het begin van de jaren tachtig stond bij prestatiemeting de vraag centraal of de leverancier kon voldoen aan de opgestelde eisen van de klant. Goede leveranciers leveren goederen van het juiste kwaliteitsniveau op de juiste tijd en tegen de juiste prijs. Leveranciers, die slecht presteren voldoen niet aan de bovengenoemde eisen. Tegenwoordig (vanaf eind jaren tachtig) gaat Vendor Rating een stap verder. Het gaat niet enkel om het aanwijzen van slecht presterende leveranciers, maar om de ontwikkeling van leveranciers [Bernard, 1989]. Het identificeren van problemen en vooral het samen met de leverancier ontwikkelen van een verbetertraject, staan vandaag de dag centraal. Dit kan getypeerd worden met een overgang van resultatenmeting naar prestatie management [Bernard, 1989]. Bij resultatenmeting worden gegevens uit het verleden gebruikt als indicator voor de toekomst. Terwijl bij prestatie management de nadruk op de toekomst ligt. Problemen worden gezien als kansen om de relatie tussen beide partijen te verbeteren. Omdat ‘prestatie’ een ontastbaar begrip is, is het vaststellen van de juiste criteria voor het meten van de prestatie zeer belangrijk (zie ook paragraaf 6.2) [Bernard, 1989]. Een passend cliché hierbij is “if you can’t measure it, you can’t manage it” [Fawcett, 1998].

Bij productiebedrijven wordt de prestatie van leveranciers gezien als een belangrijk aspect voor het behoud van lage productiekosten en hoge kwaliteit [Benton, 1990]. In de geraadpleegde literatuur wordt enkel geschreven over de leveranciers-prestatiemeting bij productiebedrijven [onder andere: Benton, 1990; Ho, 1988; Landeros, 1989; Lascelles, 1989; Monczka, 1988; Owens Swift, 1995; Roodhooft, 1995; Thompson, 1990; de Vaan, 2003; Weber, 1996; Yahya, 1999]. Deze selectie van literatuur is geraadpleegd in de zoektocht naar literatuur over de prestatiemeting van leveranciers bij handelsbedrijven. Dit rapport geeft opheldering over de belangrijkste aspecten rondom leveranciers-prestatiemeting bij een handelsbedrijf (zie ook de doelstelling in het volgende hoofdstuk), omdat de geraadpleegde literatuur wat dit betreft in gebreke is gebleven.

De evaluatie van leveranciers is een continue taak [Leenders, 1997]. Er dient toezicht gehouden te worden op de huidige leveranciers wat betreft hun prestaties, bovendien moeten nieuwe leveranciers worden getest op geschiktheid alvorens ze in de leveranciersgroep opgenomen worden [Thompson, 1990]. Dit laatste wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Een huidige leverancier is een leverancier, die al eerder is getest op geschiktheid, geschikt werd bevonden, minimaal één order heeft

gekregen en opgenomen is in de leveranciersgroep van het desbetreffende bedrijf. Binnen die leveranciersgroep worden leveranciers vaak in groepen ingedeeld (categorisering), waarover meer in hoofdstuk vier (paragraaf 4.2).

De evaluatie van leveranciers kan op verschillende manieren geschieden, variërend van informeel tot formeel [Leenders, 1997]. Informele evaluatie omvat de beoordeling van persoonlijke contacten tussen de leverancier en het bedrijf (klant) op alle niveaus waar contacten plaatsvinden. Het gaat hier vooral om impressies, opgedaan tijdens zakelijke afspraken, conferenties, beurzen en via de media. Binnen een bedrijf worden deze impressies voornamelijk gecommuniceerd door simpele vragen te stellen, als: “Hoe staan de zaken ervoor met leverancier X?”. In veel kleine bedrijven geschiedt (bijna) de gehele evaluatie van de huidige leveranciers op deze informele manier. Een voorwaarde hiervan is dat de communicatielijnen simpel zijn, zodat de terugkoppeling van tegenvallende prestaties naar de leverancier snel en effectief verloopt. In grotere bedrijven zijn de communicatielijnen gecompliceerder en zal er behoefte zijn naar formelere vormen van de evaluatie van leveranciers. Een semi-formeel leveranciersprestatie evaluatie-instrument is de jaarlijkse bespreking tussen de managers van het ontvangende bedrijf (klant) en het leverende bedrijf (leverancier) [Leenders, 1997]. Tijdens deze besprekingen zorgt de aanwezigheid van managers ervoor dat bepaalde onderwerpen aan de orde kunnen komen. Voorbeelden van dergelijke onderwerpen zijn de prestaties van de leverancier uit het verleden, toekomstige verwachtingen, economische, sociale, technologische ontwikkelingen en lange termijn plannen van beide partijen. Het hoge niveau, waarop deze ‘ronde tafel discussies’ plaats vinden, en de exclusiviteit zorgen samen voor het semi-formele karakter van de evaluatie van de leverancier. Hetgeen besproken, wordt op papier gezet, (niet volgens een vooraf bepaalde opmaak) en zal op die manier later weer ter sprake (kunnen) komen. Bij de meest formele vorm van het evalueren van leveranciers worden systemen, al dan niet geautomatiseerd, gebruikt die volgens een vooraf bepaalde opmaak de prestaties van de leverancier een bepaalde score geven [Leenders, 1997]. Deze Vendor Rating Systemen (VRS) beoordelen de prestaties van de leveranciers op bepaalde criteria. De meest voorkomende criteria zijn prijs, leverbetrouwbaarheid, kwaliteit en service.

In dit onderzoek staat de meest formele vorm van evalueren centraal. Binnen deze formele vorm van evalueren bestaat een duidelijk onderscheid tussen de verschillende methoden, die ten grondslag liggen aan een VRS. Deze methoden kunnen variëren van simpel en handmatig tot complex en geautomatiseerd. In hoofdstuk vijf worden verschillende methoden van het VRS uiteengezet en wordt een gewogen keuze gemaakt voor de meest geschikte methode van het VRS voor Intersafe Groeneveld. In de volgende paragraaf wordt de huidige situatie wat betreft Vendor Rating bij Intersafe Groeneveld beschreven.

Huidige situatie Vendor Rating Intersafe Groeneveld

Intersafe Groeneveld heeft al eerder de beslissing genomen om op formele wijze de prestaties van haar leveranciers te evalueren. Met twee bedrijfstakken, zes business area's, 9 productgroepen en een verkoopkantoor in België zijn de communicatielijnen dermate gecompliceerd dat de behoefte is ontstaan voor een VRS.

De huidige situatie wat betreft de prestatiemetingen van de leveranciers (het Vendor Rating System) kan beschreven worden als simpel en handmatig. Momenteel is er een Excel-sheet beschikbaar met een opzet voor het Vendor Rating System. Dit huidige systeem, opgenomen in bijlage 3, werkt met de gewogen punten methode. Deze methode werkt volgens het principe dat elk criterium een aantal punten kan verdienen en opgeteld vormen deze punten de score van de leverancier. Het maximaal aantal punten, dat een leverancier kan behalen is 100 (zie ook paragraaf 5.4). In het huidige systeem staat verder niet beschreven wat een bepaalde score betekent, waardoor de score op zichzelf niet erg veelzeggend is. Er staan ook zeven criteria in de lijst waar geen punten voor gegeven worden, waardoor ze overbodig en onbelangrijk lijken. Bovendien is het systeem opgesteld in twee talen, half Engels en half Nederlands. Dit geeft een rommelige indruk en komt de leesbaarheid niet ten goede. Tenslotte is de lijst niet erg overzichtelijk, omdat het een lijst is met 45 criteria (onderdelen genoemd) in 12 overkoepelende onderwerpen onder elkaar zonder enige vorm van beeldvorming (tabellen of grafieken).

Voor de top dertig leveranciers, onder wie vier kledingleveranciers, wordt deze sheet in principe af en toe uitgeprint, handmatig ingevuld en vervolgens bewaard in ordnermappen (per leverancier). De terugkoppeling naar de leverancier geschiedt nu ad hoc; de bovengenoemde map wordt geraadpleegd als een leverancier op bezoek komt. Gesprekken ter verbetering (verandering) van de prestaties zijn er nog amper geweest. Deze huidige situatie is een aanleiding en één van de uitgangspunten van het onderzoek (zie ook de aanleiding en de doelstelling in het volgende hoofdstuk); er is een start gemaakt en om het ontwerp van het Vendor Rating System door te zetten en operationeel te maken is tijd en onderzoek nodig.

Samengevat

In dit hoofdstuk is het begrip Vendor Rating gedefinieerd. In paragraaf 2.1 kwam het theoretische deel, met alle aspecten van de evaluatie van prestaties van de leverancier, aan de orde. Paragraaf 2.2 beschreef de huidige situatie op het gebied van Vendor Rating bij Intersafe Groeneveld. Hiermee is reeds de deelvraag voor hoofdstuk twee beantwoord. Deze deelvraag is: “Wat is de definitie van Vendor Rating en wat is de huidige situatie op het gebied van Vendor Rating bij Intersafe Groeneveld?”. In het volgende hoofdstuk komen de doelstelling en de vraagstelling (opgedeeld in 13 deelvragen, gerangschikt per hoofdstuk) aan de orde.

Na dit hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat de huidige situatie van het VRS niet toereikend is om de doelstelling uit het volgende hoofdstuk te behalen. De behoefte is ontstaan voor het ontwerp van een nieuw (herziend) VRS en deze vervolgens te implementeren, te beginnen bij de productgroep kleding.

3. Doel- en vraagstelling

Het inleidende deel van dit afstudeerrapport wordt afgesloten met hoofdstuk drie, te beginnen met een beschrijving van de aanleiding van het onderzoek. Een mogelijk knelpunt, dat reeds gepoogd is te ondervangen, wordt beschreven in paragraaf 3.2 en in paragraaf 3.3 staan de doelstellingen van het onderzoek beschreven. Paragraaf 3.4 bevat de vraagstelling, opgedeeld in een aantal deelvragen die gerangschikt zijn per hoofdstuk. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de schematische weergave van de opbouw van de rest van het rapport. Dit onderzoeksmodel maakt de sequentiële en de parallelle onderzoeksactiviteiten duidelijk zichtbaar.

3.1 Aanleidingen

Deze paragraaf beschrijft de aanleidingen voor dit afstudeeronderzoek:

1. De huidige leverbetrouwbaarheid van Intersafe Groeneveld naar de klant toe
2. De poging tot het realiseren van kostenbesparingen op korte termijn
3. Het tijdrovende karakter van het huidige VRS
4. De huidige situatie in het magazijn (ontvangst goederen)
5. Het opnemen van het VRS in de ISO- procedure

Het onderzoek moet leiden tot een Vendor Rating System, in eerste instantie te implementeren bij de productgroep kleding van Intersafe Groeneveld. Hieronder staan de opgesomde aanleidingen uitgewerkt.

De eerste aanleiding is de leverbetrouwbaarheid van Intersafe Groeneveld naar de klant toe, die niet voldoet aan haar eigen hooggestelde eisen. Deze tegenvallende leverbetrouwbaarheid wordt mede veroorzaakt door de slechte prestaties van de leveranciers. Verscheidene klachten van de klant zorgen voor de noodzaak tot verbetering.

De tweede aanleiding is de poging tot het realiseren van kostenbesparingen op korte termijn. Het gaat hier zowel om het besparen van directe als indirecte kosten. Een concreet voorbeeld van directe kosten zijn de voorraadkosten, die momenteel te hoog zijn door de noodzaak van het aanhouden van hoge veiligheidsvoorraden door slechte prestaties van leveranciers. Een concreet voorbeeld van indirecte kosten zijn de kosten van de extra uren die het personeel op de afdeling verkoop moet maken, omdat verkoop veel aandacht moet besteden aan ontevreden klanten met klachten over bijvoorbeeld leveringen die te laat komen.

De derde aanleiding is het tijdrovende karakter van het handmatige Vendor Rating System uit de huidige situatie, uitgebreid beschreven in het vorige hoofdstuk. Deze aanleiding werd vervolgens extra kracht bijgezet door de uitkomst van de interviews, gehouden op de afdeling inkoop. Deze interviews worden beschreven in hoofdstuk vijf. Tenslotte komt deze aanleiding ook terug in het tweede uitgangspunt van het onderzoek, in de doelstelling hieronder.

De vierde aanleiding is de huidige situatie in het magazijn bij ontvangst goederen. Veel leveranciers presteren beneden de maat, wat veel extra tijd (geld) kost voor de werknemers bij ontvangst goederen. Het niet sorteren op maat in aparte dozen en het niet

of onjuist gebruiken van zogenaamde europallets (met een afmeting van 120*80 cm) zorgt voor veel extra ompaktijd alvorens de goederen de stellingen in kunnen.

De vijfde en tevens laatste aanleiding van het onderzoek is het feit dat de prestatiemeting van de leveranciers dient te worden opgenomen in de ISO-procedure (de procedures uit het kwaliteitsborgingssysteem, zie voor een uitgebreide definitie bijlage 2). In het kader van de ISO-9000 serie is het meten van de leverbetrouwbaarheid één van de voorgeschreven controles. Op welke manier gemeten moet worden, wordt daarbij echter niet aangegeven [Noordoven, 1996].

3.2 Ondervangen knelpunt

Een mogelijk knelpunt van dit onderzoek is het gegeven dat medewerking van de leverancier vereist is voor slagen van het project. Door in een open relatie samen tot verbetering te komen, wordt dat knelpunt ondervangen. Hier wordt uitgebreid op teruggekomen in hoofdstuk vijf, bij de beschrijving van de bezoeken aan vijf kledingleveranciers (paragraaf 5.2). Denk hierbij ook aan de definitie van Supply Chain Management, zoals die beschreven staat in paragraaf 4.1 (het volgende hoofdstuk): “Activiteiten die er op gericht zijn om alle partijen in de keten zodanig te laten samenwerken dat de consument optimaal wordt bediend en waarbij de gezamenlijke kosten zo laag mogelijk zijn” [van der Veen, 1997].

Categorisering is de tweede strategie om dit mogelijke knelpunt te ondervangen. Het is belangrijk hierbij om de verschillende leveranciers anders te behandelen (beschreven in paragraaf 4.2). Grote leveranciers, waar Intersafe Groeneveld afhankelijk van is aangezien de klant graag topmerken wil, kun je bijvoorbeeld houden aan eigen beloften (zoals bijvoorbeeld leveringsvoorwaarden). Bij kleine bedrijven is het waarschijnlijk mogelijk om hen meer op te leggen, aangezien zij afhankelijker zijn van een grote klant (Intersafe Groeneveld).

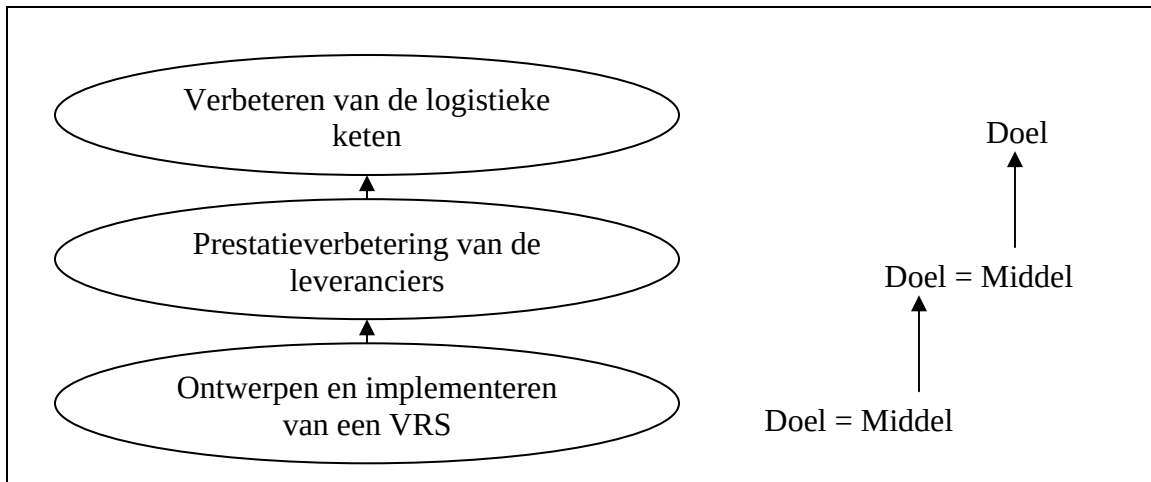
3.3 Doelstelling

De lange termijn doelstelling van het handelsbedrijf Intersafe Groeneveld is het verbeteren van de logistieke keten, door op kortere termijn een prestatieverbetering van de leveranciers te verwezenlijken.

Het ontwerp van een Vendor Rating System is een belangrijk middel hiervoor (aanneme) en kan gezien worden als het eerste uitgangspunt voor het onderzoek. Dit eerste uitgangspunt is eveneens een doelstelling, die op korte termijn gehaald kan worden.

Het tweede uitgangspunt is de koppeling van het Vendor Rating System aan informatiesysteem Movex (ERP pakket, beschreven in paragraaf 4.4) om extra handmatig werk te voorkomen.

De bovengenoemde doelstellingen op drie niveaus (te verwezenlijken in drie termijnen) zijn schematisch weergegeven in figuur 3.1 op de volgende pagina. Een doelstelling op een lager niveau is tegelijk een middel om een doel op een hoger niveau te bereiken.



Figuur 3.1 Hiërarchie van de doelstellingen en de middelen

3.4 Vraagstelling

De vraagstelling die past bij de bovengenoemde doelstelling op het hoogste niveau wordt als volgt omschreven:

In hoeverre kan prestatieverbetering van leveranciers, met name op het gebied van logistiek, administratieve handelingen en samenwerking, een bijdrage leveren aan de verbetering van de logistieke keten van Intersafe Groeneveld (vuistregel logistieke keten: van de relatie met de leverancier tot de band met de klant)?

Hierbij dient rekening gehouden te worden met de twee uitgangspunten, het ontwerp van een VRS (uitgangspunt 1) en de koppeling van het VRS aan het informatiesysteem van Intersafe Groeneveld (uitgangspunt 2).

Om deze vraag daadwerkelijk te kunnen beantwoorden zal ten eerste het VRS ontworpen en geïmplementeerd moeten worden (uitgangspunt één en doelstelling op het laagste niveau) om vervolgens de prestatieverbetering van de leveranciers te kunnen verwezenlijken (doelstelling op het middelste niveau). Tenslotte zou op lange termijn de verbetering in de logistieke keten moeten blijken. Aangezien deze tijdsspanne een afstudeerproject overschrijdt, is met de hierboven genoemde vraagstelling in het achterhoofd, een haalbare vraagstelling voor dit onderzoek opgesteld:

Op welke wijze kan een Vendor Rating System worden ontworpen voor het handelsbedrijf Intersafe Groeneveld, gebruik makend van bestaande methoden uit de literatuur? Advies over (en hulp bij) het implementatietraject valt binnen de afbakening van dit onderzoek.

Deze vraagstelling is opgesplitst in een aantal deelvragen, die beantwoord worden in de daarbij genoemde hoofdstukken. De eerste deelvraag is reeds behandeld in het vorige hoofdstuk, aangezien dat hoofdstuk wegens het belang van het onderwerp, vóór de beschrijving van de aanleiding, de doelstelling en de vraagstelling is opgenomen.

Hoofdstuk 2:

- Wat is de definitie van Vendor Rating?

-
- Wat is de huidige situatie op het gebied van Vendor Rating bij Intersafe Groeneveld?

Hoofdstuk 4:

- Hoe kunnen de verschillende leveranciers ingedeeld worden in categorieën, met eventuele gevolgen voor de prestatiemeting (en de terugkoppeling hiervan) van leveranciers?
- Wat is de invloed op het gegeven dat Intersafe Groeneveld een handelsbedrijf is en geen productiebedrijf (waarover wordt geschreven in de geraadpleegde literatuur met betrekking tot Vendor Rating)?
- Hoe kan een Vendor Rating System gevoed worden vanuit een informatiesysteem? (Theoretisch)
- Hoe ziet de inkoopfunctie eruit bij Intersafe Groeneveld? En wat is de invloed van de inkoopafdeling op de gehele logistieke keten?

Hoofdstuk 5:

- Wat is de mening van de leverancier over het begrip Vendor Rating en waarom zou een leverancier goed willen scoren, wat zijn de aansporingen (incentives)?
- Hoe kan de kennis van klanten en leveranciers, die op het gebied van Vendor Rating meer ervaring hebben, gebruikt worden voor het ontwerp van het uiteindelijke Vendor Rating System?
- Welke van de methoden, genoemd in paragraaf 5.4 en gebruik makend van een score card-methode, is het meest geschikt voor het ontwerp van het VRS?

Hoofdstuk 6:

- Wat zijn de criteria voor een goed presterende leverancier?

Hoofdstuk 7 en 8:

- Kan het Vendor Rating System gevoed worden vanuit Movex? (Praktisch)
Wat is de herkomst van de gegevens in het VRS (hoe wordt het VRS gevoed)?
- Wat is de manier van terugkoppelen naar de leverancier toe (opmaak, frequentie, consequentie)?
Is het nodig om verschillende leveranciers anders te beoordelen (categorisering)?
- Kan het VRS, nadat het geïmplementeerd is bij de productgroep kleding, ook door de andere productgroepen gebruikt worden?

3.5 Schematische opbouw en plan van aanpak

Bovenstaande wordt verduidelijkt weergegeven in het onderzoeksmodel, opgenomen in figuur 3.2 op de volgende pagina. Hierin wordt duidelijk gemaakt welke activiteiten sequentieel of parallel uitgevoerd zijn. Het plan van aanpak van het onderzoek kan omschreven worden als het combineren van theorie en praktijk met als doelstelling het ontwerpen van een zo goed mogelijk (werkend) Vendor Rating System voor het handelsbedrijf Intersafe Groeneveld. In het grote blok linksboven staat een opsomming van de onderwerpen, waarvoor de literatuur geraadpleegd is. Tussen haakjes erachter staat waar het onderwerp in het rapport beschreven is. Aangezien de literatuur niet op elk gebied toereikend was om het doel te bereiken is kennis vanuit de praktijk opgedaan met behulp van interviews. Het belangrijkste was de kennis vanuit de organisatie (beschreven in paragraaf 5.1, 5.2 en 6.2), omdat zij uiteindelijk met het VRS moeten gaan werken. Een gebruiksvriendelijk en bruikbaar ontwerp is een absolute vereiste voor de gebruiker

Met behulp van theorie (beschreven in paragraaf 5.4) en de praktijk is allereerst een keuze gemaakt voor de onderliggende methode van het VRS. Het programma van eisen en de keuze voor de juiste criteria waren de laatste bouwstenen voor het ontwerp van het VRS. In hoofdstuk acht wordt het ontwerp getoetst en wordt het implementatietraject van het VRS beschreven. In hoofdstuk negen komen tenslotte de conclusies en aanbevelingen aan de orde. De reflectie op het onderzoek volgt op dit afsluitende hoofdstuk.

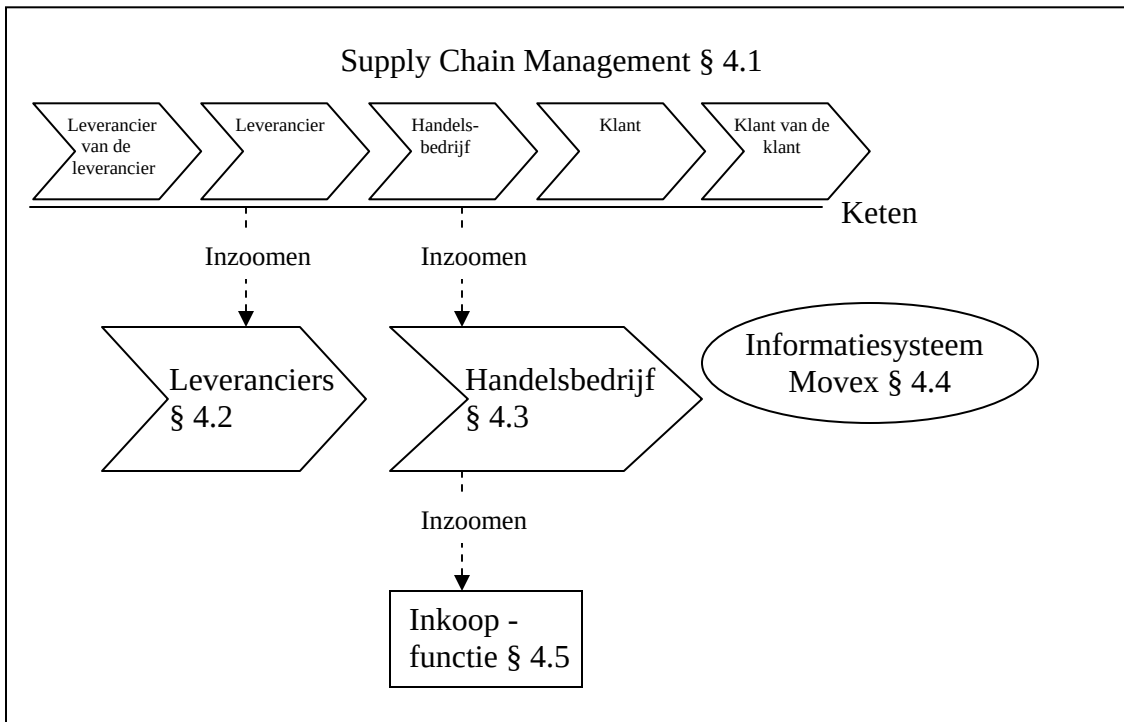


3.6 Samengevat

Met dit hoofdstuk is het inleidende deel van het rapport afgesloten. In dit hoofdstuk zijn vragen opgeroepen die in de volgende hoofdstukken beantwoord dienen te worden. De antwoorden op deze vragen zullen leiden tot het voorgestelde ontwerp van het VRS (hoofdstuk zeven). In hoofdstuk acht komen de toetsing en de implementatie van het ontwerp aan de orde.

4. Logistiek: theorie en praktijk

Hoofdstuk vier heeft als doelstelling het introduceren van de overige gebruikte termen ter ondersteuning van het onderzoek en om de leesbaarheid van het rapport te waarborgen. Deze termen (de theorie) worden toegespitst op de situatie bij Intersafe Groeneveld (de praktijk). De onderwerpen, die in de vijf paragrafen achtereenvolgens aan de orde komen, zijn allereerst Supply Chain Management (paragraaf 4.1). Vervolgens wordt binnen de Supply Chain ingezoomd op de (te meten) leveranciers (paragraaf 4.2) en het (metende) handelsbedrijf (paragraaf 4.3). Het informatiesysteem Movex, gebruikt in het handelsbedrijf, wordt in paragraaf 4.4 beschreven en tenslotte wordt nog eenmaal ingezoomd vanuit het handelsbedrijf op de inkoopfunctie (paragraaf 4.5). In een schematische weergave (figuur 4.1) wordt de opbouw van dit hoofdstuk verduidelijkt.



Figuur 4.1 Schematische weergave opbouw hoofdstuk 4

Supply Chain Management

Supply Chain Management zorgt voor een concurrentievoordeel en is een voorwaarde voor het bereiken van verbeterde leveranciersprestaties op lange termijn [Handfield, 2000]. Ondernemingen dienen in toenemende mate rekening te houden met de eisen en wensen van andere schakels in de logistieke keten, zoals leveranciers en afnemers [van Damme, 2000]. Tegenwoordig is de algemene opinie dat niet de afzonderlijke schakels binnen de keten moeten worden geoptimaliseerd, maar dat de gehele keten moet worden geoptimaliseerd (de kosten van alle partijen moeten omlaag). De doelstelling is om de totale keten efficiënter en effectiever maken [van Damme, 2000].

Een definitie van Supply Chain Management is het managen en optimaliseren van die gehele keten van toeleveranciers via producenten en (detail)handel naar de eindgebruikers, de zogenaamde Supply Chain [van der Veen, 1997]. De niet vaak gebruikte Nederlandse term is Integraal Ketenbeheer. Om tot SCM te kunnen komen is in

ieder geval inzicht nodig in de operaties van de diverse partijen in de keten. De definitie die hierbij hoort is: de activiteiten die er op gericht zijn om alle partijen in de keten zodanig te laten samenwerken dat de consument optimaal wordt bediend en waarbij de gezamenlijke kosten zo laag mogelijk zijn [van der Veen, 1997]. Een vaak op de Technische Universiteit Eindhoven gehanteerde uitspraak is, dat een succesvolle Supply Chain eerst een perfecte interne logistieke keten vergt met een welgekozen balans tussen de logistieke processen, de planning en besturing, de ICT en de logistieke organisatie [Ploos van Amstel, 2004]. Bij Intersafe Groeneveld is het tegenovergestelde het geval; door samenwerking binnen de Supply Chain te optimaliseren, door in dit geval betere relaties tussen de leveranciers en Intersafe Groeneveld, wordt gepoogd de interne logistieke keten te verbeteren.

In dit rapport wordt de term Supply Chain (Management) gebruikt, wanneer gesproken wordt over de gehele logistieke keten, van producent tot eindgebruiker (vuistregel: van leverancier van de leverancier tot klant van de klant). De term logistieke keten wordt gehanteerd bij de bovengenoemde interne logistieke keten (vuistregel: van de relatie met de leverancier tot de band met de klant).

Voor de opleving in de belangstelling voor Supply Chain Management is een aantal redenen van algemene aard aan te wijzen [van der Veen, 1997]:

- Outsourcing (uitbesteding): activiteiten die men niet beschouwt als kerncompetenties worden steeds vaker uitbesteed. Door de verticale desintegratie worden ketens in feite langer, waardoor de noodzaak tot afstemming in de keten (SCM) vergroot wordt.
- Druk op voorraden: één van de belangrijkste motivaties om tot SCM te komen betreft de steeds toenemende druk op het aanhouden van voorraden. De belangrijkste nadelen van het aanhouden van (te hoge) voorraden zijn de hoge kosten en de veroudering die plaats vindt tijdens het op voorraad liggen, aangezien het aantal productveranderingen en nieuwe producten gigantisch is (kortere productlevenscyclus, veroudering treedt sneller op). Tenslotte is het gedrag van de consument veranderd. De grilligheid van de consument veroorzaakt dat het steeds moeilijker wordt om de vraag te voorspellen. Een ketenomkering (van traditioneel push naar een pull systeem) lijkt onafwendbaar.
- Opkomst van IS/IT (informatie systemen en informatie technologie) hulpmiddelen: om de bovenstaande ketenomkering te realiseren zonder de logistieke kosten enorm te laten stijgen zijn IS/IT hulpmiddelen onontbeerlijk.

Samenvattend maken de eerste twee punten SCM noodzakelijk, terwijl het derde punt SCM mogelijk maakt. De tweede reden (zie ook de aanleiding in het vorige hoofdstuk) is voor Intersafe Groeneveld het belangrijkste voor de interesse in Supply Chain Management.

Supply Chain Management bestaat uit een aantal samenhangende management-activiteiten. Vaak worden de onderstaande zes componenten onderscheiden [van der Veen, 1997]:

1. Gezamenlijk voorraadbeheer, waarbij de nadruk ligt op de fysieke distributie van de goederen. De belangrijkste doelstellingen hierbij zijn het verlagen van de gezamenlijke voorraden in de keten en het verkorten van de totale doorlooptijd (de tijd dat een product in de keten besteedt, van productie tot eindgebruiker).

-
2. Het delen van informatie om efficiënter te kunnen opereren. Vendor Rating kan als een onderdeel van deze managementactiviteit gezien worden, aangezien de klant (in dit geval Intersafe Groeneveld) informatie over de leverancier verzamelt, deze later terugkoppelt en tenslotte samen met de leverancier tot een verbetering ten opzichte van de huidige situatie probeert te komen.
 3. Gebruik van bijvoorbeeld EDI (Electronic Data Interchange, zie voor de definitie paragraaf 4.4) om een efficiëntere administratie te kunnen voeren, waarbij de nadruk vooral ligt op betere en snellere communicatie. Met het nieuwe informatiesysteem (het ERP pakket Movex, uitgebreid beschreven in paragraaf 4.4) heeft Intersafe Groeneveld de basis gelegd om in de nabije toekomst EDI te gaan gebruiken om de bestelprocedures en de afhandeling van facturen efficiënter te laten verlopen. Bovendien zal het indirecte effect van de snelle bestelsystemen bijdragen tot lagere voorraden en kortere levertijden.
 4. Gezamenlijk over het assortiment nadenken met als doelstelling de eindgebruiker beter te bedienen. Intersafe Groeneveld denkt samen met haar leveranciers na over welke merken en typen producten aangeboden moeten worden per productgroep, ten einde zo goed mogelijk te voldoen aan de behoeften en de wensen van de klant.
 5. Geïntegreerde marketingcommunicatie, waarbij het de doelstelling is om de verkoopbevorderende activiteiten in de keten zo doelmatig mogelijk te organiseren. Veel kledingleveranciers van Intersafe Groeneveld leveren niet direct aan de eindgebruiker, maar enkel aan handelsbedrijven en andere groothandels. Zij denken echter wel mee met de Intersafe Groeneveld over de marketingcommunicatie, leveren advertenties aan voor de catalogus en ander promotiemateriaal op momenten dat dit nodig is (voor de veiligheidsmanifestatie die het handelsbedrijf eens per twee jaar organiseert bijvoorbeeld). Het belangrijkste hiervan is dat de leverancier geen concurrent van Intersafe Groeneveld moet zijn, maar dat zij een soort verlengstuk, een losse entiteit die de productie van de eindproducten op zich neemt, moet zijn.
 6. Geïntegreerde productontwikkeling, waarbij op een andere plek in de keten wordt meegedacht met de productontwikkeling. Intersafe Groeneveld zal relevante wensen van de klant doorspelen naar haar leveranciers. Als er bijvoorbeeld nieuwe eisen op het gebied van brandveiligheid zijn, is het erg belangrijk dat de leverancier van brandvertragende kleding dit snel weet.

De eerste drie componenten hebben vooral betrekking op de productie en de logistiek, de laatste drie meer op het vakgebied marketing [van der Veen, 1997]. Zoals beschreven in de genoemde voorbeelden hebben deze zes componenten allen betrekking op de keten van Intersafe Groeneveld (en de verbetering hiervan), wat de vermelding hiervan relevant maakt.

Zoals gezegd gaat SCM om samenwerken in de gehele keten, samen met de leverancier in een open relatie (geïntroduceerd in paragraaf 1.2 en beschreven in paragraaf 3.2) nadenken over het ontwerp van het VRS is hier een belangrijk onderdeel van. Daarom is er in dit onderzoek voor gekozen om bij een aantal grote kledingleveranciers langs te gaan en ze bij dit proces te betrekken (zie hiervoor paragraaf 5.2).

Leveranciers

De definitie, die van Dale² hanteert voor de leverancier, iemand die artikelen levert, is zeer beknopt en in de geraadpleegde literatuur wordt de definitie als bekend verondersteld. De leveranciers van Intersafe Groeneveld zijn de bedrijven die handelsartikelen of diensten leveren, die door de onderneming worden afgenomen ten behoeve van de eigen klanten (afnemers). Leveranciers dienen niet te worden verward met wat Intersafe Groeneveld toeleveranciers noemt, die enkel artikelen en of diensten leveren ter ondersteuning of voor eigen gebruik³. De toeleveranciers worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. In bijlage 4 is een lijst met de huidige kledingleveranciers en de bijpassende opmerkingen opgenomen.

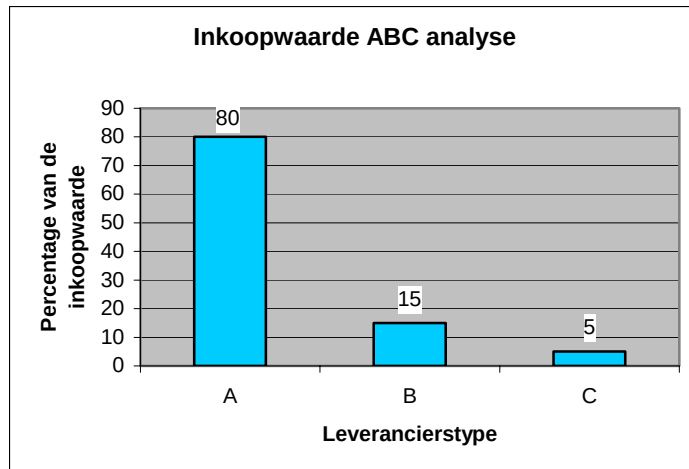
De samenstelling van de leveranciersgroep (huidige leveranciers) wordt sterk beïnvloed door de aard van het contact en het contract tussen de leverancier en de klant [Dwyer, 1987]. Aangezien het hier de leveranciers van een handelsbedrijf (zie voor een uitgebreide beschrijving de volgende paragraaf) betreft en niet van een productiebedrijf, zijn de omschakelingskosten (switching costs) bij het wisselen van leveranciers veel lager. Een productiebedrijf zal (een deel van) het productieproces moeten wijzigen als een grondstof verandert als gevolg van verandering van leverancier [Landeros, 1989]. Een handelsbedrijf heeft door het ontbreken van een technisch productieproces (zie verder de volgende paragraaf, 4.3) een grotere groep potentiële leveranciers. De reden van het niet geheel ontbreken van omschakelingskosten bij een handelsbedrijf, wat wel te verwachten zou zijn, ligt bij de aard van het verhandelen product. Klanten van Intersafe Groeneveld (en vooral de gebruikers) zijn erg merktrouw. Eenmaal gewend aan 'hun' veiligheidskleding stappen ze niet graag over. Een demonstratie, passessie en gebruikstest zijn nodig om de gebruikers te overtuigen van het 'nieuwe' product.

Een zeer belangrijk criterium, dat ervoor zorgt dat de bovengenoemde groep potentiële leveranciers niet oneindig is, is de kwaliteit van het te leveren product. De kwaliteit is vooral zeer belangrijk voor de selectie van leveranciers (in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten) bij een bedrijf als Intersafe Groeneveld, omdat de te verhandelen producten persoonlijke beschermingsmiddelen zijn en de veiligheid van de mens op het spel staat. Het gevolg van het ontbreken van hoge omschakelingskosten en het kwaliteitscriterium is een relatief groot, maar wel vast leveranciersbestand. De leveranciers uit dit bestand kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld in groepen.

Een veel gehanteerde kwantitatieve analyse, die zich richt op de vraag bij welk deel van (in dit geval) de leveranciers de meeste winst te behalen valt, is de ABC-analyse [Ribbers, 1992]. Een ABC-analyse bestaat uit het sorteren van een overzicht van gegevens in drie groepen: de top van het overzicht (A groep, 80 procent), de middengroep (B groep, 15 procent) en de onderkant van het overzicht (C groep, 5 procent). Schematisch is deze indeling weergegeven in figuur 4.2, op de volgende pagina.

² van Dale, Groot Elektronisch Woordenboek Hedendaags Nederlands, versie 1.0 Win 32; 1997

³ Kwaliteitshandboek Intersafe Groeneveld, Hoofdstuk 2 Definities (Intranet Intersafe Groeneveld)

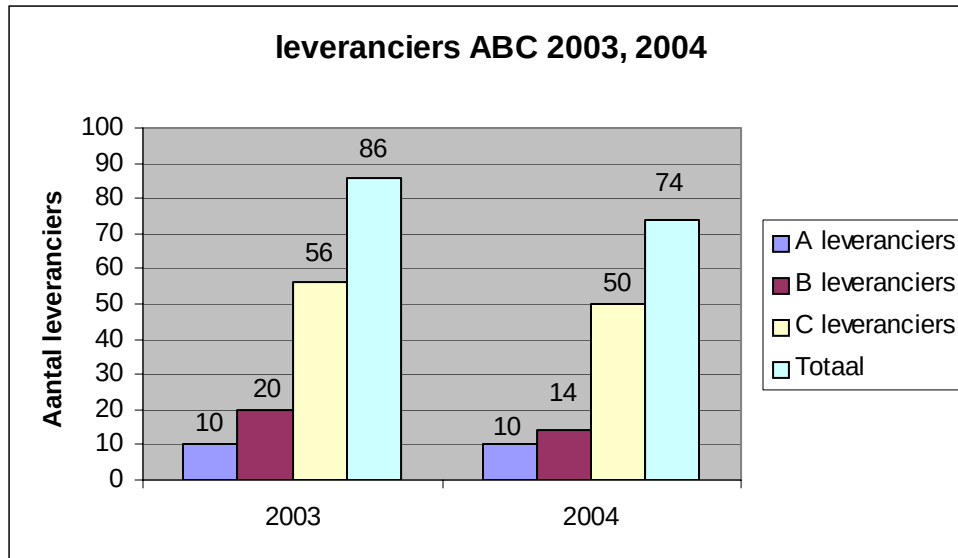


Figuur 4.2 Omzetverdeling bij een ABC-analyse

Opgemerkt moet worden dat een ABC-analyse altijd een momentopname is. De ABC-analyse gaat uit van de pareto regel, of de 80-20 regel: 20 procent van de leveranciers is verantwoordelijk voor 80 procent van (bijvoorbeeld) de behaalde omzet. Wanneer men die 20 procent van de leveranciers aanpakt en besparingen in die groep zo veel mogelijk realiseert, dan is al 80 procent van de mogelijke besparingen gerealiseerd [Ribbers, 1992; Visser, 1997]. Om deze reden kan men leveranciers uit de verschillende groepen bijvoorbeeld met een andere frequentie meten en terugkoppelen, in het geval van Vendor Rating (zie hiervoor hoofdstuk zeven en acht) [van Goor, 1996].

Het is mogelijk om verschillende soorten ABC-analyses te maken, door het gebruik van verschillende soorten gegevens. Voorbeelden hiervan zijn de inkoopwaarde of de verkoopwaarde van de te leveren handelsartikelen of geheel andere gegevens, zoals bijvoorbeeld het aantal klachten gegeven aan de verschillende leveranciers. Een belangrijke voorwaarde voor het uitvoeren van dergelijke analyses is het consequent blijven in gebruik van gegevens. Verschillende analyses kunnen na het uitvoeren hiervan weer met elkaar vergeleken worden. Wegens gebrek aan gegevens bij Intersafe Groeneveld was het niet mogelijk om verschillende soorten analyses te maken.

Bij de uitgevoerde ABC-analyse voor Intersafe Groeneveld zijn de kledingleveranciers ingedeeld met behulp van een analyse van de totale inkoopwaarde, waarvoor de leveranciers leveren. Om deze indeling te kunnen maken, is een lijst opgesteld van alle kledingleveranciers met hun totale inkoopwaarde van een bepaalde periode (in dit geval één jaar). De grootste leverancier bovenaan en de leverancier die levert voor de kleinste inkoopwaarde onderaan. De A-leveranciers zijn de leveranciers die leveren voor tachtig procent van de inkoopwaarde, de B-leveranciers leveren voor de volgende vijftien procent en de C-leveranciers leveren voor de laatste vijf procent [Aertsen, 1996]. De onderverdeling in het aantal A-, B- en C-leveranciers staat opgenomen in figuur 4.3 op de volgende pagina, de namen van de bedrijven zijn opgenomen in bijlage 5.



Figuur 4.3 ABC-analyse leveranciers 2003 en 2004

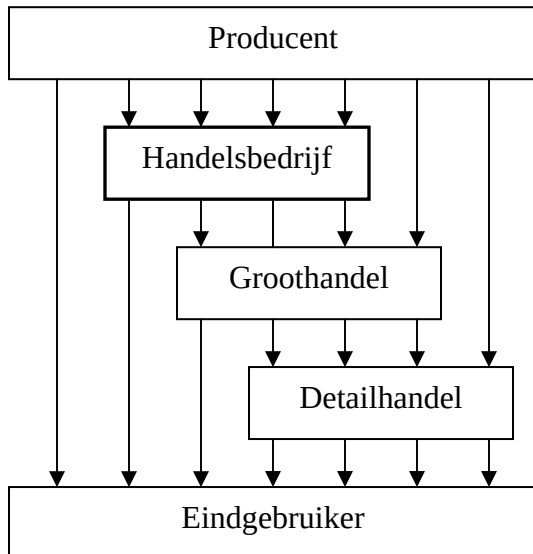
De tien A-leveranciers zijn de grootste en de belangrijkste kledingleveranciers voor Intersafe Groeneveld. Bovendien is Intersafe Groeneveld voor deze leveranciers een belangrijke klant. Door de kleinere bestedingen bij de B-leveranciers is Intersafe Groeneveld een minder belangrijke klant. De mate van belangrijkheid is weer van belang voor de relatie met de leverancier. De derde groep leveranciers (C-leveranciers) leveren over het algemeen speciaal voor afnemers te verwerven artikelen (incidenteel en met een lage inkoopwaarde).

Intersafe Groeneveld kent heden ten dage een andere indeling van haar leveranciers, de indeling in key- suppliers versus non key-suppliers. Deze indeling wordt in principe jaarlijks gemaakt voor alle leveranciers (zonder te kijken naar aparte productgroepen). De key-suppliers zijn de top dertig leveranciers (momenteel 28), onder wie vier kledingleveranciers uit de hierboven geïntroduceerde A-groep (HaVep, KLM, Sioen en van Moer). Met deze dertig leveranciers wordt een zeer intensief contact onderhouden en de verslagen van de contacten met deze leveranciers worden in ordnermappen en tegenwoordig ook in een speciale module van het informatiesysteem bijgehouden. Zoals reeds beschreven in hoofdstuk twee (paragraaf 2.2) is met deze leveranciers een start gemaakt met Vendor Rating. Aangezien het hier maar vier van de tien A-leveranciers betreft, worden de overige A-leverancier tekortgedaan (waarover meer in hoofdstuk zeven en acht). De non key-suppliers zijn alle overige leveranciers. Bij deze indeling (key versus non key) worden de Engelse termen gehandhaafd, aangezien het om internationaal gebruikte termen gaat.

Het handelsbedrijf

Het handelsbedrijf is, na Supply Chain Management (paragraaf 4.1) en leveranciers (paragraaf 4.2), de derde term die wordt geïntroduceerd. Deze introductie is wederom in het kader van de ondersteuning van het onderzoek en van de waarborging van de leesbaarheid van het rapport. Een handelsbedrijf (of handelsonderneming) is volgens de

definitie, die Van Dale⁴ hanteert een onderneming met het doel om koophandel te drijven. Koophandel kan omschreven worden als het kopen van producten met als doelstelling deze weer te verkopen. In de onderstaande figuur (4.4) staat een schematische weergave van de plaats van het handelsbedrijf in de Supply Chain.



Figuur 4.4 Plaats van het handelsbedrijf in de keten [van Weele, 2002; Ghiani, 2004] (bewerkt)

Vooraf door het ontbreken van een productieproces (transformatie op het gebied van techniek) is bij handelsbedrijven het toevoegen van waarde minder zichtbaar dan bij productiebedrijven. De waardetoevoeging van een handelsbedrijf bestaat uit de volgende activiteiten [van Weele, 2002]:

- Inkoop en het opbouwen van een compleet assortiment voor de doelgroep
- Behalen van schaalvoordelen door in grote hoeveelheden in te kopen
- Gebruik van magazijnruimte op pallets en de daarvoor bestemde stellingen
- Verkoop en promotie
- Transport (veelal uitbesteed aan experts op dit gebied)

Deze activiteiten zorgen immers voor kosten ten behoeve van een betere afstemming tussen achtereenvolgende schakels in de distributieketen van de producent naar de eindgebruiker. Het zorgt voor vermindering van complexiteit van de logistieke processen, bovendien vindt er een stroomlijning plaats van de logistieke processen door het leveren van maatwerk aan afnemers. Samenvattend kan de handelsfunctie kort gedefinieerd worden als het overbruggen van tijd, plaats, kwantiteit, assortiment en kennis [van Weele 2002].

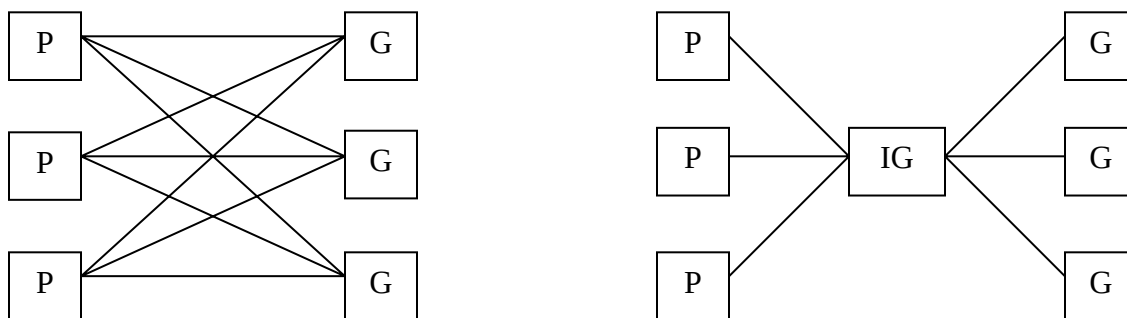
De inkoopfunctie in handelsbedrijven en detailhandel ligt veel dichterbij verkoop, anders gezegd zijn de inkoop- en de verkoopfuncties in hoge mate geïntegreerd in dit type bedrijf. Inkoopers in handelsbedrijven hebben een brede handelsgeest nodig (onder andere voor het samenstellen van een compleet productassortiment voor de doelgroep), waarin prijs alleen maar één van de onderdelen is van het besluitvormingsproces. De inkoopers moeten ook de markt van de eindgebruiker kennen [van Weele, 2002].

⁴ van Dale, Groot Elektronisch Woordenboek Hedendaags Nederlands, versie 1.0 Win 32; 1997

Aangezien er maar kleine marges te behalen zijn, is effectieve kosten controle van belang voor het bestaansrecht van handelsbedrijven. De belangrijkste kostenposten zijn transport-, opslag- en personeelskosten.

Intersafe Groeneveld zorgt voor persoonlijk aangemeten pakketten met persoonlijke beschermingsmiddelen (de juiste goederen van de juiste kwaliteit) op het juiste moment, op de juiste plaats tegen een acceptabele prijs. [Drs. A.M.L. Rovers, 1997]. De bovengenoemde vijf punten (de opsommingstekens uit de vorige alinea) van waardetoevoeging zijn ook van toepassing voor Intersafe Groeneveld. Het bedrukken van kleding, in de speciaal hiervoor ingerichte printshop, en het samenstellen van individuele pakketten zijn concrete bewerkingen die het bedrijf uitvoert. Deze bewerkingen kunnen omschreven worden als een vorm van (niet technische) productie.

In de onderstaande figuur (4.5) staat een schematische weergave, met in het rechter deel het handelsbedrijf (Intersafe Groeneveld, IG) tussen de producent (P) en de eindgebruiker (G). Dit zorgt voor meer overzicht en minder verwarrende communicatielijnen.



Figuur 4.5 Schematische weergave tussenkomst handelsbedrijf [Rovers, 1997]

Intersafe Groeneveld heeft een aparte inkoop- en verkoopafdeling, die met nauwe samenwerking opereren. De belangrijkste activiteiten voor Intersafe Groeneveld zijn inkoop, logistiek en verkoop.

In het beoordelen van leveranciers van een handelsbedrijf, in dit geval Intersafe Groeneveld, ligt de nadruk op andere criteria dan bij een productiebedrijf. Zoals reeds beschreven in paragraaf 2.1 is de laatste veertig jaar veel geschreven over leveranciersprestatie-beoordeling bij productiebedrijven [onder andere: Benton, 1990; Ho, 1988; Landeros, 1989; Lascelles, 1989; Monczka, 1988; Owens Swift, 1995; Roodhooft, 1995; Thompson, 1990; de Vaan, 2003; Weber, 1996; Yahya, 1999]. Deze literatuur is geraadpleegd in de zoektocht naar literatuur over prestatiebeoordeling van leveranciers bij handelsbedrijven. De nadruk ligt, in de bovengenoemde literatuur over prestatiebeoordeling bij productiebedrijven, op de kwaliteit van de grondstoffen en de punctualiteit van het leveren (logistiek criterium) van die grondstoffen. De kwaliteit is van belang, omdat de kwaliteit van de grondstoffen de basis is van het eindproduct en de kwaliteit hiervan als logisch gevolg [Lascelles, 1989]. De punctualiteit is belangrijk om kostbaar stilleggen van het productieproces te voorkomen.

In de geraadpleegde literatuur (zie de opsomming hierboven) staat niets geschreven over prestatiebeoordeling bij handelsbedrijven, die beduidend anders moet zijn dan bij productiebedrijven. Het logistieke criterium is voor handelsbedrijven ook het

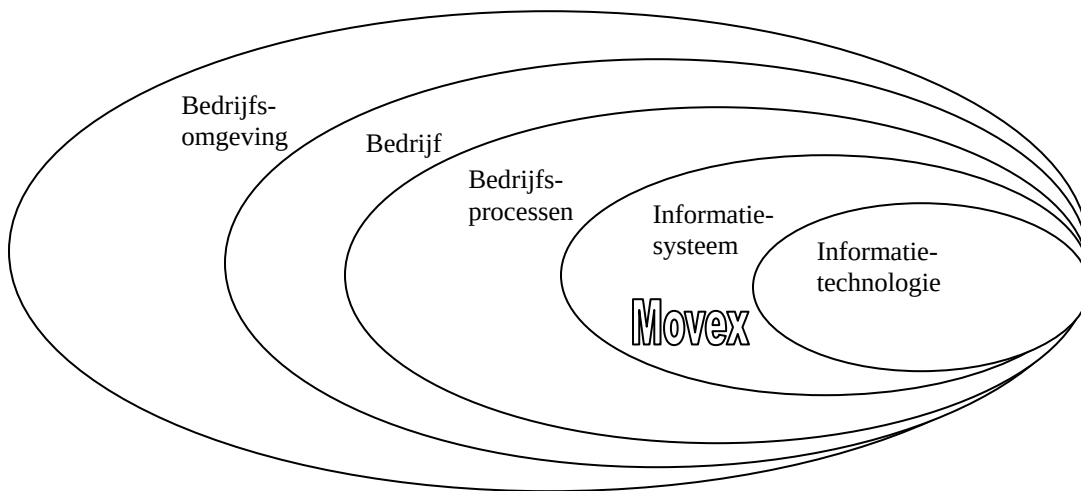
belangrijkste criterium; bij een lege plank moet je nee verkopen aan de klant (of een lange wachttijd) en bij een overvolle plank worden te hoge kosten gemaakt.

Kwaliteit is ten tijde van prestatiemeting van leveranciers minder van belang voor het handelsbedrijf, omdat eindproducten worden ingekocht en dezelfde eindproducten, zonder technische bewerking weer worden verkocht. De merken van de leverancier worden verkocht (Intersafe Groeneveld heeft geen eigenmerk-producten), maar deze worden pas in het assortiment opgenomen als Intersafe Groeneveld zeker is van de vereiste kwaliteit om de potentiële gebruiker (werknemer) te beschermen op de werkvloer. Door de breedte van het assortiment kan de klant overstappen op een ander product bij ontevredenheid over een bepaald product. Een belangrijke kanttekening hierbij is de hoge mate van merktrouw, beschreven in de vorige paragraaf. Voor het meten (en later terugkoppelen) van de leverprestaties van leveranciers bij het handelsbedrijf zijn de logistieke criteria het belangrijkste.

Het idee van de indeling van de criteria in verschillende categorieën, zoals kwaliteit en logistiek bij de productiebedrijven, spreekt wel degelijk aan. Een voorbeeld hiervan kwam ter sprake bij Sioen Industries, tijdens een bezoek aan hun fabriek in België voor een rondleiding en een interview (zie verder paragraaf 5.2). Bij hun eigen Vendor Rating System hebben zij de criteria in de drie categorieën 'logistiek', 'klachten' en 'administratief' ingedeeld. De indeling in drie categorieën geeft de mogelijkheid om de criteria specifiek in te delen (nauwkeuriger dan bij twee categorieën), zonder overmatig gedetailleerd te werk te gaan (bij vier of meer categorieën). Naast de hierboven genoemde 'logistieke' categorie is in samenspraak met het inkoopmanagement gekozen om bij Intersafe Groeneveld de categorieën 'administratief' (net als bij Sioen Industries) en 'samenwerking' te introduceren. 'Samenwerking' is meer allesomvattend dan 'klachten' en klinkt bovendien veel positiever naar de leverancier toe. Bij 'samenwerking' gaat het vooral om de reactietijd (hoe snel en hoe goed reageert de leverancier op vragen), de opbouw van het assortiment, de prijs- en dealer politiek (vooral de mate van informatieverstrekking over deze onderwerpen), kortom de kwaliteit van de samenwerking tussen leverancier en klant. De 'administratieve' criteria omvatten ordergebonden informatie en facturen. De indeling in drie categorieën geeft de mogelijkheid om per categorie de koppeling met het informatiesysteem (zie de volgende paragraaf, 4.4) al dan niet te maken. De drie categorieën 'logistiek', 'samenwerking' en 'administratief', worden in de rest van het onderzoek gehanteerd en komen nog menigmaal aan de orde.

Informatiesysteem Movex

Alvorens het informatiesysteem Movex toe te lichten, volgt eerst een definitie van het begrip informatiesysteem en de aanverwante begrippen. De lagen in figuur 4.6 (op de volgende pagina) illustreren de reden waarom het begrip informatiesysteem gedefinieerd moet worden samen met de begrippen informatietechnologie en bedrijfsprocessen [Alter, 1996]. Onder het figuur worden de termen van 'binnen naar buiten' toegelicht.



Figuur 4.6 Informatietechnologie en informatiesystemen in een bedrijfscontext [Alter, 1996] (vertaald en bewerkt)

Informatietechnologie omvat de hardware (fysieke middelen voor informatieverwerking) en de software (computerprogramma's die de hardware aansturen) die informatiesystemen mogelijk maken. Een informatiesysteem is een systeem dat informatietechnologie gebruikt om informatie vast te leggen, over te brengen, op te slaan, te herstellen, te bewerken en weer te geven [Alter, 1996]. De informatie wordt vervolgens gebruikt in één of meerdere bedrijfsprocessen. Het hieronder beschreven Movex is een voorbeeld van een informatiesysteem.

Een bedrijfsproces is een reeks stappen of activiteiten, die met elkaar in verband staan. Deze stappen of activiteiten maken gebruik van mensen, informatie en overige bronnen om toegevoegde waarde te leveren aan interne of externe klanten. Als voorbeeld van een bedrijfsproces kan de inkoopafdeling van Intersafe Groeneveld (en dan het inkopen van kleding in het bijzonder) genoemd worden. Het bedrijf (Intersafe Groeneveld) omvat een groot aantal onderling afhankelijke bedrijfsprocessen, die samenwerken om producten en of diensten te leveren binnen een bedrijfsomgeving.

Een bedrijfsomgeving kan tenslotte beschreven worden als alle factoren die het succes van het bedrijf beïnvloeden (het bedrijf zelf, de concurrent, de klant, de leverancier, maar ook de demografische, sociale en economische omstandigheden).

Met de huidige snelheid van de technologische ontwikkelingen is het zeer risicovol, zowel financieel als technisch, om te investeren in informatiesystemen. Men moet zien te voorkomen een verouderd informatiesysteem aan te schaffen. Een ander risico is de aanschaf van een informatiesysteem wat niet bij de organisatie past. Samenvattend is de aanschaf van een informatiesysteem een zeer belangrijke beslissing op strategisch niveau, die weloverwogen genomen dient te worden, zo nodig met de hulp van experts [Wilkinson, 1995].

Intersafe Groeneveld, zijnde een handelsbedrijf, heeft een breed assortiment en heeft diensgevolge een goed informatiesysteem nodig, om dit assortiment te beheren.

Activiteiten waaraan het systeem ondersteuning moet geven zijn onder andere het monitoren van prijzen, het geven van orders (orderproces), het doen van kwaliteitscontrole en de opslag van leveranciersgegevens. Om aan deze eisen te voldoen heeft Intersafe Groeneveld gekozen voor het implementeren van een geïntegreerd informatiesysteem (Movex), dat de werkzaamheden van alle afdelingen kan ondersteunen (van boekhouding tot in- en verkoop). Het informatiesysteem Movex (van de aanbieder Intentia⁵) is een dergelijk ERP (Enterprise Resource Planning) pakket met een E-sales module, de mogelijkheid tot koppeling met andere systemen en een artikelbeheerssysteem. Dit laatste is voor het voorraad- en het assortimentbeheer. Door een beter voorraadbeheer kan een betere leverbetrouwbaarheid verwezenlijkt worden.

De E-sales module wordt vandaag de dag deels gebruikt. Klanten hebben reeds de mogelijkheid om via internet bestellingen te plaatsen; via een persoonlijke inlog-code hebben zij toegang tot een gesloten en beveiligd deel van de internetsite. Momenteel worden die bestellingen nog handmatig ingevoerd, na het printen hiervan, maar in de nabije toekomst zal deze stap geautomatiseerd worden.

De functie van de mogelijkheid tot koppeling met andere systemen is tweeledig. Enerzijds is een mogelijke koppeling van belang voor toepassing van EDI (Electronic Data Interchange). EDI geeft de mogelijkheid om gegevens uit te wisselen (data interchange) met andere bedrijven (bijvoorbeeld leveranciers) over voorraadniveau, levertijden, prijzen, rekeningen en dergelijke [Ghiani, 2004]. Kenmerkend hierbij is het ontbreken van menselijke interacties. Door de toepassing van EDI in het handelsverkeer wordt in principe alle berichtgeving van het papier vervangen door elektronische berichtenuitwisseling. Dit draagt bij aan grotere betrouwbaarheid, vanwege de reductie van fouten in de gegevens [van Goor, 1996]. EDI zal in de nabije toekomst een belangrijke rol spelen voor Intersafe Groeneveld. Anderzijds is de koppeling van het informatiesysteem Movex met andere systemen binnen het bedrijf van belang. De belangrijkste koppeling, van belang voor dit onderzoek, is die met het programma Brio (geavanceerde en geïntegreerde dashboard-, rapportage- en analysesoftware⁶). Brio kan gegevens uit een database, die historische gegevens opslaat (uit Movex), leesbaar en bruikbaar maken, door de gegevens te bewerken en te analyseren. Theoretisch kan Brio zelf dienst doen als ondersteunend programma voor het VRS of de bruikbare informatie uit Brio kan later worden ingevuld in een VRS (gebruikmakend van een ander programma).

Inkoopfunctie

De simpelste definitie van inkoop is “alles waar een factuur tegenover staat” [Telgen, 2003]. Nederlandse bedrijven kunnen minstens tien procent besparen op hun vaste kosten door hun inkoop te professionaliseren. Dat blijkt uit een onderzoek van de Nederlandse vereniging voor inkoopmanagement, Nevi⁷. Dit is een voorname reden voor het feit dat inkoopmanagement momenteel in het bedrijfsleven in de volle aandacht staat [Kessels, 2002, 2003 en 2004]. Steeds meer wordt ingezien dat de inkoopfunctie een strategisch onderdeel is binnen het bedrijfsleven [Muralidhran, 2001]. Dit wordt veroorzaakt door de directe en indirecte invloed van de inkoopfunctie op de prestatie van de gehele

⁵ www.movex.com, bezocht op 24 september 2004

⁶ www.brio.nl, bezocht op 27 januari 2005

⁷ Het financieel dagblad, 26 november 2004

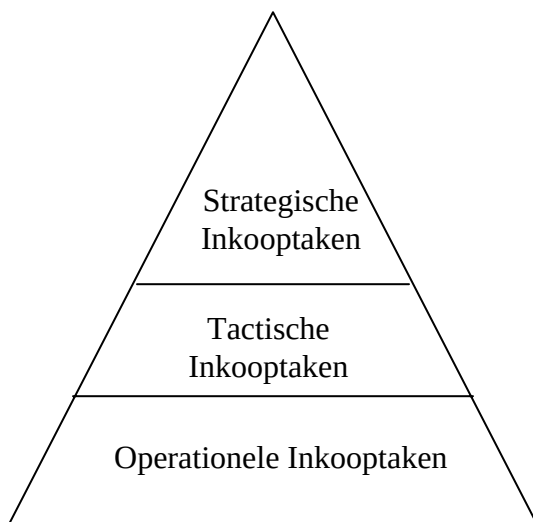
organisatie [de Boer, 1998]. De definitie van de inkoopfunctie is tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden de beschikkingsmacht verkrijgen over goederen met de bedoeling deze uiteindelijk (na een eventueel bewerkingsproces) weer te verkopen⁸. De hoofddoelstelling van de inkoopafdeling is het inkopen van materiaal in de juiste hoeveelheid, van de juiste kwaliteit, van de goede leverancier op het juiste moment. De goede leverancier is diegene die materiaal kan leveren van goede kwaliteit tegen een redelijke prijs [Mandal, 1994; Muralidharan, 2002]. Engelstalig wordt gesproken over de 7 R's, die de essentiële activiteiten van de logistiek (in dit geval de inkoopkant van de logistiek) weergeven: "the Right product, Right cost, Right time, Right condition, Right quantity, Right place, Right customer" [Coyle 1996].

Verschillende mogelijkheden om als bedrijf de opbrengsten te verhogen zijn onder andere volume verhogen (aantal te verkopen producten), prijzen verhogen, arbeidskosten verlagen, overheadkosten verlagen en inkoopkosten (verworven materiaal) verlagen. Deze laatste is relatief eenvoudig te verwezenlijken door de vele componenten van de inkoopfunctie en zorgt voor een relatief groot effect op het 'return on investment' [Burt, 1984]. Een logische verklaring voor het bovenstaande (de mogelijkheid tot besparing door professionalisering van de inkoopfunctie) is het feit dat de inkoopkosten een zeer groot deel van de uitgaven omvatten, vooral bij een handelsbedrijf (het grootste deel). Een klein percentage besparing zorgt voor een grote impact. Een getallenvoorbeeld hiervan wordt gegeven in bijlage 6 [Burt, 1984].

De gewijzigde positie van het inkoopproces stelt andere eisen aan inkopers en gaat hand in hand met een inhoudelijke verdieping van het vakgebied en vele nieuwe ontwikkelingen in de beroepspraktijk [Santema, 2004]. Hierbij past ook een bredere en meer commerciële definitie van het begrip inkoop. "Inkoop omvat de analyse, planning, implementatie en beheersing van activiteiten die gericht zijn op het ontwikkelen, uitbouwen en onderhouden van relaties met de leveranciersmarkt ter bevrediging van de korte en lange termijn inkoopbehoeften van de onderneming, teneinde een optimale bijdrage aan de ondernemingsdoelstellingen te bewerkstelligen" [Visser, 1997]. In deze opvatting is inkoop zeer actief, marktgericht en van strategisch belang, met de nadruk op het ontwikkelen en instandhouden van duurzame relaties met betrouwbare leveranciers. Dit in tegenstelling tot opvattingen uit het verleden, waarbij inkoop een zuiver uitvoerende en administratieve activiteit zou zijn.

Vendor Rating (prestatiemeting) is één van de stappen bij het ontwikkelen van de inkoopprestaties [Rozemeijer, 2000]. Andere voorbeelden zijn het implementeren van een informatiesysteem met een module die de inkoopafdeling ondersteuning geeft en opleiding en training van personeel. De opleiding en training dienen gegeven te worden aan zowel de inkopers als aan het management. Met andere woorden, van operationeel tot strategisch niveau (zie figuur 4.7 op de volgende pagina) om het gehele bedrijf te bereiken (en te verbeteren).

⁸ www.cbp.nl/inkbegr.htm, bezocht op 23 augustus 2004



Figuur 4.7 Strategische driehoek, toegespitst op inkoop [Aertsen, 1996] (bewerkt)

De taken op strategisch niveau geven een kader aan waarbinnen de logistieke (inkoop) operatie uitgevoerd gaat worden. Als voorbeeld hiervan kan de keuze van een logistiek besturingssysteem (Movex) genoemd worden. Op tactisch niveau wordt vanuit logistieke mogelijkheden en commerciële wensen het kader gecreëerd voor de operationele activiteiten. Leveranciersbeoordeling is één van de taken op tactisch niveau, maar ook het bepalen van de toegestane levertijd en de toegestane leverbetrouwbaarheid behoren tot het takenpakket. Operationele taken zijn rechtstreeks gericht op de aansturing van het proces, de goederenstroombesturing aan de inkoopkant. Voorbeelden van activiteiten op operationeel niveau zijn levertijdbewaking, het daadwerkelijke inkopen, het beheren van de bestanden van productgegevens en het genereren van de informatiestroom [Aertsen, 1996]. Deze activiteiten zijn belangrijk voor het invullen van een VRS.

Bij Intersafe Groeneveld wordt centraal ingekocht op het kantoor in Dordrecht. De Belgische markt wordt bediend vanuit een verkoopkantoor in België. De te verwerven handelsartikelen bestaan uit een standaardassortiment, klantspecifieke artikelen en eenmalige opdrachten.

Het standaardassortiment is opgenomen in de tweejaarlijks verschijnende catalogus. Over het algemeen wordt het standaardassortiment op voorraad gehouden (standaard op voorraad genoemd). Artikelen, die wel tot het standaardassortiment behoren, maar waarvoor het niet rendabel is deze op voorraad te houden, worden niet op voorraad gehouden (standaard niet op voorraad genoemd). Een voorbeeld van een dergelijk artikel is een werkbroek in een niet-gangbare maat.

Klantspecifieke artikelen, die niet op voorraad gehouden worden zijn op maat gemaakte artikelen zoals correctiebrillen en otoplastieken en het grootste deel van de nooddouches. Intersafe Groeneveld heeft ook een aantal klantspecifieke artikelen op voorraad. Deze artikelen worden afgenomen door grote industriële klanten, die garantie kunnen geven

deze artikelen ook daadwerkelijk af te nemen. Speciale artikelen en diensten worden naar behoefte van de Verkoopafdeling ingekocht in de vorm van eenmalige opdrachten.⁹

Samengevat

In dit hoofdstuk zijn vijf logistieke termen geïntroduceerd om het onderzoek te ondersteunen en om de leesbaarheid van het rapport te waarborgen. De termen Supply Chain Management, leveranciers, handelsbedrijf, informatiesysteem en inkoopfunctie zijn allen zowel theoretisch als praktisch (de situatie bij Intersafe Groeneveld beschrijvend) aan de orde gekomen.

In de eerste paragraaf zijn de termen Supply Chain Management en logistieke keten uiteengezet. Aangezien met het ontwerp van het VRS (het doel op het laagste niveau in paragraaf 3.3) wordt geprobeerd bij te dragen aan de optimalisatie van de logistieke keten van Intersafe Groeneveld (het doel op het hoogste niveau in paragraaf 3.3), is dit een fundamenteel onderwerp voor dit afstudeeronderzoek (onmisbaar in dit hoofdstuk). Het belangrijkste inzicht is dat het bij SCM gaat om samenwerken in de keten, ten einde de klant beter te kunnen bedienen. Daarom is er in dit onderzoek voor gekozen om de leverancier te betrekken bij het ontwerp van het VRS. Dit wordt uitgebreid beschreven in het volgende hoofdstuk.

Om een goed afgestemde terugkoppeling van leveranciersprestaties aan de leverancier te kunnen geven is het raadzaam leveranciers uit verschillende categorieën op een andere manier terug te koppelen. Dit staat uitgebreid beschreven in hoofdstuk zeven. Paragraaf 4.2 heeft de huidige indeling in categorieën bij Intersafe Groeneveld (key- versus non key-suppliers) en een voorgestelde nieuwe indeling (A-, B-, C-leveranciers) beschreven. Door het ontbreken van een productieproces dient een handelsbedrijf, uitgebreid beschreven in paragraaf 4.3, haar leveranciers te beoordelen aan de hand van andere criteria dan het productiebedrijf (uitgebreid beschreven in de geraadpleegde literatuur). In deze paragraaf zijn de drie categorieën voor de criteria in het te ontwerpen VRS geïntroduceerd. Deze categorieën, die nog uitgebreid aan de orde komen in het rapport, zijn logistiek, administratief en samenwerking.

In paragraaf 4.4 zijn allereerst het begrip informatiesysteem en de aanverwante begrippen uiteengezet. Vervolgens is het informatiesysteem Movex, gebruikt door Intersafe Groeneveld, beschreven. Bij de beschrijving van Movex kwam duidelijk naar voren dat Movex uitermate geschikt is voor het koppelen met andere systemen. Dit betekent dat het theoretisch mogelijk is om het VRS te voeden met gegevens vanuit het informatiesysteem Movex. Het programma Brio (geavanceerde en geïntegreerde dashboard-, rapportage- en analyse software) zal hier een belangrijke rol in spelen.

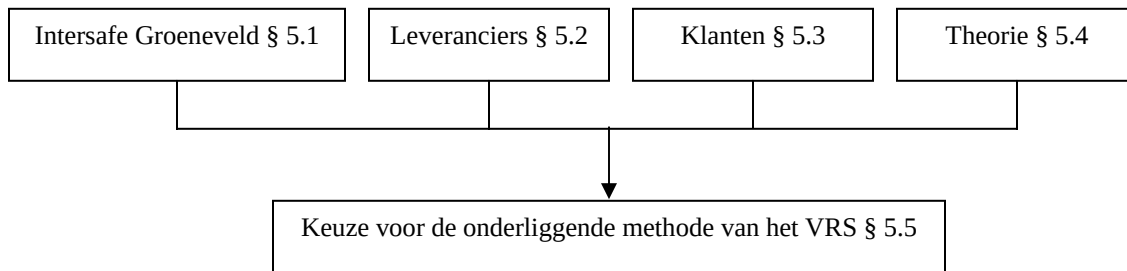
Tenslotte is in paragraaf 4.5 de inkoopfunctie theoretisch en bij Intersafe Groeneveld beschreven. Vanwege het feit dat de inkoopkosten een groot deel van de totale uitgaven van een onderneming (en vooral van een handelsonderneming) omvatten, zorgt een besparing van een klein percentage voor een grote financiële impact. Dit gedachtegoed is kracht bijgezet met een getallenvoorbeeld in bijlage 6. Het verbeteren van leveranciersprestaties door middel van een VRS zal bijdragen aan het verlagen van de inkoopkosten.

In het volgende hoofdstuk wordt een gewogen keuze gemaakt voor de onderliggende methode van het VRS, waarvan het ontwerp beschreven wordt in hoofdstuk zeven.

⁹ Intranet Intersafe Groeneveld

5. Vendor Rating, komen tot een keuze

In dit hoofdstuk wordt met behulp van de eerste vier paragrafen in paragraaf 5.5 een keuze gemaakt voor de onderliggende methode voor het ontwerp van het Vendor Rating System, zoals in figuur 5.1 schematisch wordt weergegeven. Dit hoofdstuk legt bovendien de basis voor het volgende hoofdstuk (paragraaf 6.1, het programma van eisen) door het beschrijven van de interne eisen van Intersafe Groeneveld en de externe eisen van de leveranciers. Het uiteindelijke ontwerp wordt beschreven in hoofdstuk zeven.



Figuur 5.1 Schematische weergave opbouw hoofdstuk 5

5.1 Intersafe Groeneveld, eisen intern

Om een goede indruk te krijgen van de eisen en wensen van binnenuit de organisatie zijn 21 interviews afgenomen. De respondenten bevinden zich op de afdeling inkoop, de afdeling accountmanagement en in het magazijn. De interviews zijn eveneens gebruikt voor het opstellen van de leverancierscriteria in het volgende hoofdstuk (paragraaf 6.2). De keuze voor manier van interviewen (schriftelijk, mondeling) wordt normaliter gemaakt op basis van beschikbaarheid, gemak en kosten [Creswell, 1994]. De hieronder beschreven interviews voor de drie verschillende afdelingen (de inkoopafdeling, de accountmanagers en de magazijnmedewerker) zijn afgestemd op de mate van beschikbaarheid (en het bijbehorende gemak) van de respondenten en met ondersteuning van literatuur over onderzoeksonderwerp [Creswell, 1994] en interviewtechniek [ten Horn, 2001].

Op de afdeling inkoop hebben negen interviews plaatsgevonden (de inkoopmanager, drie productgroep managers, drie inkopers en twee personen van de inkoopondersteuning). De vragenlijsten met enkel open vragen (opgenomen in bijlage 7) zijn ruim voor het interview verspreid onder de respondenten. Dit vond plaats om hen op de hoogte te brengen van de vragen en hen gelegenheid te geven tot het nadenken over de te geven antwoorden. De interviews zelf zijn in gespreksvorm afgenomen met de vragenlijst als leidraad.

Uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat de huidige situatie wat betreft prestatiemeting van leveranciers veel handmatig werk met zich meebrengt. Het tijdrovende karakter van het VRS uit de huidige situatie (beschreven in paragraaf 2.2) heeft ertoe geleid dat de productgroep kleding nog van geen enkele leverancier de prestaties heeft gemeten en teruggekoppeld. De algemene gedachte is dat het eenvoudiger moet kunnen en dat dit een voorwaarde is voor serieuzer gebruik van een dergelijk systeem. Deze gedachte komt overeen met het tweede uitgangspunt uit de doelstelling van het onderzoek om het Vendor Rating System aan Movex te koppelen om extra

handmatig werk te voorkomen. Over het algemeen merken de inkopers dat er positief gereageerd wordt op opmerkingen naar de leveranciers. Leveranciers staan veelal open voor verbeteringen en zeker als hierover wordt meegedacht door de klant.

Door de slechte bereikbaarheid (beschikbaarheid) van accountmanagers zijn de interviews met de elf accountmanagers afgenomen met behulp van een vragenlijst (opgenomen in bijlage 8), opgestuurd via de e-mail (schriftelijke interviews). Zij hebben de open vragen op de vragenlijst ingevuld en vervolgens teruggestuurd via de e-mail.

In de huidige situatie hebben de accountmanagers geen rol met betrekking tot prestatiemeting van leveranciers. Sommigen van hen zien hier voor zichzelf wel een rol in weggelegd in de vorm van een continue terugkoppeling aan de afdeling inkoop over bevindingen en oordelen over de prestaties van leveranciers (op een informele manier). Door het veelvuldige bezoek aan klanten komen accountmanagers ook het één en ander over leveranciers te weten. Tenslotte wordt er, volgens de accountmanagers, door de leveranciers overwegend positief gereageerd op op- en aanmerkingen, mits deze constructief van aard zijn.

Door een ochtend mee te lopen in het magazijn en daar één van de medewerkers te interviewen, kwamen de eisen en wensen van ontvangst goederen aan het licht. Het gehouden interview was een open interview in gespreksvorm, de ontwerper stelde de vooraf opgestelde vragen (opgenomen in bijlage 9) en de respondent gaf antwoorden. In het magazijn vinden de werknemers bij ontvangst goederen het enerzijds erg belangrijk dat de leveranciers voldoen aan hun eisen (leveren op de juiste pallet, niet te hoog gestapeld en goed gesorteerd in dozen per artikelnummer), maar anderzijds zijn de medewerkers bij ontvangst goederen niet heel bereidwillig om consequent het Accesbestand in te vullen met een tiental vragen. Als dit lijstje, opgenomen in bijlage 9a, niet wordt ingevuld gebeurt er uiteraard ook niets mee (in de huidige situatie). Per 1 januari is er een logistiek manager in dienst getreden (nieuwe functie), die hier toezicht op kan houden in de toekomst.

Het eerste uitgangspunt uit de doelstelling, dat een ontwerp van een Vendor Rating System een belangrijk instrument is voor prestatieverbetering van leveranciers, kwam vanuit het management bij aanvang van het afstudeeronderzoek. Om de huidige situatie van de prestatiemeting (paragraaf 2.2) hierbij als basis te gebruiken lag hierbij voor de hand. Dit draagt bovendien bij aan de beheersbaarheid van de implementatiekosten (en -tijd) en de mate van haalbaarheid bij het implementeren. Tenslotte is het uiteraard van belang dat het VRS zo gebruiksvriendelijk mogelijk dient te zijn.

Samengevat kan worden opgemerkt dat de beperking van handmatig werk een belangrijke voorwaarde is voor een goed werkend VRS. De leveranciers staan grotendeels open voor verbetering, mits op- en aanmerkingen constructief van aard zijn. Een eventuele rol zou weggelegd zijn voor de accountmanagers, door op informele wijze terugkoppeling te geven aan de afdeling inkoop over de prestaties van de leveranciers. Tenslotte dienen eveneens de magazijnmedewerkers mee te werken (als hen dit gevraagd wordt) om verbetering te kunnen verwezenlijken.

5.2 Leveranciers, eisen extern

Bezoeken aan vijf grote kledingleveranciers (allen A-leveranciers) hebben plaatsgehad om het onderzoek meer kracht bij te kunnen zetten. De bezoeken waren enerzijds om meer gevoel te krijgen van de beschermende kleding (het productieproces van dichtbij bekijken) en anderzijds om de eisen, wensen en de mate van bereidheid voor het Vendor Rating System in kaart te brengen. De volgende bedrijven waren bereid om aan het onderzoek mee te werken:

1. HaVeP bedrijfskleding; familiebedrijf uit Tilburg, totale omzet 36 miljoen euro
2. Helly Hansen workwear; verkoopkantoor in Eindhoven, omzet divisie workwear 4 miljoen euro
3. Sioen Industries; familiebedrijf uit België, totale omzet 272,8 miljoen euro
4. Vespo Groep; kantoor in Eindhoven, omzet voor promotietextiel 11 miljoen euro, totale omzet 35 miljoen euro
5. Wrangler jeans Amerika; verkoopkantoor in Nederland, wereldwijde omzet van overkoepelend bedrijf VF Corporatie 8 miljard dollar

In bijlage 10 is de gebruikte vragenlijst, bestaande uit open vragen, voor de bovengenoemde leveranciers opgenomen. De interviews zijn in gespreksvorm afgenomen, waarbij zoveel mogelijk de leverancier aan het woord werd gelaten. Om te garanderen dat de respondent zo vrij mogelijk zou antwoorden is hen beloofd dat de interviews niet openbaar gemaakt zouden worden. De opdrachtgever Intersafe Groeneveld heeft de antwoorden (vanzelfsprekend) niet onder ogen gehad. Vooral bij vragen als: “Beschrijf de relatie tussen beide partijen” en “wat is je mening van Intersafe Groeneveld als klant” is dit een voorwaarde voor een eerlijk antwoord. Antwoorden op dergelijke vragen zijn zeer belangrijk om in het achterhoofd te houden tijdens het ontwerp van een prestatiemeting systeem. Na het interview zijn de antwoorden nog eenmaal naar de respondent gestuurd om de respondent de kans te geven misinterpretaties te verwijderen uit het interviewverslag.

Om de beloofde anonimiteit te waarborgen volgt hieronder een opsomming van de antwoorden op de vragen, inclusief de gehoorde eisen en wensen, zonder de namen van de bedrijven nog eens te noemen.

Op één na waren alle (vertegenwoordigers van de) leveranciers bekend met het begrip Vendor Rating, maar geen van allen had hier eerder iets van gehoord via Intersafe Groeneveld. Logischerwijs waren ze allen niet bekend met de huidige situatie van het systeem. De criteria van het huidige systeem zijn vervolgens besproken om de leverancier een indruk te geven van een te implementeren systeem. Bovendien was dit ook een bijdrage aan de ontwikkeling van een systeem in een open relatie met de leverancier (zie ook het ondervangen knelpunt van paragraaf 3.2).

De relatie van Intersafe Groeneveld met de leverancier wordt door allen als een goede getypeerd (een goede basis voor de toekomst). Bij het doorvragen over hun mening over Intersafe Groeneveld als klant spreken vier van de vijf het verlangen uit naar betere prognoses. De algehele gedachte is dat met betere prognoses van de kant van de klant de wachttijden gereduceerd kunnen worden. De reden hiervoor is dat de leveranciers beter afgestemde voorraden aan kunnen houden.

Helaas waren er geen bruikbare voorbeelden van Vendor Rating Systemen te vinden via de leveranciers, allen reageerden negatief op de vraag of ze klanten hebben met systemen

die als voorbeeld konden dienen. Bij Sioen Industries was er wel de mogelijkheid tot inzage in hun eigen VRS (zie ook de laatste alinea van deze paragraaf en het vorige hoofdstuk, paragraaf 4.3 bij de introductie van de indeling van criteria in drie categorieën).

In drie van de vijf gevallen was er geen duidelijke mening over de frequentie van terugkoppeling, de overige twee hadden één keer per kwartaal in gedachten. Wat betreft de bonus malus regelingen waren er ook drie leveranciers zonder een duidelijke mening. Eén leverancier was duidelijk tegen, omdat een pressiemiddel niet nodig zou moeten zijn als twee partijen afspraken maken en elkaar vertrouwen. De laatste leverancier dacht meer aan een malus-regeling in geval van scherpe leveringen als gevolg van, de hierboven beschreven, betere prognoses.

De algehele mening van de leveranciers over een Vendor Rating System was positief te noemen: “verbeteren is altijd goed”. Met andere woorden, de leveranciers stonden open voor een dergelijk systeem met als gezamenlijk doel de huidige situatie verbeteren.

Samengevat kan worden opgemerkt dat deze leveranciers niet echt eisen hebben, maar dat ze de wens hebben dat er betere prognoses opgesteld worden door de klant (Intersafe Groeneveld). Bovendien zijn ze bereid mee te werken met (de ontwikkeling van) het uiteindelijke Vendor Rating System.

Het voorbeeld van het Vendor Rating System van leverancier Sioen Industries (innovatieve beschermkleding) uit België kwam al eerder aan de orde in het vorige hoofdstuk bij de introductie van de drie categorieën om de indeling van de criteria overzichtelijker te maken (paragraaf 4.3, het handelsbedrijf). Het uiteindelijke overzichtelijke karakter van het Vendor Rating System is zowel voor het systeem als voor het terugkoppelen naar de leverancier, zeer belangrijk. Een andere lering kan getrokken worden uit de manier waarop Sioen daadkrachtig optreedt met de scores, behaald door de leveranciers. Met een score van tachtig of hoger is de leverancier goedgekeurd, een score tussen de vijftig en tachtig is voorlopig goed, maar verdient de nodige aandacht (hoe dichterbij de vijftig des te groter dient de aandacht voor de desbetreffende leverancier te zijn). Wanneer de score van de leverancier onder de vijftig zit wordt de leverancier afgekeurd. De afkeuring betekent dat de leverancier op termijn uit de leveranciersgroep verwijderd wordt (behalve als het product echt onmisbaar is).

5.3 Klanten als voorbeeld

In deze paragraaf wordt een spiegeling gemaakt naar het einde van de logistieke keten (de band met de klant, de afnemers van Intersafe Groeneveld). Vragen die hierbij centraal staan zijn: “Wat merkt Intersafe Groeneveld van prestatiemetingen, die naar aanleiding van hun prestaties worden uitgevoerd door de klant?” “Werkt Intersafe Groeneveld zelf goed mee met de klant?” “Kan er lering getrokken worden uit de voorbeelden van prestatiemetingen (en vooral de terugkoppelingen)?”

Intersafe Groeneveld¹⁰ merkt zelf dat de grote concerns daadwerkelijk bezig zijn met Vendor Rating, of minder formele vormen hiervan. In eerste instantie probeert de klant prestatieafspraken in contractvorm te gieten door bijvoorbeeld een boeteclausule op te

¹⁰ Informatie voor deze paragraaf komt voornamelijk uit interviews met de sales manager en de manager customer service (beiden gehouden op 5 oktober 2004).

nemen in een zogenaamd prestatiecontract. Wanneer de afspraken over de leverbetrouwbaarheid niet worden nagekomen volgt een boete.

De meeste grote concerns (voorbeelden van grote klanten zijn Unilever, Philips, AKZO Nobel, Gasunie, DAF, Esso, Mammoet) gebruiken een Vendor Rating System alleen bij leveranciers, die producten leveren van de 'Bill Of Material'. Op de Bill Of Material (BOM, stuklijst) staan enkel de grondstoffen, waaruit het eindproduct bestaat [van Goor, 1996]. Overige producten worden 'Non Product Related' (NPR) genoemd en daar vallen de persoonlijke beschermingsmiddelen onder. Persoonlijke beschermingsmiddelen zijn geen grondstoffen, maar gebruiksvoorwerpen. De reden voor dit onderscheid is de overtuiging dat de grootste besparingen te behalen zijn bij de leveranciers van de grondstoffen, omdat deze leveranciers het grootste aandeel in de inkoopwaarde verzorgen. Omdat besparingen bij leveranciers van overige producten (bijvoorbeeld persoonlijke beschermingsmiddelen) en diensten (bijvoorbeeld telefonie) ook aardig kunnen oplopen zal het onderscheid in de komende jaren wel minder worden en wellicht zelfs verdwijnen. Dit gedachtegoed wordt eveneens bevestigd door Rozemeijer in zijn proefschrift 'Creating corporate advantage in purchasing' [Rozemeijer, 2000]. Bovendien kan verondersteld worden dat bedrijven gewend raken aan hun eigen Vendor Rating System, zodat uitbreiding van het gebruik van een dergelijk systeem eenvoudiger wordt.

Tot op heden zijn twee voorbeelden gevonden van terugkoppelingen van een uitgevoerde Vendor Rating. Deze voorbeelden kwamen van de klanten Nedtrain en De Betho. De Betho (een bedrijf dat de Wet sociale werkvoorziening uitvoert) stuurt terugkoppeling op de 'leveranciersbeoordeling' (zoals ze het zelf noemen) over een periode van zeven maanden. De terugkoppeling bestaat één A4, die zowel de brief als de terugkoppeling is. De beknopte terugkoppeling bestaat uit een tabel met zes criteria, waar een minimale score van 90 % moet worden gehaald per criterium. Dit staat beschreven in de twee zinnen erboven, ter begeleiding van de tabel. De tabel moet verder zichzelf wijzen, wat ook prima mogelijk is. De tabel bestaat uit zes kolommen met in de eerste kolom de controlepunten (criteria) en in de vijf opvolgende kolommen staat achtereenvolgens de behaalde score, de wegingsfactor van de score, het totaal (kolom twee vermenigvuldigd met kolom drie), de maximaal haalbare score en de beoordeling (de score in een percentage uitgedrukt). Het nadeel van deze terugkoppeling is het feit dat niet te zien is hoe een bepaalde score is opgebouwd. Bij een goede score (een beoordeling van 90 tot 100 %) is dit geen probleem, maar bij een slechte beoordeling is het een vereiste om eerst te weten wat er precies aan de hand is voordat verbetering kan optreden. Een ander nadeel is de vage omschrijving van de criteria, aangezien dit de enige informatie is die gegeven wordt. De criteria zijn:

- Hoeveelheid
- Nalevering levertijd
- Productspecificatie
- Onbeschadigd
- Pakbon/ vrachtbrief
- Werking.

De beknoptheid kan eveneens als voordeel gezien worden, in één oogopslag is te zien of de behaalde score voldoet aan de eisen van de klant.

Nedtrain geeft elk kwartaal bericht nadat ze “het afgelopen kwartaal de voortgang nauwkeurig heeft gevolgd door het meten van de nodige prestatie-indicatoren”. De terugkoppeling bestaat uit vier pagina’s; de eerste is de begeleidende brief, pagina twee en drie zijn de scores van achtereenvolgens Nedtrain Services Inkoop & Logistiek en Nedtrain Revisiebedrijf Tilburg. De laatste pagina bevat een tabel met de definities van de prestatie-indicatoren. De terugkoppeling van Nedtrain Services Inkoop & Logistiek bestaat uit zeven grafieken. De grafieken maken de prestaties zichtbaar van een aantal kwartalen (een vergelijking in de tijd) met behulp van de prestatie-indicatoren:

- Score ten opzichte van de bevestigde levertijd
- Score ten opzichte van de standaard levertijd
- Orderbevestiging
- Kwaliteit
- Gemiddelde doorlooptijd offerte regels
- Betalingsgedrag gemiddeld aantal dagen
- Openstaande orderregels

De terugkoppeling van Nedtrain Revisiebedrijf Tilburg bestaat uit maar vier grafieken met de prestatie-indicatoren:

- Score ten opzichte van de bevestigde levertijd
- Score ten opzichte van de standaard levertijd
- Orderbevestiging
- Gemiddelde doorlooptijd offerte regels

Het is allereerst vreemd dat de beide divisies op een andere manier terugkoppeling geven. Bovendien zijn niet alle grafieken helemaal ingevuld (lege kolommen in staafgrafieken geeft een rommelige en onduidelijke indruk). Het feit dat Nedtrain zorgt voor beeldvorming met behulp van grafieken is erg positief. Tabellen met kleuren zorgen ervoor dat de informatie gaat leven. De gegeven vergelijking in de tijd is positief voor het ontdekken van trends in de prestaties. Als laatste voordeel wordt de bijlage met uitleg (definities van prestatie-indicatoren) genoemd.

De vraag of Intersafe Groeneveld goed meewerkt met de klant na het krijgen van een terugkoppeling moet helaas negatief beantwoord worden. De customer service manager zag de terugkoppelingen ook voor het eerst, nadat erom gevraagd was door de ontwerper. Het is belangrijk om bewust te zijn van het feit dat een voorbeeldfunctie hierin erg belangrijk is. Wanneer je zelf niets doet met terugkoppelingen van de klant (aan het einde van de logistieke keten), kun je ook niet verwachten dat de leveranciers er serieus mee om gaan (aan het begin van de logistieke keten). In paragraaf 8.3 (de implementatie van het ontwerp), bij de beschrijving van de verantwoordelijkheden rondom het VRS in de organisatie, wordt hier uitgebreid op teruggekomen.

Gelukkig kan er wel lering getrokken worden uit de bovenstaande voorbeelden van terugkoppelingen. Overzicht is erg belangrijk, de teruggekoppelde moet het document snel kunnen begrijpen. Beelden (grafieken of tabellen) en een uitleg van de gebruikte begrippen zijn hier een belangrijk onderdeel van. Een logische tijdspanne van de terugkoppeling komt verzorgder en meer gestructureerd over (7 maanden is niet logisch en mogelijk niet consistent).

5.4 Theorie van de onderliggende methoden van een VRS

In de onderstaande deelparagrafen worden vier verschillende methoden van Vendor Rating beschreven. Achtereenvolgens zijn dat de categorische methode (5.4.1), de eenvoudige lineaire gewogen methode of gewogen punten methode (5.4.2), de kostenratio methode (5.4.3) en tenslotte de Analytic Hierarchy Process methode (5.4.4). Vervolgens wordt in de volgende paragraaf (5.5) met behulp van een score card-methode een keuze gemaakt voor de methode die ten grondslag zal liggen aan het ontwerp van het Vendor Rating System, gepresenteerd in hoofdstuk zeven.

De onderstaande methoden zijn uit een literatuuronderzoek naar voren gekomen als in potentie geschikte methoden voor Vendor Rating, te gebruiken bij Intersafe Groeneveld. Yahya [1999] beschrijft ter inleiding van zijn artikel over de Analytic Hierarchy Process (AHP) methode andere “Vendor Rating methoden”. Deze methoden zijn hierboven (en hieronder) de eerste drie genoemde methoden. Roodhooft [1996] beschrijft in zijn inleiding de categorische methode, de gewogen punten methode en de AHP methode. Het artikel over leveranciersselectie en evaluatie met een Activity Based Costing benadering is een studie op zich. Het is een beknopt artikel, dat duidelijk maakt dat het gebruik van Activity Based Costing, waarbij de kosten aan activiteiten gekoppeld worden, op een hoger niveau geïmplementeerd dient te worden. Het is een denkwijze, die vervolgens ook gebruikt kan worden voor het meten van de prestaties van leveranciers. Activity Based Costing valt buiten de reikwijdte van dit onderzoek.

Muralidharan [2002] zet de voor- en nadelen van verschillende methoden op een rij in tabel-vorm. Niet alle methoden uit die tabel worden ook daadwerkelijk beschreven in het artikel. De voor- en nadelen van de reeds bekende methoden zijn als toevoeging gebruikt. Een jaar eerder beschreef Muralidharan [2001] “group decision making in AHP”. Het tijdrovende karakter van deze groepsessies zijn de oorzaak van het uitblijven van een gedetailleerde beschrijving van de onderliggende groepsmethode. De belangrijke kanttekening dat de evaluatie van leveranciers een gecompliceerde zaak is, kwam ook van zijn hand. Deze complexiteit heeft twee voornaamste oorzaken. De eerste oorzaak is het feit dat het relatief moeilijk is om een groot aantal criteria (zie hoofdstuk zes) in een overzichtelijk kader te plaatsen en dat kader bovendien leesbaar te houden. De tweede oorzaak is de aard van de criteria, sommige criteria zijn kwantitatief (objectief) en andere zijn kwalitatief (subjectief) van aard [Muralidharan, 2001]. Deze kanttekening is zeer belangrijk als basis voor de volgende twee hoofdstukken.

Thompson [1991] beschrijft de Thurstone Case V methode, die vrij snel lastig uitvoerbaar bleek te zijn. Dit komt door de benodigde grote groep inkopers en het beperkt aantal te gebruiken criteria, om de methode op een betrouwbare manier uit te kunnen voeren. Ter illustratie is deze variant op de gewogen punten methode toch beschreven in deelparagraaf 5.4.2. Overige gevonden methoden bleken vooral methoden voor de selectie van leveranciers. Omdat dit buiten het blikveld van deze studie valt, zijn deze methoden achterwege gelaten. Een voorbeeld van een dergelijke ‘vooraankoop’ leveranciers evaluatiemethode is de Vendor Profile Analysis [Thompson, 1990]. Met behulp van een Monte Carlo simulatie kunnen de onzekerheden rondom het voorspellen van de prestaties van mogelijke leveranciers gemodelleerd worden. Aangezien het de aanbeveling verdient (hoofdstuk negen) om in de nabije toekomst leveranciers gewogen te selecteren, is deze methode hier kort genoemd.

5.4.1 Categorische methode

De Categorische methode is kwalitatief en het meest simpel in gebruik [Roodhooft, 1996]. De prestatiebeoordeling werkt per criterium met behulp van simpele categorische termen: 'goed, neutraal, onbevredigend'. De totale score wordt bepaald door het totaal aantal criteria met de prestatie goed, neutraal of onbevredigend. De beoordeelde leveranciers worden vervolgens uitstekend, goed, acceptabel of niet acceptabel genoemd, waarbij de indeling gemaakt wordt volgens een eigen standaard. Deze benadering is grotendeels een intuïtief proces, sterk vertrouwend op geheugen, persoonlijk oordeel (subjectief) en de ervaring en capaciteit van degene die de Vendor Rating uitvoert. Deze methode is het minst nauwkeurig van alle evaluatietechnieken [Yahya, 1999]. Dit komt vooral doordat alle criteria hetzelfde gewicht hebben, alsof ze allen even belangrijk zijn. De indeling in categorieën gaat eveneens ten koste van de flexibiliteit van de methode.

De voordelen van de categorische methode zijn de volgende: het is een zeer goedkope en eenvoudig te implementeren methode, er zijn weinig gegevens nodig en je kunt zowel kwalitatieve als kwantitatieve criteria gebruiken (die je overigens allen kwalitatief beoordeelt) [Muralidharan, 2002].

5.4.2 Eenvoudige lineaire gewogen methode of gewogen punten methode

De eenvoudige lineaire gewogen (gemiddelde) methode veronderstelt dat een set van gewichten, die wijst op het relatieve belang van elk criterium, kan worden geschat. Vervolgens worden deze gewichten (punten) samen opgeteld tot een eenheid (bijvoorbeeld 100 punten) of tot 100 % [Yahya, 1999]. De schatting van de te gebruiken gewichten is erg moeilijk en vereist meer gegevens dan de categorische methode hierboven. Dit moet subjectief gebeuren met goedkeuring van het management, dit is meteen ook het eerste nadeel. Een ander nadeel is de subjectiviteit van degene die de Vendor Rating uitvoert, het geven van de punten dient consistent te gebeuren. Hoe beter de gewichten zijn opgesteld, des te minder problemen zullen hierin optreden. Belangrijke voordelen zijn het feit dat de methode simpel te begrijpen is en makkelijk te implementeren is, zonder al te hoge kosten [Muralidharan, 2002]. Bovendien is de methode in potentie nauwkeuriger dan de categorische methode (hierboven) zonder starre kostenberekeningen van de kostenratio methode (hieronder) [Yahya, 1999]. Tenslotte is de methode flexibel en kan elk gewenst aantal criteria gebruikt worden (kwalitatief en kwantitatief).

Omdat de gewogen punten methode een zeer veel gebruikte en vaak voorkomende methode is, zijn er veel varianten op ontstaan. Een voorbeeld van een specifieke gewogen punten methode is de Thurstone Case V methode. De Thurstone Case V methode is een hulpmiddel om gewichten van de leverancierscriteria op te stellen en te schalen (rangschikken), om vervolgens de prestatie van de leveranciers aan de hand van deze criteria te rangschikken. Deze beide stappen maken gebruik van een normaalverdeling [Thompson, 1991]. Een groot nadeel van deze methode, is het feit dat maar een beperkt aantal criteria gebruikt kan worden. Dit komt doordat het rangschikken van een groot aantal criteria onmogelijk is. Het maximum aantal criteria is zeven à acht, omdat de methode anders te gecompliceerd en onuitvoerbaar wordt. Een ander nadeel is de vereiste groep inkopers, die nodig is om de criteria op te stellen en te rangschikken. De voorwaarde van het gebruik van normaalverdelingen is een minimum aantal gegevens door antwoorden op vragen als: "zou je criterium 1 of criterium 2 als belangrijker

beoordelen voor het Vendor Rating System?” En later: “Zou je leverancier 1 of leverancier 2 beter beoordelen op criterium 1?” [Thomson, 1991]. Met veel criteria en veel leveranciers wordt dit logischerwijs onbeheersbaar. Deze specifieke methode wordt niet meegenomen in de volgende paragraaf, waar de keuze voor één van de methoden gemaakt wordt.

5.4.3 Kostenratio methode

De kostenratio methode is er één, die de leveranciersprestatie evalueert met behulp van standaard kostenanalyse hulpmiddelen, met andere woorden het kwantificeren van de prestaties van de leverancier. De totale kosten van iedere aankoop moeten berekend worden en vervolgens worden toegerekend aan de juiste aankoop. De inkoopprijs blijkt vaak maar een fractie van de totale kosten van de aankoop te zijn [Monczka, 1988].

Deze methode is een complexe benadering, die een uitgebreid kostenberekenings-systeem vereist om de juiste kostengegevens (inclusief de verborgen kosten) te genereren [Yahya, 1999]. Omdat de complexiteit van deze methode hoog is, is een zekere mate van opleiding en training van het personeel een vereiste. Dit en het kostenberekeningsysteem op zich zorgen onder andere voor hoge implementatiekosten. Een complex systeem is vaak star en weinig flexibel, omdat veranderingen wederom kosten met zich mee brengen. Een andere bijkomstigheid is de voortdurende behoefte aan zeer veel gegevens. Bovendien is kwalitatieve meting bij deze methode niet mogelijk, waardoor een groot aantal criteria weg lijkt te vallen. Deze kwalitatieve criteria zijn als verborgen kosten wel degelijk meegerekend, maar voor de leek is dit niet zichtbaar. Het voordeel van deze methode is dat als de methode eenmaal operationeel is, deze zorgt voor een objectieve en consistente (nauwkeurige) evaluatie [Muralidharan, 2002].

5.4.4 Analytic Hierarchy Process (AHP) methode

Bij de AHP methode gaat het om het relatieve belang van een set activiteiten of criteria. Het is een meer systematisch proces dan bij de gewogen punten methode, het gaat vooral om het genereren van gewichten uit subjectieve beoordelingen. Het vergelijken van alle criteria in paren is de basis van de methode [Roodhooft, 1996]. Om het aantal parenvergelijkingen te reduceren kan er gebruikt gemaakt worden van een hiërarchisch systeem met criteria, subcriteria en factoren. Allereerst wordt een parenvergelijking matrix opgesteld, waarvan een voorbeeld is opgenomen in tabel 5.1 [Yayha, 1999]. Hierin is te zien dat leverbetrouwbaarheid belangrijker wordt bevonden dan de overige criteria, waarbij prijs de belangrijkste van de drie overige blijkt te zijn. Tenslotte wordt samenwerking belangrijker bevonden dan de kwaliteit.

Vendor Rating	L	P	S	K	Totaal	Gewicht
Leverbetrouwbaarheid (L)	1	2	5	5	13	0.469
Prijs (P)	1/2	1	4	4	9.5	0.343
Samenwerking (S)	1/5	1/4	1	3	4.45	0.160
Kwaliteit (K)	1/5	1/4	1/3	1	0.78	0.028
Totaal	nvt	nvt	nvt	nvt	27.73	1

Tabel 5.1 Parenvergelijking matrix

Na een wiskundige bewerking (rijen optellen in de kolom totaal en vervolgens delen door het totaal van de optellingen van de rijen, 27,73) kunnen de criteria gerangschikt worden door de juiste gewichten toe te wijzen aan de verschillende criteria (de laatste kolom met de gewichten, die opgeteld 1 zijn).

Bij veel criteria is het erg lastig om een dergelijke matrix op te stellen voor het rangschikken van de criteria. Met andere woorden, hoe meer criteria des te complexer wordt de methode. Bovendien levert het problemen op als in eerste instantie een criterium vergeten is. Het tussenvoegen van het vergeten criterium is bijna onmogelijk [Yahya, 1999]. Dit gaat ten koste van de flexibiliteit van de methode. De implementatiekosten van deze methode hangen samen met het aantal criteria.

Ondanks de bovengenoemde nadelen kan deze systematische methode bruikbaar en praktisch zijn voor Vendor Rating en heeft de methode voordelen ten opzichte van de drie methoden hierboven. De methode heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid om kwalitatieve en kwantitatieve criteria te gebruiken, op een consistente (nauwkeurige) en gestructureerde manier [Muralidharan, 2001].

Om te voorkomen dat de criteria en hun gewichten worden opgesteld door één persoon, waardoor ze subjectief van aard kunnen zijn, kan gebruik gemaakt worden van een 'group decision support tool'. Hiervoor kan bijvoorbeeld de Confidence Interval Approach [Muralidharan, 2001] gebruikt worden, waarvan een uitgebreide uitleg op deze plek te gedetailleerd van aard is. De implementatiekosten zullen verder stijgen, wanneer er gebruik gemaakt wordt van meer personen (manuren).

5.5 Keuze voor de onderliggende methode van het VRS

Om de keuze voor één van de vier bovengenoemde methoden te vergemakkelijken wordt gebruik gemaakt van de score card-methode. De score card-methode is een methode om alternatieven te vergelijken zonder een oordeel te vellen over de alternatieven op zichzelf [Bots, 1997]. De alternatieven worden vergeleken op grond van criteria, opgesteld met behulp van de geraadpleegde literatuur, aan de hand van de beschrijvingen van de voor- en nadelen van de vier methoden uit de vorige paragraaf. De door de ontwerper gekozen criteria voor deze score card zijn:

1. De mate van eenvoud (complexiteit); de mate van eenvoud wat betreft het implementeren en de methode in gebruik (het alles omvattende gemak).
2. Kwalitatief of kwantitatief; kwalitatieve en of kwantitatieve criteria? Moeilijk om hier punten aan toe te kennen, aangezien rangorde hier lastig is (het zal de score nauwelijks beïnvloeden).
3. Subjectief of objectief; de mate van subjectiviteit tijdens het opstellen van de methode en tijdens de uitvoering hiervan.
4. Nauwkeurigheid; de mate van nauwkeurigheid wat betreft de uitkomst na het uitvoeren van de Vendor Rating.
5. Implementatiekosten; een criterium dat voor zich spreekt en niet alleen uit de beschrijving van de methoden naar voren komt, maar ook een belangrijke eis van Intersafe Groeneveld is.
6. Hoeveelheid gegevens vereist; de hoeveelheid gegevens, die nodig zijn tijdens het opstellen van de methode.
7. Flexibiliteit; de mate waarin de methode flexibel in gebruik is.

Bij de score card-methode ligt de nadruk op het woord vergelijken; het doel is niet om per alternatief de goede en de slechte punten aan te wijzen, maar om de alternatieven zo te presenteren dat vergelijking op de verschillende criteria wordt bevorderd. De criteria staan onder elkaar in de eerste kolom en de verschillende alternatieven zijn opgenomen in de bovenste rij van de overige kolommen. In het geval dat er geen 'harde' cijfers gegeven kunnen worden voor de criteria, maar enkel kwalitatieve informatie, bestaat de mogelijkheid om kleurgradaties te gebruiken. De kleurgradaties worden op rangorde opgesteld (groen is beter dan blauw, blauw is beter dan rood bijvoorbeeld). In dat geval wordt het alternatief gekozen met de meest positieve kleurenschakering.

Voor het uitvoeren van de score card-methode voor de keuze van de best bruikbare methode uit de vorige paragraaf, is de rangorde uitgedrukt in cijfers. De rangorde (4, 3, 2, 1) is het gevolg van de interpretatie (van de ontwerper) van de beschrijving van de methoden in de vorige paragraaf. De ontwerper heeft ervoor gekozen om het onderscheid 4,3,2,1 aan te houden en niet twee alternatieven dezelfde score te geven. Mede hierom is er geen score opgenomen bij het tweede criterium (geringe invloed van de score op het eindresultaat). Een andere reden hiervoor is de inhoud van het criterium, het enige onderscheid van de kostenratio methode op de andere drie methode is het 'kwantitatief maken' van kwalitatieve criteria. Ook bij deze methode worden de kwalitatieve criteria meegenomen, maar op een minder zichtbare wijze. Vervolgens heeft de ontwerper ervoor gekozen om elk criterium hetzelfde gewicht te geven. Dit om te voorkomen dat een subjectieve invloed van het gebruik van gewichten (gekozen door de ontwerper) het gevolg zou zijn. Na optelling van de cijfers valt de keuze op het alternatief met de hoogste score. Het resultaat van de score card-methode is opgenomen in tabel 5.2.

Criteria	Categorisch	Gewogen punten	Kosten ratio	AHP
Mate van eenvoud	4	3	1	2
Kwalitatief / kwantitatief	beide	beide	kwantitatief	beide
Subjectief / objectief	1 (geheel subjectief)	3 (deels subjectief)	4 (objectief)	2 (subjectief)
Nauwkeurigheid	1	3	4	2
Implementatiekosten	4	3	1	2
Hoeveelheid gegevens vereist	4	3	1	2
Flexibiliteit	3	4	2	1
Totaal	17	19	13	11

Tabel 5.2 Score card

De gewogen punten methode heeft de meeste punten en zal in de volgende hoofdstukken verder uitgewerkt worden. Omdat de categorische methode en de gewogen punten methode dicht bij elkaar liggen wat betreft het aantal verworven punten, is een toelichting op die keuze op zijn plaats. De categorische methode is te simpel en subjectief van aard, met een slechte nauwkeurigheid bovendien. Een hoge mate van eenvoud kan als iets positiefs gezien worden (makkelijk te begrijpen en te implementeren), maar als het ten koste gaat van de subjectiviteit en de nauwkeurigheid is het eerder negatief. De gewogen

punten methode is vooral om die reden beter, mits de criteria en de bijbehorende gewichten goed opgesteld worden. Goed opstellen betekent in overleg met het inkoopmanagement en het opstellen van de gewichten op een dusdanige manier dat consistent invullen van het systeem verwezenlijkt kan worden. De koppeling aan het informatiesysteem Movex voor de kwantitatieve criteria is hier een belangrijk onderdeel van.

5.6 Samengevat

In dit hoofdstuk is een belangrijke basis gelegd voor het ontwerpvoorstel, beschreven in hoofdstuk zeven. Allereerst zijn de belangrijkste medewerkers van Intersafe Groeneveld, voor dit ontwerpproces, betrokken bij het proces. Zij moeten in de toekomst gaan werken met het systeem, waardoor het zeer belangrijk is dat zij bij het ontwerpproces worden betrokken en dat hun ideeën (in de vorm van eisen en wensen) meegenomen worden in het ontwerp. Een gebruiksvriendelijk VRS, minder tijdrovend van aard dan het huidige systeem uit paragraaf 2.2, is de belangrijkste eis van de medewerkers.

Vervolgens zijn in paragraaf 5.2 vijf grote kledingleveranciers betrokken bij het ontwerpproces. Door het VRS in een open relatie, met de te beoordelen leveranciers, te ontwikkelen en te implementeren wordt een zo groot mogelijk draagvlak gecreëerd. Dit draagvlak moet ervoor zorgen dat de bereidheid van de leveranciers om mee te werken in de toekomst zo groot mogelijk kan (en zal) zijn. Medewerking van de leveranciers is een vereiste om het meten ook daadwerkelijk om te kunnen zetten in verbeteren. Een duidelijke wens van de leveranciers is het krijgen van betere prognoses van de kant van Intersafe Groeneveld. De leveranciers denken met betere prognoses van de kant van de klant hun voorraden beter te kunnen afstemmen op de wensen van de klant, waardoor wachttijden gereduceerd kunnen worden. De benaderde leveranciers stonden open voor het nieuwe VRS met als gezamenlijk doel de prestaties van de huidige situatie te verbeteren.

In paragraaf 5.3 is een beeld geschetst van twee praktijkvoorbeelden van VRS's, uitgevoerd door de klant ter beoordeling van Intersafe Groeneveld als leverancier. Een belangrijke kanttekening hierbij, is dat Intersafe Groeneveld momenteel weinig tot niets doet met de terugkoppeling van haar klanten. Dit wordt gezien als een slecht voorbeeld wat dient te veranderen in de nabije toekomst. De verantwoordelijkheid rondom deze aanpassing wordt beschreven in paragraaf 8.3 over de implementatie van het VRS.

De positieve punten uit de voorbeelden (een overzichtelijke en begrijpelijke terugkoppeling door middel van beeldvorming in grafiek of tabel en uitleg van de gebruikte begrippen) worden meegenomen in het ontwerp. Uit de negatieve punten (onlogische tijdspanne van terugkoppeling) kan eveneens lering getrokken worden, bovendien zijn het aandachtspunten voor het ontwerp.

Uit de theorie van de onderliggende methoden van een VRS, beschreven in paragraaf 5.4, is tenslotte in paragraaf 5.5 een gewogen keuze gemaakt (met behulp van een score card-methode). De gewogen punten methode wordt als onderliggende methode voor het VRS gebruikt. In het volgende hoofdstuk komen het programma van eisen, voor het opstellen van het VRS, en de criteria, het kader van het VRS, aan de orde. Dit zijn de laatste bouwstenen voor het ontwerpvoorstel, beschreven in hoofdstuk zeven.

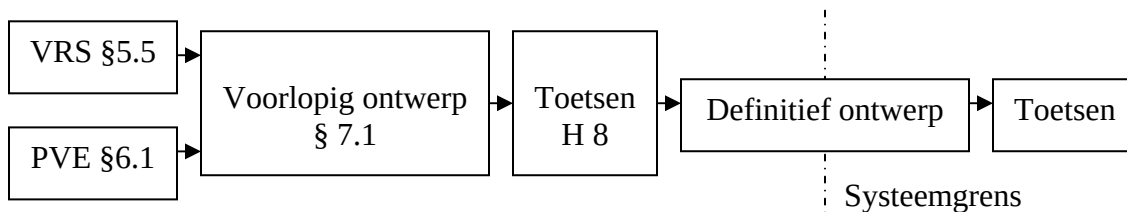
6 Programma van eisen en leverancierscriteria

In het vorige hoofdstuk is de keuze gemaakt voor de eenvoudig lineair gewogen methode (de gewogen punten methode) als de methode die ten grondslag ligt aan het Vendor Rating System (beschreven in het volgende hoofdstuk). In het vorige hoofdstuk is tevens de basis gelegd voor het programma van eisen door de uitkomsten van de interviews te presenteren. In dit hoofdstuk wordt het programma van eisen beschreven. Bovendien komen de leverancierscriteria aan de orde. Samen zijn het programma van eisen en de leverancierscriteria de laatste bouwstenen voor het ontwerp van het VRS. De beide paragrafen zijn in deelparagrafen opgesplitst; paragraaf 6.1 valt uiteen in de beschrijving van het algemene programma van eisen en het programma van eisen voor de koppeling van het Vendor Rating System met het informatiesysteem Movex. Paragraaf 6.2 valt uiteen in een theoretisch (6.2.1) en een praktisch deel (6.2.2), wat uiteindelijk moet leiden tot de leverancierscriteria (6.2.3) voor het ontwerp (gepresenteerd in hoofdstuk zeven).

6.1 Programma van eisen

Het programma van eisen (PVE) moet de informatie bevatten die het mogelijk maakt om ontwerpbeslissingen onderbouwd en zoveel mogelijk in één keer goed te nemen. Het PVE is een zodanige vertaling van de behoeften, wensen, eisen en verwachtingen van de opdrachtgevers en toekomstige gebruikers, dat het PVE het ontwerpproces kan sturen. Het opstellen van een PVE is een iteratief proces, het PVE moet je blijven verscherpen (het moet groeien in het ontwerpproces). Zodra de voorlopige ontwerpalternatieven gereed zijn, wordt het getoetst aan het programma van eisen. Na de keuze voor en de verscherping van het definitieve ontwerp wordt het ontwerp nog eens getoetst aan het PVE. Bovenstaande is beschreven in 'programma van eisen: instrument voor kwaliteitsbeheersing [ten Dam, 1996].

Tijdens dit onderzoek is in hoofdstuk vijf gekozen voor het gebruik van de gewogen punten methode. Het voorlopige ontwerp hiervan wordt gepresenteerd in het volgende hoofdstuk (paragraaf 7.1). Na de iteratieslag van hoofdstuk acht is het definitieve systeem bekend. De schematische weergave hiervan staat in het onderstaande figuur. Aangezien het definitieve ontwerp wel degelijk belicht wordt in dit onderzoek staat de systeemgrens (de afbakening van het onderzoek) in het midden van dit blok.



Figuur 6.1 Schematische weergave PVE in het ontwerpproces

Zoals geïntroduceerd in paragraaf 4.3 worden de criteria, gehanteerd in het VRS ingedeeld in de drie categorieën logistiek, administratief en samenwerking. Omdat deze indeling van invloed is voor het verkrijgen van de juiste gegevens, is deze indeling ook van belang voor het opstellen van het programma van eisen. De criteria van de eerste twee categorieën zijn objectief en daarom meetbaar. De criteria uit de categorie samenwerking zijn van subjectieve aard, zodat je niet ontkomt aan het handmatig invullen hiervan, waarover meer in het volgende hoofdstuk beschreven staat.

Het eerste deel van het programma van eisen is het algemene deel, toegespitst op alle drie de categorieën: logistiek, administratief en samenwerking. In dit deel komen de belangrijkste eisen voor het ontwerp van het VRS aan de orde, opgedeeld in zeven verschillende onderdelen. Het tweede deel is opgesteld voor de twee eerstgenoemde categorieën (logistiek en administratief), aangezien zij informatie dienen uit te wisselen met het informatiesysteem Movex. Dit tweede deel omvat de vier fasen van een informatiesysteem levenscyclus [Alter 1996], in dit geval de vier fasen van de koppeling aan een bestaand informatiesysteem. Aan deze beide onderdelen wordt het systeem, beschreven in hoofdstuk zeven, getoetst in hoofdstuk acht.

6.1.1 Programma van eisen: Algemeen

De eisen dienen zo concreet en eenduidig mogelijk geformuleerd te worden. De eisen moeten meetbaar en of testbaar zijn.¹¹ In hoofdstuk acht worden de eisen doorgelopen en wordt getoetst of er aan de eisen wordt voldaan in het ontwerp van hoofdstuk zeven. Voor de overzichtelijkheid is het PVE opgedeeld in verschillende onderdelen, zoals eveneens werd geadviseerd in het dictaat voor ‘het eerstejaars project van het T-domein: ontwerpen en enquêteren’ [Molin, 1998]. De eisen zijn geformuleerd met behulp van de gegevens, verkregen door de interviews met de medewerkers van Intersafe Groeneveld en met vijf leveranciers (opgenomen in het vorige hoofdstuk). De literatuur en overige bronnen¹² zijn ook gebruikt voor het opstellen van het programma van eisen.

Het algemene deel van het programma van eisen is opgenomen in de tabel op de volgende pagina (tabel 6.1). In de linker kolom van de tabel staan de eisen vermeld, opgedeeld in zeven onderdelen (in zeven dikgedrukte kaders). In de rechter kolom staat de kwalificatie of waar mogelijk de kwantificering van de eisen uit de linker kolom vermeld.

¹¹ www.natuurkunde.nl, bezocht op 24 september 2004

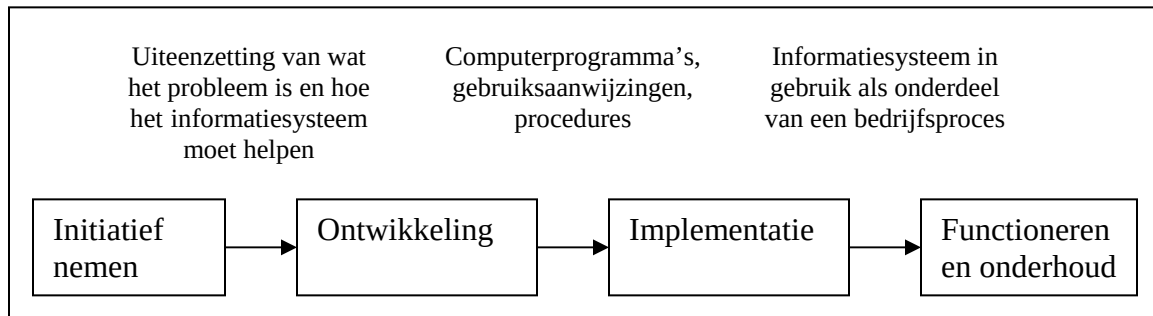
¹² www.science.uva.nl, bezocht op 24 september 2004

Eisen vanuit de gebruiker (medewerker Intersafe Groeneveld)	
Omgeving waarin het systeem moet worden gebruikt	Productgroep managers, inkoopafdeling
Bruikbaar systeem (voor werking VRS moet iedereen ermee kunnen werken)	Gebruiksvriendelijk met een handleiding
Benodigde tijd voor invullen (uitvoeren van de prestatiemeting)	Tijdwinst ten opzichte van het huidige systeem (minder handmatig)
Eisen voor het gebruik (functionaliteit)	
De leveranciers dienen aan de juiste criteria getoetst te worden	Weloverwogen gekozen criteria in het systeem (mbv theorie en praktijk)
De criteria dienen voorzien te zijn van de juiste gewichten	Weloverwogen gekozen gewichten, passend bij de criteria
Het systeem dient in één taal opgesteld te worden	Geheel in het Engels
Eisen voor de werking van het systeem	
Medewerking vanuit Intersafe Groeneveld	Gebruiksvriendelijk en bruikbaar systeem als voorwaarde
Medewerking vanuit de leveranciers	Ontwikkeling in open relatie
Communicatief naar de leverancier	Overzichtelijk, indeling criteria in 3 categorieën
	Begrijpelijk door bijvoegen van een toelichting op de termen
	Begrijpelijk en overzichtelijk, mbv beeldvorming (tabellen en grafieken)
	Logische tijdspanne terugkoppeling (per kwartaal of per jaar)
Aantonen aan de leverancier dat er wat met de terugkoppeling gedaan wordt (daadkrachtig optreden)	Doelstellingen communiceren, mbv de indeling in vier scoregroepen
Automatisering en informatievoorziening	
De herkomst van de benodigde informatie	De koppeling VRS en Movex (Logistiek en Administratief)
De flexibiliteit van het VRS	IG moet zelf aanpassingen kunnen doen
Beschikbare tijd	
Beschikbare tijd om het systeem te ontwerpen	6 a 8 maanden
Beschikbare tijd om het systeem te implementeren	Binnen een jaar
Financieel	
Het aantal personen dat aan het systeem (ontwerp en implementatie) werkt	Ontwerper met de hulp van de benodigde medewerkers
De kosten voor het ontwerp van het systeem	loonkosten stagiair, tijd van andere medewerkers
De kosten voor de implementatie van het systeem	loonkosten stagiair, tijd van andere medewerkers
Overig (algemeen)	
ISO Procedure	ISO 9000 serie

Tabel 6.1 Programma van eisen, algemeen deel

Programma van eisen: Koppeling Movex

Voor het meetbare deel van de criteria (beschreven in paragraaf 6.2) voor het VRS worden hieronder de vier fasen van een informatiesysteem levenscyclus [Alter, 1996] geïntroduceerd. Dit model, uit de onderstaande figuur, wordt iets gewijzigd geïnterpreteerd. De gehanteerde interpretatie betreft de koppeling aan een bestaand informatiesysteem (Movex), in plaats van het ontwerp en de implementatie van een informatiesysteem op zichzelf.



Figuur 6.2 Vier fasen van een informatiesysteem [Alter, 1996] (vertaald en bewerkt)

Aan de pijlen in het figuur is duidelijk te zien dat het eindproduct van de ene fase het beginpunt aangeeft voor de volgende fase. Dit proces heeft uiteraard een iteratief karakter wat duidelijk wordt als in de 'volgende' fase ontdekt wordt dat de 'vorige' fase niet geheel is afgerond.

In de eerste fase, het initiatief nemen, wordt de behoefte aan de koppeling met het huidige systeem (Movex) gedefinieerd en in het verlengde hiervan komt de definitie van wat het systeem moet doen om de behoefte te bevredigen aan de orde. In deze fase dienen ook de mensen die ermee moeten werken beschreven te worden. Samengevat gaat het in deze fase om het zoeken naar een oplossing voor een verbeterslag van het huidige systeem in de vorm van een koppeling. De conclusie van deze fase is een beschrijving van de functie en omvang van het benodigde systeem (is het technisch en organisatorisch mogelijk?)

De ontwikkelingsfase omvat het proces van transformeren van de algemene systeemvoorwaarden in hardware en software, met de bijbehorende functies en de beschrijving van de werking van het systeem, bestemd voor zowel de gebruiker als de programmeur. In deze fase moeten, met andere woorden, de beslissingen genomen worden betreffende de exacte werking van het systeem. Deze fase eindigt met het uitgebreid testen van de koppeling met het operationele systeem (ontdekken van fouten).

De doelstelling van fase drie, de implementatie, is het systeem operationeel maken in de organisatie. In deze fase moet gebruikerstraining gegeven worden. Bij het implementeren van een geheel nieuw informatiesysteem zijn planning en conversie ook zeer belangrijk.

De laatste fase, het functioneren en onderhoud, omvat het voortdurende gebruik van het systeem nadat het geïnstalleerd is. Deze fase valt buiten de blikveld van dit onderzoek.

6.2 Leverancierscriteria

“De eerste stap in elke Vendor Rating procedure is het vestigen van de criteria ter beoordeling van de leveranciers” [Yahya, 1999]. Deze paragraaf heeft als doelstelling het opstellen van de juiste criteria, het kader van het Vendor Rating System. De paragraaf begint met theorie over leverancierscriteria. Het praktische gedeelte omvat achtereenvolgens de output van interviews op de afdeling inkoop, de terugkoppeling van de vragenlijsten voor de accountmanagers en tenslotte de evaluatie van het interview en het meelopen in het magazijn. De laatste informatiebron, gebruikt voor deze paragraaf is de huidige situatie van het VRS (bijlage 3), aangezien al goed nagedacht was bij het opstellen van de criteria voor het huidige systeem. De criteria voor het ontwerp zijn opgenomen in de laatste deelparagraaf (6.2.3).

6.2.1 Theorie

De leverancierscriteria omvatten de door de afnemer bepaalde, welomschreven criteria waar de leveranciers op getoetst worden. De selectie (meting aan de poort, hier buiten beschouwing gelaten) en evaluatie (meting van leveranciers, die al geselecteerd zijn met als doel prestatieverbetering) van leveranciers is één van de meest cruciale activiteiten (zie ook de hoofddoelstelling van de inkoopafdeling in paragraaf 4.5). Dit is één van de voornaamste redenen dat er veel over deze bovengenoemde criteria geschreven is [Dempsey, 1978; Mandal, 1994; Muralidharan, 2001; Owens Swift, 1995; Weber, 1991; Yahya, 1999]. De criteria voor leveranciersselectie van Dickson (1966), hierna veelvuldig genoemd in de vakliteratuur [Weber, 1991], zijn opgenomen op volgorde van belangrijkheid in tabel 6.2, in zijn geheel afgebeeld op de volgende pagina.

Rang	Criterium	Evaluatie
1	Kwaliteit	Extreem belangrijk
2	Levering (schema's volgen)	"
3	Prestatie geschiedenis	"
4	Garanties en aanspraakbeleid	"
5	Productiefaciliteiten en capaciteit	Overwegend belangrijk
6	Prijs (incl. korting en transportkosten)	"
7	Technische bekwaamheid (incl.R&D faciliteiten)	"
8	Financiële positie	"
9	Procedure naleving	"
10	Communicatie systeem	"
11	Reputatie en positie in de industrie	"
12	Wens voor zaken doen met jou	"
13	Management en organisatie	"
14	Bediende controles (reporting, quality, inventory)	"
15	Reparatie service	Gemiddeld belangrijk
16	Houding t.o.v. jouw organisatie	"
17	Impressie die je hebt van de leverancier	"
18	Verpakkingscapaciteit	"
19	Werkverhoudingenverslag	"
20	Geografische locatie	"
21	Hoeveelheid zaken in het verleden	"
22	Opleidingshulp en educatieve cursussen	"
23	Wederkerige regelingen	Nauwelijks belangrijk

Tabel 6.2 Criteria van Dickson (1966), inclusief evaluatie

Dickson was één van de eerste met een uitgebreide publicatie over leverancierscriteria. Sommige van deze criteria zijn kwantitatief, maar er zijn ook criteria van kwalitatieve aard [Mandal, 1994]. Uiteraard is er veel veranderd in de optiek over inkoop sinds de publicatie van het artikel van Dickson, maar dat heeft vooral de nadruk op verschillende criteria tot gevolg gehad. De 11 belangrijkste criteria volgens Mandal en Deshmukh zijn hier een goed voorbeeld van [Mandal, 1994]:

1. Kwaliteit verwijst naar het vermogen van de leverancier om consistent te voldoen aan de kwaliteitseisen (product prestatie, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, kwaliteitsbewustzijn, inspectie methoden en dergelijke).
2. Levering verwijst naar het vermogen van de leverancier om te voldoen aan leveringschema's. Dit criterium omvat flexibiliteit en leverbetrouwbaarheid, lead time en dergelijke.
3. Productiefaciliteiten en -capaciteit verwijzen naar de productie faciliteiten, de capaciteitsbenutting, de minimale economische capaciteit, de infrastructurele faciliteiten en dergelijke van de leverancier.
4. Prijs verwijst naar de netto prijs van het product na aftrek van kortingen en toevoeging van transportkosten. Het omvat ook de kosten van garanties.

-
5. Financiële positie verwijst naar de liquiditeit van de leverancier, de solvabiliteit en zijn credit rating policy.
 6. Technische capaciteiten van de leverancier verwijst naar de beschikbaarheid van technische mankracht, de gesteldheid van productie technologie, R&D faciliteiten en dergelijke.
 7. Management en organisatie verwijzen naar de organisatie structuur, het management en de doelstellingen van de leverancier.
 8. Transport en communicatie geschiktheid verwijzen naar de geografische ligging en de communicatie faciliteiten van de leverancier.
 9. After-sales service verwijst naar het vermogen van de leverancier om after-sales service te geven en naar de aanwezigheid van reserve onderdelen.
 10. Houding en wil verwijzen naar de houding van de leverancier tegenover de koper (klant) en zijn wil om zaken te doen met de koper.
 11. Arbeidsrelaties verwijzen naar de arbeidsrelaties bestaand in de fabriek en ook de relevante bekeken verslagen.

De eerste stap in elke Vendor Rating procedure, na de keuze van de onderliggende methode van het Vendor Rating System (de basis, beschreven in hoofdstuk vijf) en na het opstellen van het programma van eisen (de werkwijze, beschreven in de vorige paragraaf), is het vestigen van de criteria ter beoordeling van de leveranciers (het kader, beschreven in deze paragraaf). De bovengenoemde opsommingen met criteria kunnen als basis gebruikt worden bij het opstellen van de criteria, die van belang zijn voor Intersafe Groeneveld. Sommige van de criteria zijn alleen van toepassing voor het selecteren van leveranciers, één stap vóór het beoordelen van de huidige leveranciers (hier buiten beschouwing gelaten). Voorbeelden van deze groep criteria zijn prestatie geschiedenis, garanties en aanspraakbeleid, financiële positie, reputatie en positie in de industrie. De criteria, bruikbaar voor het VRS, zijn meegenomen voor het ontwerp.

De belangrijkste twee criteria uit tabel 6.2 en de opsomming [Mandal, 1994] verdienen enige toelichting. Kwaliteit en levering zijn voor Intersafe Groeneveld beide criteria van logistieke aard (categorie één). Bij kwaliteit is het van belang dat de artikelen Intersafe Groeneveld bereiken in de juiste hoeveelheid, de juiste hoedanigheid (de bestelde artikelen en geen andere) en van de juiste kwaliteit (niet beschadigd). De daadwerkelijke kwaliteit van het artikel komt in een eerdere fase aan de orde, alvorens het artikel is opgenomen in het assortiment van Intersafe Groeneveld (zie ook de laatste alinea van paragraaf 4.3).

Voor het criterium levering zijn de definities van levertijd en leverbetrouwbaarheid het meest van belang. Levertijd is de tijd die verstrijkt tussen het moment van plaatsen van een order en aflevering van de bestelde goederen [Ribbers, 1992]. Leverbetrouwbaarheid is de mate, waarin geaccepteerde klantenorders (gegeven een bepaalde levernauwkeurigheid) op tijd (noch te vroeg en noch te laat) worden afgeleverd, uit te drukken in een percentage [Ribbers, 1992]. Levernauwkeurigheid is de met de klant in beginsel vast afgesproken nauwkeurigheid waarbinnen leverafspraken worden nagekomen. Dit wordt uitgedrukt in termen van een tijdspanne, bijvoorbeeld nauwkeurig op een uur, een dagdeel of een dag [Ribbers, 1992]. In het beoordelen van de mate van leverbetrouwbaarheid worden de gegevens van de werkelijke levering vergeleken met de

gegevens van de afgesproken levering. Een goede leverbetrouwbaarheid kan gezien worden als een strategisch wapen van een leverancier. Een goede manier van meten en via het VRS terugkoppelen voor leverbetrouwbaarheid zal leiden tot verbetering van de beheersing van de interne en externe logistieke, administratieve en informatieprocessen. Dit kan leiden tot verhoogde samenwerking en logistieke afstemming tussen leverancier en klant [Noordoven, 1996].

Criteria uit de tweede categorie ‘administratief’ zijn niet direct opgenomen in de bovenstaande tabel en opsomming, maar hebben hiermee wel raakvlak. Ordergebonden informatie en duidelijke facturatie zijn beide vormen van procedure naleving en vereisen een goed communicatiesysteem. In de volgende paragraaf en het volgende hoofdstuk komen deze criteria uitgebreider aan de orde.

Voor de criteria uit categorie drie ‘samenwerking’ geldt hetzelfde als hierboven beschreven voor de administratieve criteria. De wens van de leverancier voor het doen van zaken met de klant (punt twaalf uit tabel 6.2) is één van de belangrijkste criteria voor een goede samenwerking. Voorbeelden van criteria binnen deze categorie zijn de kwaliteit van de samenwerking, de communicatie over het assortiment (en de opbouw ervan in samenspraak met de klant), de prijs- en dealerpolitiek en de reactietijd.

6.2.2 Praktijk

Het is logisch dat verschillende typen van organisaties andere leverancierscriteria hanteren en belangrijk vinden [Dempsey, 1978]. Vooral omdat er geen literatuur voorhanden bleek te zijn over handelsbedrijven lag het voor de hand om onderzoek te doen binnen de organisatie naar de belangrijkste criteria. De antwoorden op de vragen wat betreft leverancierscriteria uit de interviews op de afdeling inkoop (vragenlijst in bijlage 7), de vragenlijsten voor de accountmanagers (bijlage 8) en tenslotte het interview tijdens het meelopen in het magazijn (vragenlijst in bijlage 9), zijn hieronder opgenomen in tabelvorm. De eerder geïntroduceerde indeling van de criteria in de drie categorieën logistiek, administratief en samenwerking (paragraaf 4.3), is ook gehanteerd in de onderstaande tabellen. Tenslotte zijn de criteria, (per categorie) in willekeurige volgorde, rechtstreeks vanuit de interviewverslagen overgenomen in de tabellen. De interviews zijn allen reeds beschreven in paragraaf 5.1, de beschrijving van de manier van interviewen wordt hier niet nog eens herhaald.

De inkoopmedewerkers werden als eerste gevraagd de kenmerken van goede en slechte leveranciers (met andere woorden leverancierscriteria) te noemen. De terugkoppeling op deze vragen zijn opgenomen in de tabel 6.3 op de volgende pagina. In de eerste kolom staat het genoemde criterium, in de tweede kolom staat de categorie (geïntroduceerd in paragraaf 4.3) en in de derde kolom staat het aantal keren dat het criterium genoemd is.

Criterium	Categorie	Genoemd
Leverbetrouwbaarheid	Logistiek	7 keer
Korte levertijden	Logistiek	4 keer
Logistieke ondersteuning	Logistiek	1 keer
Geen fouten in leveringen	Logistiek	3 keer
Kwaliteit artikelen bij levering	Logistiek	2 keer
Orderbevestigingen	Administratief	3 keer
Juist assortiment	Samenwerking	2 keer
Goede prijs (verhouding met kwaliteit)	Samenwerking	4 keer
Open staan voor onderhandelingen	Samenwerking	1 keer
Marktontwikkelingen volgen	Samenwerking	2 keer
Marketingondersteuning	Samenwerking	2 keer
Snel en correct response (vast contactpers.)	Samenwerking	6 keer
Betrouwbare informatieverstrekking	Samenwerking	5 keer
Prettig (persoonlijk) contact	Samenwerking	6 keer
Afspraken, beloftes nakomen	Samenwerking	5 keer
Helpen met problemen (oplossen)	Samenwerking	2 keer
Goede communicatiemiddelen (EDI)	Samenwerking	4 keer
Meedenken (pro-actief)	Samenwerking	5 keer
Goede klantenservice	Samenwerking	3 keer

Tabel 6.3 Terugkoppeling inkoop

De accountmanagers hebben in principe alleen contact met de klant, maar weten daardoor des te beter de wensen van de klant en als gevolg daarvan de wensen van Intersafe Groeneveld ten opzichte van de leverancier. Dit is de voornaamste reden voor de getoonde interesse in hun mening over de belangrijkste leverancierscriteria. De criteria zijn opgenomen in tabel 6.4 op de volgende pagina, volgens dezelfde opmaak als tabel 6.3.

Criterium	Categorie	Genoemd
Leverbetrouwbaarheid	Logistiek	2 keer
Geen fouten in leveringen	Logistiek	1 keer
Juist assortiment	Samenwerking	2 keer
Goede handleidingen, maatvoering	Samenwerking	1 keer
Kennis van zaken (expertise, vakbekwaam)	Samenwerking	4 keer
Vernieuwend (productontwikkeling, innovatie)	Samenwerking	3 keer
Goede prijs (verhouding met kwaliteit)	Samenwerking	2 keer
Marktontwikkelingen volgen	Samenwerking	2 keer
Marketingondersteuning	Samenwerking	3 keer
Geen eigen verkoop apparaat	Samenwerking	1 keer
Selectief distributiebeleid (dealerbeleid)	Samenwerking	2 keer
Snel en correct response (vast contactpersoon)	Samenwerking	4 keer
Betrouwbare informatieverstrekking	Samenwerking	2 keer
Prettig (persoonlijk) contact (open, eerlijk)	Samenwerking	3 keer
Afspraken, beloftes nakomen	Samenwerking	5 keer
Meedenken (pro-actief)	Samenwerking	2 keer
Communicatie over contact met eindgebruiker	Samenwerking	1 keer
Helpen met problemen (oplossen)	Samenwerking	2 keer
Actieve ondersteuning	Samenwerking	5 keer

Tabel 6.4 Terugkoppeling accountmanagers

Het ligt voor de hand dat de medewerker bij ontvangst goederen enkel logistieke criteria ter sprake bracht tijdens het interview (zie tabel 6.5). Door een ochtend mee te lopen in het magazijn (bij ontvangst goederen) werden deze leverancierscriteria nog eens verduidelijkt en levendig gemaakt. Uiteraard valt in deze tabel de laatste kolom weg, aangezien alle criteria één keer genoemd zijn (door één respondent).

Criterium	Categorie
Levering op vaste afleverdag/ tijd	Logistiek
Per artikelnummer en maat verpakken	Logistiek
Aanleveren op europallet (120*80 cm)	Logistiek
Maximale hoogte 160 cm	Logistiek

Tabel 6.5 Terugkoppeling magazijn

Het is opvallend dat in de terugkoppeling van de afdeling inkoop en van de accountmanagers de criteria uit de categorie samenwerking de overhand hebben. Blijkbaar vinden beide partijen een goede samenwerking en de communicatie hierover erg belangrijk. Administratieve criteria komen niet voor in de tabel van de accountmanagers. Dit is een logische zaak, omdat zij op dat vlak geen contact met de leverancier hebben.

Aangezien de magazijnmedewerkers bij ontvangst goederen überhaupt geen contact hebben met leveranciers (alleen met vervoerders) gaf de medewerker aldaar enkel

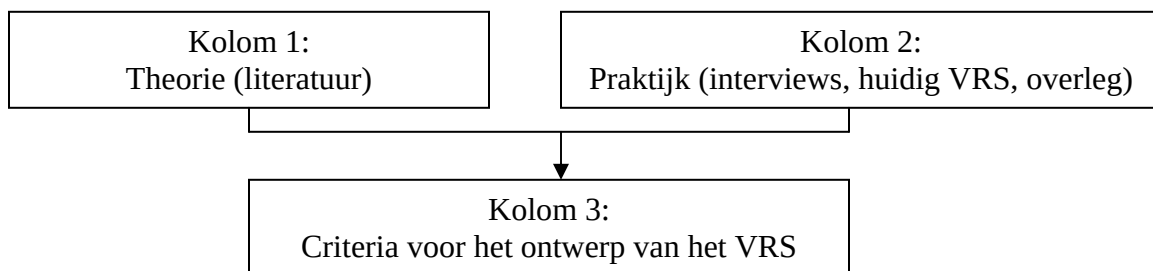
terugkoppeling over logistieke criteria. Het belangrijkste logistieke criterium, leverbetrouwbaarheid, ontbreekt in dit rijtje, maar wordt wel genoemd door zowel de inkopers als de accountmanagers.

Concluderend kan gesteld worden dat logistiek de belangrijkste categorie is, vooral door de grote financiële impact hiervan. Samenwerking (menselijk aspect) komt op de tweede plaats, op de voet gevolgd door de criteria van administratieve aard. Deze verdeling komt terug in de gewichten van de drie categorieën in hoofdstuk zeven.

Er is nog één criterium tijdens een overleg met een leverancier naar voren gekomen. Het betreft de bereidheid van een leverancier om bereikbaar te zijn voor het leveren van PBM's in geval van crisis of noodsituaties; gedacht kan hierbij worden aan terrorisme, natuurrampen, epidemieën en dergelijke. De vraag is of de leverancier voor deze noodsituaties een telefoonnummer beschikbaar heeft, te gebruiken in het weekend en tijdens de avonduren. Een praktijkvoorbeeld hiervan is het gereedmaken van een levering mondkapjes voor Azië, in samenspraak met een leverancier, op zondag 26 december jongstleden.

6.2.3 Criteria voor het ontwerp van het VRS

Hieronder zijn in drie tabellen de criteria opgenomen voor het ontwerp van het VRS, uitgebreid beschreven in het volgende hoofdstuk. Elke tabel bevat één categorie (logistiek in tabel 6.6, administratief in tabel 6.7 en samenwerking in tabel 6.8) en vat het bovenstaande samen. In de eerste kolom staan de criteria uit de geraadpleegde literatuur (de theorie). De tweede kolom bevat het praktijkgedeelte. Dit zijn allereerst de interviews, beschreven in de vorige deelparagraaf. Aangezien de nodige tijd en energie gestoken is in het opstellen van de criteria voor het huidige VRS (bijlage 3), zijn deze criteria eveneens gebruikt voor het opstellen van de criteria. Tenslotte komt één criterium uit de categorie samenwerking uit een overleg met een leverancier. Het betreft hier het bovengenoemde criterium van een beschikbaar telefoonnummer voor bestellingen in geval van noodsituaties. In de derde kolom staan de criteria voor het ontwerp van het VRS (hoofdstuk zeven). De schematische weergave van de opbouw van de tabellen 6.6, 6.7 en 6.8 is opgenomen in het onderstaande figuur.



Figuur 6.3 Schematische weergave opbouw tabellen, criteria

Theorie	Praktijk	VRS ontwerp H 7
Leverbetrouwbaarheid	Interviews	Leverprestaties
Levertijd	Leverbetrouwbaarheid	Leverbetrouwbaarheid
Juiste hoeveelheid	Korte levertijden	Levertijd (en afwijking hiervan)
Juiste kwaliteit	Logistieke ondersteuning	Levering op vaste afleverdag
Juiste hoedanigheid	Geen fouten in leveringen	Deelleveringen, per order regel
	Kwaliteit artikelen bij levering	Omloopsnelheid
	Levering op vaste afleverdag	Manier van aanleveren
	Aanleveren op Europallet	Aanleveren op Euro pallet
	Maximale hoogte 160 cm	Maximale hoogte 160 cm
	Per artikelnummer/ maat verpakken	Pakbon met ordernummer aan de buitenkant
	Huidige situatie VRS	Omdoos voorzien van hoeveelheid en IG artikelnummer
	Deelleveringen	Verpakt per ordernummer, geen gemixte dozen
	Omloopsnelheid	Herkenbare artikelen (kleur, nr)
	Pakbon met ordernummer aan de buitenkant	Vaste verpakkingseenheden
	Omdoos voorzien van hoeveelheid en IG artikelnummer	Artikelen per stuk verpakt
	Verpakt per ordernummer, geen gemixte dozen	Beschermende verpakking
	Herkenbare artikelen (kleur, nr)	Kwaliteit ontvangst
	Vaste verpakkingseenheden	Verkeerde leveringen
	Beschermende verpakking	Verkeerde hoeveelheid
		Defecten bij levering

Tabel 6.6 Herkomst criteria, categorie logistiek

Theorie	Praktijk	VRS ontwerp H 7
Procedure naleving	Interviews	Ordergebonden informatie
Communicatiesysteem	Orderbevestigingen	Orderbevestigingen
Beiden belangrijk voor:	Huidige situatie VRS	Bericht van vertraging
Ordergebonden informatie	Bericht van vertraging	Voormelding
Facturering	Voormelding	Facturering
	IG ordernummer op de factuur	IG ordernummer op de factuur
	Juiste prijzen	Juiste prijzen
	Juiste artikelen op de factuur	Juiste artikelen op de factuur
	Credit nota's	Credit nota's

Tabel 6.7 Herkomst criteria, categorie administratief

Theorie	Praktijk	VRS ontwerp H 7
Wens voor zaken doen met jou	Interviews	Reactietijd
Belangrijk voor:	Juist assortiment	Aanvragen
Reactietijd	Handleidingen, maatvoering	Klachtenafhandeling
Prijs - en dealerpolitiek	Vernieuwend (innovatie)	Prijs - en dealerpolitiek
Communicatie over assortiment	Kennis van zaken (expertise)	Marktconforme prijzen
Kwaliteit van samenwerking	Goede prijs kwaliteit verhouding	Prijsveranderingen max 1x per jaar
	Open staan voor onderhandelingen	Ontwikkeling prijsniveau, tov markt/inflatie
	Marktontwikkelingen volgen	Duidelijke dealerpolitiek
	Marketingondersteuning	Assortiment
	Geen eigen verkoopapparaat	Omvang van het assortiment
	Selectief dealerbeleid	Innovatie
	Snel en correct response	Informatievoorziening
	Prettig (persoonlijk) contact	Introductie nieuwe producten
	Afspraken, beloften nakomen	Handleidingen, maatvoering
	Meedenken (pro-actief)	Brochure, catalogus, prijslijst
	Betrouwbare informatieverstrekking	Marktinformatie, marktplannen en marketing strategie
	Communicatie over contact met eindgebruiker	Marketingondersteuning
	Helpen met problemen	Kwaliteit van samenwerking
	Actieve ondersteuning	Kwaliteit klantenservice
	Goede klantenservice	Kwaliteit accountmanager
	Goede communicatiemiddelen, EDI	Kwaliteit technische ondersteuning
	Huidige situatie VRS	Meedenken met IG
	Prijsveranderingen max 1x per jaar	Omgang met spoedorders
	Ontwikkeling prijsniveau, tov markt/inflatie	Communicatie
	Kwaliteit accountmanager	Mogelijkheid van directe levering
	Omgang met spoedorders	Omgang met rampen
	Meedenken met voorraadbeheersing, VMI	Afspraken nakomen
	Overleg leverancier	Kostenbesparing in de log keten
	Omgang met rampen	Investering in procesverbetering, EDI
		Meedenken met voorraadbeheersing, VMI

Tabel 6.8 Herkomst criteria, categorie samenwerking

6.3 Samengevat

In dit hoofdstuk is allereerst het programma van eisen beschreven. Het programma van eisen is opgedeeld in twee delen, een algemeen deel en een deel voor de koppeling van het VRS met het informatiesysteem Movex. Een deel van de eisen is gekwantificeerd, de eisen waarbij dit niet tot de mogelijkheden behoorde zijn enkel gekwalificeerd. Aan de hand van het programma van eisen wordt het ontwerp van het nieuwe VRS (beschreven in hoofdstuk zeven) opgesteld. Vervolgens wordt het ontwerpvoorstel getoetst aan het programma van eisen in hoofdstuk acht.

In paragraaf 6.2 zijn de criteria voor het ontwerp van het VRS opgesteld met behulp van de geraadpleegde literatuur (theorie), de afgenomen interviews, het huidige VRS en een overleg met één van de leveranciers (allen praktijk). Geconcludeerd kan worden dat het huidige VRS (paragraaf 2.2 en bijlage 3) tot nut was bij het opstellen van de criteria voor het nieuwe VRS. De tijd en energie, die hier in is gestoken is van dienst geweest voor het opstellen van de criteria, het kader van het VRS ontwerp.

Samengevat bevatte dit hoofdstuk de laatste twee bouwstenen voor het ontwerp van het VRS, beschreven in het volgende hoofdstuk.

7 Het ontwerp van het VRS voor Intersafe Groeneveld

In dit hoofdstuk wordt het ontwerp, zoals het door de ontwerper wordt voorgesteld, gepresenteerd. In paragraaf 7.1 komt het ontwerpvoorstel aan de orde, in paragraaf 7.2 de handleiding voor het gebruik van het VRS en in paragraaf 7.3 wordt de manier van terugkoppelen naar de leverancier beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 7.4, samengevat.

7.1 Voorstel VRS-ontwerp

Paragraaf 7.1 is opgebouwd uit vier deelparagrafen, die samen het ontwerpvoorstel beschrijven. Deze deelparagrafen zijn achtereenvolgens de werkwijze, de opbouw, de werking en de toelichting. De ‘werkwijze’ beschrijft hoe het ontwerp tot stand gekomen is, vervolgens geeft de ‘opbouw’ aan hoe het VRS is opgebouwd (de structuur van het ontwerp) en de ‘werking’ beschrijft hoe het systeem in elkaar zit (mathematisch). Tenslotte komt in de ‘toelichting’ alles aan de orde wat nog enige verduidelijking verdient.

7.1.1 De werkwijze

Zoals reeds beschreven in hoofdstuk zes vormen de criteria, opgedeeld in de drie categorieën logistiek, administratief en samenwerking, het kader van het Vendor Rating System. Om die reden komen de criteria in deze deelparagraaf en de volgende (deel)paragrafen menigmaal aan de orde. Het opstellen van de criteria, het kader van het VRS, is een iteratief proces; er wordt een begin gemaakt met het opstellen van een lijst met criteria (beschreven in de volgende alinea). Door deze lijst voortdurend kritisch te doorlopen met de betrokkenen, wordt de lijst verbeterd en verscherpt, totdat het punt wordt bereikt dat de ontwerper het idee heeft de juiste criteria te hebben opgesteld en dat de betrokken partijen tevreden zijn met de opgestelde criteria (beschreven in het vorige hoofdstuk). Dit betekent niet dat de perfecte lijst is opgesteld, maar dit moet wel betekenen dat met behulp van de iteratieslagen een bruikbare lijst is ontstaan. Niet alleen het opstellen van de criteria is een iteratief proces, ook het opstellen van de bijbehorende gewichten, nodig voor de gewogen punten methode (zie ook paragraaf 5.4.2), heeft een iteratief karakter (op dezelfde manier als hierboven beschreven voor de criteria). De doelstelling van het iteratieve karakter is dat de belangrijkste criteria de hoogste gewichten krijgen en dat de verhoudingen hierin zo goed mogelijk overeenkomen met de werkelijkheid. Dit is eveneens het voornaamste idee achter het VRS [Yahya, 1999].

Tijdens het onderzoek is in eerste instantie een lijst met criteria opgesteld, met behulp van de geraadpleegde literatuur (theorie) en de indrukken opgedaan in de praktijk (met behulp van interviews intern, inzicht in de huidige situatie van het VRS en een overleg met een leverancier). Deze aanpak is uitgebreid beschreven in het vorige hoofdstuk (paragraaf 6.2). Deze lijst is meteen opgedeeld in de drie categorieën logistiek, administratief en samenwerking. De beslissing over de verdeling in de genoemde drie categorieën is met goedkeuring van de inkoopmanager genomen. Vervolgens hebben de drie productgroep managers de lijst gekregen en bekeken. Om extra werk te voorkomen waren de beoogde gewichten toegevoegd aan de lijst met criteria. De productgroep managers konden hierdoor in één keer hun mening geven over de gekozen criteria en de

gewichten, die hieraan waren toegekend. Hun meningen hebben geleid tot aanpassingen aan zowel de criteria, als aan de bijbehorende gewichten.

Zoals eerder beschreven in paragraaf 6.2 wordt de categorie logistiek, vanwege de grote financiële gevolgen, gezien als veruit de belangrijkste van de drie categorieën. Van de overige twee categorieën, samenwerking en logistiek, is de categorie samenwerking de belangrijkste gebleken voor Intersafe Groeneveld, aangezien de respondenten van de interviews (beschreven in paragraaf 6.2, tabel 6.3 en 6.4) dit duidelijk aangaven in hun antwoorden op de gestelde vragen. De verdeling van de gewichten is ontstaan door verschillende verdelingen te proberen (het begin is gemaakt met de verdeling L:40, S:35, A:25) en te bekijken of een bepaalde score past bij het bestaande beeld van een leverancier. Bovendien vond de ontwerper het erg belangrijk om ‘mooie’, afgeronde maximumscores te gebruiken, omdat dit makkelijker te onthouden is voor zowel de medewerkers als de beoordeelde leverancier. De verschuivingen (en het afronden) van de gewichten hebben uiteindelijk geleid tot de volgende verdeling van de gewichten in de drie categorieën:

- Logistiek: 50 punten (de belangrijkste categorie, financiële gevolgen)
- Samenwerking: 30 punten (belangrijk voor IG door menselijk aspect)
- Administratief: 20 punten (minst belangrijk, maar prettig bij goede score)

De logistiek manager is de laatste persoon die bij het proces werd betrokken. In overleg met hem werden de criteria en de bijbehorende gewichten voor ontvangst goederen (uit de categorie logistiek) aangepast. De hier bedoelde criteria betreffen de criteria over de manier van aanleveren (juiste pallet, niet te hoog opgestapeld, juiste documenten bij de levering en dergelijke). In de huidige situatie komen de vragen in het rapport ontvangst goederen (opgenomen in bijlage 9a) niet overeen met de criteria uit het VRS, in de nieuwe situatie moet dit wel het geval zijn. Het nieuwe rapport ontvangst goederen (opgesteld door de ontwerper) is opgenomen in bijlage 9b. Het rapport ontvangst goederen is een Accesbestand en wordt ingevuld door de medewerkers in het magazijn (bij ontvangst goederen). Door bij elke levering in een korte vragenlijst (in het Accesbestand) enkel de gebreken in te vullen over de manier van aanleveren, kan op het moment dat de prestatiemeting moet worden uitgevoerd een rapportage gegeven worden over hoe de betreffende leverancier gepresteerd heeft in de afgelopen periode, wat betreft de manier van aanleveren.

Deze aanpassingen werden wederom gemaakt in overleg met de inkoopmanager. Tijdens het wekelijkse overleg met de inkoopmanager kwamen de criteria en hun gewichten altijd aan de orde. Dit heeft tot laat in het proces geleid tot veranderingen, zowel bij de criteria als bij de gewichten. De beschreven uitgebreide terugkoppeling van zowel de productgroep managers en de logistiek manager als van de inkoopmanager was vooral nodig om subjectief en met goedkeuring van het management de gewichten, passend bij de gekozen criteria, op te stellen [Yahya, 1999]. Hiermee is het voornaamste nadeel van de gewogen punten methode ondervangen (paragraaf 5.4.2).

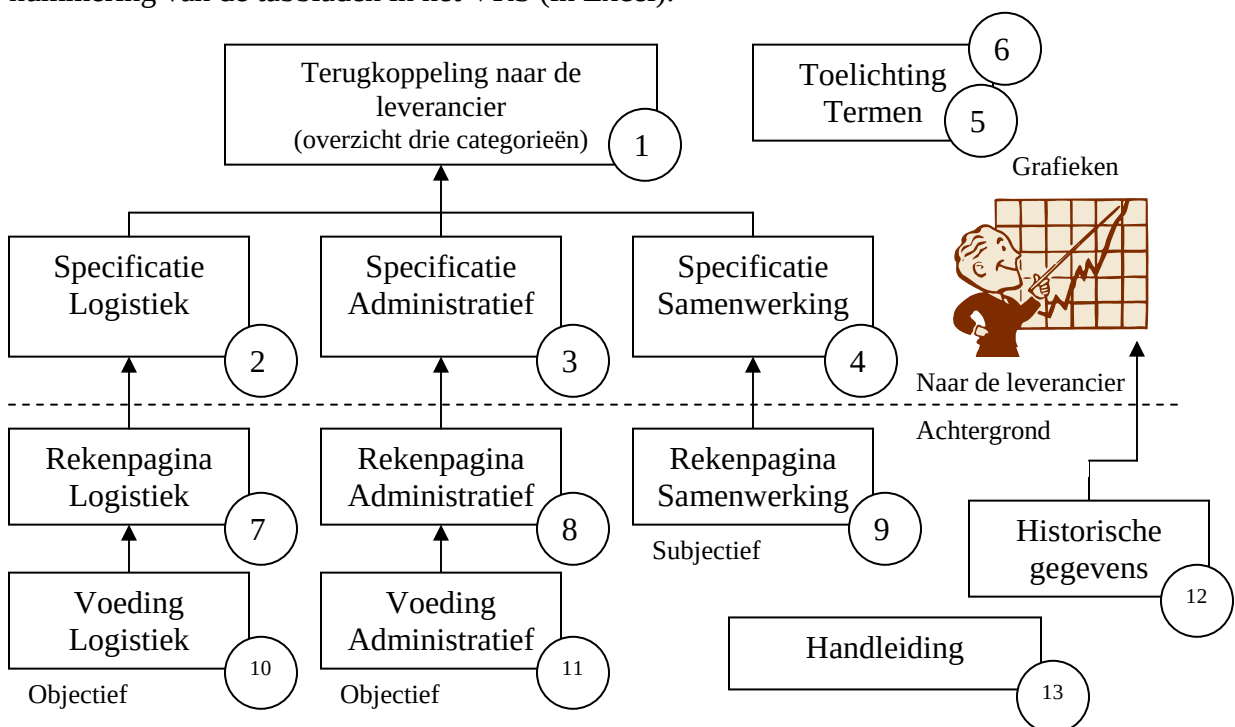
Het ontwerp van het Vendor Rating System voor Intersafe Groeneveld is gemaakt in Excel. Deze keuze lag niet direct voor de hand, aangezien het in paragraaf 4.4 beschreven programma Brio dit in theorie ook zou moeten kunnen. Dit is in eerste instantie ook geprobeerd door met de automatiseringsmedewerker samen in Brio te programmeren om

de juiste gegevens voor het VRS uit de database te kunnen halen. Dit kostte echter zeer veel tijd. Door het gebrek aan kennis wat betreft Brio van de ontwerper en het gebrek aan tijd van de automatiseringsmedewerker bij Intersafe Groeneveld, lag het gebruik van Excel voor de hand. Bovendien lag op die manier het initiatief bij de ontwerper in plaats van bij een medewerker met andere prioriteiten (de implementatie van het informatiesysteem is nog niet geheel gereed). Het gevolg van deze keuze is dat een deel van de gegevens uit Brio in Excel moeten worden overgenomen, na berekeningen uitgevoerd door Excel, komen de scores van de leverancier eruit. Het gebruik van Excel levert tenslotte een herkenbare terugkoppeling op voor de leverancier. Excel (in tegenstelling tot programmeren in bijvoorbeeld Visual Basics) voorkomt bovendien dat het model te statisch wordt; met redelijk eenvoudige bewerkingen kan het VRS in een latere fase aangepast worden door de medewerkers van Intersafe Groeneveld zelf. Om te voorkomen dat deze aanpassingen per ongeluk voorkomen zijn de cellen beveiligd.

Aangezien het VRS uit de huidige situatie (paragraaf 2.2) half in het Engels en half in het Nederlands was en dit niet positief werd bevonden, moest de keuze gemaakt worden voor één van beide talen. Met het oog op mogelijke (gewenste) groei in geheel Europa in de toekomst en het reeds voorkomen van internationale leveranciers, is gekozen voor een Engelstalige opzet. Uiteraard is de beschrijving in dit hoofdstuk in het Nederlands, net als de rest van het rapport.

7.1.2 De opbouw van het VRS

De opbouw van het VRS kan het beste beschreven worden aan de hand van een schema, hieronder opgenomen in figuur 7.1. De nummers in de cirkels komen overeen met de nummering van de tabbladen in het VRS (in Excel).



Figuur 7.1 Schematische weergave van de opbouw van het VRS

Grofweg is het VRS opgebouwd uit twee delen, een deel dat wordt teruggekoppeld naar de leverancier (tabblad 1 tot en met 6) en een achtergronddeel dat de leverancier in principe niet te zien krijgt (tabblad 7 tot en met 13). Het leveranciersgedeelte (voor terugkoppeling) wordt gevoed door het achtergrondgedeelte (de manier waarop staat beschreven in de volgende deelparagraaf). In bijlage 11 zijn zowel de tabbladen uit het leveranciersgedeelte als uit het achtergrondgedeelte opgenomen.

De eerste bladzijde (tabblad 1 in Excel) is het overzicht van de terugkoppeling naar de leverancier. Hierin staat een tabelletje met een overzicht van de scores van de leverancier, opgedeeld in de drie categorieën logistiek, administratief en samenwerking, met de totaal score eronder. De maximaal haalbare score (per categorie en totaal) is ook opgenomen in deze tabel. Hieronder staat een grafiek met in kolommen de scores van de leverancier, behaald in de laatste vijf kwartalen (inclusief de laatst behaalde score uit de bovengenoemde tabel).

De volgende drie tabbladen zijn de specificaties van de behaalde punten in de drie categorieën. De specificatie logistiek wordt bijgestaan door een grafiek om de leverbetrouwbaarheid van de leverancier in beeld te brengen. Bij de specificatie administratief is een kolommengrafiek opgenomen, die aangeeft hoe hoog de score van de leverancier is op de zeven criteria in deze categorie, ten opzichte van de hoogst haalbare score. De specificatie samenwerking wordt niet verhelderd met een grafiek, omdat de criteria redelijk voor zich spreken. Bovendien betreft het hier enkel subjectieve criteria, die moeilijk in een grafiek te vatten zijn.

De toelichting van de termen, bestemd voor de leverancier als bijlage, zijn opgenomen in de tabbladen 5 (Nederlands) en 6 (Engels). Uiteraard wordt maar één van deze tabbladen gebruikt voor de terugkoppeling naar de leverancier. Hiermee is het leveranciersgedeelte afgesloten, hieronder staat het achtergrondgedeelte beschreven.

De drie eerste achtergrond-tabbladen zijn de rekenpagina's van de drie categorieën, waar de berekeningen plaatsvinden (deze pagina's zijn vervolgens de voeding voor de specificaties). Door het objectieve (meetbare) karakter van de categorieën logistiek en administratief is het mogelijk om deze pagina's deels te voeden met gegevens uit het informatiesysteem. Hiervoor zijn twee aparte tabbladen opgenomen (tabblad 10 en 11). Een uitzondering hierop zijn de logistieke criteria over de manier van aanleveren, die uit het nieuwe rapport ontvangst goederen (bijlage 9b) gehaald dienen te worden. Het rapport ontvangst goederen wordt ingevuld in het magazijn door de medewerkers bij ontvangst goederen, onder leiding van de logistiek manager. De rekenpagina 'samenwerking' is meteen ook een invulpagina en behoeft verder geen voeding van andere pagina's. Deze laatste pagina wordt wegens het subjectieve (kwalitatieve) karakter van de categorie op deze plaats ingevuld.

Tabblad 12 is ingericht voor historische gegevens, die gebruikt wordt voor het voeden van de grafiek in het eerste tabblad (de prestaties van de afgelopen vier kwartalen).

Tenslotte is in tabblad 13 een handleiding opgenomen voor de gebruiker van het Vendor Rating System (zie ook paragraaf 7.2). Op deze manier kunnen de productgroep managers zelfstandig gebruik maken van het VRS, zodat het gebruik hiervan een zo laag mogelijke drempel heeft. Bovendien moet het systeem zoveel mogelijk zichzelf wijzen om, waar mogelijk, tijd te besparen.

7.1.3 De werking van het VRS

De opbouw is reeds beschreven in de vorige deelparagraaf, in deze deelparagraaf staat de werking van het VRS centraal, met andere woorden de manier van berekenen in het systeem. De figuur uit de vorige deelparagraaf kan hierbij als leidraad gebruikt worden en de verwijzing naar bijlage 11 wordt wederom gemaakt.

De score en de maximaal haalbare score van de drie categorieën, uit de tabel op tabblad 1 (figuur 7.2, terugkoppeling), worden rechtstreeks gekopieerd uit de specificatiepagina's, die hieronder worden beschreven.

Quarter 1 2005

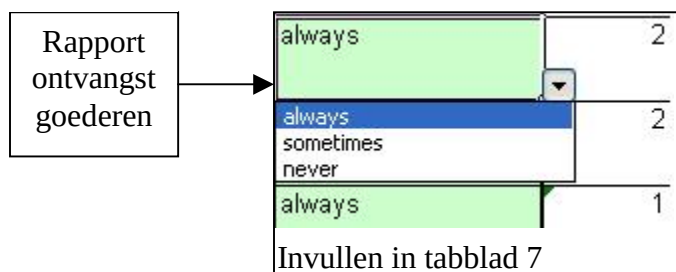
Category	Score	Maximum score
Logistics	42	50
Administration	16	20
Cooperation	26	30
Sum	84	100

Figuur 7.2 Tabel uit tabblad 1, terugkoppeling

De totale score van de leverancier (in dit voorbeeld 84) en de maximaal haalbare score (100) is het resultaat van de som van de drie rijen (met de drie categorieën). De grafiek, die eronder staat met de laatste vijf behaalde scores wordt voor de eerste vier kolommen gevoed door het tabblad met historische gegevens (tabblad 12), de gegevens voor de laatste kolom (de huidige score) komen uit de bovenstaande tabel. Deze grafiek is opgenomen in figuur 7.5 met de handleiding in de volgende paragraaf.

Voordat de werking van tabblad 2 tot en met 13 uiteengezet wordt, volgt op de volgende pagina figuur 7.3, met een schematische weergave van de herkomst van de gegevens. In deze figuur wordt duidelijk gemaakt op welke verschillende manieren de gegevens in het VRS terechtkomen. Een goed inzicht in de herkomst van de gegevens zorgt voor een beter begrip bij de lezer in de rest van de paragraaf. De gegevens voor de categorie logistiek komen deels uit het rapport ontvangst goederen (het bovenste blok in het figuur) en deels uit Brio. De gegevens voor de categorie administratief komen allen uit Brio (het middelste blok in het figuur). De gegevens uit Brio worden handmatig gekopieerd in de voedingpagina's 10 en 11 (hieronder wordt de werking hiervan beschreven), vervolgens worden de gegevens (de evaluatie) door het VRS gekopieerd naar de rekenpagina's waar de uiteindelijke score bij de evaluatie berekend wordt. Voor de categorie samenwerking zijn geen specifieke gegevens beschikbaar, maar dient de productgroep manager de keuzemenu's naar eigen inzicht en mening in te vullen over de prestaties van de getoetste leverancier op het gebied van samenwerking.

Logistiek



Logistiek en administratie



Samenwerking

INVULLEN:	
Evaluation	Score
well	2
well	2
moderate	1
yes	1
well	1

Invullen in tabblad 9

Figuur 7.3 Schematische weergave van de herkomst van de gegevens

De scores worden uiteindelijk door het VRS gekopieerd naar tabblad 2 tot en met 4, de specificatiepagina's voor de leverancier, en verlaten op die manier het achtergrondgedeelte van het VRS (zie ook figuur 7.1 en 7.3).

In de drie specificatiepagina's zijn de tabellen met de terugkoppeling voor de leverancier op dezelfde manier opgebouwd. De tabellen bestaan uit vijf kolommen en zoveel rijen als er criteria zijn in de desbetreffende categorie. In de eerste kolom is het onderwerp (overkoepelend voor een aantal criteria) opgenomen, met daarachter in kolom twee het gewicht per onderwerp. De daadwerkelijke criteria staan in de derde kolom. De behaalde punten (score) zijn rechtstreeks overgenomen uit de rekenpagina's (waar de berekeningen gemaakt worden, zie de volgende alinea over de rekenpagina's) in kolom vier. De laatste kolom geeft het maximaal aantal te behalen punten aan. Het onderstaande fragment uit de specificatiepagina samenwerking verduidelijkt de beschreven opbouw.

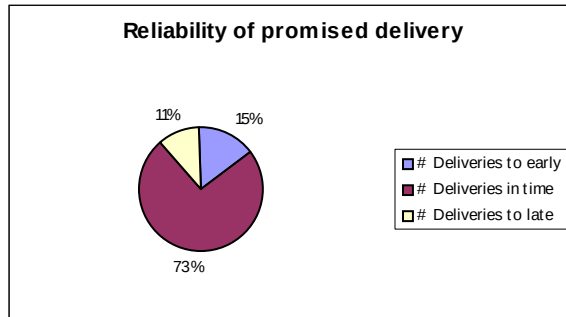
Cooperation

Subject	Weight	Criteria	Score	Maximum
Reaction time	4	Requests	2	2
		Settlements of complaints	0	2

Figuur 7.4 Fragment specificatiepagina samenwerking

Onderaan de vierde kolom staat het totaal aantal punten, behaald per categorie (wordt rechtstreeks gekopieerd naar tabblad 1) en onderaan kolom vijf staat de maximaal haalbare score voor de categorie.

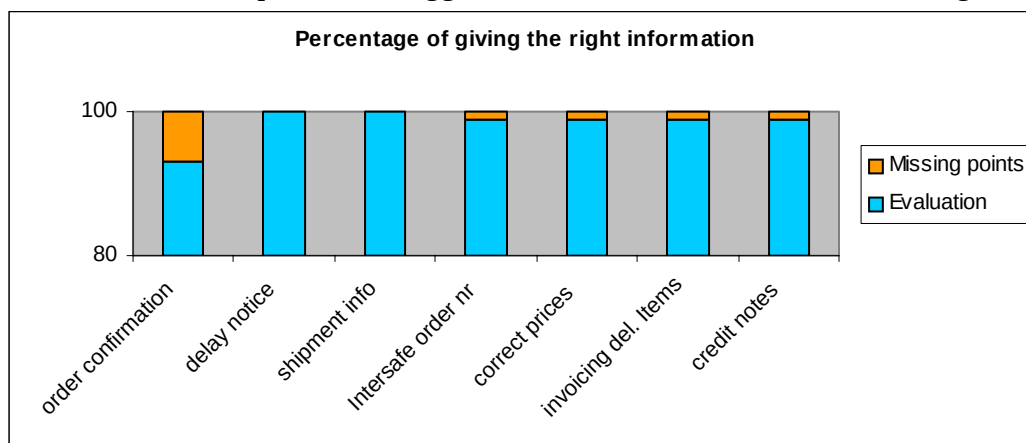
In de specificatiepagina voor de categorie logistiek staat een grafiek om de leverbetrouwbaarheid van de leverancier in kaart te brengen. Leverbetrouwbaarheid wordt gezien als het belangrijkste criterium (met het hoogste gewicht). Om hier extra de nadruk op te leggen is dit de enige grafiek voor de categorie logistiek. De grafiek is een taartpuntdiagram met drie 'taartpunten', het aantal leveringen op tijd, te vroeg en te laat (uitgedrukt in percentages, hieronder afgebeeld in figuur 7.5).



Figuur 7.5 Grafiek leverbetrouwbaarheid, logistiek

Een levering is volgens Intersafe Groeneveld op tijd als het één dag te vroeg, op de juiste dag of één dag te laat geleverd wordt. De reden van het accepteren van leveringen die een dag te laat zijn, is het feit dat de medewerkers bij ontvangst goederen soms een boeking één dag te laat inboeken (in het informatiesysteem) door tijdgebrek op de dag van levering. Een andere reden is een levering aan het einde van de middag, die pas de volgende dag kan worden ingeboekt en verwerkt in het informatiesysteem. In deze beide gevallen mag de leverancier hier uiteraard niet op worden afgerekend. Als dit inboekprobleem in de nabije toekomst opgelost wordt, zal deze parameter ook aangepast moeten worden.

De grafiek (hieronder afgebeeld in figuur 7.6) in het administratieve tabblad laat zien waar de leverancier punten laat liggen wat betreft administratieve handelingen.



Figuur 7.6 Grafiek administratief

De procentuele score (uit de rekenpagina) wordt vergeleken met de maximaal haalbare score van 100 %. Op die manier kan de leverancier goed zien waar verbetering behaald kan worden.

De toelichtingpagina's verdienen geen extra 'toelichting' in deze paragraaf aangezien de werking hiervan voor zich spreekt.

De drie rekenpagina's zijn net als de hierboven beschreven specificatiepagina's gelijk wat betreft de opbouw van de drie tabellen. De tabellen bestaan uit zeven kolommen en wederom zoveel rijen als er criteria zijn in de desbetreffende categorie. De eerste drie kolommen zijn gelijk aan de eerste drie kolommen van de specificatiepagina's. In het fragment hieronder (figuur 7.7) zijn kolom vier tot en met zeven opgenomen uit de rekenpagina samenwerking.

INVULLEN:			
Method	Unit	Evaluation	Score
qualitative aspect	well/moderate/bad	Well	2
qualitative aspect	well/moderate/bad	Bad	0

Figuur 7.7 Fragment rekenpagina samenwerking

De vierde kolom beschrijft de methode gebruikt om de berekening met de juiste eenheden te kunnen maken. De verschillende mogelijkheden voor de categorie logistiek zijn percentages, het aantal keren dat de voorraad verkocht wordt (omzetsnelheid) en de uitkomst van het rapport ontvangst goederen. Voor de administratieve categorie zijn het enkel percentages en voor de categorie samenwerking zijn het enkel kwalitatieve aspecten.

De daadwerkelijke eenheid staat beschreven in kolom vijf. De eenheden van de percentages bij de categorie logistiek zijn afgewisseld van 100 % tot 0 % (100 % is de perfecte score en 0 % de minimale score, bijvoorbeeld leverbetrouwbaarheid) en 0 % tot 100 % (0 % is de perfecte score en 100 % de minimale score, bijvoorbeeld beschadigde artikelen). De eenheid bij omzetsnelheid is een getal (het aantal keren dat de voorraad verkocht wordt). De eenheid bij het rapport ontvangst goederen is de keuze uit altijd, soms en nooit (de manier van aanleveren is altijd, soms of nooit goed).

De eenheden van de percentages bij de categorie administratief zijn allen van 100 % tot 0 %. De kwalitatieve eenheden bij de categorie samenwerking zijn óf 'goed, middelmatig, slecht' (bijvoorbeeld de reactiesnelheid), óf 'ja, nee' (bijvoorbeeld prijsveranderingen één keer per jaar).

Kolom zes is de evaluatiekolom, op basis waarvan de berekeningen, gemaakt in kolom zeven, gedaan worden. Bij de categorie logistiek worden een deel van de evaluaties gekopieerd uit de 'voedingpagina' en bij de categorie administratief worden alle evaluaties gekopieerd uit de betreffende voedingpagina, die beiden hieronder beschreven worden. De evaluaties uit het rapport ontvangst goederen moeten in kolom zes van de rekenpagina logistiek ingevuld worden. Er kan aan alle negen criteria altijd, soms of nooit voldaan worden. Dit zijn eveneens de enige invulmogelijkheden in deze kolom door middel van negen keuzemenu's (Excel-term: dropdown boxen).

Bij de categorie samenwerking dient kolom zes ingevuld te worden door degene die de evaluatie uitvoert (de gebruiker van het VRS). Kolom zes bestaat uit zoveel keuzemenu's als er criteria zijn. De keuzemenu's zorgen ervoor dat in de juiste cellen alleen goed, middelmatig, slecht of ja, nee ingevuld kan worden.

Zoals hierboven reeds vermeld is, worden in kolom 7 de berekeningen gemaakt, die leiden tot de score van de leverancier (een betere evaluatie in kolom 6 zorgt voor een hogere score in kolom 7). De cellen van kolom 7 zijn gevuld met formules. De formules zijn allen in de vorm van 'ALS-functies'. Deze formules zijn opgebouwd volgens het principe dat ALS kolom zes (F) een bepaalde waarde heeft daar een bepaalde score bijpast. In de onderstaande tabel zijn twee voorbeelden opgenomen; één van een kwalitatief criterium (bij 'well' hoort een score van twee punten, bij 'moderate' één punt en bij 'bad' nul punten) en één van een kwantitatief criterium (een score van drie met een evaluatie van 100 % tot een score van nul punten bij een evaluatie lager dan 94 %). Hoe meer punten er te verdienen zijn bij de kwantitatieve criteria (belangrijkere criteria), des te groter is de formule (meerdere scores mogelijk), maar dit verandert uiteraard niets voor de opbouw en de werking van de formule.

=ALS(F5=KLEINE.LETTERS("well"),2,ALS(F5=KLEINE.LETTERS("moderate"),1,0))
=ALS(EN(F5>99,F5<=100),3,ALS(EN(F5>=95,F5<=99),2,ALS(EN(F5>=85,F5<=94),1,0)))

Tabel 7.1 Formules uit het VRS

De getallen die zichtbaar zijn (uitkomst van de formules), komen overeen met de scores van de leverancier passend bij de criteria uit kolom drie. Deze scores worden direct gekopieerd naar de specificatiepagina's.

De gegevens, die uit het programma Brio kunnen worden gekopieerd, worden in de tabbladen 10 (voedingpagina logistiek) en 11 (voedingpagina administratief) geplaatst. Het kopiëren van deze gegevens uit Brio zorgt voor een duidelijke tijdswinst ten opzichte van de huidige situatie, waarin de berekeningen voor de evaluaties handmatig werden gedaan. Aangezien deze pagina's de hierboven beschreven rekenpagina's 'voeden' met gegevens (benodigd voor de uit te voeren berekeningen) worden deze pagina's de voedingpagina's genoemd. Eén berekening of enkele eenvoudige berekeningen hebben het getal dat naar de rekenpagina's (kolom zes) gekopieerd wordt, tot resultaat.

In het tabblad historische gegevens staan de scores van de laatste vier kwartalen van de leverancier. De gebruiker van het VRS dient deze gegevens zelf in te vullen, vervolgens worden deze scores direct gekopieerd naar de grafiek in tabblad 1.

Net als de toelichtingpagina's verdient het tabblad met de handleiding op deze plek geen extra toelichting.

7.1.4 Toelichting op enkele criteria

Er zijn nog enkele criteria die nog een extra toelichting verdienen, omdat ze nog niet eerder aan de orde gekomen zijn of omdat de betekenis niet geheel voor zichzelf spreekt. Deze criteria worden per categorie behandeld.

Allereerst wordt het logistieke criterium 'turnover speed', de omzetsnelheid, gedefinieerd. Omzetsnelheid is het aantal keren dat de voorraad verkocht wordt. De

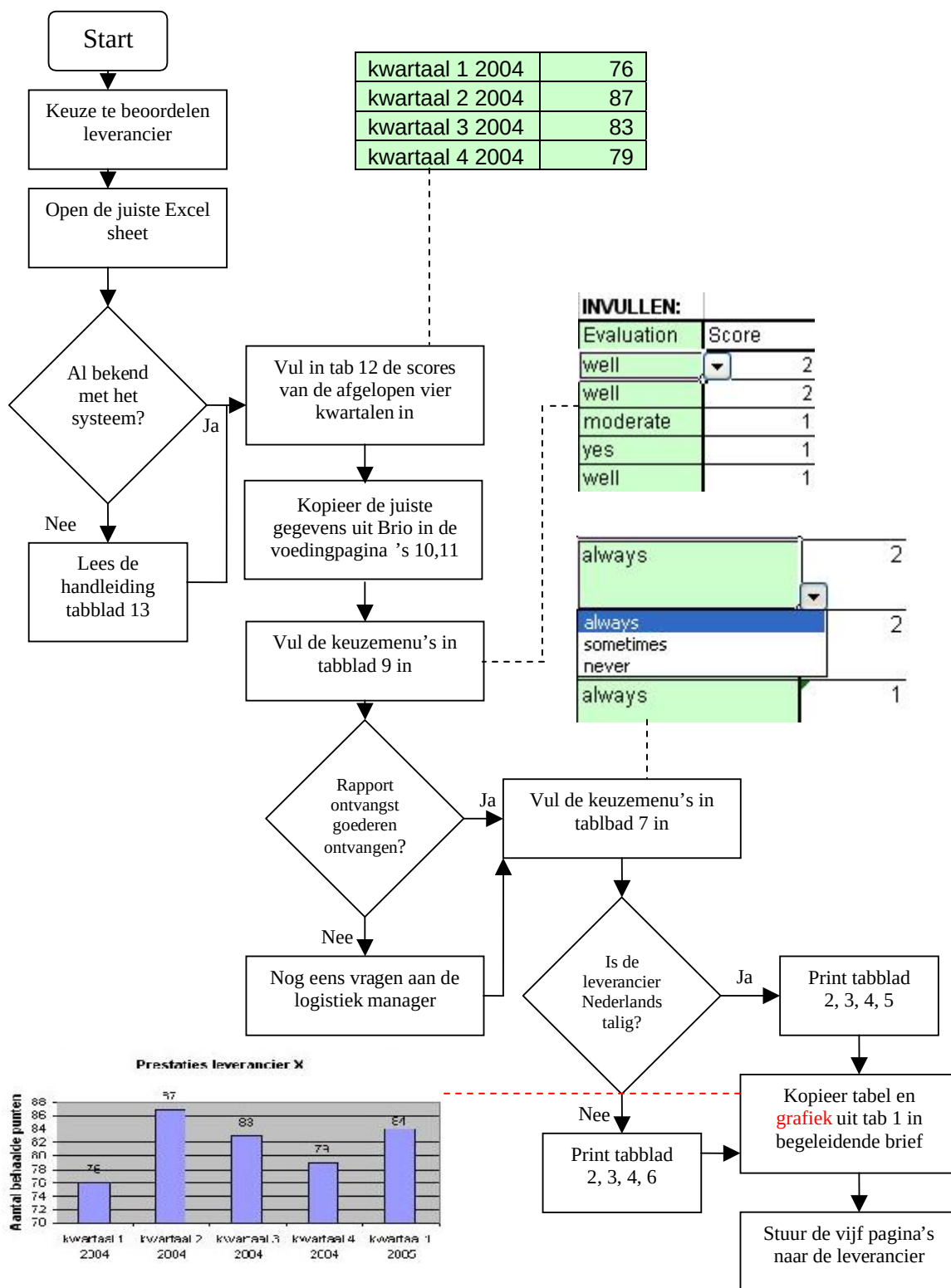
voorwaarde voor Intersafe Groeneveld is zes keer per jaar (voorraad voor twee maanden op de plank). Bij een lagere omzetsnelheid is het aantal te behalen punten gelijk aan nul. Het administratieve criterium 'shipment information' klinkt als een onduidelijke term, maar is in het Nederlands de voormelding (de aankondiging dat de goederen op moment X aankomen). Bij dit criterium gaat het om hoe vaak de administratieve handeling, het geven van die voormelding, wordt gegeven.

Het laatste criterium dat extra aandacht verdient, is het criterium 'think along with stock control: VMI' uit de categorie samenwerking. De vertaling is uiteraard het meedenken met de voorraadbeheersing, maar het gaat hier om de afkorting VMI. VMI staat voor Vendor Managed Inventory. VMI is een strategie om extra service aan de klant te verlenen door de voorraad van de klant te beheren. Het doel hiervan is het verlagen van de kosten door het aanhouden van een kleinere voorraad en het verhogen van de servicegraad door de juiste voorraad op het juiste moment te hebben. De leverancier vult de voorraad aan op het moment dat hij het nodig acht, het initiatief ligt bij de leverancier [Coyle, 1996].

7.2 Handleiding VRS

Zoals beschreven in de vorige paragraaf (de theoretische opbouw) is op tabblad 13 een handleiding opgenomen om zelfstandig gebruik van het VRS door de productgroep managers te bevorderen (zie ook bijlage 11). Boven aan deze tabel staat de belangrijkste aanwijzing, namelijk dat de tabbladen van rechts naar links moeten worden ingevuld. Op de volgende pagina is een zichzelf wijzende schematische weergave van die handleiding (figuur 7.8, de praktische opbouw) opgenomen. Met behulp van het schema kan de gebruiker stap voor stap het VRS invullen. Allereerst moet uiteraard de keuze gemaakt worden welke leverancier de gebruiker wil evalueren en terugkoppelen. Vervolgens moet de bijpassende Excel-sheet geopend worden. De wijze van invullen van het VRS is uitgebreid beschreven in de vorige paragraaf bij de beschrijving van de opbouw en de werking van het systeem. Het onderste deel van het schema helpt de gebruiker bij het terugkoppelen van de beoordeelde leverancier. Deze wijze van terugkoppelen staat uitgebreid beschreven in de volgende paragraaf.

Om de schematische weergave van de handleiding zo helder mogelijk te maken is het schema uitgebreid met fragmenten uit het VRS. Bovenaan staat de tabel met de scores van de afgelopen vier kwartalen (uit het tabblad met de historische waarden). Deze gegevens zijn gebruikt voor de grafiek, linksonder in het schema. Deze grafiek geeft de leverancier een beeld van de prestaties uit het verleden (de eerste vier kolommen) ten opzichte van de huidige score (de vijfde kolom). De andere twee fragmenten bevatten de keuzemenu's van zowel de rekenpagina samenwerking (het bovenste fragment) als de rekenpagina logistiek (het onderste fragment). De manier van berekenen staat niet beschreven in de handleiding, maar is reeds beschreven in de vorige paragraaf.



Figuur 7.8 Schematische weergave van de handleiding VRS

7.3 Manier van terugkoppelen naar de leverancier toe

Intersafe Groeneveld heeft een bestand van ongeveer 280 leveranciers, waarvan sommige opereren in meer dan één productgroep. Het is belangrijk dat de leveranciers die in verschillende productgroepen actief zijn gemeten worden (en ook vooral teruggekoppeld worden) in de productgroep waar ze het belangrijkste en het grootste zijn. Het zou onprofessioneel over komen, wanneer ze meer dan eens benaderd worden.

Het is moeilijk, bijna onmogelijk voor een leverancier om op alle criteria perfect te scoren. Leveranciers moeten wel aan de minimale prestatie-eisen voldoen, met de doelstelling deze prestaties continu te verbeteren [Muralidharan, 2002]. In deze paragraaf wordt de terugkoppeling naar de leverancier beschreven, opgedeeld in drie deelparagrafen. In deelparagraaf 7.3.1 wordt de opmaak van de terugkoppeling beschreven, in deelparagraaf 7.3.2 wordt de frequentie van terugkoppelen beschreven en in deelparagraaf 7.3.3 worden kort de consequenties passend bij bepaalde scores beschreven. Voor deze paragraaf wordt eveneens verwezen naar het ontwerp van het VRS, opgenomen in bijlage 11.

7.3.1 Opmaak van de terugkoppeling

De opmaak van de terugkoppeling is belangrijk voor het begrip van de leverancier. Als de terugkoppeling helder is, dan kan de leverancier er ook daadwerkelijk mee aan de slag. De leverancier zal een document (rapport) van vijf pagina's ontvangen. De eerste pagina is een brief met daarin opgenomen de tabel en de grafiek (prestaties vergeleken in de tijd) uit het eerste tabblad (uit Excel, uitgebreid beschreven in de vorige paragrafen). Deze begeleidende brief beschrijft in grote lijnen de werking van de prestatiemeting. Een belangrijk voorbeeld van een toelichting die hierin niet mag ontbreken is de uitleg van de kleuren van de cellen in de bovenstaande tabel en in de gespecificeerde tabellen (blad twee tot en met vier van de terugkoppeling). Bij maximale score op een criterium (of een hele categorie) kleurt de cel groen en als de score beneden de maat is kleurt de cel in de tabel rood. De beslissing wat onder de maat is, is genomen in overleg met de productgroepmanagers en de inkoopmanager.

De volgende drie bladzijden van de terugkoppeling bevatten de tabellen en grafieken uit de specificatiepagina's. Hier krijgt de leverancier antwoorden op vragen, die worden opgeroepen door het zien van de beknopte tabel in de begeleidende brief. De vraag: "Waarom scoor ik zo laag/hog in categorie X?" wordt hier beantwoord.

Op de laatste bladzijde staat de tabel met de toelichting van de gebruikte termen. Een Nederlandstalige leverancier krijgt een Nederlandse versie, alle overige leveranciers krijgen een Engelse versie.

De begeleidende brief is niet voldoende voor volledig begrip, waardoor een afspraak tussen de leverancier en Intersafe Groeneveld ook een onderdeel van de terugkoppeling is. Vooral na de eerste keer meten en terugkoppelen is een mondelinge afspraak een absolute vereiste. Tijdens deze eerste afspraak kan het VRS toegelicht worden en kunnen de verwachtingen van beide partijen uitgesproken worden.

7.3.2 Frequentie van terugkoppelen

De verschillende soorten leveranciers (A, B en C) dienen met een andere frequentie beoordeeld (en teruggekoppeld) te worden. De A-leveranciers, per productgroep, verdienen de meeste aandacht in de ontwikkeling van het Vendor Rating System, omdat binnen deze groep de gewenste verbetering verwezenlijkt moet worden. Verbetering van prestaties binnen deze groep zal het meeste invloed hebben, vooral wat betreft de beoogde kostenbesparingen. Deze A-leveranciers zullen vier keer per jaar een schriftelijke rapportage krijgen over hun prestaties. Dit heeft als doelstelling de leverancier scherp en betrokken te houden. Eén keer per jaar (en in elk geval na de eerste meting) zullen tijdens een afspraak de mogelijkheden tot verbetering aan de orde komen. Tijdens de afspraak hebben beide partijen de mogelijkheid tot het geven van toelichting; ofwel een toelichting op de prestaties, ofwel een toelichting op het VRS en de achterliggende gedachten.

Uiteraard bestaan er nuanceverschillen in de manier van terugkoppelen van de belangrijkste leveranciers; hoe groter Intersafe Groeneveld als klant is voor de leverancier, des te meer invloed ze kan uitoefenen op de betreffende leverancier (en deze meer kan opleggen). Als Intersafe Groeneveld daarentegen een kleinere klant is voor de (grotere) leverancier zijn er wellicht meer mogelijkheden om die leverancier te wijzen op de gemaakte beloften (via de gebruikelijke communicatiemiddelen).

De B- en C-leveranciers kunnen op gelijke manier gemeten worden, maar met een andere frequentie. Een jaarlijkse terugkoppeling van de prestaties (wel met suggesties tot verbetering) zal volstaan bij deze groepen. Hierover staat meer beschreven in het volgende hoofdstuk waar de implementatie aan de orde komt.

7.3.3 Consequentie van de meting

De bespreking, die volgt op schriftelijke terugkoppeling heeft, vooral de eerste keer, als doelstelling om de consequenties van de prestatiemetingen uiteen te zetten. Deze consequenties zijn het meest eenvoudig over te brengen door een indeling in groepen (corresponderend met de behaalde score), waar een bepaalde evaluatie bij past. Reeds in de begeleidende brief moet duidelijk staan tot welke scoregroep de leverancier behoort en welke evaluatie hierbij past. De scoregroepen en bijpassende evaluaties zijn opgenomen in de onderstaande tabel.

Scoregroep	Evaluatie
Hoger dan 80	Tevreden, ga zo door!
Tussen de 60 en 80	Aanmoediging om hoger te scoren
Tussen de 20 en 60	Hard werken om erbij te blijven
Lager dan 20	Onder de maat

Tabel 7.2 Scoregroepen met bijpassende evaluaties

Bij een score hoger dan 80 valt er weinig op te merken aan de leverancier. Juist bij deze groep leveranciers is het erg belangrijk ze scherp te houden. Deze score is erg hoog en een kleine verzwakking zorgt snel voor het terugzakken naar een lager niveau. Hier

moeten beide partijen zich van bewust zijn en dit dient ook in de bespreking aan de orde te komen. Het is een kunst om deze groep gemotiveerd te houden.

Bij een score tussen de 60 en 80 dient de leverancier aangemoedigd te worden om hoger te scoren. Tijdens de bespreking moeten beide partijen samen kijken waar het verbeterpotentieel ligt en hoe verbeteringen verwezenlijkt kunnen worden.

Bij een score tussen de 20 en 60 moet de leverancier het besef krijgen dat er nog veel te verbeteren valt. Een voordeel van scoren in deze groep is dat kleine veranderingen grote impact op de score kunnen hebben. Het is belangrijk om deze groep positief te benaderen, zodat ze hard blijven werken om boven de maat te blijven presteren.

Bij een score lager dan twintig (dit betekent dat bijna alle vakjes in de terugkoppeling rood zijn gekleurd) presteert de leverancier (ver) onder de maat. Hierbij is het belangrijk om te bedenken dat de relatie tussen de leverancier en de klant is opgebouwd uit kosten (afhankelijkheid, kosten door te laat leveren) en uit baten (verminderde onzekerheid, producten op de plank in het magazijn). Wanneer de kosten de baten overheersen is de tijd daar om de relatie te verbreken en de leverancier uit het bestand te halen [Dwyer, 1987]. Hierbij moet uiteraard wel de kanttekening gemaakt worden dat er ook leveranciers zijn die simpelweg niet uit het bestand verwijderd kunnen worden. Dit kan het geval zijn als er geen alternatieve mogelijkheden zijn voor het te leveren product of als de eerder beschreven 'switching costs' te hoog zijn, door een opgetreden afhankelijkheid van het product.

Het is heel belangrijk om problemen te identificeren, die mogelijk zorgen voor slechte scores (met alle consequenties van dien). Een probleem hoeft niet altijd veroorzaakt te worden door de leverancier, soms kan een probleem ook bij de onderneming zelf liggen zonder dat die zich daarvan bewust is [Bernard, 1989]. Een voorbeeld van een dergelijke situatie is als de klant (in dit geval Intersafe Groeneveld) onredelijke verwachtingen heeft bij een levering (bijvoorbeeld een spoedlevering met afgesproken hogere prijzen meten ten opzichte van de lagere standaardprijzen). Een bespreking met de leverancier kan hierbij helpen, aangezien de leverancier een andere visie op eventuele problemen en de prestatiemeting op zich zal hebben.

In verband met het bovenstaande is het erg belangrijk om de juiste informatie te delen met de leveranciers [Dwyer, 1987]. Op deze manier toont degene die de prestatiemeting uitvoert 'goodwill' ten opzichte van de leverancier door te laten zien dat de metende partij in elk geval alles doet om de prestaties te verbeteren.

Tegelijkertijd kan de bespreking gebruikt worden om eigen ideeën naar de andere partij te communiceren, omdat een goede communicatie tussen beide partijen erg belangrijk is. Tenslotte is het belangrijk om de gemaakte afspraken tijdens de bespreking goed vast te leggen [Handfield, 2000]. Dit voorkomt onduidelijkheid en onenigheid in de toekomst.

7.4 Samengevat

In dit hoofdstuk is het ontwerpvoorstel van het VRS voor handelsbedrijf Intersafe Groeneveld gepresenteerd. In het hoofdstuk zijn achtereenvolgens het ontwerpvoorstel, de handleiding en de manier van terugkoppelen beschreven. De herkomst van de gegevens is één van de fundamenteën van dit hoofdstuk. Het VRS wordt op drie verschillende manieren gevoed. Ten eerste wordt het systeem gevoed vanuit Brio, het programma dat op haar beurt wordt gevoed vanuit het informatiesysteem Movex. De

gevraagde gegevens worden handmatig gekopieerd vanuit Brio en na berekeningen in Excel wordt de score bepaald voor de criteria van kwantitatieve aard (uit de categorieën logistiek en administratief). De logistieke criteria over de manier van aanleveren komen voort uit het rapport ontvangst goederen. Het rapport ontvangst goederen wordt ingevuld door de medewerkers in het magazijn bij ontvangst goederen (onder leiding van de logistiek manager). Op het moment dat de prestaties van een leverancier gemeten worden, wordt een rapportage gemaakt van de prestaties van de betreffende leverancier over de manier van aanleveren. Tenslotte worden de scores, passend bij de kwalitatieve criteria uit de categorie samenwerking, berekend na het invullen van de keuzemenu's over de prestaties op het gebied van samenwerking. Degene die de prestatiemeting uitvoert vult zelf deze keuzemenu's in (subjectief, met 'goed', 'matig', 'slecht' of met 'ja', 'nee').

Voor de manier van terugkoppelen zijn drie onderdelen van belang: de opmaak van de terugkoppeling, de frequentie van het terugkoppelen en de consequentie van de terugkoppeling. De opmaak van de terugkoppeling dient ervoor te zorgen dat de leverancier volledig begrip krijgt wat betreft de mening van Intersafe Groeneveld over zijn prestaties. Voor de frequentie van terugkoppelen is het belangrijkste dat de leverancier wordt teruggekoppeld met een frequentie passend bij het formaat van de leverancier. Een jaarlijkse ABC-analyse moet ervoor zorgen dat de belangrijkste leveranciers (de A-leveranciers) geïdentificeerd zijn. Deze A-leverancier worden eens per kwartaal geëvalueerd in tegenstelling tot de overige leveranciers die enkel jaarlijks geëvalueerd worden. De consequentie van de terugkoppeling van het VRS dient duidelijk te worden gecommuniceerd naar de leverancier. Aan de hand van een indeling in vier 'scoregroepen' kunnen de doelstellingen gecommuniceerd worden naar de leverancier en kunnen gezamenlijke plannen, zowel op de korte als op de lange termijn, geformuleerd en uitgevoerd worden. Met name de jaarlijkse afspraak is van belang voor de uiteenzetting van de terugkoppeling en de gevolgen hiervan voor beide partijen.

In het volgende hoofdstuk wordt het ontwerp getoetst en wordt de implementatie van het VRS beschreven.

8 Toetsen en Implementatie van het VRS

In dit hoofdstuk wordt het ontwerp, zoals voorgesteld in het vorige hoofdstuk, op twee manieren getoetst. In paragraaf 8.1 wordt een functionele toets uitgevoerd, de vraag of het ontwerp voldoet aan de opgestelde eisen wordt hier beantwoord. In paragraaf 8.2 volgt de operationele toets, hier wordt de vraag of het systeem kan werken in de praktijk beantwoord. Paragraaf 8.3 beschrijft de implementatie van het VRS in het bedrijf Intersafe Groeneveld. Het hoofdstuk wordt wederom afgesloten met een samenvatting (paragraaf 8.4).

8.1 Functionele toets

In deze paragraaf wordt het systeem getoetst aan de hand van het programma van eisen. Aangezien het programma van eisen in hoofdstuk zes was opgesplitst in twee delen, een deel van algemene aard en een deel voor de koppeling van het VRS en het informatiesysteem Movex, bestaat deze paragraaf eveneens uit twee deelparagrafen.

8.1.1 Toets programma van eisen: algemeen

Voor de eisen vanuit de gebruiker (de medewerker van Intersafe Groeneveld) is het allereerst van belang om duidelijkheid te scheppen over de omgeving waar het VRS gebruikt wordt. Het systeem zal gebruikt worden op de inkoopafdeling en wel door de productgroep managers. Zij kunnen de inkopers van hun afdeling inschakelen om ondersteuning te geven, maar de verantwoordelijkheid van het invullen ligt bij de productgroep managers. Om het systeem bruikbaar te laten zijn, zodat iedereen ermee kan werken, is een uitgebreide handleiding opgesteld en opgenomen in het systeem. Bovendien zijn er drie schema's opgesteld (allen opgenomen in het vorige hoofdstuk), de eerste met als doel de opbouw van het VRS uiteen te zetten, de tweede met als doel de herkomst van de gegevens te schematiseren en de derde met als doel de operationele werking te verduidelijken. Of er daadwerkelijk tijdswinst ontstaat tijdens het invullen van het systeem (ten opzichte van het huidige systeem) moet zich nog uitwijzen, maar de voorwaarden om aan deze eis te voldoen zijn wel degelijk aanwezig. Door gebruik van eenvoudige invulmogelijkheden (keuzemenu's), het eenvoudig kopiëren van gegevens uit het informatiesysteem en het uitblijven van handmatige berekeningen kan worden aangenomen dat er tijdswinst zal zijn.

Aan de drie eisen voor het gebruik van het VRS (de functionaliteit) is reeds voldaan. Ten eerste is het systeem in één taal opgesteld, geheel in het Engels. Twee uitzonderingen hierop zijn, allereerst de handleiding voor de medewerker van Intersafe Groeneveld op het laatste tabblad (aangezien alle medewerkers Nederlands zijn) en de Nederlandse toelichting van de termen bedoeld voor de Nederlandse leveranciers (voor een beter begrip van de criteria, weer belangrijk voor de werking van het systeem). Ten tweede zijn de criteria weloverwogen gekozen voor ze in het systeem zijn opgenomen. De keuze is gemaakt met een basis van literatuur en vanuit de praktijk (de beschreven interviews) met behulp van de productgroep managers, de inkoop manager en de logistiek manager. Aan de eis dat de leveranciers aan de juiste criteria getoetst moeten worden is hierbij voldaan, aangezien de bovengenoemde personen nauw samenwerken met de leveranciers en precies weten wat de belangrijkste criteria zijn. Ook het iteratieve karakter van het opstellen van de criteria heeft hiertoe bijgedragen. Tenslotte zijn eveneens de gewichten,

passend bij de criteria, weloverwogen gekozen voor ze in het systeem zijn opgenomen. Net als bij het opstellen van de criteria heeft het iteratieve karakter (steeds kritisch blijven kijken naar de gewichten ten einde het behouden van een zo goed mogelijke benadering van de werkelijkheid) met het raadplegen van de bovengenoemde personen hiertoe bijgedragen.

Voor de werking van het VRS is het erg belangrijk dat alle partijen hun medewerking (kunnen) tonen. Allereerst is de grootste vereiste dat de medewerkers bij Intersafe Groeneveld meewerken aan het gebruik van het systeem. Met het uitvoeren van de operationele toetsen (in de volgende paragraaf, 8.2) is hiervoor de eerste stap gezet. Door op die manier aan te tonen dat het systeem gebruiksvriendelijk en bruikbaar is, zullen de toekomstige gebruikers gemotiveerd raken om het systeem in de nabije toekomst daadwerkelijk te gebruiken.

De leveranciers zijn de andere groep, waarvan het belangrijk is dat ze meewerken. Na de terugkoppeling moeten zij hun best doen om hun prestaties ook daadwerkelijk te verbeteren. Ten eerste is het VRS ontwikkeld in een open relatie met de leverancier. Door de leverancier te betrekken bij het ontwerpproces staan ze meer open voor een dergelijk systeem.

Ten tweede moet die terugkoppeling communicatief van aard zijn. Om dit doel te bereiken dient de terugkoppeling van het VRS overzichtelijk, begrijpelijk en duidelijk te zijn. Overzicht wordt verkregen door de indeling van de criteria in de drie categorieën logistiek, administratief en samenwerking. De opgestelde (en meegestuurde) toelichting op de termen, gebruikt in het VRS, draagt bij aan het begrip van de leverancier. De tabellen met kleuren, passend bij de prestatie en de grafieken (beide vormen van beeldvorming), die in het voorgestelde ontwerp zijn opgenomen zorgen zowel voor overzicht als voor een beter begrip van de leverancier. Als laatste is gekozen voor een logische tijdspanne (per kwartaal of per jaar) om een goede communicatie te kunnen garanderen.

Tenslotte is het erg belangrijk dat de doelstellingen gecommuniceerd worden. De leverancier moet weten dat Intersafe Groeneveld niet enkel eens per kwartaal (of later voor B- en C-leveranciers eens per jaar) een ‘rapportje’ opstuurt, maar dat er ook daadwerkelijk wat mee gebeurt. Met de indeling in vier scoregroepen, met per groep bepaalde gevolgen voor de leverancier, en door tijdens de jaarlijkse afspraak hierover te spreken, kunnen tijdens de afspraak doelen gesteld worden en wederzijdse (re)acties besproken worden.

Voor automatisering en informatievoorziening is het van belang dat de benodigde informatie op het juiste moment beschikbaar is. De benodigde koppeling van het VRS met Movex moet iets genuanceerd worden. Allereerst zou de koppeling niet met Movex gemaakt moeten worden, maar met Brio (het programma dat de gegevens uit de database bewerkt). Tijdens het ontwerpproces is besloten om de twee systemen niet te koppelen, maar om de benodigde gegevens uit Brio te kopiëren in Excel en vervolgens Excel de berekeningen te laten uitvoeren om uiteindelijk tot een beoordeling van leverancier(s) te komen. Bovendien kan gebruik van Excel de flexibiliteit van het VRS waarborgen, aangezien het gebruik van dit gebruiksvriendelijke en bekende programma het voor

Intersafe Groeneveld mogelijk maakt om in de toekomst zelfstandig aanpassingen door te voeren.

Het nu voorgestelde VRS is binnen de beschikbare tijd ontworpen, namelijk de tijd die stond voor het uitgevoerde onderzoek. Of het systeem binnen de beschikbare tijd geïmplementeerd wordt is nu nog moeilijk te zeggen. Paragraaf 8.3 gaat verder in op de implementatie van het systeem.

De financiële eisen bestaan uit het niet overschrijden van de kosten voor het ontwerp van het VRS. Deze kosten bestaan uit loonkosten van de ontwerper (stagiair) en van de personen, die hebben meegewerkt door tijd te besteden aan het onderzoek. Andere medewerkers van Intersafe Groeneveld betrekken bij het onderzoek, door middel van interviews en bij het maken van beslissingen, was belangrijk voor het waarborgen van de functionaliteit en de werking van het systeem (hierboven uitgebreid beschreven). Dit brengt uiteraard enkele kosten met zich mee (door benodigde tijd), maar deze kosten zijn vele malen lager dan wanneer het ontwerp van een dergelijk systeem uitbesteed wordt.

Wanneer het VRS daadwerkelijk geïmplementeerd is en de leveranciers van alle productgroepen wat betreft hun prestaties gemeten en teruggekoppeld worden, kan de prestatiemeting worden opgenomen in de ISO-procedure, het kwaliteitsborgingsysteem (beschreven in de aanleiding in hoofdstuk drie en in de uitgebreide definitie in bijlage 2).

Samenvattend is hierboven beschreven dat aan de meeste eisen (uit het programma van eisen van algemene aard) voldaan is. Bij sommige eisen moet dit zich nog uitwijzen in de toekomst, na het implementeren van het voorgestelde ontwerp. Aan de voorwaarden om aan die eisen te kunnen voldoen is in alle gevallen reeds aandacht besteed, het is enkel een kwestie van tijd of dit ook daadwerkelijk gebeurt. De implementatie komt nog uitgebreid aan de orde in paragraaf 8.3.

De enige eis die niet gehaald is, is de eis van de koppeling van het VRS en Movex. Een koppeling met Movex bleek niet mogelijk en een koppeling met Movex via het programma Brio bleek niet haalbaar. Hiervoor zou de ontwerper te veel afhankelijk zijn geweest van de automatiseringsmedewerker, die nog steeds hard werkt aan de implementatie van het informatiesysteem Movex. Een ontwerp in Excel was de uitkomst om die problemen te voorkomen. Bovendien kan door gebruik van Excel volstaan worden met gebruik van één systeem, doordat zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve criteria hierin opgenomen kunnen worden.

8.1.2 Toets programma van eisen: koppeling Movex

De hierboven (en in het vorige hoofdstuk) beschreven beslissing om gebruik te maken van Excel, in plaats van een koppeling met Movex (of Brio), is belangrijk voor deze deelparagraaf. Omdat de daadwerkelijke koppeling niet is gemaakt en er enkel gegevens uit Brio naar Excel gekopieerd worden, zal deze deelparagraaf een andere invulling krijgen. Hieronder volgt, per fase zoals geïntroduceerd in hoofdstuk zes, een beschrijving over het voorgestelde ontwerp in Excel (als nieuw zelfstandig systeem).

In de eerste fase van het voorgestelde ontwerp in Excel is de keuze gemaakt om Excel te gebruiken in plaats van een ontwerp te maken in Brio. Technisch en organisatorisch bleek dit de beste mogelijkheid, aangezien gebruik van Excel een dynamisch model oplevert waar kleine aanpassingen snel en eenvoudig in aan te brengen zijn.

Tijdens de ontwikkelingsfase van het ontwerpvoorstel in Excel werd eerst de opbouw van het systeem bepaald, vervolgens werden de tabellen ingericht, de formules opgesteld, en de grafieken gemaakt (uitgebreid beschreven in hoofdstuk zeven). Het testen van het ontwerp wordt uitgebreid beschreven in de volgende paragraaf.

In de derde fase, de implementatie, is de doelstelling het operationeel maken van het VRS in de organisatie. In paragraaf 8.3 wordt uitgebreid ingegaan op deze fase.

De vierde fase, het functioneren en onderhoud, valt buiten het blikveld van dit onderzoek.

In de toekomst is een koppeling van het informatiesysteem met het VRS nog mogelijk door het VRS in Brio te ontwerpen, hoewel de kwalitatieve criteria (uit de categorie samenwerking) hier nooit een plek in kunnen krijgen.

8.2 Operationele toets

Voor de acceptatie van informatietechnologie, een absolute vereiste voor het gebruik hiervan of voor het gebruik van een onderdeel hiervan (bijvoorbeeld een Vendor Rating System), is het zeer belangrijk om de bruikbaarheid en de gebruiksvriendelijkheid te toetsen. De waargenomen bruikbaarheid wordt hier gedefinieerd als “de mate, waarin een persoon gelooft dat het gebruik van een bepaald systeem de arbeidsprestaties verhoogt” (een positieve gebruik - prestatie relatie). De waargenomen gebruiksvriendelijkheid wordt hier gedefinieerd als “de mate, waarin een persoon gelooft dat het gebruik van een bepaald systeem zonder inspanning kan geschieden” [Davis, 1989].

De drie productgroepmanagers zijn gevraagd om het voorgestelde VRS bij wijze van test in te vullen. Deze studie is uitgevoerd om te toetsen of het voorgestelde ontwerp van het VRS voldoet aan de eisen, of het systeem werkt (beide bruikbaarheid) en of de handleiding duidelijk genoeg is om het VRS zelfstandig in te vullen (gebruiksvriendelijkheid). In bijlage 12 zijn de gegevens opgenomen, die aan de productgroep managers verstrekt zijn. In dit document staan de ontbrekende gegevens en de herkomst van de gegevens (nu of in de toekomst, na de implementatie). Onderaan is een tabel opgenomen met negen vragen (te beantwoorden met ja, nee of een vraagteken), om het voorgestelde ontwerp te evalueren. Die vragen zijn (inclusief terugkoppeling) opgenomen in tabel 8.1 op de volgende pagina. De vragen zijn opgesteld met behulp van het programma van eisen en met het artikel van Davis, waar een voorbeeldlijst van reacties op gebruik van informatietechnologie stond opgenomen [Davis, 1989]. De hierboven beschreven opzet, gebruikt voor het toetsen van het systeem is mede tot stand gekomen met behulp van de literatuur over acceptatie van informatietechnologie [Davis, 1989] en onderzoeksontwerp [Creswell, 1994].

Vraagstelling (bruikbaarheid, gebruiksvriendelijkheid)	Toets 1	Toets 2	Toets 3
Is het voorgestelde VRS eenvoudiger in gebruik dan het huidige systeem?	JA	JA	JA
Is gebruik van het voorgestelde VRS minder tijdrovend dan het huidige systeem?	JA	JA	JA
Was de handleiding helder genoeg voor het invullen van het VRS?	JA	JA	JA
Denk je dat je het systeem de volgende keer zonder handleiding in kunt vullen?	JA	?	JA
Is de opbouw van het systeem duidelijk?	JA	JA	JA
Denk je dat het systeem bruikbaar is?	JA	JA	JA
Denk je dat met gebruik van dit systeem de prestaties van de leveranciers kunnen verbeteren?	JA	JA	JA
Stonden de juiste criteria in het systeem opgenomen?	JA	JA	JA
Kan het systeem ingevuld worden zonder teveel gevraagde inspanning?	JA	JA	JA

Tabel 8.1 Evaluatie van de drie toetsen

Deze paragraaf heeft als doelstelling om te controleren (toetsen) en vervolgens te beschrijven of het systeem ook daadwerkelijk werkt (de bruikbaarheid van het systeem) en of de productgroep managers in staat zijn het VRS zelfstandig in te vullen (de gebruiksvriendelijkheid van het systeem). De terugkoppeling in de bovenstaande tabel maakt duidelijk dat de reactie van de drie productgroep managers uitermate positief was. De productgroep manager van de productgroep kleding (toets 1) was het meest positief en noemde het voorgestelde ontwerp een “verademing” ten opzichte van het huidige systeem en dacht het in de nabije toekomst snel en eenvoudig in te kunnen vullen. De productgroep manager hoofd-, gelaat- en adembescherming (toets 2) wilde het systeem graag over twee weken nog eens invullen om te controleren of het dan nog zou lukken zonder handleiding (de vierde vraag uit de bovenstaande tabel). Bovendien was hij kritisch op de manier van gegevensaanlevering (met gevolgen voor vraag één, twee en negen uit de tabel). De manier waarop de gegevensaanlevering nu voorgesteld is vindt hij goed, maar hij denkt sterk volgens de redenering “eerst zien en dan geloven”. In de volgende paragraaf (over de implementatie) staan de voorwaarde voor een goede gegevensaanlevering nog eens helder uiteengezet. Tenslotte was de productgroep manager gehoor- en oogbescherming (toets 3) ook erg positief over het voorgestelde ontwerp. Zijn advies was om de nummering van de tabbladen om te draaien (en daarmee ook de volgorde van de tabbladen), zodat de ‘invuller’ van links naar recht te werk kan gaan in plaats van het minder logische van rechts naar links.

Het ontwerp, gespecificeerd op de productgroep kleding, bleek voor de overige productgroepen bruikbaar te zijn. Beide productgroep managers gaven positief antwoord op de vraag of de juiste criteria in het systeem staan opgenomen. Later zouden ze de criteria en of de gewichten per productgroep kunnen wijzigen als blijkt dat er verschil in belang van deze criteria en de bijpassende gewichten optreedt.

Samengevat kan opgemerkt worden dat de operationele toets tot een positief resultaat heeft geleid. De drie productgroep managers geloven in het ontwerpvoorstel, mits het goed geïmplementeerd wordt in de organisatie (waarover meer in de volgende paragraaf).

8.3 Implementatie

In deze paragraaf wordt het implementatietraject van het voorgestelde ontwerp beschreven. Vragen over wat er nog moet gebeuren om de implementatie te verwezenlijken, hoe de nieuwe situatie bereikt kan worden en waar de verantwoordelijkheden zullen liggen bij gebruik van het VRS, worden hier beantwoord.

Voordat het VRS daadwerkelijk gebruikt kan worden, zijn er nog een aantal aanpassingen die gedaan moeten worden om het VRS compleet en bruikbaar te maken.

Ten eerste moet het interface in Brio afgemaakt worden. In deze interface dienen alle gegevens, die uit het informatiesysteem komen, naast elkaar te staan (in rijen en kolommen) zodat de gebruiker van het VRS op een eenvoudige manier de juiste gegevens uit Brio in de daarvoor aangewezen cellen in Excel kan kopiëren. Het is momenteel nog niet mogelijk om alle gegevens uit Brio te halen. Voor sommige gegevens heeft Intersafe Groeneveld de hulp van Intenia (de aanbieder van het informatiesysteem Movex en de bij behorende software) nog nodig. De opmaak in Excel is ook voor deze gegevens reeds gemaakt (zie bijlage 11, tabblad 10 en 11). In Excel worden vervolgens de benodigde berekeningen gemaakt om de gegevens in de gevraagde eenheid te kunnen kopiëren naar de rekenpagina's (van de categorieën logistiek en administratief), zoals beschreven in het vorige hoofdstuk.

Ten tweede moeten de tabbladen in een logische volgorde staan, zoals werd voorgesteld door één van de productgroep managers (in de vorige paragraaf). Een logische volgorde betekent de handleiding op tabblad één en de grafiek en de tabel voor in de begeleidende brief op tabblad dertien. Deze verandering betekent dat het VRS van links naar rechts ingevuld kan worden in plaats van andersom.

Ten derde is het van belang dat de voorgestelde wijzigingen in het rapport ontvangst goederen (bijlagen 9 a en b) doorgevoerd worden. Het rapport ontvangst goederen komt dan overeen met de logistieke criteria over de manier van aanleveren van de handelsartikelen. Dit is een voorwaarde voor het volledig invullen van de categorie logistiek.

Ten vierde dient de begeleidende brief opgesteld te worden waar het tabelletje met de scores en de grafiek met de prestaties van de laatste vier kwartalen in gekopieerd kan worden. Deze brief moet voldoende informerend zijn en de nieuwsgierigheid opwekken om de rest van de terugkoppeling aandachtig te bekijken.

Tenslotte moet het gebruik van het VRS worden opgenomen in de ISO-procedure. Na deze handeling ligt het gebruik van het VRS verankerd in de organisatie en is de implementatie compleet.

De volgende vraag is hoe de nieuwe situatie (gebruiken van het voorgestelde ontwerp van het VRS) bereikt kan worden. Om het ontwerp snel en goed de organisatie in te krijgen is geprobeerd een zo eenvoudig mogelijk systeem te ontwerpen. Gebruik van Excel leek hiervoor ideaal, mede omdat wijzigingen op een later moment redelijk eenvoudig doorgevoerd kunnen worden. Hierdoor ontstaat een dynamisch VRS, die in de loop van

de tijd kan veranderen als hier behoefte aan is. In de beginfase was er enige weerstand te bemerken bij één van de productgroep managers. De toets, uitgebreid beschreven in de vorige paragraaf, kreeg hierdoor een tweeledig nut. Ten eerste bleek bij het invullen van het VRS door de drie productgroep managers dat het systeem zijn werk goed deed (en doet). Ten tweede raakte de drie productgroep managers enthousiast voor het systeem (belangrijk voor het toekomstig gebruik van het systeem), omdat ze zelf merkten dat ze zonder al te veel moeite een prestatiemeting van een leverancier uit konden (en kunnen) voeren. Door het boeken van dit kleine succes is de nieuwe situatie (gebruiken van het voorgestelde ontwerp van het VRS) snel dichterbij gekomen.

Om niet overmoedig te worden na het eerste positieve resultaat, wordt een gedeeltelijk terughoudend antwoord gegeven op de tweeledige vraag hoe en wanneer het systeem geïmplementeerd moet worden. Geadviseerd wordt om het VRS gefaseerd te implementeren. Op korte termijn zal worden aangevangen met het beoordelen van de prestaties van de grote leveranciers. In de huidige situatie bestaat de groep, die beoordeeld en teruggekoppeld wordt, uit de dertig belangrijkste leveranciers (key-suppliers). Het verdient de aanbeveling deze groep meteen uit te breiden naar de A-leveranciers per productgroep. Bij de productgroep kleding komt dit neer op tien leveranciers (in plaats van de vier key-suppliers uit de productgroep kleding).

Aangezien het VRS speciaal voor de productgroep kleding ontworpen is, zijn hier op korte termijn geen problemen te verwachten. De criteria en de bijpassende gewichten zijn afgestemd op deze productgroep. Bij de eerste beoordelingen en terugkoppelingen van leveranciers uit de overige productgroepen moet goed worden opgelet of de criteria en de bijpassende gewichten ook gelden voor deze productgroepen. Grote verschillen worden niet verwacht, maar juist door het ontwerp in Excel kunnen kleine aanpassingen eenvoudig doorgevoerd worden. Door te beginnen met het uitsluitend beoordelen en terugkoppelen van de A-leveranciers krijgen de gebruikers van het VRS de kans om gewend te raken aan het systeem. Dit is zeer belangrijk voor de acceptatie van het systeem, waardoor men later én meer gemotiveerd zal zijn én beter in staat zal zijn om het systeem te gebruiken voor alle leveranciers.

De interne leveranciers, zoals Elcea en de vlamboog dienen op de langere termijn op eenzelfde objectieve wijze en met eenzelfde frequentie gemeten en teruggekoppeld te worden als externe leveranciers [Bernard, 1989]. Intersafe Groeneveld is zich hier terdege van bewust en heeft het ook als doel om prestatiemetingen uit te gaan voeren bij dit type leverancier.

Het nieuwe VRS en met name het gebruik hiervan, brengt verschillende verantwoordelijkheden met zich mee. Hieronder worden de verantwoordelijkheden rondom het systeem in de organisatie beschreven:

- De productgroep managers zijn verantwoordelijk voor het operationele deel van het VRS. Het invullen van het gehele systeem en terugkoppelen hiervan naar de leveranciers valt onder hun verantwoordelijkheid. Zij moeten zelf in de gaten houden wanneer het tijd is voor de controle per kwartaal (voor de A-leveranciers) en op de langere termijn voor de jaarlijkse controle (voor de overige leveranciers). De inkoopmanager is eindverantwoordelijk voor het feit dat de metingen en de

-
- terugkoppelingen daadwerkelijk plaatsvinden. Het valt binnen zijn taak de bezoeken aan of van leveranciers voor de evaluatie van hun prestaties af en toe bij te wonen.
- Voor het invullen van het objectieve deel (categorie logistiek en administratief) moeten de gegevens in de juiste opmaak in Brio staan en vervolgens gekopieerd worden naar Excel. De inkoopmanager zorgt in samenwerking met de automatiseringsmedewerker voor de juiste opmaak van de gegevens in Brio. Vervolgens kopiëren de productgroep managers die gegevens uit Brio naar de daarvoor bestemde kolommen in Excel (alwaar de berekeningen gedaan worden).
 - Voor het invullen van het subjectieve deel (categorie samenwerking) ligt verantwoordelijkheid bij productgroep managers. Zij kunnen eventueel om advies vragen aan de overige inkoopmedewerkers, in het geval zij zelf niet veel contact hebben met de betreffende leverancier.
 - Voor het verslag ontvangst goederen ligt de verantwoordelijkheid bij de logistiek manager (nieuwe functie). Hij kan in de toekomst toezicht houden of de medewerkers bij ontvangst goederen in het magazijn het nieuwe Accesbestand (bijlage 9b) invullen. De medewerkers bij ontvangst goederen moeten overtuigd worden van het feit dat er enkel verbetering, wat betreft de manier van aanleveren, kan optreden als de huidige situatie van de prestaties van de leveranciers in kaart gebracht wordt. Wanneer de logistiek manager de rapportage van het verslag ontvangst goederen heeft opgemaakt (gegevens uit Acces omzetten in de prestaties ‘altijd, soms, nooit’) kan deze worden aangeleverd aan de productgroep managers, die deze gegevens vervolgens invullen in het VRS.
 - Wanneer er de behoefte ontstaat voor het doen van (kleine of grote) aanpassingen aan het VRS, dient dit te worden gedaan in overleg met de drie productgroep managers en onder supervisie van de inkoopmanager. Het is erg belangrijk dat iedereen op de hoogte is van dergelijke aanpassingen ter verbetering van het meetsysteem.
 - Tenslotte is het de verantwoordelijkheid van de customer service manager om de terugkoppelingen van leveranciers-prestatiebeoordelingen van klanten (over de prestatie van Intersafe Groeneveld) serieus te nemen. Door een goede voorbeeldfunctie hierin te vervullen (reeds beschreven in paragraaf 5.3) neemt de geloofwaardigheid van het eigen systeem toe en zullen de leveranciers het VRS van Intersafe Groeneveld serieuzer moeten nemen. Bovendien is het zeer belangrijk dat de customer service manager de terugkoppelingen van de klanten laat zien aan de inkoopmanager. De inkoopmanager kan hier de benodigde lering uit trekken. Op deze manier wordt de kennis aan het einde van de keten (van de klant) gebruikt aan het begin van de keten (bij het beoordelen van eigen leveranciers).

De verantwoordelijkheden rondom de aanpassingen, die hierboven (in de tweede alinea) beschreven staan worden voor de duidelijkheid (en de volledigheid) eveneens opgesomd:

- Het afmaken van de interface in Brio zal gebeuren door de automatiseringsmedewerker, in samenwerking met de ontwerper en onder de verantwoordelijkheid van de inkoopmanager.

-
- De aanpassing om een logische volgorde van de tabbladen te krijgen zal worden uitgevoerd door de ontwerper, die hier eveneens verantwoordelijk voor is.
 - Het rapport ontvangst goederen moet worden aangepast door de logistiek manager, in samenwerking met de ontwerper (die het voorstel heeft geschreven) en onder de verantwoordelijkheid van de inkoopmanager.
 - De begeleidende brief zal worden geschreven door de inkoopmanager. Het is zeer belangrijk dat deze brief wordt geschreven in de gebruikelijke opmaak en volgens de gebruiken bij Intersafe Groeneveld en daarom niet wordt opgesteld door een buitenstaander (ontwerper).
 - Het opnemen van het gebruik van het VRS in de ISO-procedure is de verantwoordelijkheid van de inkoopmanager. Zodra het VRS operationeel is kan het systeem worden opgenomen in de ISO-procedure.

Het uiteindelijke doel op het hoogste niveau (geïntroduceerd in hoofdstuk drie) is het verbeteren van de logistieke keten. De tijd zal moeten uitwijzen of met behulp van een prestatieverbetering van de leveranciers (doel op het middenniveau) de logistieke keten daadwerkelijk verbeterd kan worden. Door het ontwerp en de uiteindelijke implementatie van het VRS (het doel op het laagste niveau) is in elk geval de basis gelegd om dit doel te kunnen verwezenlijken.

8.4 Samengevat

In dit hoofdstuk is het ontwerp, beschreven in het vorige hoofdstuk, op twee manieren getoetst. Allereerst is het ontwerp getoetst aan de hand van het programma van eisen (uit paragraaf 6.1). Het VRS bleek te voldoen aan bijna alle eisen of te kunnen voldoen aan die eisen in de toekomst. Bij dit laatste type eisen zal de tijd moeten uitwijzen of aan de eis is voldaan, maar de voorwaarden voor het behalen van de eisen zijn er. Een voorbeeld van een dergelijke eis is de tijdwinst van het nieuwe VRS ten opzichte van het huidige systeem. Pas na implementatie is het duidelijk of de tijdwinst behaald wordt, maar de verwachting hierover is zeer positief. De enige eis, die niet haalbaar bleek is de mogelijkheid van een koppeling van het VRS met het informatiesysteem Movex. Een koppeling met Movex bleek niet mogelijk en een koppeling met Movex via het programma Brio bleek niet haalbaar. Een ontwerp in Excel bleek de uitkomst om te volstaan met één systeem (met zowel kwalitatieve als kwantitatieve criteria), dat goed te begrijpen is, gebruiksvriendelijk is en redelijk eenvoudig kan worden aangepast als hier behoefte aan is.

De tweede toets was een operationele toets met behulp van de productgroep managers, de toekomstige gebruikers van het VRS. Door de productgroep managers het VRS te laten invullen kon een duidelijk idee worden verkregen over de bruikbaarheid en de gebruiksvriendelijkheid van het VRS. Samengevat kan hierover opgemerkt worden dat die toets tot een positief resultaat heeft geleid. De drie productgroep managers geloven in het ontwerpvoorstel, mits het goed geïmplementeerd wordt in de organisatie. De implementatie kwam in de laatste paragraaf aan de orde. Hierin werden de benodigde aanpassingen voor de implementatie beschreven en er werd een antwoord geven op de vraag hoe en wanneer het systeem geïmplementeerd moet worden. Bij een gefaseerde implementatie (te beginnen met het meten en terugkoppelen van de grote A-leveranciers) kunnen de gebruikers van het VRS gewend raken aan het systeem alvorens ze een grotere

groep moeten meten en terugkoppelen. Bovendien kunnen de productgroep managers van de overige productgroepen (buiten kleding) testen of de criteria en de bijpassende gewichten ook van toepassing zijn op hun productgroep. Door de inkoopmanager, die kennis heeft van alle productgroepen, worden geen grote verschillen en benodigde aanpassingen als gevolg hiervan verwacht.

Door tenslotte de verantwoordelijkheden rondom het systeem en de verantwoordelijkheden rondom de laatste aanpassingen uitgebreid te beschrijven zijn de mogelijke problemen hieromtrent ondervangen.

Het volgende en tevens laatste hoofdstuk geeft, met het beschrijven van de conclusies en aanbevelingen, de laatste opheldering rondom het ontwerp van het VRS en het gehele afstudeeronderzoek.

9 Conclusies en Aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk worden de conclusies van het afstudeeronderzoek beschreven en worden aanbevelingen gedaan in de richting van Intersafe Groeneveld. In paragraaf 9.1 (conclusies) worden het doel van het onderzoek en de onderzoeksvraag nog eens herhaald. Vervolgens worden in de twee deelparagrafen de conclusies wat betreft Vendor Rating (9.1.1) en de conclusies wat betreft het voorgestelde ontwerp (9.1.2) beschreven. Paragraaf 9.2 (aanbevelingen) is eveneens opgedeeld in deelparagrafen; de deelparagrafen beschrijven achtereenvolgens de aanbevelingen wat betreft Vendor Rating (9.2.1), aanbevelingen wat betreft het voorgestelde ontwerp (9.2.2) en tenslotte de vervolgstappen na de implementatie van het VRS (9.2.3).

9.1 Conclusies

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd in opdracht van Intersafe Groeneveld B.V., een handelsbedrijf in persoonlijke beschermingsmiddelen. Het doel van Intersafe Groeneveld op de lange termijn is het verbeteren van de logistieke keten. Prestatieverbetering van leveranciers wordt gezien als een middel om dit doel te bereiken. Om de prestatieverbetering van de leveranciers te verwezenlijken is de afstudeerder gevraagd om een Vendor Rating System (een leveranciersprestatie beoordelingsstelsel) te ontwerpen en te helpen bij het implementeren van dit stelsel. De vraagstelling die past bij deze opdracht luidt:

Op welke wijze kan een Vendor Rating System worden ontworpen voor het handelsbedrijf Intersafe Groeneveld, gebruik makend van bestaande methoden uit de literatuur? Advies over (en hulp bij) het implementatietraject valt binnen de afbakening van dit onderzoek.

Reeds in hoofdstuk twee wordt geconcludeerd dat de huidige situatie van het VRS (beschreven in paragraaf 2.2) niet toereikend is om de doelstelling te behalen en daarmee de bovenstaande vraag te kunnen beantwoorden. De behoefte is ontstaan voor het ontwerp van een nieuw (herziend) VRS en deze vervolgens te implementeren, te beginnen bij de productgroep kleding.

Om de bovengenoemde vraag te kunnen beantwoorden en de leesbaarheid van het rapport te garanderen is in hoofdstuk vier een theoretisch kader geschetst. De belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk zijn de ABC-analyse voor de indeling van leveranciers en de introductie van de indeling van de criteria (het kader van het VRS) in drie categorieën. De huidige indeling van Intersafe Groeneveld in key- (30 grootste, waaronder 4 kledingleveranciers) versus non key-suppliers (overige leveranciers) schiet tekort tegenover de indeling in A-, B- en C-leveranciers (80, 15, 5 procent van de inkoopwaarde van de omzet). Dit komt omdat bij de indeling in key- versus non key-suppliers een aantal belangrijke leveranciers buiten de groep key-suppliers valt en er zodoende te weinig aandacht aan deze leveranciers besteed wordt. De A-leveranciers zorgen samen voor 80 procent van de inkoopwaarde van de omzet, waardoor verbeteringen van prestaties binnen deze leveranciersgroep de grootste invloed hebben. De indeling van leveranciers in groepen wordt gebruikt voor de frequentie van het terugkoppelen van de leveranciers wat betreft hun prestaties.

De categorieën voor de indeling van de criteria, passend bij het handelsbedrijf zijn logistiek, administratief en samenwerking.

De onderliggende methode voor het ontwerp van het VRS is in hoofdstuk vijf gekozen, uit vier bestaande methoden, die beschreven zijn in de geraadpleegde literatuur. Voor de keuze van de onderliggende methode is gebruik gemaakt van een score card-methode. De score card-methode is een methode om alternatieven te vergelijken zonder een oordeel te vellen over de alternatieven op zichzelf [Bots, 1997]. Bovendien zijn in hoofdstuk vijf de voorbereidingen getroffen voor het opstellen van het programma van eisen (beschreven in hoofdstuk zes) met het presenteren van de eisen en wensen van de medewerkers van Intersafe Groeneveld en van vijf grote kledingleveranciers, die betrokken zijn bij het ontwerpproces. Tenslotte kwamen in hoofdstuk vijf enkele voorbeelden van Vendor Rating Systems aan de orde, waarvan zowel de positieve als de negatieve punten zijn meegenomen in het ontwerp.

Het programma van eisen voor het opstellen van het VRS en de leverancierscriteria, het kader van het VRS zijn beiden beschreven in hoofdstuk zes. Dit zijn de laatste bouwstenen voor het ontwerpvoorstel, uitgebreid beschreven in hoofdstuk zeven.

In hoofdstuk zeven zijn de belangrijkste bevindingen en conclusies uit eerdere hoofdstukken verwerkt in het ontwerpvoorstel van het VRS. Dit heeft geleid tot het ontwerp van een VRS met de volgende eigenschappen:

- Heldere opbouw met een deel voor de terugkoppeling (tabblad 1 tot en met 6) en een achtergronddeel (tabblad 7 tot en met 13).
- Gecreëerde beeldvorming voor de leverancier, door gebruik te maken van grafieken en tabellen met kleurschakeringen.
- Een bijgevoegde toelichting voor de leverancier (tabblad 5 en 6, Nederlands en Engels).
- Weloverwogen gekozen criteria en bijpassende gewichten. De criteria en gewichten zijn subjectief en met goedkeuring van het management opgesteld om het voornaamste nadeel van de gewogen punten methode te ondervangen (paragraaf 5.4.2).
- Het systeem is opgesteld in één taal, Engels.
- Het gebruik van Excel (zie hieronder voor de voordelen).
- Handleiding voor de gebruiker van het VRS om zelfstandig gebruik te garanderen.
- Het verwezenlijken van tijdwinst met het invullen van het VRS, ten opzichte van het huidige systeem.
- Weloverwogen gemaakte keuzen wat betreft de opmaak van de terugkoppeling, de frequentie van het terugkoppelen (A-leveranciers per kwartaal en overige leveranciers jaarlijks) en de consequentie van de terugkoppeling (met een indeling in scoregroepen) en een duidelijke communicatie hierover met de leverancier.

In hoofdstuk acht is het ontwerpvoorstel op twee verschillende manieren getoetst. Met behulp van de functionele toets is het ontwerpvoorstel getoetst aan de hand van het programma van eisen. De enige eis, die niet haalbaar is gebleken is de mogelijkheid van een koppeling van het VRS met het informatiesysteem Movex. Een koppeling met Movex bleek niet mogelijk te zijn en een koppeling met Movex via het programma Brio bleek niet haalbaar te zijn. Een ontwerp in Excel is de uitkomst gebleken om te volstaan met één systeem (met zowel kwalitatieve als kwantitatieve criteria), dat goed te begrijpen is, gebruiksvriendelijk is en redelijk eenvoudig kan worden aangepast als hier behoefte

aan is. De tweede toets was een operationele toets, waarbij de productgroep managers (de toekomstige gebruikers van het VRS) zijn gevraagd om het VRS in te vullen. Concluderend kan hierover worden opgemerkt dat de toets tot een positief resultaat heeft geleid. De drie productgroep managers geloven in het ontwerpvoorstel, mits het goed geïmplementeerd wordt in de organisatie. De beschrijving van het gefaseerde implementatietraject en de hierbij passende verantwoordelijkheden rondom het VRS in de organisatie (paragraaf 8.3) hebben tenslotte gezorgd voor het compleet beantwoorden van de vraag.

De deelvragen passend bij de vraagstelling zijn reeds beantwoord in de afsluitende paragrafen (samengevat) van de hoofdstukken. Hieronder worden de conclusies van algemene aard wat betreft Vendor Rating (9.1.1) en de conclusies, toegespitst op het voorgestelde ontwerp voor Intersafe Groeneveld (9.1.2) beschreven.

9.1.1 Conclusies wat betreft Vendor Rating

Geconcludeerd kan worden dat Vendor Rating een ‘win-win’ situatie oplevert voor beide partijen, de metende en de gemeten partij [Bernard, 1989]. De klant (de metende partij) zal op termijn, als gevolg van gebruik van een VRS kwaliteitsproducten ontvangen op het juiste moment, onder een prettige samenwerking en tegen een competitieve prijs. Terwijl de leverancier (de gemeten partij) een tevreden klant heeft, die graag bestellingen plaatst, waardoor de omzet kan groeien.

Een Vendor Rating System voor een handelsbedrijf verschilt wezenlijk van een VRS voor een productiebedrijf. Een handelsbedrijf heeft onder andere door het ontbreken van het (technische) productieproces een andere focus, waardoor andere criteria meer van belang zijn. Het belangrijkste voorbeeld hiervan is dat de kwaliteit van het product, in de fase van prestatiebeoordeling, minder belangrijk is voor het handelsbedrijf. Na het selecteren van de leverancier gaat het handelsbedrijf ervan uit dat het product van de leverancier van het juiste kwaliteitsniveau is (het is tenslotte zijn merk).

9.1.2 Conclusies wat betreft het voorgestelde ontwerp

Zoals reeds beschreven in hoofdstuk vijf is de evaluatie van leveranciers een gecompliceerde zaak [Muralidharan, 2001]. Geconcludeerd kan worden dat het ontwerpvoorstel heeft bijgedragen aan het ondervangen van de twee voornaamste oorzaken van deze complexiteit.

De eerste oorzaak van complexiteit is het feit dat het relatief moeilijk is om het grote aantal criteria in een overzichtelijk kader te plaatsen, waardoor de criteria leesbaar en te begrijpen blijven. Door de criteria in drie categorieën in te delen en de verschillende categorieën op aparte tabbladen uit te werken blijft het kader overzichtelijk. De toelichting, die als bijlage wordt meegestuurd naar de leverancier draagt hier bovendien nog aan bij.

De tweede oorzaak van complexiteit is de aard van de criteria, sommige criteria zijn kwantitatief (objectief) en andere kwalitatief (subjectief) van aard. In het voorgestelde ontwerp zijn de zuiver kwalitatieve criteria opgenomen in een aparte categorie (samenwerking), waardoor kwalitatieve en kwantitatieve criteria naast elkaar kunnen bestaan binnen het VRS. Dit levert een volledig systeem op met behoud van de aard van

de criteria (zonder bijvoorbeeld kwantitatieve criteria op een kwalitatieve manier te beoordelen).

Het ontwerp is een werkend systeem waar de toekomstige gebruiker enthousiast over is. De uitgevoerde operationele toets, beschreven in het vorige hoofdstuk, heeft dit gedachtegoed bevestigd. Geconcludeerd kan worden dat bijna geheel is voldaan aan het opgestelde programma van eisen. Een echte koppeling tussen het VRS en het informatiesysteem Movex (of het programma Brio) is niet gemaakt, maar de benodigde gegevens uit het informatiesysteem worden wel degelijk handmatig gekopieerd uit Brio. Dit afstudeeronderzoek heeft een zeer bruikbaar systeem voor de opdrachtgever Intersafe Groeneveld opgeleverd. Het systeem wordt nu geïmplementeerd en op het moment worden de eerste metingen uitgevoerd. Intersafe Groeneveld hoopt in april de leverancier van het jaar te kunnen uitroepen met behulp van het ontworpen VRS. Het ziet ernaar uit dat het VRS op redelijk korte termijn kan worden opgenomen in de ISO-procedure, waardoor het systeem verankerd ligt in de organisatie en de implementatie compleet is.

9.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen voor Intersafe Groeneveld zijn opgedeeld in de aanbevelingen van algemene aard wat betreft Vendor Rating (9.2.1), de aanbevelingen wat betreft het ontwerpvoorstel van het VRS (9.2.2) en tenslotte de aanbevelingen voor vervolgstappen na de implementatie van het VRS (9.2.3)

9.2.1 Aanbevelingen wat betreft Vendor Rating

De echte sleutel tot succes is, het de leverancier gemakkelijk maken om goede prestaties te kunnen leveren [Bernard, 1989]. Belangrijk hierbij is de relatie naar de te meten leverancier toe. Logischerwijs is het van belang om zelf een goede klant te zijn, aangezien het gaat om de wisselwerking tussen de klant en de leverancier. Alleen wanneer beide partijen extra hun best doen zal voordeel kunnen worden behaald (denk hierbij ook aan de definitie van SCM: de activiteiten die er op gericht zijn om alle partijen in de keten zodanig te laten samenwerken dat de consument optimaal wordt bediend en waarbij de gezamenlijke kosten zo laag mogelijk zijn).

Gedacht kan worden aan het verstrekken van betere prognoses, waardoor de leveranciers beter passende voorraden aan kunnen houden, overige bruikbare informatie zo goed mogelijk uitwisselen en als klant op tijd betalen. Tenslotte is het zeer belangrijk om samen doelen te stellen, zonder hierbij onredelijke eisen te stellen. Met deze voorbeelden van samenwerking kan de uiteindelijke klant zo goed mogelijk bediend worden [van Weele, 2002].

Het verdient de aanbeveling om voor het uitvoeren van de Vendor Rating een ABC-analyse uit te voeren in plaats van het gebruik van de huidige key- / non key-verdeling voor de categorisering van de leveranciers. Bij een ABC-analyse wordt meteen de groep geïntroduceerd met het grootste verbeterpotentieel. De A-leveranciers zijn de leveranciers die met elkaar zorgen voor 80 % van de (in dit geval) inkoopwaarde. Wanneer deze groep op dezelfde manier en met de dezelfde frequentie wordt geëvalueerd en teruggekoppeld, is de kans op verbetering het grootst. Een kleine positieve verandering levert binnen deze

groep het meeste op. Bij de huidige key-/ non key-verdeling wordt een deel van de verbetering misgelopen (er zijn minder key-suppliers dan A-leveranciers).

9.2.2 Aanbevelingen wat betreft het voorgestelde ontwerp

De allereerste aanbeveling wat betreft het voorgestelde ontwerp van het VRS komt voort uit een wens van de leveranciers om betere prognoses van de bestellingen van Intersafe Groeneveld te krijgen. Deze wens staat beschreven in hoofdstuk vijf (paragraaf 5.2) De leveranciers zijn ervan overtuigd beter aan de eisen wat betreft leverbetrouwbaarheid te kunnen voldoen (wachttijden te kunnen reduceren door het gerichter aanhouden van voorraden) na het krijgen van betere prognoses van de kant van Intersafe Groeneveld. Aangezien verbetering vaak pas optreedt als beide partijen verbeteringen aanbrengen ten opzichte van de huidige situatie, is dit een erg belangrijke aanbeveling wat betreft het voorgestelde ontwerp (zie hiervoor ook de eerste aanbeveling wat betreft Vendor Rating hierboven).

Het is zeer belangrijk om voortdurend kritisch te blijven op de samenstelling van de criteria en de bijbehorende gewichten. Wanneer de behoefte ontstaat om aanpassingen door te voeren, dient dit te gebeuren in overleg met de productgroep managers en onder supervisie van de inkoopmanager. Het is belangrijk voor deze aanbeveling om te onthouden dat de criteria het kader van het VRS zijn.

Het verdient de aanbeveling om jaarlijks een ABC-analyse uit te voeren om kritisch te blijven volgen wat de grootste leveranciers per productgroep zijn. De leveranciers, die het meest opbrengen voor Intersafe Groeneveld verdienen de meeste aandacht en tijd in bijvoorbeeld prestatiemeting en de terugkoppeling hiervan. Leveranciers die door een bepaalde oorzaak kleiner worden zullen ook minder energie en tijd moeten (of liever: mogen) krijgen.

In het voorgestelde ontwerp worden de leveranciers enkel met zichzelf vergeleken. Er wordt een vergelijking in de tijd geven met behulp van beeldvorming, in de vorm van een staafgrafiek in de begeleidende brief. In de toekomst is het eveneens mogelijk om bedrijven onderling te vergelijken. De vergelijking van één bedrijf met een aantal andere bedrijven kan geschieden zonder het noemen van namen om de privacy te waarborgen. Een belangrijke voorwaarde voor deze manier van vergelijken is de noodzaak om vergelijkbare bedrijven op deze manier te koppelen. Niet vergelijkbare bedrijven (een grote met een kleine bijvoorbeeld) vergelijken maakt deze aanbeveling waardeloos. Deze manier van terugkoppelen is een vorm van benchmarking (vergelijking), uitgevoerd door de klant met als doelstelling dat de leverancier meer zal doen om te verbeteren en op die manier het niveau van de concurrent te kunnen behalen.

9.2.3 Vervolgstappen na Vendor Rating leverancier

Een benchmarking (vergelijkende) studie onder handelsbedrijven, op het gebied van inkoop, kan interessante inzichten opleveren. Het verdient de aanbeveling om eens bij andere handelsbedrijven te kijken. De vraag of zij ook werken met dergelijke Vendor Rating Systems kan dan beantwoord worden.

Intersafe Groeneveld is reeds bezig geweest met een uitgebreide leveranciersreductie, maar zal ook in de toekomst scherp moeten blijven op het aantal leveranciers dat zij in het bestand opneemt en heeft. Het gedachtegoed wat hieraan ten grondslag ligt, is dat het rationaliseren van de leveranciersgroep belangrijker is dan het aantal leveranciers [Kessels, 2004]. Bij minder leveranciers hoeft men er ook uiteraard minder te managen [Bernard, 1989].

Het selecteren van nieuwe leveranciers is tijdens het onderzoek buiten beschouwing gelaten, maar is wel degelijk van belang voor de toekomst [Burt, 1984]. Bij de selectie van nieuwe leveranciers zijn andere criteria van belang dan bij Vendor Rating. Een goed voorbeeld hiervan is 'sustainability' (ontvankelijkheid, produceert de leverancier milieubewust, zonder kinderarbeid en dergelijke). Andere voorbeelden zijn de criteria genoemd in hoofdstuk zes: prestatie geschiedenis, garanties en aanspraakbeleid, financiële positie, reputatie en positie in de industrie.

Na de selectie van je leveranciers ga je ervan uit dat ze voldoen aan de eisen die gesteld zijn bij de controle aan de poort. Net als het VRS kan het selecteren van nieuwe leveranciers worden opgenomen in de ISO-procedure.

Dit onderzoek richtte zich op de inkoop van handelsartikelen (producten, die ook weer verkocht worden). Service en andere niet-handelsartikelen zijn buiten beschouwing gelaten. Het verdient de aanbeveling om hier in de nabije toekomst eens de nadruk op te leggen, omdat vaak wordt onderschat hoeveel dat kan opleveren [Burt, 1984]. Voorbeelden van services zijn: professionele service (advocaat, consultant), technische service (informatiesystemen installeren, reparatieservice, onderhoudsservice) en bedrijfsservice (glazenwasser, catering, plantenverzorger). Het belangrijkste bij aankopen van service is het bepalen van het primaire doel, vervolgens dient gecontroleerd te worden of dit doel bereikt is na de serviceverlening.

Het is goed om in de toekomst de prestaties op de afdeling inkoop te meten en te evalueren [van Weele, 2002]. Dit past binnen de doelstelling op het hoogste niveau (hoofdstuk drie), verbeteren van de logistieke keten, maar in dit geval door een andere vorm van inkoopoptimalisatie. Het doel voor dit onderzoek is het verbeteren van de leveranciersprestaties, een volgende strategie kan het meten van de prestaties van eigen werknemers zijn. De vragen of ze effectief en efficiënt bezig in de organisatie en of de doelstellingen gehaald worden tegen acceptabele kosten dienen hierbij te worden beantwoord.

Na deze voorgestelde vorm van leveranciersmanagement is contractmanagement ook een aandachtspunt. Contractmanagement kan veel opleveren, door lopende contracten eens kritisch te bekijken. Misschien zijn er meerdere contracten met een enkele leverancier, waarbij vooral gedacht kan worden aan leveranciers die leveren aan verschillende productgroepen. Deze contracten kunnen vervolgens gebundeld worden, waardoor betere contracten (gunstiger voor Intersafe Groeneveld) kunnen ontstaan [Dit gedachtegoed wordt ondersteund door Burt, 1984; Kessels, 2004; van Weele, 2002].

Reflectie

Dit laatste hoofdstuk geeft een reflectie op het onderzoek, uitgevoerd in opdracht van Intersafe Groeneveld B.V., getiteld “Via meten en weten naar verbeteren. Een ontwerp van een Vendor Rating System”. In deze reflectie zal een nabeschuiving op het onderzoek worden gemaakt en wordt gezien wat de leermomenten tijdens het onderzoek zijn geweest. Tot slot zal worden aangegeven wat de meerwaarde van het onderzoek is en waar deze meerwaarde voornamelijk uit bestaat.

In de nabeschuiving op het onderzoek worden de beslissingen, genomen tijdens het onderzoek, geëvalueerd. Bovendien wordt een reflectie gegeven op de gebruikte methoden en technieken.

De belangrijkste beslissing (met de grootste gevolgen voor het onderzoek) was het toespitsen van de vraagstelling op het ontwerp en de implementatie van het VRS, in plaats van het verbeteren van de logistieke keten door de bijdrage van gemeten prestatieverbetering van de leveranciers. Hierdoor moesten de verwachtingen van de uitkomst van het onderzoek aangepast worden. Het gevolg was een strakke afbakening door de beperkte tijdspanne van een afstudeeronderzoek.

Door een hiërarchie van de doelstellingen van Intersafe Groeneveld op te stellen (met de haalbare doelstelling op korte termijn geplaatst op het laagste niveau, zie figuur 3.1) kon de nieuwe (toegespitste) vraagstelling worden opgesteld.

Helaas moest hierdoor de onderstaande, zeer interessante deelvraag opgegeven worden: “Hoe kan je de verbetering van de prestaties van de leveranciers meten? Met andere woorden, wanneer werkt het systeem (hoe zet je meten om in verbeteren)?”

Een ander gevolg van de toespitsing van de hoofdvraag is de nu ruime opzet van het theoretisch kader van hoofdstuk vier. Door de toespitsing van de vraag (vooral door beperkte tijd) lijken sommige uiteenzettingen overbodig. Vooral met het zicht op de toekomst (zoals beschreven in de aanbevelingen voor de vervolgstappen na Vendor Rating, paragraaf 9.2.3) en met de doelstelling op het hoogste niveau in het achterhoofd, zijn deze uiteenzettingen blijven staan.

Tijdens het onderzoek is het meeste aandacht besteed aan de grote zoektocht in de (geraadpleegde) literatuur en vervolgens aan het spreken met mensen om de hiaat in de literatuur (VRS en handelsbedrijven) op te vullen met bevindingen uit de praktijk. Deze methode is als toereikend en doeltreffend ervaren.

Voor de keuze van de onderliggende methode van het VRS is een score card gebruikt. Deze methode bleek het gevaar te hebben van het maken van een enigszins subjectieve keuze. Een toekomstige keuze zou de ontwerper misschien met een multi-criteria analyse maken, door het iets nauwkeurigere karakter van die methode.

Het programma van eisen bleek moeilijk te kwantificeren, vooral door het ontbreken van harde eisen van de kant van Intersafe Groeneveld. Al met al was het programma van eisen toereikend om het ontwerpvoorstel van het VRS te maken.

De leverancierscriteria zijn opgesteld met behulp van de geraadpleegde literatuur (theorie), de afgenomen interviews bij Intersafe Groeneveld, het huidige VRS en een overleg met een leverancier (allen praktijk). Deze methode is beschreven in figuur 6.3 en heeft naar tevredenheid de lijst met leverancierscriteria (het kader van het VRS) opgeleverd.

Door het overgrote kwalitatieve karakter van het programma van eisen was de functionele toets redelijk eenvoudig uit te voeren. De niet gehaalde eis (koppelen informatiesysteem met het VRS) heeft ook betrekking op het tweede deel van het programma van eisen (speciaal geschreven voor die koppeling). Om niet te ontkennen dat deze eis niet is gehaald, heeft de ontwerper besloten deze opzet te behouden.

Het uitvoeren van de operationele toets was zeer nuttig om de bruikbaarheid en gebruiksvriendelijkheid van het VRS in de praktijk te testen. Mede door de positieve uitkomst van de toets, door het getoonde enthousiasme van de productgroep managers, was de ontwerper zeer tevreden met deze gebruikte methode.

Bij het beschrijven van het implementatietraject, zijn de verantwoordelijkheden rondom het VRS beschreven. Een reflectie hierop is van belang, omdat het beschrijven van verantwoordelijkheden nog niet wil zeggen dat de verantwoordelijkheden ook op die manier genomen worden. Aangezien de beslissingen rondom die verantwoordelijkheden in goed overleg met de inkoopmanager (die de gehele verantwoordelijkheid rondom het VRS draagt) zijn genomen, is de kans groot dat het implementatietraject zal verlopen volgens het beschreven plan.

Belangrijke leermomenten uit dit onderzoek zijn allereerst het in de praktijk brengen van de verschillende elementen uit de studie TB: modelleren, rapporteren, interviewen, gebruiken van de score card-methode, opstellen van een programma van eisen, opstellen van criteria, uitvoeren van een operationele toets en het koppelen van de geraadpleegde literatuur (theorie) aan de ervaringen uit de praktijk.

Het functioneren in een bedrijf is een tweede zeer belangrijk leermoment geweest. Binnen die werkomgeving is iedereen met eigen werkzaamheden bezig en heeft één ieder eigen prioriteiten (die bijna nooit overeenkomen met jouw prioriteiten). De kans om te kijken naar voorbeelden bij andere bedrijven is het derde belangrijke leermoment geweest. Het leren van inzichten van derden is niet alleen nuttig maar ook erg leuk. Tenslotte ligt gedurende het hele afstudeertraject de verantwoordelijkheid bij de student, wat ervaren wordt als een belangrijk leermoment. Het succesvol plannen en afronden van het project is een grote uitdaging.

De meerwaarde, die dit onderzoek heeft opgeleverd bestaat voornamelijk uit het ontwerp van het VRS voor de opdrachtgever Intersafe Groeneveld. De hierboven beschreven leermomenten zijn uiteraard ook een meerwaarde van het onderzoek.

Concluderend kan gezegd worden dat er veel waardevolle ervaringen en inzichten zijn opgedaan tijdens het uitvoeren van het afstudeeronderzoek. De opdracht was uitdagend (door het ontbreken van literatuur over VRS en handelsbedrijven), interessant (door het uitvoeren van de opdracht in een bedrijfsomgeving) en leerzaam (zie de bovengenoemde leermomenten). Vooral omdat aan het einde van het afstudeertraject de zekerheid bestaat dat het ontwerpvoorstel zal worden geïmplementeerd bij de opdrachtgever, kan het afstuderen met een tevreden gevoel worden afgesloten.

Literatuurlijst

Aertsen, Dr. F.; Schepper, prof. dr. ir. A.A.Th. de; Vos, dr. ir. G.C.J.M. (1996)
Dynamiek in Logistiek, leerboek
Samson bedrijfsinformatie alphen aan den Rijn/ Diegen

Alter, Steven (1996)
Information systems, a management perspective, second edition
The Benjamin/ Cumming Publishing Company, Inc. University of San Francisco

Benton, W.C.; Krajewski, Lee (1990)
Vendor performance and alternative manufacturing environments
Decision Sciences, Spring; 21, 2 p. 403-415

Bernard, Paul (1989)
Managing vendor performance
Production and Inventory Management Journal, first quarter; 30, 1 p. 1-8

Boer, Luitzen de (1998)
Operations Research in support of Purchasing, design a toolbox for supplier selection
Institute for Business engineering and Technology Application (BETA) Universiteit
Twente

Boodie, Max (2000)
Je bent wat je meet
Inkoop & Logistiek 5, p. 43 (mei)

Bots, Dr. P.W.G. (1997)
Dictaat inleiding Technische Bestuurskunde, leerboek augustus 1997
Vaknaam: inleiding Technische Bestuurskunde (TB 111)

Burt, David N. (1984)
Proactive procurement, The key to increased profits, productivity and quality
School of business administration, University of San Diego, Prentice-Hall, inc.

Coyle, J.J.; Bardi, E.J.; Langley, C.J. (1996)
The Management of Business Logistics
West publishing company USA

Creswell, John W (1994)
Research design, qualitative and quantitative approaches
Sage publications California

Dam, E.A.M. ten; Smits, F.J.; Spekking, D. (1996)
Programma van eisen: instrument voor kwaliteitsbeheersing
Rotterdam Stichting Bouwresearch (SBR) publicatie 258

-
- Damme, D.A. van; Broens, D.F.; Verduijn, T.M. (2000)
Financiële informatie ten behoeve van besluitvorming in logistieke ketens (2)
Management control and accounting nummer 1, p. 20-27
- Davis, Fred D. (1989)
Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology; MIS Quarterly/ September p. 319-339
- Dempsey, William A. (1978)
Vendor selection and the buying process
Industrial Marketing Management 7, p. 257-267
- Dwyer, Robert F; Schurr, Paul H.; Oh, Sejo (1987)
Developing Buyer-Seller relationships
Journal of Marketing, April; 51,2 p. 11-27
- Fawcett, Stanley E.; Bixby Cooper, M. (1998)
Logistics performance measurement and customer success;
Industrial Marketing Management 27, p. 341-357
- Ghiani, Gianpaolo; Laporte, Gilbert; Musmanno, Roberto (2004)
Introduction to Logistics Systems Planning and Control
John Wiley & Sons, Ltd. England
- Goor, A.R. van; Ploos van Amstel, M.J.; Ploos van Amstel, W. (1996)
Fysieke distributie, Denken in toegevoegde waarde
Stenfert Kroese Derde druk, Houten
- Handfield, Robert B.; Krause, Daniel R.; Scannell, Thomas V. Monczka, Robert M. (2000)
Avoid the pitfalls in supplier development
Sloan Management Review Cambridge, Winter, Vol.41, Iss.2 p. 37-49
- Ho, Chrwan-jyh; Carter, Philip L. (1988)
Using Vendor Capacity Planning in Supplier Evaluation
Journal of Purchasing and Materials Management, Spring; 24, 1 p. 23-30
- Horn, dr. L.A. ten; Wiethoff, dr. M (2001)
Dictaat Interviewtechniek, bestuurlijke informatievoorziening en data-analyse
Techniek Bestuur en Management
- Kessels, Jan; Ederveen, Jan Willem (2002)
Nederlandse bedrijven op weg naar 'Purchasing Excellence'; Resultaten project 1 NEVI programma 'Purchasing Excellence'; NEVI Zoetermeer

-
- Kessels, Jan; Ederveen, Jan Willem (2003)
Nederlandse bedrijven op weg naar 'Purchasing Excellence'; deelrapportage project 2 en 3 NEVI programma 'Purchasing Excellence'; NEVI Zoetermeer
- Kessels, Jan; Ederveen, Jan Willen (2004)
Nederlandse bedrijven op weg naar 'Purchasing Excellence'; Tweede deelrapportage project 2 en 3 NEVI programma 'Purchasing Excellence'; NEVI Zoetermeer
- Landeros, Robert; Monczka, Robert M. (1989)
Cooperative Buyer/ Seller Relationships and a firm's Competitive Posture
Journal of Purchasing and Materials Management, Fall; 25, 3 p. 9-18
- Lascelles, D.M.; Dale, B.G. (1989)
The Buyer-Supplier Relationship in Total Quality Management
Journal of Purchasing and Materials Management, Summer; 25, 2 p. 10-19
- Leenders, M.R.; Fearon, H.E. (1997)
Purchasing and supply management
Eleventh edition, Irwin
- Mandal, Anukul; Deshmukh, S.G. (1994)
Vendor Selection Using Interpretive Structural Modeling (ISM)
International Journal of Operations & Production Management 14(6), p. 52-59
- Molin, Drs. E.J.E. (1998)
Dictaat 1ste jaars project in het T-domein: ontwerpen en enquêteren, maart 1998
Modulenaam: Kwantitatieve methoden T-domein (TB 196)
- Monczka, Robert M.; Trecha, Steven J. (1988)
Cost-Based Supplier Performance Evaluation
Journal of purchasing and Materials Management, Spring; 24, 1 p. 2-7
- Muralidharan, C.; Anantharaman, N.; Deshmukh, S.G. (2001)
Vendor rating in purchasing scenario: A confidence interval approach
International Journal of Operations & Production Management 21(10), p. 1305-1325
- Muralidharan, C.; Anantharaman, N.; Deshmukh, S.G. (2002)
A multi-criteria group decision making model for supplier rating
Journal of Supply Chain Management 38 (4), p. 22-33 (Fall)
- Noordoven, Ir. R.J.M. (1996)
Logistieke Performance Indicator, de standaard voor het meten van de leverbetrouwbaarheid
Vereniging FME-CWM en stichting ITC, ITC-L-6 (NL) ed.2

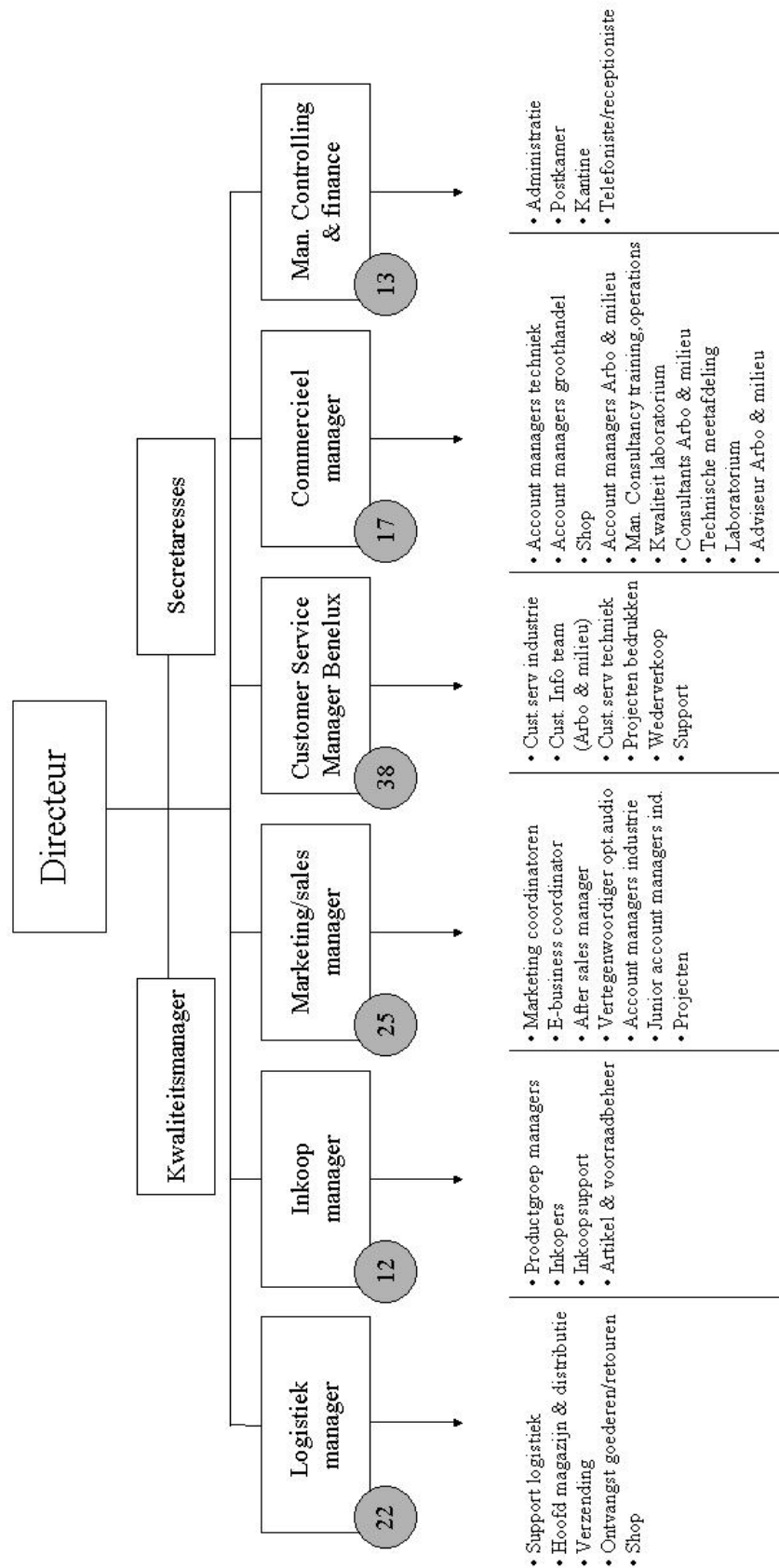
-
- Owens Swift, Cathy (1995)
Preferences for single sourcing and supplier selection criteria
Journal of business research 32, p. 105-111
- Ploos van Amstel, Walther (2004)
Kies de juiste supply chain: snel of goedkoop
Inkoop & Logistiek 4, p. 20-23 (april)
- Ribbers, Verstegen, Ir. Drs. M.F.G.M. (1992)
Toegepaste logistiek
Kluwer Bedrijfswetenschappen/ Moret Ernst & Young, Utrecht
- Roodhooft, Filip; Konings, Jozef (1995)
Vendor selection and evaluation an activity based costing approach
European journal of operational research 96, p. 97-102
- Rovers, Drs.A.M.L. (1997)
Praktisch management logistieke besturingsmethoden en technieken op rij
Uitgeverij Lemma BV Utrecht
- Rozemeijer, Frank (2000)
Creating Corporate Advantage in Purchasing (proefschrift)
Technische Universiteit Eindhoven
- Santema, Prof. mr. dr. ir. Sicco C. (NEVI)
Inkoop voorbij 2004
NEVI, mei 2004
- Telgen, Jan (2003)
Inkoopdiagnose in soorten en maten
Inkoop & Logistiek 10, p. 23-25 (oktober)
- Thompson, Kenneth N. (1990)
Vendor Profile Analysis
Journal of Purchasing and Materials Management, Winter; 26, 1 p. 11-18
- Thompson, Kenneth N. (1991)
Scaling Evaluative Criteria and Supplier Performance Estimates in Weighted Point
Repurchase Decision Models
International Journal of Purchasing and Materials Management 27(1), p. 27-36 (Winter)
- Vaan, Math de; Krebbexs, Joost; Praat, Hans; Gosselink, Paul (2003)
Instrument voor innovatief Supply Chain Management
Inkoop & Logistiek 4, p. 23-27 (april)

-
- Veen, J.A.A van der; Robben, H.S.J. (1997)
Supply Chain Management: een overzicht
Nijenrode Research Paper Series, Centre for SCM No. 1997-03
- Verschuren, Piet; Doorewaard, Hans (2004)
Het ontwerpen van een onderzoek, derde druk, vijfde oplage
Uitgeverij Lemma BV. Utrecht
- Visser, H.M.; Goor, A.R. van (1997)
Werken met Logistiek
Stenfert Kroese Tweede druk, tweede oplage, Houten
- Weber, Charles A.; Current, John R.; Benton, W.C. (1991)
Vendor Selection Criteria and Methods;
European Journal of Operational Research 50, p. 2-18 (Jan 7), Amsterdam.
- Weber, Charles A.; Desai, Anand (1996)
Determination of paths to vendor market efficiency using parallel coordinates
representation: a negotiation tool for buyers
European journal of operational research 90, p. 142-155
- Weele, Arjan J. van (2002)
Purchasing and Supply Chain Management, analysis, planning and practice, third edition
Thomson England
- Wilkinson, Joe (1995)
Vendor rating and the evaluation of risk in new software: a view from outside
Logistics Information Management 8(1), p. 10-12
- Yahya, S.; Kingsman, B. (1999)
Vendor rating for an entrepreneur development programme: A case study using the
analytic hierarchy process method
The Journal of the Operational Research Society 50, p. 916-930 (Sep), Oxford

Bijlagen

Bijlage 1	Organisatiediagram	104
Bijlage 2	ISO-procedure	105
Bijlage 3	Huidige situatie Vendor Rating System	106
Bijlage 4	Lijst met kledingleveranciers	108
Bijlage 5	ABC-analyse, namen leveranciers	110
Bijlage 6	Cijfervoorbeeld impact inkoopafdeling	112
Bijlage 7	Vragenlijst inkoopafdeling	113
Bijlage 8	Vragenlijst accountmanagers	114
Bijlage 9	Vragenlijst magazijn	115
Bijlage 9a	Magazijn, rapport ontvangst goederen (Acces) huidige situatie	115
Bijlage 9b	Magazijn, rapport ontvangst goederen (Acces) nieuw voorstel	116
Bijlage 10	Vragenlijst leveranciers	117
Bijlage 11	Het ontwerpvoorstel	118
Bijlage 12	Toetsen met productgroep managers	130

Bijlage 1 Organisatiediagram Intersafe Groeneveld



Bijlage 2 ISO-procedure

De ISO-procedure zijn alle procedures uit het kwaliteitsborgingsysteem, waarbij het gaat om de verbetering van de prestaties van de gehele onderneming (de kwaliteitszorg) en niet enkel de beheersing van de technische prestaties van het product [Visser, 1997].

Het totale kwaliteitsborgingsysteem van Intersafe Groeneveld ligt vast in het kwaliteitshandboek. Dit kwaliteitshandboek is het totaal van algemene regels, van beleid, van het organisatieschema, van procedures, werkinstructies, formulieren en het gedeelte voor extern gebruik. Het kwaliteitshandboek is te vinden op het intranet en zo voor iedereen die werkzaam is bij Intersafe Groeneveld vrij toegankelijk.

Wat betreft de werkprocedures begint het bij het opnemen van artikelen in het assortiment. Vervolgens hoe leveranciers worden uitgezocht en hoe artikelen worden ingekocht. Ook is beschreven hoe na binnenkomst de goederen worden gecontroleerd en opgeslagen. Aan de uitgaande kant is vastgelegd hoe Intersafe Groeneveld met de klant omgaat. Hoe de klant van informatie wordt voorzien, zoals documentatie en offertes en hoe er gezorgd wordt dat gekochte goederen op tijd aankomen. Het eindigt bij de mate van service verlening naar de klant toe (omgang met klachten, het regelen van onderhoud enzovoort).

Om aan de toeleveranciers en de klanten te laten zien dat het systeem niet vrijblijvend is, is het kwaliteitsborgingsysteem gecertificeerd. Het kwaliteitsborgingsysteem is opgezet zoals beschreven in het normblad ISO-9002 en een onafhankelijk instituut komt halfjaarlijks controleren of Intersafe Groeneveld zich wel houdt aan de onderling gemaakte afspraken. Het certificaat staat afgebeeld in het bovengenoemde handboek en hangt tevens ingelijst in het bedrijf.¹³

Kwaliteitsborging is niets anders dan "doen wat je belooft". Een kwaliteitsborgingsysteem legt alle werkzaamheden vast, zodanig dat aangenomen mag worden dat waargemaakt wordt wat wordt afgesproken. Een ISO-certificaat is een soort diploma en zegt niets over het daadwerkelijk presteren van bedrijven [Visser, 1997].

Let op: een kwaliteitsborgingsysteem zegt niets over de kwaliteit van de producten zelf. Dat ligt aan de afspraken die daarover separaat gemaakt zijn.

¹³ Intranet Intersafe Groeneveld

Bijlage 3 Huidige situatie Vendor Rating System

Het huidige systeem, uitgebreid beschreven in paragraaf 2.2, is opgenomen in de onderstaande tabel. Deze Excel sheet wordt in de huidige situatie uitgeprint en handmatig ingevuld. In kolom vijf wordt de score ingevuld en in kolom zes het bijpassende aantal punten. Onderaan staat tenslotte (na een handmatige berekening) de totaalscore.

VENDORRATING		LEVERANCIER: -----		DATUM:	
onderwerp	gewicht	onderdelen	score	punten	
Leverbetrouwbaarheid/Delivery performance	30	Betrouwbaarheid afgegeven levertijden			
		Afwijking van afgesproken standaarddoorlooptijden			
		Aanlevering op gewenste vaste afleverdag/dagen			
		Deelleveringen / Backorders and partial delivered orders			
Omzetsnelheid / turnoverspeed	10				
Ordergebonden informatievoorziening/Order Bounded Information	10	Orderbevestiging/order confirmation			
		Bericht van vertraging / Delays			
		Voormelding / Shipment information			
Kwaliteit verpakking / Packing performance	10	Delivery on Europallets			
		Maximum height 1,60 meters including Pallet			
		Packing list on the outside of the shipment			
		State of contents on every single box			
		Alleen artikelen van eenzelfde inkooporder in een doos			
		Maximaal 1 artikelnummer in een doos (geen verschillende artikelen)			
		Packing that gives enough protection to ship unopened boxes to any location in the Benelux.			
		Articles should be recognisable by code-number or colour			
Verzendingsdocumenten / Shipment documentation	5	Packing list with every shipment			
		Intersafe ordernumber on Packinglist			
		Intersafe articlenumbers on Packinglist			
Kwaliteit ontvangst / Receiving performance	10	Manco's			
		Wrong deliveries			
		Wrong quantities			
		Broken deliveries			
Facturatie / Invoicing	10	Intersafe ordernumber on every invoice			
		Correct prices			
		Only Invoicing of delivered items			
		Credit notes			

Reactietijd / reaction time	4	Aanvragen / Requests		
		Klachtenafhandeling / Complaints		
Prijs- en Dealerpolitiek / Pricing en dealerpolicy	4	Marktconformiteit prijzen		
		Price changes only once a year (January 1st (information in september))		
		Ontwikkeling prijsniveau t.o.v. de markt cq inflatie		
		Clear and acceptable dealerpolicy		
Algemene informatievoorziening/General information	2	Introduction new product(ranges)		
		Brochures/Catalogues/Price lists		
		Marketinformation / marketplans and pullmarketingstrategy		
Kwaliteit samenwerking / Quality partnership	0	Quality customer service		
		Quality account manager		
		Quality technical support		
		Meedenken van leverancier met Intersafe		
		Omgang met spoedbestellingen		
		Communication		
Decrease of total cost in the supply-chain	5	Investeren in procesverbeteringen A EDI		
		Investeren in procesverbeteringen B : overige zaken als internetservice etc		
		Meedenken over voorraadbeheersing (Vendor managed or vendor owned inventory)		
TOTAAL	100			

Bijlage 4 Lijst met kledingleveranciers

Hieronder is in tabelvorm een lijst met de kledingleveranciers van Intersafe Groeneveld opgenomen. In de eerste kolom staat de naam van de kledingleverancier, in kolom twee staan de bijpassende opmerkingen.

Kledingleverancier	Opmerking
Sioen	IG als belangrijkste klant, Majestic ook groot
C.C.A.en Asatex (Engels)	Wereldwijd disposables
Puijenbroek HaVeP	Na KLM de grootste op gebied van kleding (traditioneel)
Van Moer (Belg, onderdeel Dickies)	Hier moet de groei op de Belgische markt zitten
EHCO - KLM	Marktleider Benelux, hebben veel dealers, leveren ook direct
Kansas Workwear	Vorig jaar groot project, geen band, niet in assortiment (onder de lijn)
Helly Hansen	Workwear, vooral regen/ doorwerkkleding (luxe product)
Bucofa, onderdeel HaVeP	Technische doeksoorten, confectioneren van corporate image (specifiek)
Vespo	Promo, importeur T-shirts en truien, ook handdoeken (Eindhoven, relatieges.)
Rehamij	Importeur (vooral handschoenen uit China), lasspullen Goedkoop!
D Clean	Importeur disposables
PWG	Groothandel bedrijfskleding, dure signalisatiekleding (klantspecifiek)
Fristads	Zweedse fabrikant bovenkant markt (boven KLM,HaVeP) , duur midden/klein Midden en klein bedrijf als doelgroep (afbouw heeft luxe pakken cultuur)
Wrangler	Amerikaanse fabrikant spijkerbroeken, 12% industrie (de rest winkels)
Kimberley-Clark	Disposables (totaal is IG wel een grote klant)
Polygraphic	Fabrikant van 90% van de logo's die IG gebruikt
Abanderado	Fabrikant van thermo onderkleding
Prof (overgenomen door Carhart)	Afbouw leverancier (steeds minder) Nederlandse markt is slecht (brandweer)
van Dongen Offset / Zeefdruk	Kleding bedrukken, gekomen toen er nog geen huisdrukkerij was
Longa	Leverancier PBM's, klantspecifiek en uitwijk
Focus	Fabrikant van zeer specifieke chemie kleding (niet te vervangen)
Vlamboog	Zuster in Hoofddorp, importeert zelf laskleding
Bacou Dalloz	Hele grote speler op Europese markt PBM's
Delcaert	Belg, producten laten aanpassen, voor de Belgische lasmarkt
Vorndamme	Specifieke leverancier op het gebied van hittebestendige kleding
Alsico	KLM van België, werkt veel met vd Putte, uitwijkleverancier voor IG België
HB Schutz	Specifiek op klantniveau
Majestic	Klantspecifiek en uitwijkleverancier
Johan Sanders B.V.	Lamswollen truien, project klantspecifiek
Brugmans	Belg, borduren in België, ook borduurwerk voor NL (nu minder)
Liemco	Fabrikant bedrijfskleding gezondheidszorg, specifiek: brandvertragende overall
Safety Centre International (BATA)	Kledinglijn Worksafe klantspecifiek
Rebo	Onbekend
De Zeekant	Wasserij die wat specifieke productie van kleding doet
VEHAGE	Klantspecifiek (kniebescherming, stratenmaker)
Savo	Klantspecifiek (truien)
Artelli	Klantspecifiek, een dedicated dealer (doet wederverkoop voor vdPutten in NL)
Stierman	Klantspecifiek (motorkettingzaag kleding, niet echt de doelgroep van IG)
Easy 2 Work	Isolatiematten
Schijvens Confectiefabriek	Importeur voor Intersafe, goedkope pilootjacks

Tricorp	Leverancier voor goedkope verkeersvesten, uitwijkleverancier T-shirts
Rock dreams	Klantspecifiek (leverancier voor promokleding)
Ten Cate Geesteren	Onderhemden, België uitwijkleverancier
Asatex zie CCA	
Heslu Transfertechniek	Uitwijkleverancier logo's
DMD France	Onbekend
Devold	Was een specifieke leverancier voor Esso (nu niet meer)
Dolfing	Witte werkschorten
Bout	Bedrijfskleding Rotterdam, vakkledinghuis uitwijkleverancier
Wijnngaarden	Uitwijkleverancier
Portwest	Moet boven de streep komen, wakkerschudden HaVeP,KLM goedkoper (A)
ZVG Zellstoff	Schilderskleding (project)
Holland Trading Company	Klantspecifiek (afritsbare werkbroek)
Van Laere	Klantspecifiek (signalisatiepet)
Sikkens	Schilderskleding (project)
Cemex	Overall, zeer specifiek
De Wolf Products	Klantspecifiek (zwemvesten)
Prevent Gloves	Producent hittewerende snijvaste handschoenen, klantspecifiek schort
Coolegem	Uitwijkleverancier
Alexandra	Engelse fabrikant bedrijfskleding, bijna weg uit Ned. markt uitwijkleverancier
P.R.S.Matten	Logo's
Procoves	Standaard: handschoenen, klantspecifieke kleding
Leeghwater knitwear	Borduren
Bemontex	Klantspecifiek (comandomuts)
Sacobel	Standaard: handschoenen, klantspecifieke kleding
United Safety	Oude IG-werknemer, zeer kleine concurrent hij is ook klant voor zijn export
Havro	Opbergtassen voor PBM's
INP Quality	Klantspecifiek (spuitoverall)
Daltra Europe	Klantspecifiek (doeksoort)
Mapa	Standaard: handschoenen, klantspecifieke kleding
VDP (vdPutten) Safety B.V.	Uitwijkleverancier
Schlachthausfreund	Klantspecifiek (slagerskleding)
Matcon	Uitwijkleverancier, wederverkoop (verg Artelli) beperkt assortiment
ESE International	Klantspecifiek (oranje EHBO armbandjes)
De Jonghe	Klantspecifiek en uitwijk (verg Bout)
AST Asbestos	Uitwijkleverancier (disposables)
Comasec	Klantspecifiek en uitwijkleverancier
Hutter	Uitwijkleverancier

Bijlage 5 ABC-analyse, namen leveranciers

ABC analyse 2003 (momentopname) [Aertsen, 1996]			
A: 80 % van de omzet	B: 15 % van de omzet	C: 5 % van de omzet	
Sioen	D Clean	Brugmans	
C.C.A.	PWG	Liemco	
Puijenbroek (HaVeP)	Fristads	Wenaas	
Van Moer	Wrangler	Safety Centre International	
EHCO - KLM	Kimberley-Clark	Rebo	
Kansas Workwear	Polygraphic	De Zeekant	
Helly Hansen	Abanderado	VEHAGE	
Bucofa	Prof	Savo	
Vespo	van Dongen Offset / Zeefdruk	Artelli	
Rehamij	Longa	Laz Fashion	
	Focus	Stierman	
	Vlamboog	Easy 2 Work	
	Bacou Dalloz	Schijvens Confectiefabriek	
	Delcaert	Tempex	
	Vorndamme	Tricorp	
	Kappler Europe	Rock dreams	
	Alsico	Ten Cate Geesteren	
	HB Schutz	Asatex	
	Majestic	VTN	
	Johan Sanders B.V.	Heslu Transfertechniek	
		DMD France	
		Devold	
		Dolfing	
		Bout	
		Basan	
		Wijngaarden	
		Portwest	
		ZVG Zellstoff	
		De Jonghe	
		Holland Trading Company	
		X-Tend	
		Van Laere	
		Sikkens	
		Van der Weerd & Vos	
		Cemex	
		Boer & van Wijck	Bemontex
		De Wolf Products	Artelli
		Prevent Gloves	Kromer Cap
		Coolegem	King Disposables
		Alexandra	Guttasyn Gmbh
		P.R.S.Matten	Bimexco
		Procoves	Sacobel
		Leeghwater knitwear	Hutter
		AST Asbestos	Leekan Waalwijk

ABC analyse extrapolatie 2004		
A: 80 % van de omzet	B: 15 % van de omzet	C: 5 % van de omzet
Sioen	D Clean	Liemco
Puijenbroek	Focus	van Dongen offset zeefdruk
CCA	Bucofa	United Safety
van Moer	Poly Graphic	Vorndamme
KLM	Abanderado	Longa
Helly Hansen	Tricorp	Vehage
Vespo	Fristads	Artelli
Wrangler	Delcaert	Alsico
Rehamij	Baccou Dalloz	Easy 2 work
Kimberly-Clark	Wijngaarden	HB Schutz
	PWG	Schijvens confectie fabriek
	Prof	Heslu transfertechniek
	Kansas workwear	Stierman
	Vlamboog	Rock dreams
		Ten Cate Geesteren
		Havro
		Johan Sanders BV
		INP Quality
		Bout
		Sikkens
		ZVG Zellstoff
		Dolfing
		Majestic
		Daltra Europe
		Leeghwater knitwear
		Van Laere
		Coolegem
		Mapra
		Holland Trading Company
		Portwest
		Safety Centre International
		Prevent Gloves
		De Wolf Products
		Optiplus
		DMD France
		P.R.S. Matten
		Alexandra
		Savo
		Rebo
		Procoves
	Brugmans	Schlachthausfreund
	De Zeekant	Bemontex
	VDP Safety BV	Matcon
	Sacobel	Cemex
	Devold	ESE International

Bijlage 6 Cijfervoorbeeld impact inkoopafdeling

Arbeidskosten	250.000	Verkoop-opbrengsten	1.000.000	Opbrengsten voor belasting	50.000	
Verworven materiaal	500.000	Totale verkoopkosten	950.000	Verkoop-opbrengsten	1.000.000	Winstmarge voor belasting 5.00%
Overhead kosten	200.000					
Inventaris	250.000					Return On Investment 6.90%
Rekening	50.000	Vlottende activa	325.000	Verkoop-opbrengsten	1.000.000	Omzet activa 1.38
Kas	25.000	Vaste activa	400.000	Totale activa	725.000	

Arbeidskosten	250.000	Verkoop-opbrengsten	1.000.000	Opbrengsten voor belasting	100.000	
Verworven materiaal	450.000	Totale verkoopkosten	900.000	Verkoop-opbrengsten	1.000.000	Winstmarge voor belasting 10.00%
Overhead kosten	200.000					
Inventaris	250.000					Return On Investment 13.79%
Rekening	5.0000	Vlottende activa	325.000	Verkoop-opbrengsten	1.000.000	Omzet activa 1.38
Kas	25.000	Vaste activa	400.000	Totale activa	725.000	

Effect van inkoopbesparingen op ROI (cijfers niet op waarheid berust)
[Burt, 1984]

Bijlage 7 Vragenlijst inkoopafdeling

Naam:

Functie:

Wat zijn de kenmerken van een goede leverancier?

Wat is een prettige leverancier? (kernmerken en voorbeeld)

Wat is geen prettige leverancier? (kernmerken en voorbeeld)

Wat doe jij m.b.t. prestatiemeting van leveranciers?

Is er veel handmatig werk m.b.t. die prestatiemeting?

Denk je dat het makkelijker kan? En zou je het willen?

Wat is de huidige situatie t.o.v. de terugkoppeling naar de leveranciers over hun prestaties?

Welke leveranciers zijn beoordeeld en wat is ermee gedaan?

Hoe reageren leveranciers op opmerkingen?

Bijlage 8 Vragenlijst accountmanagement

Naam:

Functie/ rayon:

E-mail:

Hoe vaak heb je contact met leveranciers?
Telefonisch of ook persoonlijk?

Is de relatie tussen jou en de leverancier belangrijk voor het uitvoeren van je werk?

Wat zijn voor jou de kenmerken van een goede leverancier?

Wat is voor jou een prettige leverancier? (kernmerken en voorbeeld)

Wat is voor jou geen prettige leverancier? (kernmerken en voorbeeld)

Heb jij een rol m.b.t. prestatiemeting van leveranciers?
Zo nee, zie je hier een rol voor je zelf weggelegd? (heb je er ideeën over?)

Geef je wel eens op -/ aanmerkingen aan leveranciers m.b.t. hun prestaties?
Zo ja, hoe reageren zij hierop?

Heb je wel eens een terugkoppeling gekregen van de klant over de prestaties van IG?
Zo ja, wat doe je hier dan mee?

Bijlage 9 Vragenlijst magazijn

Wat is het belangrijkste voor jullie dat een leverancier goed doet?

Wat is een prettige leverancier en waarom?

Wat is geen prettige leverancier en waarom?

Wat doen jullie met betrekking tot prestatiemeting van de leverancier?

Is er veel handmatig werk?

Denk je dat het makkelijker kan? En zou je het willen?

Hebben jullie het druk?

Wie zorgt er voor de print shop?

Hoeveel personen werken in het magazijn?

Bijlage 9a Magazijn, rapport ontvangst goederen (Acces) huidige situatie

Nummer:	
Leveranciersnr:	
Behandeld door:	
Datum:	
Voormeldingsnummer:	
1 Levering op vaste afleverdag/tijd afgeleverd?	☐
2 Aangeleverd op europallet en max 160 cm hoog?	☐
3 Paklijst buitenzijde verpakking en duidelijk/volledig?	☐
Ordernummer/regelnummer, artikelnr	☐
4 Omdoos voorzien van aantal en IG artikelnummer?	☐
5 Per artikel verpakt, geen gemixte dozen (op aparte pallet)?	☐
6 Artikelen goed herkenbaar (kleur, nummer, barcode)?	☐
7 Vaste verpakkingseenheden (hoeveelheid, zelfde afmeting doos)?	☐
8 Artikelen per stuk verpakt (plastic zak)?	☐
9 Deugdelijke verpakking?	☐
10 Voormelding of EDI aanwezig?	☐
Benodigde tijd in minuten	
Extra informatie	

Bijlage 9b Magazijn, rapport ontvangst goederen (Acces) nieuw voorstel

Nummer:	
Leveranciersnr:	
Behandeld door:	
Datum:	
Voormeldingsnummer:	
Ordernummer:	
	Nee ?
1 Levering op europallet?	☐
2 Levering maximaal 160 cm hoog?	☐
3 Paklijst met ordernummer aan de buitenzijde verpakking?	☐
4 Omdoos voorzien van aantal en IG artikelnummer?	☐
5 Per ordernummer verpakt, geen gemixte dozen?	☐
6 Artikelen goed herkenbaar (kleur, nummer, barcode)?	☐
7 Vaste verpakkingseenheden (hoeveelheid, zelfde afmeting doos)?	☐
8 Artikelen per stuk verpakt (plastic zak)?	☐
9 Deugdelijke verpakking?	☐
Benodigde extra tijd in minuten	
Extra informatie	

Bijlage 10 Vragenlijst leveranciers

Naam bedrijf:

Type bedrijf (fabriek, groothandel):

Aantal werknemers:

Omzet:

Aandeel van Intersafe Groeneveld:

Ken je het begrip Vendor Rating?

Doen jullie zelf aan Vendor Rating met je eigen leveranciers?

Heb je ooit van Intersafe Groeneveld gehoord over Vendor Rating?

Ken je haar huidige systeem?

Graag zou ik met je de criteria doorlopen (tabel met criteria mee, oud Excel VRS)

Waar valt verbetering te behalen ten opzichte van de huidige situatie en waar niet
Bespreken:orders bevestigen en hoe? Leverbetrouwbaarheid, wat is dat voor jullie

Welke beloftes maak je als leverancier naar je klanten toe (en kom je ze na)?

Hoe beschrijf (typeer) je de relatie tussen jullie beiden?

Wat is je mening over Intersafe Groeneveld als klant? (doorvragen, wisselwerking)

Beoordeel je jouw klanten, wat zijn je verwachtingen van IG in dit geval?

Heb je andere klanten die op een prettige manier Vendor Rating toepassen?

Die echt als voorbeeld kunnen dienen!

Hoe zie je de terugkoppeling voor je? Frequentie, automatisering

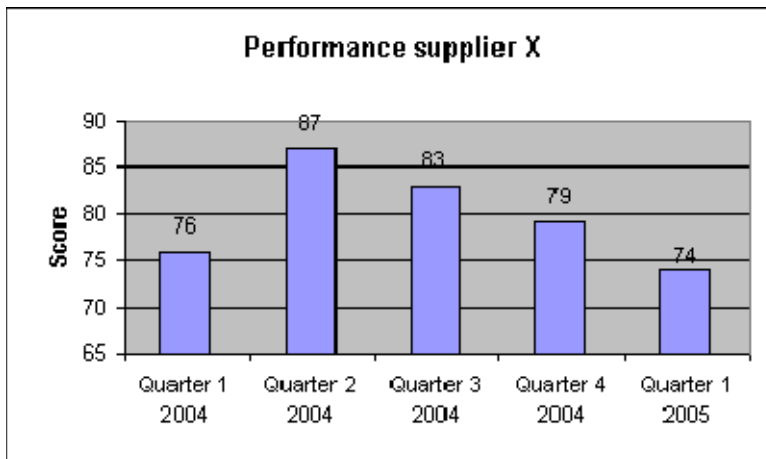
Wat vind je van een bonus malus regeling en heb je er ervaring mee?

Bijlage 11 Het ontwerpvoorstel

Tabblad 1: terugkoppeling

Quarter 1 2005

Category	Score	Maximum score
Logistics	33	50
Administration	15	20
Cooperation	26	30
Sum	74	100

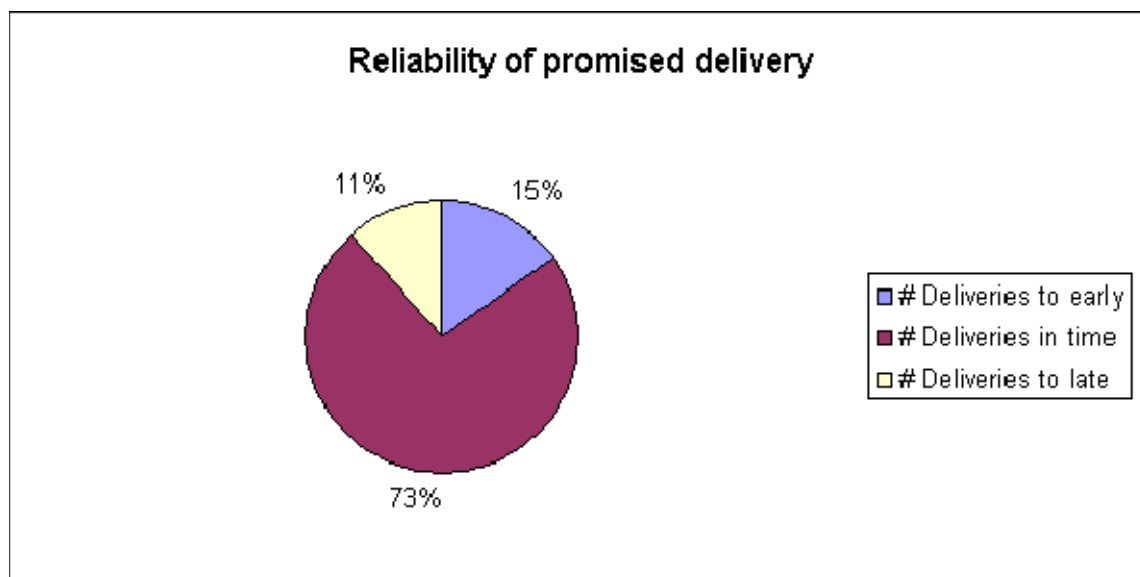


Zie voor de handleiding tabblad 13!!!

Tabblad 2: specificatie logistiek

Logistics

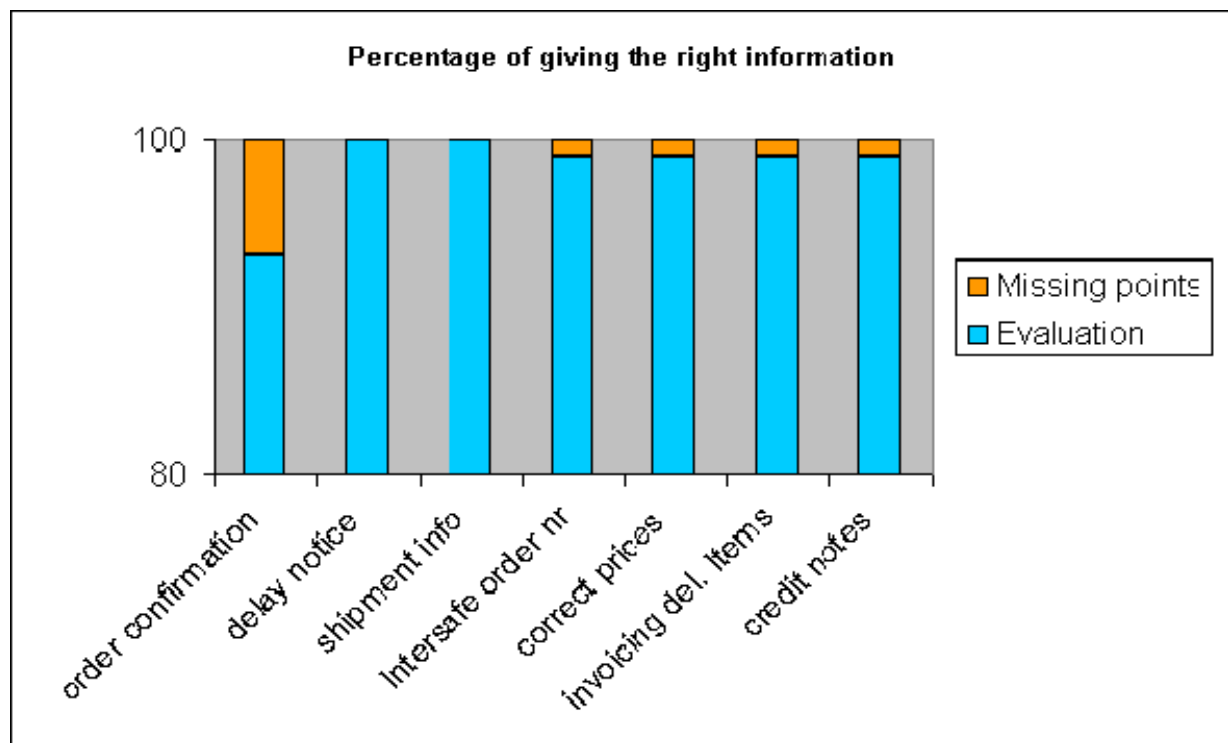
Subject	Weight	Division	Score	Maximum
Delivery performance	20	Reliability of promised delivery times	1	10
		Differ from agreed standard lead time	1	3
		Delivery on (desired) fixed deliver day(s)	2	3
		Partial delivered orders, per orderline	3	4
Turnover speed	5		5	5
Packing performance	15	Delivery on Euro pallets	2	2
		Maximum height 1.60 m. (incl. pallet)	2	2
		Packing list with order number on the outside of the shipment	2	2
		Outside box provided with amount and IG article number	2	2
		Packed up per order number, no mixed boxes	1	1
		Recognizable items (colour, number, bar code)	2	2
		Fixed packing units (amount, boxes with the same proportion)	1	2
		Items packed up apiece (plastic bags?)	1	1
		Packing that gives enough protection	1	1
Receiving performance	10	Wrong deliveries	3	4
		Wrong quantities	3	4
		Broken deliveries	1	2
Sum			33	50



Tabblad 3: specificatie administratief

Administration

Subject	Weight	Division	Score	Maximum
Order bounded information	10	Order confirmation	2	5
		Delay notice	2	2
		Shipment information	3	3
Invoicing	10	Intersafe order number on every invoice	2	2.5
		Correct prices	2	2.5
		Only invoicing of delivered items	2	2.5
		Credit notes	2	2.5
Sum			15	20



Tabblad 4: specificatie samenwerking

Cooperation

Subject	Weight	Division	Score	Maximum
Reaction time	4	Requests	2	2
		Settlements of complaints	2	2
Pricing and dealer policy	6	Prices in accordance with the market	1	2
		Price changes only once a year	1	1
		Price development regard to the market/ currency inflation	1	1
		Clear and acceptable dealer policy	2	2
Assortment	3	Size of assortment	1	2
		Innovation	1	1
Information services	6	Introduction new product (ranges);	1	1
		Manual, sizing	1	1
		Brochure, catalogue, price list	1	1
		Market information, market plans and strategies	0.5	1
		Marketing support	2	2
Quality partnership	9	Quality customer service	1	1
		Quality account manager	1	1
		Quality technical support	1	1
		Thinking along of the supplier with Intersafe	1	1
		Dealing with rush orders	0.5	1
		Communication	1	1
		Possibility of direct shipment	1	1
		Dealing with catastrophes	0.5	1
		Keep appointments	0.5	1
Decrease of total cost in the supply chain	2	Investment in process improvement A: EDI, internet service etcetera	1	1
		Think along with stock control: VMI	1	1

Sum

26

30

Tabblad 5: toelichting van de gebruikte termen (Nederlands)

Toelichting van de gebruikte termen

Logistics	Logistiek
Delivery performance	Prestaties wat betreft de leveringen (met als belangrijkste de leverbetrouwbaarheid)
Turnover speed	Omzetsnelheid, aantal keren dat de voorraad verkocht wordt per jaar
Packing performance	De manier van aanleveren (juiste pallet, niet te hoog, juiste documenten bij de levering)
Receiving performance	De hoedanigheid van de geleverde producten (juiste hoeveelheid, geen defecten)
Administration	Administratief
Orderbounded information	Ordergebonden informatie
Invoicing	Factuurgebonden informatie
Cooperation	Samenwerking
Reaction time	Reactietijd wat betreft bestellingen opnemen en klachten afhandelen
Pricing and dealer policy	De manier waarop de prijzen zijn opgebouwd en het beleid naar de klant toe
Assortment	Het bijblijven en de omvang van het assortiment
Information services (facilities)	De mate van informatievoorziening op het gebied van samenwerking
Quality partnership	De kwaliteit van het samenwerken tussen de beide partijen
Decrease of total cost in the supply chain	Mogelijke kostendalingen door een verbeterde (geautomatiseerde) samenwerking

Tabblad 6: toelichting van de gebruikte termen (Engels)

Explanation of used expressions

Logistics	
Delivery performance	Performance with regard to supplies (most important: reliability of promised delivery times)
Turnover speed	Number of times the goods in stock are sold per year
Packing performance	The way of delivery for shipment (right pallet, right height, right documents)
Receiving performance	Quality of delivered supplies (right quantity, number of defects)
Administration	
Orderbounded information	Order confirmation, delay notice, shipment information
Invoicing	Complete invoices without miscalculations and the number of credit notes
Cooperation	
Reaction time	Reaction time concerning taking orders and settlements of complaints
Pricing and dealer policy	Movements in price and the pursued policy to the customer
Assortment	Keeping the assortment up-to-date and the size of assortment
Information services (facilities)	The measure of information service/ facilities in the field of cooperation (brochures, manuals)
Quality partnership	The quality of the cooperation between both sides
Decrease of total cost in the supply chain	Potential decreases of total costs by improving (computerized) cooperation

Tabblad 7: rekenpagina logistiek

Logistics						
Subject	Weight	Division	Method	Unit	Evaluation	Score
Delivery performance	20	Reliability of promised delivery times	percentage	100% to 0	89	1
		Differ from agreed standard lead time	percentage	0 to 100%	9	1
		Delivery on (desired) fixed deliver day(s)	percentage	100% to 0	99	2
Turnover speed		Partial delivered orders, per orderline	percentage	0 to 100%	1	3
	5			1 to 12	8	5
	15	Delivery on Euro pallets	report receipt of goods	always/sometimes/never	always	2
Packing performance		Maximum height 1.80 m. (incl. pallet)	report receipt of goods	always/sometimes/never	always	2
		Packing list with order number on the outside of the shipment	report receipt of goods	always/sometimes/never	always	2
		Outside box provided with amount and IG article number	report receipt of goods	always/sometimes/never	always	2
		Packed up per order number, no mixed boxes	report receipt of goods	always/sometimes/never	always	1
		Recognizable items (colour, number, bar code)	report receipt of goods	always/sometimes/never	always	2
		Fixed packing units (amount, boxes with the same proportion)	report receipt of goods	always/sometimes/never	sometimes	1
		Items packed up apiece (plastic bags?)	report receipt of goods	always/sometimes/never	always	1
		Packing that gives enough protection	report receipt of goods	always/sometimes/never	always	1
	10	Wrong deliveries	percentage	0 to 100%	1	3
		Wrong quantities	percentage	0 to 100%	1	3
Sum		Broken deliveries	percentage	0 to 100%	1	1
						33

Tabblad 8: rekenpagina administratief

Administration						
Subject	Weight	Division	Method	Unit	Evaluation	Score
Order bounded information	10	Order confirmation	percentage	100% to 0	93	2
		Delay notice	percentage	100% to 0	100	2
		Shipment information	percentage	100% to 0	100	3
Invoicing	10	Intersafe order number on every invoice	percentage	100% to 0	99	2
		Correct prices	percentage	100% to 0	99	2
		Only invoicing of delivered items	percentage	100% to 0	99	2
		Credit notes	percentage	100% to 0	99	2
Sum						15

Tabblad 9: rekenpagina samenwerking

Cooperation					INVULLEN:	
Subject	Weight	Division	Method	Unit	Evaluation	Score
Reaction time	4	Requests	qualitative aspect	well/moderate/bad	well	2
		Settlements of complaints	qualitative aspect	well/moderate/bad	well	2
Pricing and dealer policy	6	Prices in accordance with the market	qualitative aspect	well/moderate/bad	moderate	1
		Price changes only once a year	qualitative aspect	yes/no	yes	1
		Price development regard to the market/ currency inflation	qualitative aspect	well/moderate/bad	well	1
		Clear and acceptable dealer policy	qualitative aspect	well/moderate/bad	well	2
Assortment	3	Size of assortment	qualitative aspect	well/moderate/bad	moderate	1
		Innovation	qualitative aspect	well/moderate/bad	well	1
Information services	6	Introduction new product (ranges);	qualitative aspect	well/moderate/bad	well	1
		Manual, sizing	qualitative aspect	yes/no	yes	1
		Brochure, catalogue, price list	qualitative aspect	yes/no	yes	1
		Market information, market plans and strategies	qualitative aspect	well/moderate/bad	moderate	0,5
		Marketing support	qualitative aspect	yes/no	yes	2
Quality partnership	9	Quality customer service	qualitative aspect	well/moderate/bad	well	1
		Quality account manager	qualitative aspect	well/moderate/bad	well	1
		Quality technical support	qualitative aspect	well/moderate/bad	well	1
		Thinking along of the supplier with Intersafe	qualitative aspect	well/moderate/bad	well	1
		Dealing with rush orders	qualitative aspect	well/moderate/bad	moderate	0,5
		Communication	qualitative aspect	well/moderate/bad	well	1
		Possibility of direct shipment	qualitative aspect	yes/no	yes	1
		Dealing with catastrophes	qualitative aspect	well/moderate/bad	moderate	0,5
		Keep appointments	qualitative aspect	well/moderate/bad	moderate	0,5
Decrease of total cost in the supply chain	2	Investment in process improvement A: EDI, internet service etcetera	qualitative aspect	yes/no	yes	1
Sum		Think along with stock control: VMl	qualitative aspect	yes/no	yes	1

26

Tabblad 10: voedingpagina logistiek

Delivery performance

Reliability of promised delivery times (actual vs confirmed delivery date)		
# Deliveries to early	# Deliveries in time	# Deliveries to late
23	109	17
15%	73%	11%

Differ from agreed standard lead time (actual vs standard lead time)		
# Deliveries to early	# Deliveries in time	# Deliveries to late
8	120	12
6%	86%	9%

Delivery on (desired) fixed deliver day(s)	
Wachten op Intentia	

Partial delivered orders, per orderline	
Wachten op Intentia	

Turnover speed

6

Receiving performance

Wrong deliveries	Wrong quantities	Broken deliveries
Het totaal van deze drie kan reeds gevonden worden in brio nu krijgen deze drie allen dezelfde score		
1	1	1

De gewenste situatie (in de toekomst) zal zijn dat claims passend bij de drie criteria zorgen voor het onderscheid tussen de verschillende criteria, zodat de evaluatie losgekoppeld kan worden

Tabblad 11: voedingpagina administratief

Orderbounded information

Order confirmation		Delay notice	Shipment information
order lines vs confirmed order lines			
Total # of orderlines	# of confirmed order lines	momenteel kan	kan uit Brio komen,
102	95	alleen ja of nee	is nog niet klaar
93%		worden ingevuld, wachten op intentia	
		Tijdelijke oplossing: Keuzemenu ja of nee	
		ja	

Invoicing

Intersafe number on every invoice	Correct prices	Only invoicing of delivered items	Credit notes
-----------------------------------	----------------	-----------------------------------	--------------

Nu kan je alleen zien dat er een fout gemaakt is (niet welke van de vier). Het doel is om dat met codes op te splitsen. Intern is het nog niet opgelost (geen afhankelijkheid van Intentia)

Nu nog allen dezelfde score

99	99	99	99
----	----	----	----

Tabblad 12: historische gegevens

Prestaties van leverancier X
doel: grafiek tabblad terugkoppeling

Quarter 1 2004	76
Quarter 2 2004	87
Quarter 3 2004	83
Quarter 4 2004	79

Tabblad 13: handleiding VRS

	De tabbladen van rechts (13) naar links invullen		Alleen lichtgroene velden invullen
Tabblad	Naam	Opmerking	Handeling
Tab 13	Handleiding	Niet aankomen	
Tab 12	Historische gegevens		Volgens de gehanteerde opmaak de tabel invullen met prestaties van de laatste vier kwartalen (zie opmerking)
Tab 11	Voeding administratief		Gegevens kopiëren uit Brio
Tab 10	Voeding logistiek		Gegevens kopiëren uit Brio
Tab 9	Samenwerking rekenpagina	Groene kolom 'invullen'	Sleepboxen op passend woord zetten (ja/nee of goed/middelmatig/slecht)
Tab 8	Administratieve rekenpagina	Niet aankomen	Berekeningen vinden van zelf plaats
Tab 7	Logistieke rekenpagina	Groene deel invullen	Sleepboxen op passend woord zetten (altijd/soms/vaak) m.b.v. rapport ontvangst goederen
		De rest: niet aankomen	Berekeningen vinden van zelf plaats
Tab 6	Toelichting termen Engels	Niet aankomen	Buitenlandse leverancier: printen, opsturen
Tab 5	Toelichting termen Nederlands	Niet aankomen	Nederlandse leverancier: printen, opsturen
Tab 4	Specificatie samenwerking	Niet aankomen	Printen, opsturen
Tab 3	Specificatie administratief	Niet aankomen	Printen, opsturen
Tab 2	Specificatie logistiek	Niet aankomen	Printen, opsturen
Tab 1	Terugkoppeling	Niet aankomen	Opnemen in begeleidende brief

Bijlage 12 Operationele toets, productgroep managers

Fijn dat je mee wil werken aan de test met het voorgestelde VRS!
Hieronder staan de gegevens die je nodig hebt om het VRS goed in te kunnen vullen.
Niet alle onderdelen zijn geheel af, die gegevens worden verstrekt, zodat de test wel een eindresultaat oplevert. De leverancier, die we beoordelen is:

Begin bij tabblad 13: de handleiding

Tabblad 12: Historische gegevens (zie handleiding op tabblad 13):

Kwartaal	Score
Kwartaal 1 2004	76
Kwartaal 2 2004	87
Kwartaal 3 2004	84
Kwartaal 4 2004	79

In de toekomst heb je deze gegevens zelf, omdat het simpelweg de uitkomsten zijn van de afgelopen vier metingen.

Het kopiëren uit Brio is nog niet mogelijk, deze scores zijn dan ook reeds ingevuld.
Tabblad 10 en 11 kunnen overgeslagen worden.

Tabblad 9: invullen (zie ook de handleiding)

Tabblad 8: zie de handleiding

Tabblad 7: Hieronder staat het rapport ontvangst goederen afgedrukt:

Criterium	Score
Levering op europallet?	Soms
Levering maximaal 160 cm hoog?	Soms
Paklijst met ordernummer aan de buitenzijde verpakking?	Altijd
Omdoos voorzien van aantal en IG artikelnummer?	Altijd
Per ordernummer verpakt, geen gemixte dozen?	Soms
Artikelen goed herkenbaar (kleur, nummer, barcode)?	Altijd
Vaste verpakkingseenheden (hoeveelheid, zelfde afmeting doos)?	Soms
Artikelen per stuk verpakt (plastic zak)?	Altijd
Deugdelijke verpakking?	Altijd

In de toekomst krijg je deze gegevens van de logistiek manager, die deze gegevens verzamelt in het magazijn (de medewerkers bij ontvangst goederen werken hier aan mee)

Bekijk vervolgens tabblad 1 tot en met 5; dit zijn de tabbladen die je zou opsturen naar de leverancier. Zoals je ziet zijn sommige vakjes rood en groen gekleurd; een groen vakje betekent het behalen van een maximaal haalbare score en een rood vakje betekent een score beneden de maat.

Zou je tenslotte de tabel hieronder willen invullen? (Met een kruisje in het juiste vakje)
Alvast bedankt!! Groeten Jacqueline

Vraagstelling (bruikbaarheid, gebruiksvriendelijkheid)	JA	NEE	?
Is het voorgestelde VRS eenvoudiger in gebruik dan het huidige systeem?			
Is gebruik van het voorgestelde VRS minder tijdrovend dan het huidige systeem?			
Was de handleiding helder genoeg voor het invullen van het VRS?			
Denk je dat je het systeem de volgende keer zonder handleiding in kunt vullen?			
Is de opbouw van het systeem duidelijk?			
Denk je dat het systeem bruikbaar is?			
Denk je dat met gebruik van dit systeem de prestaties van de leveranciers kunnen verbeteren?			
Stonden de juiste criteria in het systeem opgenomen?			
Kan het systeem ingevuld worden zonder teveel gevraagde inspanning?			