

**Efficiëntie**

Hoe de VRT 8 miljoen euro bespaarde...

**Fleet management**

Uw wagenpark onder controle

**Outsourcing**

Beheer leveranciers is werk voor specialisten

**MEDIA PLANET**

No. 1 / December 2010

# INKOOPBEHEER

4

TIPS

**VOOR EEN BETER RESULTAAT**

Dienstverlening  
Kwaliteit post  
gestegen via  
vereenvoudiging  
trajecten

Eilanddenken  
Relatie met CFO  
wordt steeds  
belangrijker

Duurzaamheid  
Gezamenlijke  
pallets bieden  
deel van de  
oplossing

De kleintjes  
tellen mee  
De grote impact  
van schijnbaar  
minieme  
aanpassingen



**“EEN VENSTER OP DE MARKT”**

VIB-Voorzitter Jos Marinus vindt dat inkoop zich moet losmaken van het zuivere ‘kosten besparen’.

Reduce your Total Cost of Ownership. Our mission, your choice.

know-how makes the difference

**ERIKS+BAUDOIN**

## UITDAGING

**Inkoop, je bent het, je kent het of je bent er tegen.** Feit is dat het beroep van inkoper momenteel een zeer steile evolutie doormaakt en een mooie toekomst heeft.

# Een venster op de markt voor het bedrijf

Een tiental jaren terug was inkoop enkel verantwoordelijk voor de administratieve verwerving van producten of diensten in een bedrijf. Vandaag is inkoop, in vooruitstrevende bedrijven, een gerespecteerde functie, die dikwijls een onmiddellijke toegang heeft naar de CEO en een groot deel van het bedrijfsresultaat bepaalt.

## Een partner in business

1 Deze evolutie is echter niet zonder slag of stoot gebeurd. Er is altijd wel een zekere controverse. Vooral interne klanten verzetten zich weleens tegen wat zij bestempelen als de 'inmenging' van inkoop in hun business. Dé uitdaging voor de moderne inkoper bestaat er dan ook in om aan te tonen dat hij toegevoegde waarde te bieden heeft en een 'partner in business' kan worden. Gerco Rietveld noemde het in zijn managementboek 'Het nieuwe paradigma': inkoop moet zich losmaken van het zuivere 'kosten besparen', zich inleven in de doelstellingen en drijvers van zijn interne klanten en mee op zoek gaan naar toegevoegde waarde voor het bedrijf.

## Inkoop wordt risk management

2 De crisis van de voorbije jaren en de volatiliteit van de prijzen in het recente verleden, hebben

de nood aan goed opgeleide, professionele inkopers enkel en alleen nog vergroot. Door de economische situatie en de globalisering van de markt wordt de inkoper steeds meer geconfronteerd met risico's van financiële, juridische, kwalitatieve, economische en zelfs milieutechnische aard. Bij het onderhandelen en afsluiten van contracten moet hij hier terdege rekening mee houden.

## Motor voor innovatie en duurzaamheid

3 Inkoop vormt het venster op de markt voor het bedrijf. De inkoper moet vooruitkijken naar welke opportuniteiten de leveranciersmarkten te bieden hebben, in lijn met de bedrijfsstrategie, en deze nadien ontwikkelen, kortom hij moet sourcen met strategisch inzicht. De procurement zijde van de functie kunnen we omschrijven als het realiseren van de geïdentificeerde opportuniteiten, zodanig dat de operationele zijde van het bedrijf de hoogste niveaus van efficiëntie kan bereiken.

Zoals vele specialiteiten in het bedrijfsleven kent en kende de aankoopwereld ook hoogtes en laagtes. Denk maar aan het Lopez debacle waar de ethiek in het zakenleven in de spotlight kwam te staan, Low Cost Country sourcing waarbij de wereld een dorp werd, het tijdperk van eSourcing waarin de manier van zakendoen dras-

"Een van de grootste bedreigingen momenteel is het gebrek aan een degelijke opleiding"



**Jos Marinus**  
Voorzitter VIB, Vereniging voor Inkoop en Bedrijfslogistiek.

tisch ging veranderen enz. Al deze (r)evoluties hebben steeds geleid tot een verdere verfijning en professionalisering van het beroep. Een tendens die niet zelden kwam overgewaaid uit Amerika, vandaag komen de Amerikaanse inkopers kijken in Europa hoe we omgaan met de verschillende culturen in een professionele aankoop omgeving.

## Professionele opleiding

4 Eén van de grootste bedreigingen momenteel is het gebrek aan een gedegen opleiding. In Vlaanderen en België bestaat er namelijk geen opleiding tot professioneel inkoper op universitair niveau, dit in tegenstelling tot onze buurlanden. Op bachelor en master niveau zou men in economische, financiële en ingenieursrichtingen keuzevakken moeten aanbieden, die tot een eerste inzicht leiden.

Momenteel worden opleidingen over basiskennis, vaardigheden, specialisaties en management aspecten in het vakgebied enkel aangeboden door professionele organisaties zoals VIB-Vereniging voor Inkoop en Bedrijfslogistiek ([www.bevib.be](http://www.bevib.be))

In dit katern wensen we ons beroep in de kijker te plaatsen om zijn veelzijdigheid en internationale karakter in de verf te plaatsen alsook een netwerkforum aan te bieden aan de vele professionals in Vlaanderen. Prepare to be surprised!



## IN DE KIJKER



**Johan Sleebus**  
CEO van ERIKS  
Cluster België

PAGINA 6

"Moderne bedrijven moeten op zoek gaan naar partners die breedte en diepte combineren"

**Tips en Tricks** p. 4  
In zeven stappen naar een efficiënter aankoopbeleid.

**Lange termijn** p. 7  
"De focus ligt op duurzame relaties."

**Professionalisme** p. 11  
Van pure aankoper tot bedrijfsadviseur.

## MEDIA PLANET

We make our readers succeed!

INKOOPBEHEER, 1STE EDITIE,  
DECEMBER 2010

**Managing Director:** Christophe Demir  
**Editorial Manager:** Wim Hellemans

**Project Manager:**  
Carmen Van Oers  
**Phone:**  
+32 (0)2 421 18 23  
**E-mail:**  
[carmen.van.oers@mediaplanet.com](mailto:carmen.van.oers@mediaplanet.com)

**Business Developer:**  
Bram Vandebroek  
**Phone:**  
+32 (0)2 421 18 30

**Layout:** Lii Treimann  
**Redactie:** Bert Verbeke, Hilde Vereecken, Els Jonckheere  
**Print & distributie:** Corelio Publishing

**Mediaplanet contact information:**  
**Phone:** +32 (0)2 421 18 20  
**Fax:** +32 (0)2 421 18 31  
**E-mail:** [info.be@mediaplanet.com](mailto:info.be@mediaplanet.com)

Mediaplanet ontwikkelt hoogwaardige bijlagen die zich richten op een specifiek thema en de daarbij behorende doelgroep. Zo brengen wij lezer en adverteerder dichterbij elkaar. Deze bijlage wordt gepubliceerd door Mediaplanet en valt niet onder de verantwoordelijkheid van de redactie.

UW PARTNER VOOR EEN EFFICIËNTE  
EN DUURZAME SUPPLY CHAIN



**CHEP**

Voor meer info, ga naar [www.chep.com](http://www.chep.com)



# Optimaal aankoopbeleid verhoogt kwaliteit dienstverlening

**Vraag:** Wat is het doel bij de optimalisatie van het aankoopproces?

**Antwoord:** Het vereenvoudigen het aankooptraject, het tot een minimum beperken van de contractuele afhandelingstijd en het reduceren van het aantal geprefereerde leveranciers.



**Luc Cloet**  
Director Service Operations bij bpost.



**Peter De Meester**  
Purchasing Manager bij bpost.

“Bij bpost kiezen we voor een centralisatie van de aankopen, voornamelijk omwille van efficiëntie, professionalisering, controle, kostenbeheersing evenals klantgerichtheid en kwaliteit”, openen Luc Cloet, director service operations en Peter De Meester, purchasing manager bij bpost.

“Met uitzondering van enkele zeer gespecialiseerde diensten is de aankoopafdeling verantwoordelijk voor alle aankopen. Dit houdt een zeer breed gamma aankopen in: werken voor aanpassingen en onderhoud van postkantoren, beveiliging en waardentransport, de hele vloot fietsen tot vrachtwagens en onderhoud. Een belangrijke productgroep is textiel want ruim 12.000 medewerkers bedelen dagelijks de post in uniform. Om het beeld compleet te maken: ook postbussen, sorteerinstallaties, het ganse gamma ICT- producten en diensten, consulting allerhande, onderhoudsdiensten, catering, personeeltransport, zakenreizen, papierproducten en meubilair... behoren tot het aankoopbeheer.”

## Aandachtspunten

“Waar vroeger in de eerste plaats kostenverlaging als formele doelstelling werd genomen, ligt de nadruk steeds meer op de snelheid van afwikkeling en de verhoging van de kwaliteit. Dit betreft dan niet alleen de aangekochte producten of diensten maar ook de onderliggende contracten en werkspraken. We streven tegelijk naar



**NIEUWE FOCUS.** Waar vroeger in de eerste plaats kostenverlaging als formele doelstelling werd genomen, ligt de nadruk steeds meer op de snelheid van afwikkeling en de verhoging van de kwaliteit. FOTO: BPOST

een hoge klantentevredenheid. De verschillende business units waarvoor wij de aankopen verzorgen, benaderen wij dan ook als onze interne klanten.”

## Reduceren aantal leveranciers

“Voor onze specifieke behoefte aan externe ICT medewerkers, kiezen we om het aantal ‘geprefereerde’ leveranciers drastisch te beperken, terwijl een toegang tot de ganse markt van zowel grotere systeemintegratoren als zeer gespecialiseerde partijen met specifieke expertise een onmiskenbaar voordeel is. Tegelijk worden onze geprefereerde leveranciers met zorg gekozen en genieten uiteraard steeds van een voorsprong bij het ontvangen van nieuwe aanvragen. Wanneer zij tij-

dijk geen passende beschikbarheden hebben, kunnen wij alsnog de gezochte profielen vinden tegen marktconforme tarieven.”

## Leveranciersevaluatie

“Wij gebruiken nog geen formele leveranciersevaluatie. Dankzij investeringen in onder meer een spend analyse tool, opleidingen en het standaardiseren naar een category management aanpak en andere ondersteunende hulpmiddelen beschikken we gaandeweg over voldoende gedetailleerde en consistente informatie om leveranciersevaluaties op te maken.”

## Geïntegreerd e-procurementsysteem

“Waar we vroeger een voornamelijk administratief departement

waren zijn we de laatste drie jaar geëvolueerd naar een geïntegreerd e-procurement systeem. Deze tool automatiseert alle administratieve aspecten van de aankoopketting, van aanvraag en budgetgoedkeuring tot bestelling en uiteindelijk automatische factuurvalidatie. Dit levert niet alleen tijdswinst op, maar maakt ook tijd vrij om het eigenlijke aankoopproces beter te ondersteunen, analyses aan te reiken voor category management en véél meer klantgericht te werken. We krijgen op die manier ook een meerwaarde door inzicht in de strategische en operationele bedrijfsbehoeften. Dat alles komt onze dienstverlening ten goede.”

**BERT VERBEKE**  
redactie.be@mediaplanet.com



**Peter De Buck**  
Bestuurder van Connecting-Expertise nv.

## Softwareprogramma faciliteert aankoopproces

**Het aankoopbeleid van veel bedrijven kan vaak een stuk eenvoudiger. Onze hernieuwde nationale posterijen kozen voor een moderne oplossing.**

“Aankoopdiensten kampen doorgaans met een aantal cruciale problemen. Het betreft het centraal sturen van de aankopen, de vaak gebrekkige rapportering, een hoge operationele werklust en het objectief beoordeelen van de kwaliteit van geleverde diensten. Met onze softwareoplossing bieden wij hierop een antwoord”, vertelt Peter De Buck, bestuurder van Connecting-Expertise N.V.

## Efficiëntie

Het softwareprogramma faciliteert het ganse e-Sourcing proces van bpost, vanaf de aanvraag tot de effectieve aankoop. “Via het e-Sourcing platform beheert bpost haar preferred suppliers terwijl de Marktplaats module toegang biedt tot talloze leveranciers. Het programma werkt via het SaaS-concept, Software as a Service. Het betekent dat de software internationaal via het internet beschikbaar is, gebruikers hoeven zich enkel aan te melden met een paswoord. In een grote organisatie als bpost kan zowel Aankoop als Resource Management op die manier makkelijk gebruik maken van het programma.” De implementatie van het softwareprogramma nam nauwelijks één maand in beslag. “Naast de installatie focussen wij vooral op de begeleiding in het veranderingsproces en het duurzaam verankeren van efficiëntieverbeteringen.”

**BERT VERBEKE**  
redactie.be@mediaplanet.com



**We Have The Answers.**



Call Fleet Logistics International today on: +32 2 600 72 22  
or send an e-mail to: info@fleetlogistics.com  
EUROPE'S LEADER IN AUTOMOTIVE FLEET MANAGEMENT



**Mediaplanet vraagt jouw mening!**

**Mediaplanet voert momenteel een marktonderzoek. Laat ons weten wat jij vindt op <http://mediaplanet.com/enquete>. Onder de deelnemers wordt een verblijf voor 2 personen voor 2 nachten in het exclusieve relaxatieoord 'Pullman Thalassa Timi Ama' in Villasimius (Ita) verloot.**

[www.mediaplanet.com/enquete](http://www.mediaplanet.com/enquete)



TIP

2

WERK NAUW  
SAMEN MET  
DE CFO

**NA DE CRISIS**  
De economische crisis vroeg om meer inventiviteit van de aankoopafdeling, die moeten we nu zien vast te houden.  
FOTO: SHUTTERSTOCK.COM

# Aankoopafdeling moet af van eilanddenken

**Vraag:** Hoe evolueert de relatie tussen aankoopbeheerder en CFO?

**Antwoord:** Omwille van hun gemeenschappelijke focus op resultaten en cijfers groeien CFO en aankoopbeheer steeds meer naar elkaar toe.

“Uit een onderzoek uit 2009 van de Aberdeen Group geeft 71 procent van de ondervraagde CFO's aan dat de aankoopafdeling een belangrijke impact heeft op de competitiviteit van een onderneming”, aldus Sam Strijckmans, CFO en Board Member van Nitto Europe. “Dit percentage is een forse stijging ten opzichte van het onderzoek twee jaar eerder. De economische crisis vroeg om nog meer inventiviteit van de aankoopafdeling. Twee targets stonden hierbij centraal: het realiseren van kostenreductieprogramma's en het vrijmaken van cashflow/werkkapitaal. Nu de economie zich herstelt komt het er voor de aankoopafdeling op aan om de opgebouwde voordelen van de afgelopen jaren zo lang mogelijk vast te houden. Daarnaast is het noodzakelijk om de beleving van schaarwordende grondstoffen en materialen te garanderen. De aankoopafdeling kan dit waarmaken dankzij de goede langetermijnrelaties met le-



“Aankoop moet zich profileren als een strategische afdeling binnen de organisatie”

**Sam Strijckmans**  
CFO en Board Member van Nitto Europe.

veranciers en het voorzien van back-ups of alternatieven.”

## Onderdeel van de supply chain

“Steeds meer bedrijven beseffen dat aankoopbeheer op een strategisch niveau moet worden gebracht. Aankoopafdelingen moet afstappen van hun eilanddenken. Ze moeten er zich veel meer van bewust zijn dat ze een onderdeel uitmaken van de totale supply chain. Pas dan kan aankoop zich profileren als een strategische afdeling binnen een organisatie.”

Aankoopbeheer moet meer gestuurd worden van buitenuit. “Hiervoor dienen ze goed te luisteren naar de wensen van zowel de interne als externe klanten. Met hun informatie kunnen ze het aankoopbeleid op-

timaal organiseren door te voldoen aan de werkelijke behoeften.”

## Anders en beter inkopen

“Cash is de zuurstof van een onderneming, terwijl de winst de hartslag is. In de crisisperiode was cash hét grote probleem. Door anders en beter aan te kopen kan men het winstniveau en het werkkapitaal opkrikken en daardoor de kasstroom positief beïnvloeden.”

Al te vaak wordt het aandeel van de aankoopkosten te laag ingeschat. “De perceptie leeft dat personeelskosten verantwoordelijk zijn voor de grootste hap uit het ondernemingsbudget, maar niets is minder waar. Het betalen van leveranciers – zowel voor goederen als diensten – slurpt immers circa 70 procent van de omzet op. Het is duidelijk dat het

terugdringen van deze kost, hoe minimaal ook, al onmiddellijk zijn gevolgen heeft voor onder meer de winstmarges en de ROI. Vaak is men verrast door het ingrijpend effect van een bescheiden daling of stijging van de aankopen.”

## Gelijklopende belangen

“De CFO en de CPO - Chief Procurement Officer - hebben gelijklopende belangen. Aankopen zijn immers belangrijk voor de financiële situatie van een bedrijf. De CPO kan hierbij de knowhow van de CFO gebruiken bij het stroomlijnen van alle modaliteiten in het aankoopproces. Omgekeerd, kan de CPO finance verlichten in zijn takenpakket. Immers, de 'routine financiële taken' van een CFO zijn gewijzigd. Risk management, strategic controlling en investor relations wint aan belang. CFO's maken bijna steeds deel uit van de directiecomité en raken daardoor steeds meer betrokken bij het strategisch beslissingsproces van zijn bedrijf. Kortom, door finance te voorzien van relevante en actuele cijfergegevens raakt de aankoopafdeling als vanzelf ook betrokken bij het strategische beleid.”

**BERT VERBEKE**

redactie.be@mediaplanet.com

7

TIPS VOOR EEN  
EFFICIËNTER  
AANKOOPBELEID

## TCO

**1** Prijs is slechts één onderdeel van de onderhandeling. Breng daarom de totale 'cost of ownership' (TCO) in kaart.

## Vendor Managed Inventory

**2** Neem maatregelen voor de verbetering van het werkkapitaal o.a. door middel van vendor managed inventory, waarbij de stock en de daaraan gekoppelde risico's bij de leverancier blijft.

## Betalingstermijnen

**3** Bereken wat het meest voordelig is op vlak van betalingstermijnen: korting voor contante betaling versus langere betalingstermijnen. Dit kan wijzigen in functie van de interestvoeten op de financiële markten en de cashpositie van het aankopende bedrijf.

## Risk management

**4** Breng uw strategische aankopen en leveranciers in kaart. Voorzie in alternatieve aankooproutes voor 'single source suppliers'.

## Ethische regels

**5** Maak uw beleid duidelijk aangaande de ethische gedragsregels voor de aankoopafdeling. Hoe staat het bedrijf ten opzichte van het ontvangen van geschenken en uitnodigingen van leveranciers? De positie van multinationals is hierin meestal een stuk strikter dan deze van de lokale KMO.

## Opleiding

**6** Organiseer opleiding voor uw aankoopafdeling. Er bestaat in België immers geen universitaire opleiding voor aankoopbeleid. Continue bijscholing is bijgevolg een must.

## Wisselkoersen

**7** Breng uw wisselkoersrisico's van uw aankopen in kaart. Voorzie contractueel prijsaanpassingsclausules in functie van de evolutie van de wisselkoersen of voorzie in natural hedging, bijvoorbeeld het afzetten van een US\$ aankooprisico ten opzichte van een US\$ verkooprisico.

INZICHT

# Beheer leveranciers is voer voor specialisten

■ **Vraag:** Hoe kan je het werken met verschillende leveranciers van tijdelijke medewerkers stroomlijnen?

■ **Antwoord:** Besteed het beheer van uw leveranciers uit.



**Ronny Lommelen**  
Managing Director Belux & HNIT France.

Het uitbesteden van ICT-activiteiten, onder andere door het inhuren van tijdelijke specialisten, is een courante praktijk in de ICT-arbeidsmarkt. “Deze trend zien we op alle niveaus, gaande van ICT-helpdeskmedewerkers tot het inhuren van een tijdelijke CIO. De krapte op de arbeidsmarkt is een eerste verklaring voor het gebruik van tijdelijke specialisten. Maar voor bepaalde projecten is het ook niet aangewezen om ICT’ers voltijds en voor onbepaalde duur in dienst te nemen, omdat het bedrijf slechts gedurende de looptijd van een project nood heeft aan een bepaalde expertise. Bovendien biedt het inschakelen van tijdelijke medewerkers heel wat flexibiliteit. Zo kan de samenwerking met een tijdelijke expert gemakkelijker stopgezet worden dan met een voltijdse medewerker”, licht Ronny Lommelen toe, managing director Belux bij Harvey Nash, een human resources solution provider die zich o.a. specialiseert in het rekruteren van zowel tijdelijke als permanente specialisten in IT en engineering.

## Leveranciers bundelen

Parallel aan de uitbestedingstrajecten wordt, voor de activiteiten die in eigen beheer blijven, veel aandacht besteed aan de optimalisatie van de inhuurprocessen. Het coördineren van verschillende leveranciers van tijdelijke specialisten is echter geen sinecure. Elke leverancier van tijdelijke specialisten heeft echter zijn eigen contractuele bepalingen, bijvoorbeeld over de opzegtermijn of de betalingstermijn. “Voor een bedrijf dat veelvuldig een beroep doet op tijdelijke medewerkers afkomstig van verschillende leveranciers, betekent dit meestal een enorme administratieve rompslomp. De ene tijdelijke medewerker heeft een opzegtermijn van zes weken, de andere van zes maanden. Of nog de ene medewerker moet maandelijks betaald worden, de andere pas op het einde van de opdracht. Kortom, het bedrijf ziet al vlug het bos door de bomen niet meer”, zegt Ronny Lommelen.

Via contract management worden al deze verschillende contracten overgedragen naar een derde partij die instaat voor de communicatie, administratie en financiële afhandeling met alle mogelijke leveranciers. De dienstverlening is het beste te vergelijken met het



**TIJDELIJKE SPECIALISTEN.** Het uitbesteden van ICT-activiteiten, onder andere door het inhuren van tijdelijke specialisten, is een courante praktijk in de ICT-arbeidsmarkt  
FOTO: SHUTTERSTOCK.COM

uitbesteden van de loonadministratie. Ronny Lommelen somt de voordelen van deze werkwijze op. “De klant heeft zo een betere controle op het inhuurproces van tijdelijke specialisten. Het inhuurproces is ook efficiënter, flexibeler en transparanter. Door een contractmanager in te schakelen vereenvoudigt de administratie. De

contractmanager treedt immers op als tussenpersoon zodat het bedrijf slechts één aanspreekpunt heeft die zich met de afhandeling van de verschillende contracten bezighoudt. De kost van deze service varieert van 0 euro (de leverancier betaalt immers veelal het lage percentage van Harvey Nash), tot een besparing van 15 procent

in de gevallen waar de vorige leverancier vervangen kan worden door Harvey Nash.”

## Proces stroomlijnen

De dienstverlening van contract management kan nog een stap verder gaan en onderhandelen met de leveranciers over de tarifiering. “Contract management is begonnen als een vorm van payroll dienst en is ondertussen uitgegroeid tot een meer alomvattende dienstverlening die klanten ondersteunt en adviseert. Naast de administratieve en financiële afhandeling ondersteunen we ook het inkoopproces. Anders gezegd, treden we meer en meer op als een soort ‘matchmaker’ tussen klant en leverancier van tijdelijke specialisten”, schetst Ronny Lommelen. Een belangrijke kanttekening is dat contract management en contracting of het leveren van tijdelijke specialisten aan bedrijven, volledig los staat van elkaar.

## OUTSOURCING OM KOSTEN TE BESPAREN

■ **Uit de jaarlijkse IT leadership** Strategic Survey van Harvey Nash bij meer dan 2.600 CIO’s wereldwijd blijkt dat 67 procent van de Belgische CIO’s verwacht hinder te ondervinden van het tekort aan goed opgeleide IT’ers. Wereldwijd verwacht 58 procent van de CIO’s problemen.

■ **Voor 37 procent van de Belgische** CIO’s is kostenreductie de belangrijkste prioriteit. Daarbij kijkt men naar nieuwe modellen om kosten te besparen. SaaS (software as a service) en cloud computing worden daarbij het vaakst genoemd.

■ **73 procent van de Belgische** CIO’s verwacht een bevriezing dan wel daling van het IT-budget. Het belang van outsourcing om kosten te besparen blijft dan ook groot. Bijna een derde van de CIO’s zegt in de nabije toekomst meer te investeren in outsourcing. Software application development en application maintenance zijn de activiteiten die het meeste worden uitbesteed.

■ **Voor offshore projecten** wordt vooral richting India en Oost-Europa gekeken. Mediaplanet editie inkoopbeheer



## Contract management voorkomt risico’s en geschillen

**Kort samengevat is contract management het proces waarmee zo systematisch en efficiënt mogelijk contracten worden aangemaakt, uitgevoerd en geanalyseerd met als doel de financiële en operationele prestaties te optimaliseren.**

Contract management omvat onder andere de onderhandeling van de voorwaarden en bepalingen van contracten en het waarborgen van de naleving van de algemene voorwaarden. Het is dan ook belangrijk om in een vroeg stadium van een project na te denken over de mogelijke risico’s die tijdens het traject kunnen opsteken. Wijzigingen kunnen leiden tot meerwerk en vertragingen zijn wellicht een bron van potentiële geschillen en claims. Deze kosten veel tijd en geld en daarom is het beter om te investeren in degelijke procedures voor contract management.

## Contractvormen

Bij een kostenpluscontract worden de diensten geleverd op basis van de kostprijs plus een vooraf afgesproken winstmarge. Bij een inzetcontract wordt er een gespecificeerde capaciteit gerealiseerd tegen een bepaald tarief. Bij een inzetcontract met bonus-malusregeling wordt naast de afrekening op basis van geleverde inzet een bonus (straf) betaald in geval van betere (slechtere) prestaties dan gespecificeerd in de SLA’s. Een resultaatcontract rekent de leverancier af op basis van het geleverde resultaat en niet de inzet. Bij een partnercontract delen opdrachtgever en leverancier samen de investeringen en de gegenereerde opbrengsten. Bij een effectcontract tenslotte ontvangt de leverancier een deel van de gerealiseerde toegevoegde waarde of kostenreductie bij de opdrachtgever.

BERT VERBEKE

redactie.be@mediaplanet.com

HILDE VEREECKEN

redactie.be@mediaplanet.com

INZICHT

# INVLOED OP VOLLEDIGE KETTING

**Vraag:** Hoe kan een bedrijf zijn aankoopbeleid optimaliseren?

**Antwoord:** Door in het bestelproces de schakels zonder toegevoegde waarde te elimineren en te kiezen voor het juiste product voor elke applicatie.

“Om succesvol te blijven staat de West-Europese industrie voor enorme uitdagingen rond zes thema's: efficiëntie, innovatie, plant uptime, duurzaamheid, optimalisatie van het aankoopbudget en beheersing van het werkkapitaal. Onder andere rond de efficiency van het aankoopproces hebben de meeste bedrijven nog een forse weg af te leggen”, opent Johan Sleebus, CEO van ERIKS Cluster België. De onderneming levert een breed gamma in aandrijf- en afdichtingstechniek, slangen, afsluiters, kunststoffen, rubbers, gereedschappen, pbm's, onderhoudsproducten, ... en bedient zijn klanten vanuit een matrixorganisatie: plaatselijke Service Centers met een focus op Total Cost of Ownership en gespecialiseerde Technology Centers die zich focussen op applicaties en innovaties.

## Drie aankoopniveaus

“Eerzjids hebben bedrijven nood aan een leveranciersreductie om het administratieve en logistieke proces te vereenvoudigen. Vanuit die optiek hebben ze dus behoefte aan leveranciers met een breed gamma. Anderzijds hebben bedrijven juist nood aan specialisten die helpen het productieproces te optimaliseren. Conclusie: moderne bedrijven moeten op zoek gaan naar partners die breedte en diepte combineren.”

“Een aankoopbeleid kan je indelen in drie niveaus: operationeel, tactisch en strategisch. Het operationele niveau bestaat eigenlijk uit het louter aanvragen van offertes en bestellingen plaatsen. Bestellen is echter niet hetzelfde als aankopen. Het tactische niveau omvat marktonderzoek en het onderhandelen met diverse leveranciers. Het

strategische niveau is echter van doorslaggevend belang hierbij is er immers sprake van het screenen van de markt, vertrekkende vanuit de bedrijfsdoelstellingen.”

Bij de meeste ondernemingen ligt de focus op het tactische niveau. “Voor meer dan 80 procent van de inkoop van een bedrijf zijn de indirecte kosten veel hoger dan de prijs van een product zelf. Dit komt omdat bedrijven zich vanuit hun tactisch aankoopbeleid te veel richten op de eenheidsprijs, terwijl de winst juist kan worden behaald door producten aan te kopen met een langere levensduur en/of standtijd. Op die manier hebben bedrijven als vanzelf minder producten nodig. Bovendien: hoe meer schakels zonder toegevoegde waarde uit het bestelproces worden gelicht hoe succesvoller het aankoopbeleid zal zijn.”

## Total Cost of Ownership

“Het optimaliseren van het aankoopbeleid is een continu werkproces voor de ganse organisatie. Het heeft geen zin dat enkel de aankoopdienst inspanningen levert, alle geleidingen binnen een organisatie moeten hieraan meewerken. Daarnaast dienen bedrijven de nodige kwaliteitseisen te stellen aan hun (toe)leveranciers. Leveranciers moeten bijdragen tot het optimaliseren en minimaliseren van de Total Cost of Ownership. Ze kunnen dit onder meer realiseren door bij te dragen aan het verlagen van administratieve en logistieke kosten, contractbeheer, door logistieke oplossingen aan te bieden en last but not least: door de klant te adviseren en bij te staan, zodat op het juiste moment, het juiste product of de juiste component gebruikt wordt in elke toepassing.”

## Applicatiegericht advies

“Het optimaliseren van het productieproces is immers een wezenlijke pijler om de belangrijkste doelstelling van elk productiebedrijf, nl. plant uptime, te realiseren.” En ook hierin heeft een leverancier vandaag de dag

een belangrijke rol te vervullen. Wil een leverancier een structurele bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering van zijn klanten dan is applicatiegericht advies en overdracht van kennis een evidentie.

## MRO-inkoop

“Tot slot nog dit: het aankopen en beheren van MRO-goederen - Maintenance, Repair and Operating - is vaak een kluwen aan codenummers, leveranciers en contactpersonen. Het gaat doorgaans om duizenden relatief laagwaardige artikelen die bij tientallen - zometert honderden - verschillende leveranciers worden betrokken. In heel wat bedrijven is MRO-inkoop nog steeds een onderbelicht en onontgonnen aandachtsgebied. Meer dan eens wordt er geredeneerd dat indirecte materialen gemiddeld 4 tot 8 procent van het aankoopbudget uitmaken en het dus niet direct de moeite loont om dit strategisch te bekijken. Tot 80 procent van de administratieve en logistieke kosten - beheer van leveranciers, zoektijden, artikelbeheer, creatie van prijsaanvraag en bestelorder, factuurcontrole, betaling, het ontvangen, in voorraad leggen en picken - gaat echter naar deze indirecte materialen. Het is dan ook aangewezen om dit inkoopproces te optimaliseren.”

Ook voorraadbeheer speelt een belangrijke rol in het aankoopproces van MRO. “Een MRO-voorraad omvat doorgaans een gamma van laagwaardige artikelen, met lage rotatie, LIFO (Last In, First Out) en een onvoorspelbaar verbruikspatroon. Voor een heleboel MRO-goederen dreigt er gevaar in geval van een stockbreuk. Traag roterende voorraad kost enorm veel geld: zowel de kost van het stilliggend kapitaal als het feit dat de componenten technisch niet meer voldoen op het moment dat men ze uiteindelijk nodig heeft.

Voor bedrijven is het een uitdaging om over al deze factoren een goed beeld te krijgen, zich te laten begeleiden door de juiste partners en uiteindelijk een efficiënt inkoopbeleid te organiseren zodat de verwervingskosten van MRO-goederen tot een minimum worden herleid.”

“De kosten van MRO-producten kunnen flink gedrukt worden door het beperken van het aantal leveranciers, door een vereenvoudiging van het bestelproces en door het gebruik van moderne IT-middelen waardoor de procesefficiëntie aanzienlijk wordt verhoogd. Primordiaal blijft uiteraard de focus op de levensduur van de gebruikte producten.”

TIP  
3  
VEREENVOUDIG  
HET PROCES

**BREEDTE EN DIEPTE**  
“Moderne bedrijven moeten op zoek naar partners die breedte en diepte combineren”, aldus Johan Sleebus, CEO van ERIKS Cluster België.  
FOTO: PRIVE

BERT VERBEKE  
redactie.be@mediaplanet.com



**LANGE TERMIJN.** “De klant moet er van op aan kunnen dat hun productiviteit ook over tien jaar nog altijd optimaal zal zijn”, aldus Mike Callens, Vice President Sourcing bij Atlas Copco.  
FOTO: ATLAS COPCO

## “De focus ligt op duurzame relaties”

**Atlas Copco is wereldleider in het leveren van een breed scala producten en services. Hun inkoopbeleid situeert zich zeer duidelijk op het strategische niveau. De onderneming streeft steeds naar lange-termijnpartnerships, zowel voor hun direct sourcing als voor hun indirect sourcing. Dit langetermijnintermijndenken ondersteunt het doel van duurzame productiviteit.**

Binnen Atlas Copco is de missie van elke aankoper het ondersteunen en helpen realiseren van de business targets: jaarlijkse groei, efficiëntie, innovatie, sustainable productivity & safety first. Vanuit de gedachte “There is always a better way” wordt er veel aandacht besteed aan het verbeteren van het product ontwikkelingsproces en de totale supply chain & het verlagen van de Total Cost of Ownership.

## Fluctuaties opvangen

“Een bedrijf zal zich zodanig dienen te organiseren dat fluctuaties - in personeel, schaarste in grondstoffen, enzovoort - opgevangen kunnen worden. Bovendien zal elk productiebedrijf zich nog meer moeten focussen op plant uptime, innovatie, sustainability en efficiency. En daarin spelen ook leveranciers een zeer belangrijke rol: “Technology is also driven by the competence

of your suppliers’. Het is belangrijk dat de klant er van op aan kan dat hun productiviteit niet alleen vandaag en morgen, maar ook over een jaar of zelfs over tien jaar nog altijd optimaal zal zijn”, aldus Mike Callens, Vice President Sourcing bij Atlas Copco.

## Samenwerking

“Ook binnen ons bedrijf zelf focussen we op duurzame relaties. De samenwerking met industrieel toeleverancier ERIKS+BAUDOIN dateert reeds van 1995. Hun twin-business model biedt ons namelijk het voordeel dat we bij hen terecht kunnen voor zowel OEM-goederen (Original Equipment Manufacturer) als voor het brede MRO-assortiment (maintenance, repair and operation goods). Ik zie hen dan ook meer als een integrator, een kennis- en servicepartner, dan als een leverancier met een groot magazijn. Onze verschillende afdelingen ervaren dagelijks de support en meerwaarde die onze leverancier ons biedt door middel van een on-site medewerker, het 2 bin systeem met dagelijkse leveringen op locatie, VMI (Vendor Managed Inventory), de automatisering van het administratieve proces (online bestellingen, e-invoicing, ...), etc. We kunnen spreken van een grote verwevenheid binnen onze organisatie en een grote tevredenheid van onze mensen.”

BERT VERBEKE  
redactie.be@mediaplanet.com

6

TIPS VOOR EEN BETER  
AANKOOPBELEID

## Strategisch aankoopbeleid

**1** Een strategisch aankoopbeleid vormt de hefboom voor het realiseren van de verschillende bedrijfsdoelstellingen van uw onderneming.



## Kies applicatiegericht

**2** Kies resoluut voor producten die de langste levensduur garanderen. Verhoog uw plant uptime en reduceer uw aankoopbudget.



## Invester in efficiëntie

**3** Durf administratieve en logistieke processen te verbeteren. Faciliteer het bestelgemak, investeer in efficiency via e-business en leg de bestellingbevoegdheid bij de eindgebruikers.



## Innoveer

**4** Evolveer sneller dan uw concurrenten. Maak gebruik van de voorsprong die u kunt nemen dankzij de kennisoverdracht van uw gespecialiseerde leveranciers.

## Denk duurzaam

**5** Sustainability hoog in het vaandel dragen werpt z'n vruchten af voor milieu en veiligheid. Onderschat echter ook het effect in uw portemonnee niet. Grondstoffen worden schaarser, energie wordt duurder en duurder.

## Zet uw werkkapitaal duur in

**6** Beschouw de voorraden van uw leverancier als ‘virtueel verlengstuk’ van uw eigen voorraden. U realiseert meer met minder activa en u geniet van een grotere beschikbaarheid van de laatste technologieën.



**GROEN CONCEPT**  
 "Het gezamenlijk gebruik van materiaal door diverse spelers is per definitie een milieuvriendelijk concept", aldus Christophe Campe, Country General Manager bij CHEP Benelux.  
 FOTO: PRIVÉ

# Een efficiënte en duurzame bevoorradingsketen

**Vraag:** Hoe producten op een duurzame en milieuvriendelijke manier transporteren?  
**Antwoord:** Door het gezamenlijk gebruik maken van pallets of palletpooling waarbij de pallets continu heringezet worden is hierop een antwoord.

## SUPPLY CHAIN

"Het gebruik van gezamenlijke kratten en pallets, die in de supply chain voortdurend hergebruikt worden, genereert belangrijke voordelen op het vlak van het milieu vergeleken met het systeem van wegwerp- of ruilpallets", zegt Christophe Campe, Country General Manager CHEP Benelux. Het bedrijf is wereldwijd toonaangevend op het gebied van pallet- en containerpooling. Het verdeelt, collecteert, reinigt en herstelt meer dan 300 miljoen pallets en kratten en staat in voor meer dan drie miljoen productverplaatsingen per dag.

Pooling houdt in dat pallets en kratten gebruikt worden door meerdere klanten of gebruikers. Aan het einde van de bevoorradingsketen retourneren de pallets

naar het dichtstbijzijnde service center. Na controle van de pallets worden deze opnieuw klaargemaakt voor hergebruik. "Dit poolingsysteem is gebaseerd op de combinatie van geavanceerde beheersystemen, een goed beheerd wereldwijd netwerk van service centers en geavanceerde logistieke en transportmogelijkheden, waarmee de aanvoer van de pallets en kratten zorgvuldig afgestemd kan worden op de specifieke bevoorradingsbehoeften van klanten", legt Christophe Campe uit.

## Minder CO2 uitstoot

In tegenstelling tot ruilpallets moeten ladingdragers uit de pool niet teruggebracht worden naar het vertrekpunt. Hierdoor kan fors bespaard worden op de transportkosten. "Het gezamenlijk gebruiken van materiaal door diverse spelers, is per definitie een milieuvriendelijk concept, omdat het materieel maximaal gebruikt wordt. Door ons dichte netwerk kunnen we ook de transportafstanden minimaliseren. Dit komt niet alleen het milieu ten goede, maar drukt ook de kosten", vervolgt Christophe

Campe. Het bedrijf ontwikkelde, samen met de universiteit van Leeds, de Environmental Calculator (EC) die de impact op het milieu becijfert bij gebruik van CHEP pallets ten opzichte van standaard europallets en wegwerp pallets. Campe geeft een voorbeeld. "Zo evolueert de koel-vers sector in Nederland voor de distributie van zijn producten van het ruilen van standaard europallets naar het gebruik van poolpallets. 500.000 bewegingen van deze sector zullen op tien jaar tijd 18.336 bomen of 59 hectaren bos en 8.358 ton CO2 emissie uitsparen tegenover standaard europallets. Tegenover wegwerp pallets wordt dit 70.371 bomen of 238 hectaren bos en 22.573 ton CO2 emissie."

## Tijd en geld

Een ander voordeel is dat producenten en fabrikanten zich kunnen concentreren op hun core-business. "Klanten besparen tijd en geld dankzij de pool. Ze hebben minder medewerkers nodig voor het beheer van hun pallets kratten. Ze zijn minder geld kwijt, doordat ze geen pallets meer hoeven te kopen. Hun werkomgeving is veiliger,

omdat de pallets duurzamer zijn. Ze richten zich op hun bedrijfsactiviteiten, niet op hun pallets en kratten", aldus Christophe Campe.

## Award

Onlangs mocht de logistieke dienstverlener de Lean & Green Award in ontvangst nemen op het Connektcongres 'Rij Veilig, Vervoer Groen' in Rosmalen. De Award is een initiatief van Connekt, die in het kader van het overheidsprogramma Duurzame Logistiek, wordt toegekend aan bedrijven die zich engageren om hun CO2 emissie met minimaal 20 procent te reduceren tegen 2012. "Het winnen van de Lean & Green Award past volledig binnen onze strategie. Ons dienstenpakket is van nature milieuvriendelijk en door zijn positie in de keten willen we meewerken aan het verder optimaliseren van de supply chain. Het Lean en Green programma is een passie geworden die we willen uitdragen naar al onze stakeholders", zegt Christophe Campe.

HILDE VEREECKEN

redactie.be@mediaplanet.com

7

## TIPS VOOR CO2-REDUCTIE



### A-label

**1** Kies voor energiezuinige producten. Apparaten met een A-label zijn het zuinigst.

### Spaarlampen

**2** Gebruik spaarlampen. De hogere aanschafkosten verdienen je binnen een jaar terug door zuiniger energiegebruik. Ook met LED-verlichting bespaart u energie.

### Laptops

**3** Laptops zijn tot 80 procent zuiniger dan een gewone PC. Vergeet ook niet de computer uit te schakelen wanneer u er niet meer mee werkt.

### Kantoorartikelen

**4** Ook door verantwoorde kantoorartikelen te gebruiken, kun je al een bijdrage aan het milieu leveren. Gebruik bijvoorbeeld alleen papier met het FSC-keurmerk. Hergebruik pennen en andere kantoorartikelen zoveel mogelijk en vermijd markers.

### 'Propere' schoonmaakproducten

**5** Schoonmaken is vervuilend. Een milieuvriendelijk schoonmaakbedrijf houdt de vloeren, bureaus en toiletten van je bedrijf schoon zonder daarvoor gebruik te maken van agressieve chemische middelen.

### Milieukeurmerk

**6** Let bij de aanschaf van kasten, bureaus en ander meubilair op het Milieukeurmerk. De materialen die daarvoor gebruikt worden, zijn minder belastend voor het milieu dan het gangbare aanbod.

### Eerlijke koffie

**7** Heb je een koffieautomaat op de werkvloer, vraag dan de leverancier naar Max Havelaar. Je merkt het niet aan de smaak, maar je hebt wel eerlijke koffie.

TIP  
4  
VERGEET DE  
KLEINTJES NIET



**WEINIG AANDACHT**  
Bijvoorbeeld drank vormt een steeds terugkerende kost die weinig aandacht krijgt, hoewel hier makkelijk bespaard kan worden.  
FOTO: SHUTTERSTOCK.COM

# Kleine aanpassingen met een grote impact

**Vraag:** Hoe kan je de kosten drukken zonder grote veranderingen?

**Antwoord:** Kleine aanpassingen kunnen een grote impact hebben. De aankoop van drinkwater is hiervan een perfect voorbeeld.

Hoewel het belang en het bereik van de inkoopfunctie steeds meer wordt erkend, blijft kostenreductie onvermijdelijk deel uitmaken van het takenpakket. Besparen hoeft niet altijd neer te komen op het herbekijken van het productieproces. Kleine aanpassingen op de werkvloer kunnen de kosten drukken zonder dat de verandering een impact heeft op het dagelijkse werken. Een voorbeeld is de aankoop

van water. Drank vormt een steeds terugkerende kost die weinig aandacht krijgt, hoewel hier makkelijk bespaard kan worden.

**Duurzamer**

Hoewel vroeger enkel grote bedrijven voor bronwaterkoelers kozen, heeft de prijsreductie op de markt er voor gezorgd dat ook KMO's met twee of drie werknemers de voordelen ervan voelen. Met een budget van één euro per dag kan een kleine KMO een waterkoeler huren met levering van water. Door te huren vermijdt het bedrijf de aankoopkost en kan het rekenen op een degelijk onderhoud. Koppen is op langetermijn wel interessanter, en kan eveneens gekoppeld worden aan een onderhouds-

contract zodat het apparaat langer meegaat.

De flessenkoelers zorgen voor gekoeld, op kamertemperatuur, warm en zelfs bruisend water zodat dit niet apart hoeft aangekocht te worden. Het aanbod blijft divers, maar de aankoop is beperkt in prijs en neemt minder plaats in. Een waterkoeler met flessen kan probleemloos en zonder aanpassingswerken overall geplaatst worden waar zich een stopcontact bevindt. Er hoeft immers geen waterleiding in de buurt te zijn.

De grote flessen van de waterkoelers moeten minder snel vervangen worden dan de traditionele liter- of 25 centiliterflessen. Daar komt bij dat deze kleine voorraad gemakkelijker is op te slaan dan kratten fris-

drank en er geen nood is aan extra koelkasten.

**Gezond**

Door voldoende water te drinken blijft de concentratie van medewerkers op peil. Onze hersenen bestaan voor 85 procent uit water, als het watergehalte met 2 procent daalt, dan zakt ook de energieproductie in de hersenen. Het vermogen om zich te concentreren en de productiviteit verslechteren dan ook meteen, zelfs bij eenvoudige taken zoals een computerscherm bekijken of een tekst lezen. Het drinken van voldoende water is dus een gezonde manier om je concentratie en inspiratie op te krikken.

HILDE VEREECKEN  
redactie.be@mediaplanet.com

4

TIPS OM TE BESPAREN OP 'VERGETEN' KOSTEN



**Print en papier**

**1** Besparen op print- en papiergebruik kan een besparing tot 35 procent opleveren. Print zoveel mogelijk in zwart-wit en recto verso. Niet elke medewerker hoeft over een printer te beschikken. Beperk het aantal printers per afdeling. Voer een systeem in waarbij de medewerker de printer eerst moet activeren met zijn badge. Zo worden medewerkers aangezet na te denken of een document wel afgeprint moet worden.

**Sluimerverbruik**

**2** Energie besparen is meer dan de juiste leverancier kiezen. Beperk het sluimerverbruik van computers, printers, radio's en koffiemachines. Ze kunnen tot 10 procent van het elektriciteitsverbruik uitmaken. Gebruik schakelstopcontacten die alle apparaten afsluiten. Doof de lichten bij het verlaten van een lokaal. In een ongebruikte vergaderzaal hoeft het licht geen hele dag te branden. Maak gebruik van automatische tijdschakelaars voor ruimtes die niet vaak gebruikt worden. Een graadje minder kan tot zes procent besparen op het energieverbruik.

**In bulk**

**3** Koop kantoor materiaal in bulk. Dat zorgt voor een voordeligere prijs.

**Duurzame alternatieven**

**4** Beperk het afval door de achterkant van gebruikt papier als kladpapier te gebruiken. Kies ook voor glazen en mokken in plaats van wegwerp plastic bekertjes. Voor bijna elk wegwerpproduct bestaan er duurzame alternatieven.



Blue Water Company, uw bronwatercooler specialist

Test nu 1 maand GRATIS en vrijblijvend een watercooler naar keuze, bel 050/82.69.34

Speciale ACTIE: geniet nu 1 jaar gratis huur!!!\*



www.bluewatercompany.be

\*geldig bij overeenkomst van 48 maanden VOOR 15/01/2011



**GRONDIGE CONTROLE**

“Ook een minutieuze controle van alle facturen helpt om de kosten onder controle te houden”, weet Philippe Bottequin, Group Business Development Director bij Fleet Logistics.

FOTO: PRIVÉ



## Zuiniger en veiliger rijden

**Kosten besparen op mobiliteit betekent niet noodzakelijk dat je de wagen volledig hoeft te schrappen. Een opleiding ‘eco-driving’ kan er voor zorgen dat de medewerkers niet alleen zuiniger, maar ook veiliger rijden.**

Laat tijdig gas los wanneer je een kruispunt of verkeerslicht nadert. De brandstoftoevoer naar de motor wordt onderbroken en het verbruik is 0,0 liter. De motor wordt dan via de wielen aangedreven en moet zichzelf dus niet ‘draaiende’ houden wat bij stationair draaien wel het geval is.

Rij niet te snel! Bij snelheden boven 100km/u is de snelheid de bepalende factor voor het brandstofverbruik.

Hou de bandenspanning op peil. Te weinig spanning zorgt ervoor dat je significant meer brandstof gaat verbruiken en de banden sneller gaan slijten.

Gebruik de airco alleen als het echt warm wordt in de auto, of wanneer je ramen beslaan. Een open raam bij een hoge snelheid geeft tot 5% meer brandstofverbruik, airco zelfs 10 tot 25% meer.

Zet de motor ook bij korte stops af. Vanaf dat je ongeveer 30 seconden moet wachten loont het de moeite om de motor af te zetten.

Metten is weten: registreer je brandstofverbruik.

MEER TIPS? WWW.MOBIMIX.BE

HILDE VEREECKEN

redactie.be@mediaplanet.com

# Hou de kosten van uw wagenpark onder controle

**Vraag:** Hoe de kosten van een bedrijfswagenpark onder controle houden?

**Antwoord:** Door het beheer er van uit te besteden aan een specialist ter zake.

Een wagenpark is in veel bedrijven de tweede grootste kostenpost. Jammer genoeg wordt er te weinig gekeken naar mogelijke optimalisaties van kosten en te veel vertrouwen gesteld in de leasingpartners die niet altijd even transparant zijn in hun kostenstructuur. “De gemiddelde kostprijs van een bedrijfswagen is ongeveer 700 euro per maand, exclusief verzekeringen en benzine. Als een bedrijf met een vloot van honderd of meer bedrijfswagens door een efficiënter beheer er in slaagt deze kostprijs met tien procent te doen dalen, is dat een belangrijke besparing”, zegt Philippe Bottequin, Group Business Development Director bij Fleet Logistics. Hij geeft enkele tips om de kosten van het wagenpark te beheersen.

**Verskillende leasingpartners**

Bedrijven opteren soms voor één leasingmaatschappij die de wagens ter beschikking stelt en het beheer ervan op zich neemt. “Dit maakt het beheer weliswaar minder complex, maar studies tonen aan dat de kostprijs van een wagenpark gemiddeld tien procent duurder is als er met één leverancier samengewerkt wordt. Door met verschillende leasingmaatschappijen samen te werken, speelt de concurrentie. Dit brengt een belangrijke kostenbesparing mee. Het uitbesteden van het wagenparkbeheer kan dan een uitkomst bieden. Zij onderhandelen dan met de verschillende leasingmaatschappijen en de klant heeft één aanspreekpunt”, zegt Bottequin.

Om de kosten laag te houden, is controle van de hercalculaties belangrijk. “Vaak wordt tijdens de contractduur de kilometrage herberekend omdat die initieel te laag is geschat. Hierdoor wijzigt (verlaagt) de initiële restwaarde wat meestal de kostprijs doet stijgen. Een externe partner die zich

specialiseert in wagenparkbeheer bezit voldoende kennis en systemen om eventuele parameterwijzigingen op voorhand vast te leggen en zo een kostenstijging te beperken. Ook een minutieuze controle van alle facturen helpt om de kosten onder controle te houden”, weet Bottequin. Het inschakelen van een externe partner verbetert niet alleen de onderhandelingspositie. De transparante rapportage, de adviezen en de (fiscale) kennis over de kostprijs en het gebruik van de bedrijfswagens laten betere strategische beslissingen toe.

**Strikter beleid**

Een ander element dat vaak vergeten wordt tijdens de contractonderhandelingen, maar een serieuze impact op de kostprijs kunnen hebben, zijn bijvoorbeeld het al dan niet voorzien van winterbanden of het aantal banden dat opgenomen is in het contract. “Meer en meer halen bedrijven een aantal diensten uit het leasingcontract en doen hiervoor rechtstreeks een beroep op een derde partij om zo de kosten onder controle

te houden. Dat gebeurt bijvoorbeeld voor het ter beschikking stellen van vervangwagens of inloopwagens, de autoverzekering, tankkaarten. Zo kunnen grote besparingen gerealiseerd worden. Wat het onderhoud betreft, is het niet raadzaam om dit uit het leasingcontract te halen omdat het te complex is om op te volgen”, zegt Bottequin.

Daarnaast voeren meer en meer bedrijven een strikter wagenbeleid onder meer door de keuzemogelijkheden te beperken of te werken met referentielijsten in plaats van budgetten. Bestuurders worden ook geresponsabiliseerd door een bijdrage te vragen bij schadegevallen. “Alhoewel belangrijke besparingen kunnen worden gerealiseerd lijkt ons het uitbesteden van het wagenparkbeheer pas zinvol vanaf een bepaalde omvang van de vloot. Soms is het voor kleinere bedrijven met een beperkt aantal wagen efficiënter om de wagens zelf aan te kopen in plaats van te leasen”, besluit Bottequin.

HILDE VEREECKEN

redactie.be@mediaplanet.com

## HARVEY NASH ASSISTEERT U GRAAG BIJ HET VINDEN VAN DE JUISTE MATCH

Harvey Nash, onderdeel van de beursgenoteerde Harvey Nash Group, is een professionele organisatie voor detachering, contractmanagement, international executive search, werving & selectie en outsourcing & offshore. Met wereldwijd meer dan 4.000 professionals in 37 kantoren in Europa, de Verenigde Staten en Azië, ondersteunt de Harvey Nash Group toonaangevende organisaties in de profit en non-profit sector.

Harvey Nash ondersteunt het succes van klanten door hen te voorzien van toptalent en expertise dat zij elders niet kunnen vinden. Daarbij stelt Harvey Nash integriteit, transparantie en open communicatie in de werkwijze centraal.

Harvey Nash-medewerkers zijn vakspecialisten die continu proactief meedenken met opdrachtgevers en professionals in het vinden van de ideale match tussen mens en organisatie.

Kijk voor meer informatie op [www.harveynash.be](http://www.harveynash.be)

# HARVEY NASH

The Power of Talent

INSPIRATIE

# 8 miljoen voor VRT door efficiënte aankoop

**Vraag:** Hoe zorg je ervoor dat je aankoopbeleid zorgt voor gelukkigere klanten en extra budget?

**Antwoord:** De VRT bewijst dat dit mogelijk is. Dankzij haar 'mature' manier van aankopen, kon de openbare omroep op 1,5 jaar al 8 miljoen euro besparen!

**BELEID**

Toen de Vlaamse overheid enkele jaren geleden besliste om het budget van de VRT drastisch in te perken, zag de openbare omroep zich genoodzaakt om drastisch in de kosten te knippen. Maar in plaats van haar toevlucht op massale ontslagen en een kwaliteitsbeperking te zoeken, koos ze voor een efficiënter beleid. Ook op het vlak van aankopen werd een hele reorganisatie doorgevoerd. Zo werd in 2006 een nieuwe aankoopmanager aangetrokken die het departement 'matuur' maakte.

Stef Brismoutier, Partner bij Progressio: "Op het vlak van aankoop was de VRT te veel bezig met het volgen van de regels die haar van overheidswege werden opgelegd. In plaats van de interne klant zo efficiënt mogelijk te helpen, lag de focus op het vermijden van fouten. De nieuwe aankoopmanager keerde de situatie om en zorgde er tevens voor dat de dienst aankoop niet meer vanuit haar ivoren toren werkte: vier van de zeven aankopers kregen een plaatsje bij hun interne klant. Op die manier konden ze beter de reële aankoopnoden inschatten."

**Evolutie**

In 2008 schakelde de VRT de aankoopconsultant Progressio in om de aankoopafdeling verder te laten evolueren naar een gestructureerde tactisch-operationeel departement. Onder haar impuls werden verschillende aankopers vervangen door mensen met een beter profiel. Stef Brismoutier: "Om op een echt mature wijze aan te kopen, is meer nodig dan enkel maar productkennis. Communicatievaardigheden, leiderschap en beslissingsvermogen zijn even belangrijk om te slagen. Want aankopers moeten zich als 'projectmanagers' gedragen. Met andere woorden: ze moeten kennis opbouwen over de activiteiten van hun interne klant, zodat ze de behoeften perfect kunnen inschatten. Ze moeten immers



**Stef Brismoutier**  
Partner bij Progressio



**IN DE GOEDE RICHTING**  
Bij de aankondiging dat er sterk in de werkmiddelen van de VRT zou worden geknipt, stelde men dat dit niet ten koste van de kwaliteit mocht gaan. Het nieuwe aankoopbeleid is een fikse stap in de goede richting.  
FOTO: SHUTTERSTOCK.COM

de advocaat van de duivel spelen: 'Hebt u dat wel nodig?', 'Is een andere oplossing niet efficiënter?', 'Is het aantal gevraagde diensten of items niet te veel?', ... Het komt er immers op neer om het juiste te bestellen, niet meer of minder."

**Jaarplan**

Daarnaast werd ook een inkoopjaarplan opgemaakt: de bestellingen van de voorgaande jaren werden geanalyseerd en er werd nagegaan wat er te veel of verkeerd werd aangekocht. "In deze studie ontdekten we dat de VRT vooral reactief aankocht: dus als een interne klant een bestelling plaats- te", aldus Brismoutier. "Dit resulteerde erin dat voor heel wat diensten - zoals cameraploegen - bij het ene departement meer werd

betaald dan bij het andere. Veel beter is het om proactief te werken: per jaar bepalen wat, hoeveel en bij wie zal worden aangekocht. Op die manier kan je immers de kaart van het schaalvoordeel uitspelen en met raamcontracten werken. Dit zorgt voor een aanzienlijke besparing én het maakt de boekhouding heel wat eenvoudiger."

**Geen windeieren**

Uiteindelijk heeft deze drastische reorganisatie van de aankoopafdeling de VRT geen windeieren gelegd. Want toen het nieuwe systeem in werking trad, werd een besparing van 6,5 miljoen euro tegen eind 2011 voorop gesteld. Intussen blijkt dat deze doelstelling heel gemakkelijk zal worden be-

haald. Meer nog: deze zomer was de kaap van acht miljoen euro al overschreden en er is nog anderhalf jaar te gaan!

Stef Brismoutier: "Bij de aankondiging van de Vlaamse regering dat er sterk in de werkmiddelen van de VRT zou worden geknipt, stelde het directiecomité dat dit - waar mogelijk - niet ten koste van de kwaliteit van de uitzendingen mocht gaan. De reorganisatie van het aankoopdepartement zorgde in deze voor een meer dan materiële bijdrage. Want hoe meer kan worden bespaard op de werkmiddelen, hoe minder herhalingen er op de openbare omroep zijn..."



**Marc Van Obberghen**  
Partner bij Progressio.

**EVOLUTIE**

## Van pure aankoper tot bedrijfsadviseur

**Volgens Marc Van Obberghen, partner bij Progressio, kunnen de aankoopafdelingen qua professionaliteit in vier categorieën worden ingedeeld.**

"De basisvorm is dat de centrale business unit zijn eigen aankopen doet. Deze manier van werken is weinig (kosten)efficiënt en dat beseffen steeds meer bedrijven. Het gros van de ondernemingen heeft intussen dan ook een centrale aankoopdienst geïmplementeerd. Maar deze functioneert louter als diegene die aankoopt wat de interne klant nodig heeft. Vaak moet ze beginnen te negotiëren in projecten die al in een vergevorderd stadium zitten. Denk maar aan een nieuwe productiemachine: het heeft weinig zin om nog over prijs te gaan onderhandelen als de installatie al quasi in de fabriekshal staat! Vandaar dat we ervoor pleiten om minstens tot categorie drie te migreren, waar de aankoper de rol van projectmanager aanneemt. Dit betekent dat hij/zij de aankoop gaat coördineren, en dit vanaf het moment dat de nood aan de aankoop zich voordoet. Met andere woorden: als het management bijvoorbeeld beslist om een nieuwe productielijn te implementeren, moet de aankoper meteen bij de uitwerking van dit project worden betrokken. Tenslotte kan er nog een stapje verder worden gegaan: de aankoper is bij elke aankoop verantwoordelijk voor de reductie van commerciële - en bedrijfsrisico's. Hiertoe gaat hij samen met de verkoop- en marketingafdeling naar de eindklant om te bepalen wat deze eigenlijk nodig heeft. Denk maar aan een bedrijf die een nieuwe hifi op de markt wil brengen en het idee heeft om daar vijftien knopjes op te zetten. Wel, de aankoper zal moeten nagaan of de gebruiker effectief zoveel knopjes wil en nodig heeft. Want de kans is groot dat het product veel beter zal aanslaan met tien knopjes. En niet produceren wat onnodig is, kan al flink wat besparingen opbrengen! In feite komt het er dus op neer dat de aankoper als sparringpartner optreedt, meedenkt met zowel de interne klant als eindgebruiker, grondig analyseert wat er nu echt nodig is om de productie te optimaliseren of een nieuwigheid op de markt te lanceren, ... En het is evident dat daarvoor mensen met een totaal ander profiel nodig zijn: dergelijke aankopers dienen vooral goed te kunnen communiceren, leiderschap tonen en beslissingen nemen..."



# Reduce your Total Cost of Ownership. Our mission, your choice.



Focus op



Plant Uptime



Efficiëntie



Innovatie



Duurzaamheid



Aankoopbudget



Werkkapitaal

Als innovatieve, industriële service partner, levert ERIKS+BAUDOIN veel meer dan louter kwaliteitsvolle producten. ERIKS+BAUDOIN combineert technische componenten, applicatiekennis en in-house engineering & productie, met allerlei logistieke diensten en een optimalisatie van het volledige inkoopproces.

Graag delen wij onze kennis met onze afnemers. Zo leveren we een positieve bijdrage aan de slagkracht van onze klanten. Dit partnership resulteert onder andere in een verhoging van uw plant uptime, efficiëntie en innovatief vermogen, in lagere energiekosten en meer veiligheid.

Meer info? [www.eriksbaudoin.com](http://www.eriksbaudoin.com)

Vragen? Contacteer ons via [marketing@eriks.be](mailto:marketing@eriks.be)

know-how makes the difference

**ERIKS+BAUDOIN**