

MASTER

Onderhandelen over distributievergoedingen de ontwikkeling van een diagnose- en onderhandelingstool

Verbrugge, Martin

Award date:
2004

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

ARW
2004
BDK

4157

OPG *Disfrimed bv*

Onderhandelen over distributievergoedingen

*De ontwikkeling van een diagnose-
en een onderhandelingsstool*



Martin Verbrugge
Utrecht, april 2004

Afstudeerrapport Technische bedrijfskunde
Faculteit technologie management
Technische Universiteit Eindhoven (TU/e)

**NIET
UITLEENBAAR**

VERTROUWELIJK

Onderhandelen over distributievergoedingen

*De ontwikkeling van een diagnose- en
een onderhandelingstool*

Martin Verbrugge

Utrecht, april 2004

Afstudeerrapport Technische bedrijfskunde
Faculteit technologie management
Technische Universiteit Eindhoven (TU/e)
Nederland

OPG Distrimed BV

Bedrijfsbegeleider: Ir. L.J.M van Heijst; *logistiek adviseur OPG Distrimed*
Utrecht

Afstudeerbegeleiding (TU/e):

Drs. Ing. H.J.M. van der Veeken; *capaciteitsgroep bedrijfseconomie en marketing*
Dr. Ir. R.A.C.M. Broekmeulen; *capaciteitsgroep logistiek*

Abstract

This report describes a graduation project that was carried out for OPG Distrimed in Utrecht. In this project, a cost allocation method was developed for the services of this pharmaceutical wholesaler. As well as this, a diagnostic tool was developed for the cost calculation and the acquisition of financial data of cost objects. Furthermore, a negotiation tool was developed, which itself is derived from the diagnostic tool. This negotiation tool provides purchasers and negotiators who work for OPG Distrimed with an underpinning for the required distribution fees of cost objects (manufactures or suppliers of medicines).

Samenvatting

Deze samenvatting omschrijft in het kort het afstudeerproject dat is uitgevoerd voor OPG Distrimed. Het volgt de structuur van het afstudeerverslag: (1) Bedrijfsbeschrijving; (2) Opdrachtformulering (3) Activity Based Costing voor OPG Distrimed; (4) Ontwikkelen van de diagnose- en de onderhandelingsstool (5) Conclusies en aanbevelingen

(1) Bedrijfsbeschrijving

De afstudeeropdracht vindt bij OPG Distrimed plaats. OPG Distrimed is een business unit van OPG Groep. OPG Groep behoort tot de farmaceutische distributiekolom. In deze kolom worden vier spelers onderscheiden: (1) fabrikanten; (2) groothandelaren; (3) apotheken en (4) consumenten of patiënten. In principe neemt elke speler medicijnen van zijn voorganger af.

OPG Groep is een professionele retail- en distributieonderneming voor geneesmiddelen en medische hulpmiddelen. OPG Groep heeft zich met ruim 4.900 medewerkers gespecialiseerd in farmaceutische bedrijfsvoering en beheer van apotheken, in farmaceutische groothandel en logistieke dienstverlening en in marketing en distributie van medische middelen. OPG is actief in Nederland, Polen, België en Noorwegen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Utrecht. In 2002 bedroeg het nettoresultaat van OPG € 64 miljoen bij een omzet van € 2.093,5 miljoen.

OPG Distrimed is een volledig gesorteerde farmaceutische groothandel voor ziekenhuizen en verpleeghuizen, met daarnaast tal van ondersteunende diensten op financieel-economisch en vakinhoudelijk gebied. Voor het logistieke traject maakt OPG Distrimed gebruik van de opslag- en distributiemogelijkheden van OPG Groothandel. OPG Groothandel is een groothandel in farmaceutische producten en aanbieder van logistieke – en andere diensten ten behoeve van klanten. OPG Distrimed heeft in 2002 een netto omzet van € 95,4 miljoen behaald. Het bedrijfsresultaat bedroeg € 2,2 miljoen.

De kernactiviteiten van OPG Distrimed zijn marketing en sales activiteiten. Daarom wordt OPG Distrimed ook wel omschreven als een marketing & sales organisatie. OPG Groothandel wordt als facilitair logistiek bedrijf aangeduid.

OPG Distrimed heeft twee omzetsoorten; de Groothandelsomzet (GH – omzet) en de Distributiearrangementen omzet (DA – omzet). Het verschil tussen deze twee omzetsoorten is de manier waarop de distributievergoeding tot stand komt. Bij de GH - omzet bestaat de distributievergoeding uit het verschil tussen de in- en de verkoopprijs minus kortingen. De in- en verkoopprijs worden aangeduid met de termen GIP en AIP. Bij de DA - omzet bestaat de distributievergoeding uit een percentage van de gegenereerde omzet van zowel klanten (ziekenhuis-apotheken) als fabrikanten. Deze alternatieve gang van zaken vindt plaats omdat de in- en verkoopprijs bij de DA - omzet gelijk is: fabrikanten maken omwille van marketingoverwegingen prijsafspraken met klanten. Door hoge marketingkortingen liggen deze prijsafspraken soms ver onder de prijzen van normale apotheken. De prijs die een fabrikant met een klant overeenkomt, wordt ook wel een TIP genoemd.

In het verleden is tussen betrokken partijen (fabrikanten, groothandelaren en ziekenhuisapotheken) een 'Brodiss' of 'Grodiss' model opgesteld. In dit model is afgesproken dat een ziekenhuisapotheek en de fabrikant elk de helft bijdraagt in de vergoeding van de DA - omzet voor groothandelaren

Het financiële resultaat van OPG Distrimed bestaat uit het verschil tussen opbrengsten en kosten. De opbrengsten bestaan uit de som van de distributievergoedingen van de GH – en DA – omzet. Kosten bestaan uit de eigen kosten van de marketing en sales organisatie,

intercompanykosten, variabele logistieke kosten en vaste logistieke kosten. De variabele logistieke kosten worden op basis van een Activity Based Costing model van OPG Groothandel berekend.

Inkopers van OPG groothandel en accountmanagers van OPG Distrimed onderhandelen met fabrikanten en klanten over distributievergoedingen.

Het inkopen van medicijnen vindt voor alle businessunits centraal plaats. Belangrijke onderhandelingskrachten van een inkoper voor het inkopen van medicijnen voor de GH - omzet zijn: (1) omvang van potentiële afname en (2) stuurbaarheid van een groothandel op de afname van een apotheek. Stuurbaarheid is de invloed van een groothandel op de klant om deze soortgelijke maar meer winstgevendende medicijnen af te laten nemen.

De inkoper is naast inkooprijzen ook verantwoordelijk voor het onderhandelingsresultaat van de percentuele DA vergoeding van fabrikanten. De belangrijkste onderhandelingskracht is het inzetten of gebruiken van de onderhandelingskrachten van de GH - omzet. Indien de GH - omzet een aantrekkelijke markt vormt voor een bepaalde fabrikant, zal dit ook betrokken worden bij de onderhandeling van de vergoeding van deze fabrikant voor de DA - omzet.

De inkopers worden door het managementteam van OPG Distrimed voorzien van indicaties van benodigde percentuele DA - bijdrages van fabrikanten. Een indicatie van een benodigde percentuele DA bijdrage wordt momenteel gebaseerd op (1) de percentuele DA bijdrage van een gemiddelde fabrikant en (2) zwaartefactoren van fabrikanten. Deze zwaartefactoren zijn gebaseerd op de hoogte van marketingkortingen.

Bij OPG Distrimed zijn de accountmanagers verantwoordelijk voor de verkoopresultaten: omzet- en onderhandelingsresultaten (kortingen en DA - bijdrages klanten). De hoogte van overeengekomen onderhandelingsresultaten met klanten, moeten ruimte voor het maken van kosten en het behalen van winst overlaten. Momenteel nadert de DA vergoeding van de klant een nulprocentniveau. De verdeling die in een 'Brodis' of Grodis' overeengekomen is, is historisch scheefgegroeid. De daling wordt vooral verklaard doordat groothandelaren elkaar gingen beconcurreren op de percentuele DA - bijdrage van de klant.

(2) Opdrachtformulering

Tijdens het eerste intakegesprek met de opdrachtgever zijn problemen over distributievergoedingen geuit.

Deze problemen zijn d.m.v. een analyse onderzocht. De problemen zijn eerst met een oorzaak - gevolg diagram gestructureerd en zijn vervolgens met feiten gestaafd.

Oorzaken van het oorzaak - gevolg - diagram zijn ongunstige onderhandelingskrachten en de afwezigheid van gunstige onderhandelingskrachten. Deze oorzaken leiden tot een zwakkere of minder sterke onderhandelingspositie van accountmanagers en inkopers. Door zwakkere of minder sterke onderhandelingsposities worden ongunstige(re) onderhandelingsresultaten overeengekomen. Ongunstige(re) onderhandelingsresultaten hebben ongunstige(re) financiële resultaten tot gevolg.

Ongunstige onderhandelingskrachten zijn: (1) grootschalige fabrikanten; (2) monopoliepositie van fabrikanten op bepaalde medicijnen; (3) concurrentiedruk van andere groothandelaren; (4) grote ziekenhuisinkoopcombinaties en (5) dalende ziekenhuisbudgetten.

Afwezige onderhandelingskrachten zijn: (1) onderbouwing van de benodigde

DA - bijdrages ontbreekt; (2) kleine marktomvang; (3) geringe stuurbaarheid op het assortiment van klanten.

Tijdens de afbakening is er voor gekozen om de afwezigheid van een onderbouwing van benodigde DA - bijdrages aan te pakken. De probleemstelling luidt:

'Momenteel ontbreekt er voor de inkopers van OPG Groothandel een onderbouwing voor de benodigde distributiearrangementen bijdrages van fabrikanten. Dit verzwakt de onderhandelingspositie en kan resulteren in een ongunstig(er) onderhandelingsresultaat.'

De opdrachtformulering is tot stand gekomen uit de probleemstelling, de visie van de opdrachtgever, de visie van TU/e begeleiding, de visie van de afstudeerder en een terugkoppelsessie met de opdrachtgever:

'Ontwerp een efficiënte diagnosetool waarmee de kostprijs en de winstbijdrage van een fabrikant geanalyseerd kan worden. Ontwerp voor de inkopers van OPG Groothandel een onderhandelingsstool. De onderhandelingsstool moet de inkopers met onderbouwende gegevens en commerciële tarieven voor de benodigde distributiearrangementen bijdrages van fabrikanten ondersteunen. Daarnaast moet de onderhandelingsstool financieel overzicht kunnen bieden.'

De onderbouwing van benodigde DA - bijdrages vormt een nieuwe onderhandelingskracht voor een inkoper. Dit leidt mogelijk tot een sterkere onderhandelingspositie van de inkoper waardoor gunstig(er) onderhandelingsresultaten behaald kunnen worden.

Voor het succesvol afronden van de afstudeeropdracht is bepaald welke informatie benodigd is. Er zijn vier onderzoeksvragen opgesteld:

1. Hoe wordt de kostprijs van een fabrikant voor OPG Distrimed berekend?
2. Hoe wordt het financiële resultaat van een fabrikant voor OPG Distrimed berekend?
3. Welke aspecten zijn van belang voor het uitkiezen van een onderhandelingsbeleid?
4. Hoe worden onderbouwende gegevens en commerciële tarieven van de benodigde DA - bijdrage opgesteld?

(3) Activity Based Costing voor OPG Distrimed

Voor de kostprijsberekening zijn de bedrijfsprocessen van de marketing & sales organisatie en het facilitair logistiek bedrijf uitvoerig in kaart gebracht.

Aan de afweging tussen verschillende kostprijsberekeningsmethoden ging een literatuurstudie en een bedrijfsvergelijking vooraf. De keuze is uiteindelijk gevallen op Activity Based Costing. Redenen zijn: (1) de heterogene bedrijfsprocessen van OPG Distrimed en OPG Groothandel; (2) de voorkeur voor een integrale kostprijsberekening voor fabrikanten; (3) een correcte en nauwkeurige kostprijsberekening en (4) het huidige gebruik van Activity Based Costing bij OPG Groothandel.

Activity Based Costing wordt door de kostenplaatsmethode en de opslagmethode aangevuld. De kostenplaatsmethode is gebruikt omdat de kostenplaatsen bij de marketing en sales organisatie een sterke relatie met de kosten van activiteiten vertonen. De opslagmethode wordt gebruikt omdat: (1) niet alle activiteiten door fabrikanten aangejaagd worden; (2) de kostprijsberekening administratief haalbaar dient te blijven; (3) indirecte kosten of ondersteunende activiteiten geen of een nauwelijks causale relatie met uitvoerende activiteiten hebben en omdat (4) enkele benodigde meetgegevens ontbreken in de informatiesystemen.

Voor 2004 is een geprognosticeerde kostprijs op basis van gebudgetteerde waardes opgesteld.

(4) De ontwikkeling van de diagnose – en de onderhandelingstool

De diagnosestool analyseert de kostprijs en het financiële resultaat van een fabrikant voor OPG Distrimed. Voor deze analyse behoren berekeningen gemaakt te worden, de diagnosestool voert dergelijke berekeningen uit en biedt toegang tot resultaten.

De minimaal benodigde DA - vergoeding bestaat uit de kostprijs en een winststopslag. De winststopslag bestaat uit een opslagpercentage van anderhalve procent over de netto omzet.

De diagnosestool is ontworpen in MS Excel omdat deze applicatie over uitvoerige rekenkundige eigenschappen en andere functionaliteiten bezit. De frequentie waarmee de inputgegevens van de diagnosestool geüpdate dienen te worden, is een afweging tussen de wens van de actualiteit van gegevens en de tijd en kosten die gemoeid zijn met het doorrekenen van de tool.

Een onderhandelingsstrategie – of tactiek geeft antwoord op de vraag op welke manier en met welke middelen gestelde doelen worden nagestreefd. Een strategie beantwoordt deze vraag voor de lange termijn (jaren), een tactiek beantwoordt deze vraag voor de middellange termijn. De volgende aspecten zijn van belang voor het uitkiezen van een onderhandelingsstrategie of – tactiek van OPG Distrimed: (1) doelen; (2) doelgroepen; (3) middelen; (4) termijn; (5) transparantie in gegevens aan fabrikanten.

Voor het onderhandelen met fabrikanten is geprobeerd om een menukaart op te stellen. Een menukaart is gebaseerd op de theorie over Efficiënt Consumer Response (ECR). ECR gaat over het beter bedienen van consumenten, het zichtbaar maken van kosten in de keten en waar mogelijk het verlagen van kosten met als ultiem doel het verhogen van de toegevoegde waarde.

De achterliggende gedachte van de menukaart is het sturen van het gedrag van de fabrikant of fabrikant – klanten relaties. De fabrikant wordt benaderd met alternatieven en bijbehorende tarieven. De fabrikant is vrij in het vertonen van verschillende karakteristieken maar wordt bewust gemaakt van het 'prijskaartje' dat daarmee samengaat.

Factoren die een implementatie van een menukaart bij OPG Distrimed bemoeilijken zijn: (1) de kostendrager is niet gelijk aan de kostenveroorzaker (2) het ABC model van OPG Groothandel is weinig verfijnd (3) de kostenstructuur van de marketing en sales organisatie is star.

De minimaal benodigde DA vergoeding kan op verschillende grootheden worden uitgedrukt. De wijze waarop de benodigde DA vergoeding wordt uitgedrukt, wordt een afrekenmethode genoemd. Mogelijke afrekenmethodes zijn: (1) een percentuele opslag op de TIP – omzet; (2) een percentuele opslag op de GIP – omzet; (3) een percentuele opslag op de AIP – omzet; (4) een prijs per collo en (5) de absolute benodigde distributievergoeding.

Uit deze afrekenmethodes is een keuze gemaakt. Daarvoor zijn eerst criteria opgesteld, deze criteria worden voor elke afrekenmethode beoordeeld. De opgestelde criteria en gevelde oordelen zijn op basis van vraaggesprekken en redenerend werk tot stand gekomen. Na een afweging zijn de percentuele opslag op de AIP – omzet en een prijs per collo geschikte afrekenmethodes bevonden.

De onderhandelingstool ondersteunt de inkoper met (1) een financieel overzicht 2003 (2) onderbouwende gegevens en commerciële tarieven voor de benodigde DA vergoeding en (3) een financieel overzicht 2004.

De benodigde DA vergoeding van fabrikanten bestaat uit drie delen: vaste kosten, variabele kosten en een winstbijdrage. Vaste kosten worden voor elke fabrikant met een

overeenkomend tarief per verpakking of een vast percentage over de AIP waarde verrekend. De hoogte van variabele kosten hangt af van fabrikantenkarakteristieken of van karakteristieken van fabrikanten – klantenrelaties en wordt onderbouwd met kengetallen. De hoogte van de winstbijdrage hangt ten slotte af van de netto omzet die een fabrikant bij OPG Distrimed genereert.

De onderbouwende gegevens voor fabrikanten bestaan uit kengetallen. Een kengetal geeft per fabrikant de relatieve kosten aan die gemaakt zijn voor de verrichte hoofdactiviteiten. De kengetallen geven dus een omzetdekking van een euro kosten aan. De kengetallen van fabrikanten kunnen onderling met elkaar vergeleken worden. Een fabrikant met gemiddelde kengetallen vormt een geschikt referentiepunt. Hoe hoger een kengetal voor een hoofdactiviteit is, des te lager het bijbehorende benodigde tarief van een fabrikant kan bedragen.

Om van een kengetal naar een percentuele opslag op de AIP te komen, wordt van het kengetal de inverse genomen en dit te vermenigvuldigen met honderd procent. Door de aanwezigheid van vele fabrikanten en hoofdactiviteiten ontstaan er daardoor zeer veel tarieven. De kengetallen zijn geschaald om: (1) het risico van gebudgetteerde kosten, sleutels en activiteitsaanjagers te verkleinen; (2) het aantal tarieven te reduceren; (3) het tarief commercieel aantrekkelijker te maken en om (4) eventueel extreme waarden in ongeschaalde tarieven weg te nemen. De kengetallen zijn ingeschaald met een ABC indeling.

(5) Conclusies en aanbevelingen

De belangrijkste conclusies van het diagnostisch onderzoek zijn: (1) de opbrengsten van de DA – omzet zijn in de periode van 1996 t/m 2002 van 7,4 naar 5,6 procent van de netto omzet gedaald. Terwijl de DA – bijdrage van de klant drastisch naar een nulprocentniveau daalt, vertoont de DA – bijdrage fabrikant een lichte stijging; (2) het vermoeden dat de hoogte van prijsafspraken dalen (TIP's), blijkt niet gerechtvaardigd te zijn; (3) de verhouding tussen de kosten van de marketing en sales organisatie bedraagt in 2003 30%:70%, deze verhouding verschuift door de reorganisatie in 2004 naar 55%:45%. Conclusies (1) en (2) zijn gebaseerd op prestatie - indicatoren die voor het onderbouwen van het oorzaak – gevolg – diagram opgesteld zijn.

De belangrijkste conclusies van het ontwerpgericht onderzoek zijn: (4) een menukaart die keuzeopties en commerciële tarieven bevat, is geschikt voor het sturen van kostenveroorzakers indien zij tevens kostendrager zijn; (5) een menukaart is beperkt mogelijk voor fabrikanten van OPG Distrimed omdat deze maar een gedeelte van alle kosten veroorzaken. De menukaart is wel geschikt om fabrikanten bewust te maken van kosten die door bepaald gedrag van fabrikanten – klanten relaties veroorzaakt worden. Fabrikanten zijn gebaat bij lagere kosten in de supply chain en kunnen mede met OPG Distrimed druk op klanten uitoefenen. Door deze druk kunnen de klanten eventueel hun gedrag wijzigen; (6) een prijs per verpakking of een opslagpercentage over de AIP waarde zijn geschikte afrekenmethodes; (7) kengetallen met commerciële tarieven zijn geschikte instrumenten voor het beargumenteren van de hoogte van de minimaal benodigde DA - vergoeding van fabrikanten. (8) geschaalde tarieven zijn geschikt voor het opstellen van commerciële tarieven. Conclusies (6), (7) en (8) zijn na een afweging door de stuurgroep gemaakt.

De belangrijkste aanbevelingen zijn: (1) richt de informatiesystemen van OPG Distrimed zodanig in dat betere sleutels voor het toerekenen van kosten verkregen kunnen worden; (2) onderzoek methode vijf in bijlage 25 voor de waardering van voorraden; (3) voer onderzoek naar entreetarieven voor fabrikanten; (4) onderzoek de mogelijkheden van stuurbaarheid op het afgenomen assortiment van ziekenhuizen; (5) houdt toezicht op het herontwerp van het Activity Based Costing model van OPG Groothandel.