

Professioneel inkopen



Noordhoff

Kees Gelderman, Freek Andriess & Bé Albronda

7^e editie

Professioneel inkopen

Dr. C.J. Gelderman
Universitair Hoofddocent Marketing en Inkoopmanagement
Open Universiteit

Drs. F.G. Andriesse
Adjunct-hoofdredacteur van Deal! Magazine over Inkoop en Supply Management
Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (Nevi)

Drs. B.J. Albronda
Docent Bedrijfswetenschappen
Open Universiteit

Zevende editie

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Brand Design Agency

Omslagillustratie: iStock 1716603404

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.

0 / 25



© 2025 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-03354-5

ISBN 978-90-01-03352-1

NUR 802

Woord vooraf

In het onderwijs is inkoop een relatief jong vak, terwijl het beroep bij wijze van spreken 'zo oud als de mensheid' is. In de universitaire wereld zien wij dat purchasing & supply chain management pas zo'n veertig jaar wordt gezien als een serieuze, wetenschappelijke discipline. Het vak is al geruime tijd volop in beweging. Dat maakt het ook zo boeiend. Niet in de laatste plaats omdat we constateren dat het belang van professionele inkoop steeds meer wordt erkend. Wie inkoop nog ziet als een functie waarbij het alleen gaat om het bestellen van artikelen heeft de boot gemist. Inkoop kan en moet zijn waarde voor organisaties bewijzen door concreet bij te dragen aan de organisatiestrategie en de concurrentievoordelen voor klanten. Dit is een van de belangrijkste uitgangspunten van dit boek, waarmee we een bijdrage willen leveren aan de verdere professionalisering van het inkoopvak.

Inkoop- en businessstrategie

Inkoop moet worden gezien en ingezet als een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Het inkoop- en leveranciersmanagement moet volledig in dienst staan van het leveren van producten (goederen en diensten) en sociale en milieuwwaarden die belangrijk zijn voor de klanten van het bedrijf. Kenmerkend voor professionele inkoop is dat er een directe en heldere relatie bestaat tussen de inkoopstrategie en de organisatiestrategie. Wat zijn kritische succesfactoren op de eindmarkten? Wat zijn aangrijpingspunten voor inkoop? Is dat het verkorten van de time-to-market, het flexibel inspelen op snel veranderende consumentenwensen, het leveren van superieure kwaliteit of juist het verlagen van de kosten per eenheid? Wat zijn kritische succesfactoren op eindmarkten? Wat telt echt? Hoe maak ik gebruik van mijn marktpositie? Hoe kunnen we onze inkoopkracht gebruiken, maar dan wel ter verbetering van onze concurrentiepositie op eindmarkten? Hoe kun je leveranciers met hun waardevolle kennis en competenties inzetten in je eigen bedrijfsprocessen? Hoe kun je de vraag naar bepaalde producten in de eindmarkt samen met je leveranciers oppakken? Kortom, inkoop moet naadloos aansluiten op de organisatiestrategie en de kritische succesfactoren op eindmarkten. Alleen dan kunnen de mogelijkheden van professionele inkoop volledig worden gerealiseerd. Die mogelijkheden zijn de afgelopen jaren sterk toegenomen door de noodzaak van verduurzaming. Juist inkoop zit in de *sweet spot* om daar een grote bijdrage aan te leveren.

De opzet van het boek

Met dit boek willen wij iedereen die zich wil verdiepen en bekwamen in het inkoopvak professionele kennis, vaardigheden en beroepshoudingen aanreiken. Inkoop is bij uitstek een praktisch vak. Ook in dit boek wordt de praktijk nooit uit het oog verloren. Niet de theoretische verhandelingen staan centraal, maar het toepassen van kennis en vaardigheden. Het boek

is bij uitstek geschikt voor het inkooponderwijs op hbo- en universitair niveau. *Professioneel inkopen* is zeer volledig, heeft een duidelijke structurering, toegankelijk taalgebruik, samenvattingen en veel verhelderende voorbeelden. Op de bijbehorende website wordt aanvullend materiaal aangeboden, zoals vragen, opdrachten en een groot aantal inkoopcases. Het management van transacties en relaties beschouwen wij als de kern van professioneel inkopen. Deze visie vind je terug in de drie delen waaruit het boek is opgebouwd:

- 1 Inkoop als bedrijfsfunctie
- 2 Relatiemanagement
- 3 Transactiemanagement

In het eerste deel maken we kennis met inkoop als bedrijfsfunctie aan de hand van de volgende concrete vragen: Hoe wordt gekocht? Wat wordt gekocht? Wie koopt in? De professionele inkoper moet een externe oriëntatie (leveranciers) altijd weten te koppelen aan een interne oriëntatie (interne klanten en gebruikers). Aan die externe oriëntatie is inmiddels ook maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) toegevoegd. Daar besteden we dan ook uitgebreid aandacht aan.

In het tweede deel schetsen we de kaders voor de strategische inkoopvraagstukken. Relaties met leveranciers spelen een cruciale rol in de inkoopstrategie van organisaties. Het gaat daarbij om make-or-buy-besluitvorming (uitbesteding), leveranciersmanagement (inkoopportfolio, sourcing, beoordeling en ontwikkeling van leveranciers) en samenwerking (met aandacht voor supply chain management, macht en afhankelijkheden).

Tot slot het derde deel. Voor het sluiten van iedere transactie worden enkele of alle fasen van het inkoopproces doorlopen. Kennis en vaardigheden op het gebied van het inkoopproces zijn verplichte stof voor iedereen die in de praktijk met inkoop te maken heeft. Het derde deel van *Professioneel inkopen* geeft vele handreikingen, voorbeelden, technieken, tips en adviezen voor achtereenvolgens het specificeren, offreren, selecteren, onderhandelen en contracteren.

Nieuwe editie

Sinds de vorige editie van *Professioneel inkopen* is de wereld flink in beweging geraakt. Door de coronapandemie, geopolitieke spanningen, handelsconflicten en klimaatverandering zijn toeleveringsketens getroffen. De belangrijkste inhoudelijke actualisaties hebben betrekking op de nieuwe uitdagingen ten aanzien van:

- supply chain verstoringen
- duurzaamheid
- digitalisering
- leveranciersmanagement (supplier satisfaction en supplier development) en
- contractmanagement

Elke crisis biedt nieuwe uitdagingen en nieuwe mogelijkheden. Voor veel organisaties was de coronacrisis een wake-upcall. Materialen en onderdelen waren niet of nauwelijks verkrijgbaar en menig inkoper moest concluderen dat men te weinig inzicht had in de eigen supply chain, met alle leveranciers van leveranciers verder in de keten. *Risicomanagement en traceability* als ook het nemen van (*proactieve en reactieve*) maatregelen tegen supply chain

verstoringen krijgen daarom de aandacht die ze verdienen in de nieuwe uitgave.

Verder hebben wij in de nieuwe editie ook meer aandacht besteed aan dat belangrijke, maar vaak onderschatte *contractmanagement*. We kunnen constateren dat contractmanagement langzaam maar zeker een belangrijk issue is geworden in het inkoopvak. Organisaties besteden nu eenmaal veel uit. Contractbeheer en prestatiemeting zijn onlosmakelijk verbonden aan het werk van de moderne inkoper. In de nieuwe editie is een theoretische verdieping aangebracht door het behandelen van de *Incomplete Contract Theory*. In het verlengde hiervan zijn we ingegaan op ontwikkelingen als meeademende contracten, contractuele flexibiliteit en wederzijds-voordeelclausules waar inkopers in de praktijk mee te maken kunnen hebben.

Binnen het leveranciersmanagement hebben we in de nieuwe editie aandacht besteed aan de onderwerpen *supplier satisfaction* en *supplier development*. Voor organisaties is het van eminent belang om die onmisbare leveranciers tevreden en dus binnen boord te houden. We behandelen de theorie met resultaten van onderzoek die met behulp van de *critical incident technique* zijn verkregen. Uiteraard gaat het niet alleen om tevredenheid, maar ook om de capaciteiten en prestaties van leveranciers. Juist daarvoor zijn de hulpmiddelen en methoden van *supplier development* geschikt, waarbij we onderscheid maken tussen directe en indirecte vormen van leveranciersontwikkelingen.

Een ander, relatief nieuw speerpunt in deze nieuwe editie is de rol van informatietechnologie binnen inkoop. *Blockchaintechnologie*, voorspellende en generatieve *artificial intelligence (AI)* zijn onderwerpen die een belangrijke plaats gaan innemen in de digitale, *fact-based* inkoopwereld. Een flinke groep inkoopprofessionals weet niet wat ze met generatieve AI aan moeten. Dat laatste is niet verwonderlijk, want op papier zijn de toepassingsmogelijkheden zeer groot. Van *spend-analyse* tot analyse van contracten, van *contract life cycle management* tot *risicomangement* en *cost modelling*. De vele toepassingsmogelijkheden in *procurement* zijn niet geheel verwonderlijk, want inkoop is een vak van grote hoeveelheden data onder meer over *spend*, contracten, facturatie en betaling en leveranciersprestaties. En dat zal alleen maar meer worden, onder meer door de recente regelgeving voor *verduurzaming (CSR en CSDDD)*.

Ook duurzaamheid heeft een prominente plaats in deze nieuwe editie. De ontwikkelingen op het gebied van *sustainability* gaan snel. Organisaties hebben steeds meer te maken met maatschappelijke druk en regelgeving uit Brussel (onder meer *CSR* en *CSDDD*). Duurzaam inkopen is inmiddels geen nieuw fenomeen meer, hoewel het vaak maar moeizaam van de grond komt. In deze nieuwe editie presenteren wij *maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)* als een van de krachtigste middelen om te verduurzamen, al dan niet om de *sustainable development goals (SDG's)* van de VN te helpen realiseren.

Uiteraard bevat de nieuwe editie ook tientallen nieuwe praktijkvoorbeelden die de leerstof illustreren en verrijken.

**Ten slotte**

Ten slotte willen we benadrukken dat we suggesties van gebruikers, docenten en studenten zeer zullen waarderen. U kunt ons elektronisch bereiken op het volgende e-mailadres: info@noordhoff.nl.

Kees Gelderman
Freek Andriess
Bé Albronda

Maastricht/Avoine/Herten, voorjaar 2025

Inhoud

DEEL 1

Inkoop als bedrijfsfunctie 15

- 1 Professionele inkoop 17**
 - 1.1 Inkoopfunctie 18
 - 1.1.1 Toenemend belang van inkoop 18
 - 1.1.2 Begripsbepaling 20
 - 1.1.3 Verschillen tussen het koopgedrag van organisaties en dat van consumenten 21
 - 1.1.4 Ontwikkeling van de inkoopfunctie 21
 - 1.2 Hoe wordt ingekocht? 23
 - 1.2.1 Fasen van het inkoopproces 23
 - 1.2.2 Verloop van inkoopprocessen 30
 - 1.2.3 Koopsituaties 31
 - 1.3 Wat wordt gekocht? 33
 - 1.3.1 Indeling van producten 33
 - 1.3.2 Primaire inkoop 38
 - 1.3.3 Facilitaire inkoop 40
 - 1.4 Wie koopt in? 43
 - 1.4.1 Decision making unit (DMU) 43
 - 1.4.2 Rollen en functies binnen DMU's 43
 - 1.4.3 Problem solving unit (PSU) 45
 - 1.4.4 Inkoopafdeling en inkoopfunctie 45
 - 1.4.5 Organisatie van de inkoop 46
 - 1.5 Inkoop als beroep 48
 - 1.5.1 Inkoop als professioneel vak: status quo 48
 - 1.5.2 Beroepscode voor de inkoper (Nevi) 50
 - 1.5.3 Van beroepscode naar inkoopcode 52
 - 1.5.4 Competenties en inkooprollen 53
 - 1.6 Inkopen door de overheid 56
 - 1.6.1 Aandacht en professionalisering 56
 - 1.6.2 Bijzondere kenmerken 58
 - 1.6.3 Organisatie van inkoop bij overheidsorganisaties 60
 - 1.6.4 Gezamenlijke inkoop 62
 - 1.7 Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) 63
 - 1.7.1 MVI: de stand van zaken 63
 - 1.7.2 Barrières voor implementatie 67
 - 1.7.3 Nieuwe wetgeving: CSRD en CSDDD 68
 - 1.7.4 Aan de slag met MVI 71
 - Samenvatting 72**

- 2 Inkoop en informatietechnologie 75**
 - 2.1 Vormen van elektronisch inkopen 76
 - 2.2 E-ordering 78
 - 2.2.1 Traditioneel en elektronisch inkopen 78
 - 2.2.2 Componenten van een elektronisch inkoopstelsel 79
 - 2.2.3 Catalogus 81
 - 2.2.4 Voor- en nadelen 83
 - 2.3 E-auctions 85
 - 2.3.1 Soorten veilingen 85
 - 2.3.2 Voor- en nadelen 87
 - 2.4 E-marketplaces 89
 - 2.4.1 Soorten marktplaatsen 89
 - 2.4.2 Toegevoegde waarde van marktplaatsen 91
 - 2.5 Digitaliseren en automatiseren van inkoop 92
 - 2.6 Blockchaintechnologie 93
 - 2.7 Artificial intelligence (AI) 97
 - Samenvatting 101

- 3 Relaties met andere functionele gebieden 103**
 - 3.1 Inkoopfunctie: van standalonefunctie naar teamplayer 104
 - 3.1.1 Naar proactieve en strategische Inkoop 104
 - 3.1.2 Interne-klantperspectief 105
 - 3.1.3 Ontwikkelingen in de functionele organisatiestructuur 106
 - 3.1.4 Cross-functional teams 108
 - 3.2 Relatie tussen Inkoop en Logistiek 110
 - 3.2.1 Ontwikkeling van de interactie 110
 - 3.2.2 Goederenstroombesturing 111
 - 3.2.3 Manufacturing resource planning (MRP-II) 113
 - 3.2.4 Just-in-time-management (JIT) 116
 - 3.2.5 Ketenintegratie 118
 - 3.3 Relatie tussen Inkoop en Kwaliteitsmanagement 120
 - 3.3.1 Ontwikkeling van de interactie 120
 - 3.3.2 Interne-klantperspectief 121
 - 3.3.3 Kwaliteit: aandachtspunten voor Inkoop 122
 - 3.4 Relatie tussen Inkoop en Productontwikkeling 123
 - 3.4.1 Ontwikkeling van de interactie: QFD 124
 - 3.4.2 Betere productinnovatie met Inkoop 125
 - 3.5 Relatie tussen Inkoop en Marketing 128
 - 3.5.1 Natuurlijke tegenstelling? 128
 - 3.5.2 Ontwikkeling van de interactie 130
 - Samenvatting 132

- 4 Inkoopplanning en inkoopprofessionalisering 135**
 - 4.1 Inkoop: plan en beleid 136
 - 4.2 Inkoopplan 137
 - 4.2.1 Analyse van de huidige situatie 138
 - 4.2.2 Gewenste inkoopbeleid 148
 - 4.2.3 Doelstellingen 151
 - 4.2.4 Inkoopplan opstellen en implementeren 152
 - 4.2.5 Inkoopprestaties meten 154
 - 4.3 Voordelen, valkuilen en aandachtspunten 156
 - 4.3.1 Voordelen 157

- 4.3.2 Valkuilen en aandachtspunten 157
- 4.4 Professionalisering van de inkoopfunctie 158
 - 4.4.1 Purchasing Excellence 159
 - 4.4.2 MSU-model 160
 - 4.4.3 Purchasing Sophistication en World Class Purchasing 162
 - 4.4.4 Managen van strategische verandering in inkoop 165
 - Samenvatting 168

DEEL 2

Relatiemanagement 173

5 Inkoop en strategie 175

- 5.1 Ondernemingsstrategie: dynamiek en complexiteit 176
 - 5.1.1 Strategisch management 176
 - 5.1.2 Businessunits 178
 - 5.1.3 Functionele gebieden 178
- 5.2 Interactie tussen inkoop- en ondernemingsstrategie 180
 - 5.2.1 Concurrentiestrategie: de uitgangspunten 181
 - 5.2.2 Concurrentiedriehoek 184
 - 5.2.3 Strategic sourcing 187
 - 5.2.4 Belang van de inkoopfunctie 189
 - 5.2.5 Link tussen ondernemingsstrategie en inkoopstrategie 192
- 5.3 Inkoopstrategie 195
 - 5.3.1 Inkoopdoelstellingen 195
 - 5.3.2 Inkoopstrategie: drie strategische acties 196
 - Samenvatting 196

6 Make-or-buy? 199

- 6.1 Aanleidingen voor make-or-buy-studies 200
- 6.2 Toepassingsgebieden 202
- 6.3 Ontwikkelingen in het denken over make-or-buy 203
- 6.4 Make-or-buy-beslissingen 205
 - 6.4.1 Strategische overwegingen 206
 - 6.4.2 Toeleveren en uitbesteden 208
 - 6.4.3 Operationele overwegingen 210
 - 6.4.4 Beslissingsmodellen voor het capaciteitsprobleem 212
 - 6.4.5 Break-evenanalyse 214
- 6.5 Implementatie en gevolgen van make-or-buy-beslissingen 215
- 6.6 Mogelijkheden en beperkingen van make-or-buy-analyses 216
- 6.7 Inkoop uitbesteden? 217
 - Samenvatting 218

7 Leveranciersmanagement 221

- 7.1 Portfoliobenadering van Kraljic 222
 - 7.1.1 Indeling in categorieën 222
 - 7.1.2 Strategische aanbevelingen 223
 - 7.1.3 Praktische problemen 225
- 7.2 Stappenplan voor de Kraljic-benadering 225
 - 7.2.1 Voorbereiding 226
 - 7.2.2 Ontwerpen en invullen van de matrix 226
 - 7.2.3 Interpretieren van de resultaten 229

- 7.2.4 Bepalen van de strategische acties 230
- 7.2.5 Evaluatie en vervolgacties 235
- 7.3 Category management: portfolio in handelsorganisaties 237
 - 7.3.1 Van traditionele inkoop naar category management 237
 - 7.3.2 Relevante ontwikkelingen 237
 - 7.3.3 Category manager 239
- 7.4 Sourcingstrategieën 240
 - 7.4.1 Single sourcing versus multiple sourcing 240
 - 7.4.2 Network sourcing en parallel sourcing 242
 - 7.4.3 Local sourcing versus global sourcing 244
- 7.5 Leveranciersbeoordeling 247
 - 7.5.1 Leveranciersprestatie meten 248
 - 7.5.2 Vendor rating 249
 - 7.5.3 Benchmarking 253
 - 7.5.4 Systeemaudit en procesaudit 256
 - 7.5.5 Traceerbaarheid: tracking en tracing 257
- 7.6 Supplier satisfaction 259
- 7.7 Leveranciersontwikkeling 261
 - Samenvatting 262

8 Samenwerking en partnerships 265

- 8.1 Redenen voor samenwerking 266
 - 8.1.1 Drie redenen voor samenwerking 266
 - 8.1.2 Kosten, product en flexibiliteit 268
 - 8.1.3 Dynamiek in de concurrentiedriehoek 270
- 8.2 Belang van de context 271
 - 8.2.1 Algemene contextfactoren 271
 - 8.2.2 Situatiespecifieke contextfactoren 274
- 8.3 Macht en afhankelijkheid 275
 - 8.3.1 Samenwerking: een genuanceerde blik 275
 - 8.3.2 Symmetrische versus asymmetrische relaties 277
 - 8.3.3 Dynamiek in relaties 279
- 8.4 Samenwerkingsvormen 279
 - 8.4.1 Arm's length relationships 280
 - 8.4.2 Drie typen partnerships 281
 - 8.4.3 Joint ventures 285
 - 8.4.4 Verticale integratie 285
- 8.5 Breder perspectief 286
- 8.6 Supply chain management 287
 - 8.6.1 Externe supply chain 287
 - 8.6.2 SCM: een definitie 289
 - 8.6.3 Machtsbalans 292
 - 8.6.4 Ontwerpen van robuuste supply chains 294
- 8.7 Samenwerking in netwerken 297
 - Samenvatting 298

DEEL 3

Transactiemangement 301

- 9 Specificeren 303**
 - 9.1 Specificeren en het inkoopproces 304
 - 9.2 Budget, planning en verantwoordelijkheden 305
 - 9.3 Programma van eisen 307
 - 9.3.1 Zeven groepen van eisen 307
 - 9.3.2 Eisen en wensen 310
 - 9.3.3 Specificatie van de leverancier 311
 - 9.3.4 ISO 9000 312
 - 9.4 Waaraan moet een specificatie voldoen? 315
 - 9.4.1 Efficiënte probleemoplossing of behoeftevoorziening 315
 - 9.4.2 Volledig en eenduidig 316
 - 9.4.3 Haalbaar en reëel 318
 - 9.4.4 Voldoende commerciële ruimte 318
 - 9.4.5 Offertebeoordeling mogelijk maken 319
 - 9.5 Praktijk: problemen, missers en tips 320
 - 9.5.1 Gebrekkige specificatie 320
 - 9.5.2 Veranderende specificatie 321
 - 9.5.3 Overspecificatie 322
 - 9.6 Prestatiegericht inkopen 323
 - 9.6.1 Klassieke manier van aanbesteding 323
 - 9.6.2 Performance-based contracting 324
 - 9.6.3 Best Value Procurement 327
 - Samenvatting 329
 - Bijlage Checklist met de bouwstenen van een specificatie 331

- 10 Offeren en selecteren 335**
 - 10.1 Interne procedures 336
 - 10.2 Wanneer vragen we een offerte aan? 336
 - 10.3 Prekwalificatie 338
 - 10.3.1 Marktonderzoek 338
 - 10.3.2 Kwalificatiecriteria 339
 - 10.3.3 Leveranciersrelaties 340
 - 10.4 Leverancierslijsten 340
 - 10.4.1 Soorten leverancierslijsten 340
 - 10.4.2 Bidders list 341
 - 10.4.3 Openbare en onderhandse aanbesteding 342
 - 10.5 Aanvragen van offertes 344
 - 10.5.1 Offerte 344
 - 10.5.2 Hoe vragen we offertes aan? 345
 - 10.6 Selectie 346
 - 10.6.1 Offertebeoordeling 347
 - 10.6.2 Offerte-evaluatie 348
 - 10.6.3 Beoordeling van offertes voor diensten 350
 - 10.6.4 Selectie van de leverancier 351
 - 10.7 Aanbesteding van overheidsopdrachten 351
 - 10.7.1 Gelijkheidsbeginsel en proportionaliteit 352
 - 10.7.2 Aanbestedingsprocedures 354
 - 10.7.3 Concurrentiegericht dialog 355
 - 10.8 Europees aanbesteden 357
 - 10.8.1 Doelstellingen van de aanbestedingsrichtlijnen 358

- 10.8.2 Basisbeginselen 358
- 10.8.3 Wie moet Europees aanbesteden? 360
- 10.8.4 Drempelbedragen en uitzonderingen 361
- 10.8.5 Gunnings- en selectiecriteria 362
- 10.8.6 Problemen en sancties 363
 - Samenvatting 364
 - Bijlage Checklist voor de prequalificatie 366

11 Onderhandelen 369

- 11.1 Verkenning en begripsbepaling 370
 - 11.1.1 Herkennen van onderhandelingsituaties 370
 - 11.1.2 Balans tussen vechten en toegeven 371
 - 11.1.3 Integratieve en distributieve onderhandelingen 371
 - 11.1.4 Niet alleen onderhandelen over de prijs! 372
- 11.2 Onderhandelen: strategie en tactiek 373
 - 11.2.1 Over strategie en tactiek 373
 - 11.2.2 Onderhandelen en de inkoopstrategie 374
 - 11.2.3 Tactieken in inkooponderhandelingen 376
- 11.3 Voorbereiden op onderhandelen 378
 - 11.3.1 Feiten verzamelen 378
 - 11.3.2 Machtsposities vaststellen 379
 - 11.3.3 Onderhandelingsteam samenstellen 381
 - 11.3.4 Nadenken over BATNA's 382
 - 11.3.5 Belangen en doelstellingen bepalen 383
 - 11.3.6 Draaiboeken en scenario's 385
- 11.4 Onderhandelingsproces 386
 - 11.4.1 Opening en procedures 386
 - 11.4.2 Exploreren 386
 - 11.4.3 Openingsbod 387
 - 11.4.4 Loven en bieden (concessies) 387
 - 11.4.5 Afsluiting 389
- 11.5 Onderhandelen in andere culturen 390
 - 11.5.1 Culturele context 390
 - 11.5.2 Interculturele communicatie 390
 - 11.5.3 Ideeën over contracten 391
- 11.6 Gedragsregels en ethiek 392
 - Samenvatting 393

12 Contracteren en contractmanagement 397

- 12.1 Koopovereenkomst en verbintenissenrecht 398
- 12.2 Totstandkoming van een (koop)overeenkomst 399
 - 12.2.1 Vijf juridische eisen 399
 - 12.2.2 Aanbod en aanvaarding 400
 - 12.2.3 Vier wilsgebreken 402
 - 12.2.4 Aanvullend recht 404
 - 12.2.5 Precontractuele fase 406
- 12.3 Contractvoorwaarden en -vormen 408
 - 12.3.1 Rol van een contract 409
 - 12.3.2 Prijscondities 410
 - 12.3.3 Andere commerciële voorwaarden 413
 - 12.3.4 Raamovereenkomsten en mantelcontracten 415
- 12.4 Algemene voorwaarden 416
 - 12.4.1 Inkoop- en verkoopvoorwaarden 417

- 12.4.2 Wiens voorwaarden gelden? [417](#)
- 12.4.3 Vermijden van 'the battle of forms' [419](#)
- 12.4.4 Opstellen van algemene voorwaarden [419](#)
- 12.5 Kopen in het buitenland [420](#)
- 12.5.1 Rechtskeuze [420](#)
- 12.5.2 Internationale regelingen [421](#)
- 12.5.3 Incoterms 2010 [422](#)
- 12.6 Contractmanagement [423](#)
- 12.6.1 Toenemend belang van contractmanagement [423](#)
- 12.6.2 Contractbeheer [426](#)
- 12.6.3 Prestatiemanagement van contracten [427](#)
[Samenvatting 428](#)

Literatuuroverzicht [430](#)

Illustratieverantwoording [437](#)

Register [438](#)

Over de auteurs [443](#)



DEEL 1

Inkoop als bedrijfsfunctie

- 1 **Professionele inkoop 17**
- 2 **Inkoop en informatietechnologie 75**
- 3 **Relaties met andere functionele gebieden 103**
- 4 **Inkoopplanning en inkoopprofessionalisering 135**

In hoofdstuk 1 maken we uitgebreid kennis met de beroepspraktijk van professionele inkopers. Binnen veel organisaties ontwikkelt inkoop zich van een administratieve bestelfunctie tot een strategische bedrijfsfunctie met daadwerkelijke bijdragen aan de concurrentiepositie.

Van inkopers verwacht men daarom dat ze hun vak steeds professioneler uitoefenen. De inkoper van nu staat open voor de nieuwe mogelijkheden van elektronisch inkopen, maar sluit zeker niet de ogen voor de nadelen en beperkingen. Technologie wordt steeds belangrijker in onze samenleving. Dit geldt ook voor de inkoop waar men al langer ervaring heeft met e-procurement, maar veel minder met blockchaintechnologie en artificial intelligence (hoofdstuk 2).

Mede onder invloed van het ketendenken, intern (*value chain*) en extern (*supply chain*), staat de interactie tussen bedrijfsfuncties sterk in de belangstelling. Juist door integratie en samenwerking met andere afdelingen en bedrijfsfuncties komt de toegevoegde waarde van inkoop tot zijn recht (hoofdstuk 3). Inkoopmanagers binden zich aan inkoopplannen (hoofdstuk 4) waarin doelstellingen, taakstellingen en concrete activiteiten zijn geformuleerd. Professionele inkopers zijn eraan gewend om beoordeeld te worden op het al dan niet behalen van hun meetbare, objectieve doelstellingen. We besluiten met een verhandeling over de professionalisering van inkoop (wat?) en het strategisch veranderingsmanagement in inkoop (hoe?).



1

Professionele inkoop

- 1.1 Inkoopfunctie**
- 1.2 Hoe wordt ingekocht?**
- 1.3 Wat wordt gekocht?**
- 1.4 Wie koopt in?**
- 1.5 Inkoop als beroep**
- 1.6 Inkopen door de overheid**
- 1.7 Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)**

Uit paragraaf 1.1 wordt duidelijk dat het belang van de inkoopfunctie in de loop der jaren sterk is toegenomen. Het veranderende denken over de inkoopfunctie heeft grote invloed op de inkooppraktijk. De inkoopfunctie ontwikkelt zich van een administratieve bestelfunctie tot een strategische bedrijfsfunctie. Inkoop draagt door kostenbeheersing, innovatie en verduurzaming samen met toeleveranciers bij aan de concurrentiepositie van de organisatie. In het verlengde hiervan wordt van inkopers verwacht dat ze hun beroep steeds professioneler uitoefenen. Voor veel organisaties en inkopers liggen hier nog vele mogelijkheden en uitdagingen.

In paragraaf 1.2, 1.3 en 1.4 maken we kennis met de professionele inkoop aan de hand van de volgende drie vragen:

- 1 Hoe wordt ingekocht?
- 2 Wat wordt gekocht?
- 3 Wie koopt in?

De antwoorden op deze vragen maken duidelijk waarmee de inkoper in de dagelijkse praktijk te maken heeft. Paragraaf 1.5 gaat over inkoop als beroep. We zien dat dat beroep steeds professioneler wordt uitgeoefend. Niet alleen in de private sector is inkoop bezig aan een opmars. Ook in de publieke sector is dat het geval. In paragraaf 1.6 gaan we onder meer in op de specifieke kenmerken en organisatie van inkopen door de overheid. Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) komt langzaam maar zeker bij steeds meer organisaties op de agenda. In paragraaf 1.7 besteden we aandacht aan de stand van zaken van MVI in zowel de private als de publieke sector. Hier passeren ook de belangrijkste obstakels de revue en tevens nieuwe Europese wetgeving.

1.1 Inkoopfunctie

Inkoop is van toenemend belang voor zowel private als publieke organisaties. In deze paragraaf gaan we daarom eerst in op de achtergrond van die ontwikkeling. Daarna bakenen we het begrip inkoopfunctie af. Vervolgens vergelijken we de inkoopfunctie binnen organisaties met het koopgedrag van consumenten. Tot slot gaan we in op de ontwikkeling van en visies op de inkoopfunctie.

1.1.1 Toenemend belang van inkoop

Inkoop is een relatief jong vak, ruim honderd jaar oud. De aparte functie van inkoper bestond daarvoor niet: inkoop en verkoop waren tot dan toe verenigd in één functie: die van handelaar. Met het groter worden van de industriële bedrijven nam ook het aantal indirecte medewerkers toe. Er ontstonden vanaf eind negentiende, begin twintigste eeuw dan ook inkoopafdelingen, bemenst door inkopers. Daarmee ontstond ook een behoefte aan kennis en het delen van kennis en ervaring. Dat leidde tot een eerste golf van inkoopprofessionalisering en -emancipatie in de Verenigde Staten. In de VS wordt dan de eerste nationale beroepsvereniging voor inkopers ter wereld opgericht (met beroepscode) en in de eerste decennia van de twintigste eeuw verschijnt het ene na het andere Amerikaanse inkoopvakboek. In Nederland komt de professionalisering van inkoop pas vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw in een stroomversnelling. De inhaalslag die Nederland maakt is indrukwekkend en snel. Dat geldt met name voor inkoop in de grote bedrijven in de private sector. Inkoopprofessionalisering in de (semi)publieke sector is van recentere datum (zie paragraaf 1.6). Aanleiding voor de professionalisering is de sterke toename van de concurrentie vanaf de jaren zeventig. Met name Japanse bedrijven brengen dankzij een sterke focus op *total quality management* consumentenproducten, waaronder elektronica en auto's, op de markt met een aanzienlijk betere prijs-kwaliteitverhouding dan die van Europese en Amerikaanse bedrijven. Door de verzadiging van markten in combinatie met de toenemende concurrentie worden verkopersmarkten kopersmarkten. Langzaam maar zeker maakte het toen bestaande businessmodel met een hoge mate van verticale (achterwaartse) integratie noodgedwongen plaats voor een ander businessmodel: scherpe concentratie op kernactiviteiten en alles wat daar niet toe behoort uitbesteden aan gespecialiseerde toeleveranciers. Dat is inmiddels goed terug te zien in de hoge inkoop aandelen (spend-quote) van industriële bedrijven (zie voorbeeld 1.1). Daardoor is het belang van inkoop voor veel organisaties zeer groot. Niet alleen omdat in inkoop heel veel geld omgaat. Weet je op de inkoop te besparen, dan draag je direct bij aan de winst. Door uitbesteding zijn hooggespecialiseerde toeleveranciers ontstaan. Voor innovatie (zie voorbeeld 1.2) en ook voor verduurzaming, zijn inkopende organisaties in sterke mate afhankelijk van hun toeleveringsnetwerk (*supply base*).

VOORBEELD 1.1 HET BELANG VAN INKOOP (RANGSCHIKKING NAAR SPEND-QUOTE)

Naam organisatie	inkoop absoluut (mld €)	spend-quote (%)
Jumbo Groep (supermarkten)	7,2	89
Pon Holdings (vervoermiddelen)	8,2	88
Friesland Campina (voedingsmiddelen)	11,7	86
SHV (energie)	21,5	85
Ahold Delhaize (supermarkten)	67,7	81

Signify (lampen)	5,5	80
Heineken (bier)	19,2	79
AkzoNobel (coatings)	7,8	77
DSM (biotechnologie)	5,9	75
ASML (chippductiemachines)	10,0	68

Bron: Andriess & Corts (2023)

Van Weele (2008) ziet voor de inkoopfunctie de volgende primaire taken en verantwoordelijkheden:

- zorgen voor de continuïteit van het bedrijfsproces
- het reduceren van inkoopgebonden kosten
- verminderen van de strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten
- bijdragen aan technische product- en procesvernieuwing door de inbreng van leveranciers

Het belang van de inkoopfunctie kan veel groter zijn dan valt af te meten aan de hoogte van de spend-quote en directe financiële bijdrage aan het bedrijfsresultaat. Volgens moderne opvattingen over de inkoopfunctie moet die naadloos aansluiten op de ondernemingsstrategie. Het belang van inkoop is dan ook gelegen in de manier waarop het bijdraagt aan de concurrentiepositie op de eindmarkten waar de onderneming actief is. Inkoop kan een cruciale rol vervullen door de resources en mogelijkheden aan de inputzijde van de organisatie (leveranciers) te koppelen aan de producten en prestaties aan de outputzijde (klanten). Het belang van inkoop kunnen we aflezen aan de mate waarin de inkoopfunctie bijdraagt aan de ondernemingsstrategie en de concurrentiepositie. In dit boek laten we hier op diverse plaatsen voorbeelden en toepassingen van zien. Het belang dat aan de inkoopfunctie wordt gehecht, verschilt sterk tussen sectoren en ook binnen organisaties in een en dezelfde sector. In subparagraaf 1.1.4 behandelen we de ontwikkeling die de inkoopfunctie kan doormaken.

Ondernemingsstrategie

Concurrentiepositie

VOORBEELD 1.2 WAAROM FOKKER AEROSTRUCTURES MEER IS GAAN UITBESTEDEN

Fokker Aerostructures, onderdeel van GKN Fokker, maakt structuurdelen (romp- en vleugelgedelen en staarten) voor vliegtuigen van onder meer Boeing, Airbus en Gulfstream. In 2005 besloot het bedrijf meer te gaan uitbesteden. Daarvoor waren twee goede redenen: kennis en geld. Als je veel uitbesteedt, kun je technologie uit de hele supply base aanbieden, in plaats van alleen je eigen technologie. Dat geeft Fokker Aerostructures een grotere vrijheid bij productontwikkeling.

Een tweede hoofdreden voor uitbesteding is dat het ontwikkelen van nieuwe systemen zeer kostbaar is. Voor een nieuw programma (in de vliegtuigindustrie is dat een bepaald type toestel) moet Fokker tientallen miljoenen euro's investeren, die het bedrijf pas later bij elke levering beetje bij beetje terugkrijgt. Besteed je uit, dan investeert de toeleverancier mee.

Bron: Andriess (2013)

1.1.2 Begripsbepaling

Een algemene, bruikbare omschrijving van de inkoopfunctie luidt: het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken. In veel handboeken wordt hier een normatief element aan toegevoegd en staat de taak van de inkoopfunctie als volgt omschreven: ervoor zorgen dat de *juiste* producten van de *juiste* kwaliteit op de *juiste* tijd op de *juiste* plaats in de *juiste* hoeveelheden tegen de *juiste* prijs beschikbaar zijn voor de organisatie.

In deze benadering kunnen we drie aspecten benadrukken:

- 1 Een *technisch* aspect. Beschikken over de juiste producten van de juiste kwaliteit.
- 2 Een *logistiek* aspect. De producten moeten op de juiste tijd en plaats beschikbaar zijn.
- 3 Een *commercieel* aspect. De producten moeten tegen de juiste prijs of tegen de laagste integrale kosten beschikbaar zijn.

Juist inkopen klinkt verstandig, maar wat verstaan we onder juist? Om dat te bepalen, gaan we in dit boek in op de inkoopvraagstukken van strategische aard (management van relaties) en de inkoop op operationeel niveau (management van transacties). De inkoopfunctie heeft betrekking op het managen van transacties en relaties. Deze twee zaken kun je niet los van elkaar zien.

Het vervullen van inkoopfuncties impliceert altijd een externe oriëntatie: inkopers moeten nadrukkelijk oog hebben voor ontwikkelingen in de externe omgeving, in het bijzonder in leveranciersmarkten. Inkopen is uiteraard geen doel op zich, je koopt in met het oog op de interne bedrijfsvoering en de eindklant. Goederen en diensten worden ingekocht voor andere afdelingen en medewerkers. Inkopers moeten hun externe oriëntatie daarom altijd koppelen aan een interne oriëntatie. Tegenwoordig wordt in dit verband wel gesproken over interne klanten en interne klantgerichtheid. Professionele inkoop vereist het zoeken naar evenwicht tussen de wensen van interne klanten en de eisen en het belang van de organisatie als geheel. De inkoopfunctie is een belangrijke schakel tussen interne klanten (gebruikers) en externe leveranciers. De belangrijkste toegevoegde waarde van inkoop is dat de kracht van toeleveranciers maximaal wordt benut voor de eindklant. Want zo versterkt inkoop de concurrentiepositie van de organisatie (zie voorbeeld 1.3).

Inkoopfunctie

Externe oriëntatie

Interne oriëntatie

VOORBEELD 1.3 INKOOP BIJ ASML

Waarom geldt ASML als het voorbeeld van goed supply chain management? ASML laat, in haar inkooprol, haar klanten investeren in de ontwikkeling van nieuwe technologie. Het is een zeer geïntegreerd model van klant en leverancier, waardoor het lijkt alsof het één bedrijf is. ASML werkt zelf op haar beurt ook zo met haar toeleveranciers. Het bedrijf is hierdoor in staat om zeer flexibel marktontwikkelingen te volgen. Dit soort

relaties zijn gebaseerd op de lange termijn en op (veel) vertrouwen. Voor nieuwe, toetredende bedrijven is het erg lastig om er tussen te komen, maar als je als ketenpartners eenmaal een vaste relatie hebt, dan is dit ook een langdurige; hetzelfde geldt grosso modo voor de automotive- en luchtvaartindustrie.

Bron: www.managementsite.nl

1.1.3 Verschillen tussen het koopgedrag van organisaties en dat van consumenten

In het dagelijks leven is iedereen consument. Met andere woorden: iedereen vervult inkoopfuncties. Toch zijn er belangrijke verschillen tussen het koopgedrag van consumenten en het koopgedrag van organisaties. We noemen enkele opvallende verschillen.

De voorbereiding en uitvoering van koopbeslissingen in organisaties wordt veelal opgedragen aan professionele inkopers. Door opleiding en ervaring zijn zij gedegen tegenspelers van leveranciers. Hun kennis van producten en van alternatieve leveranciers is groot en ze zijn bedreven in het onderhandelen over de uiteindelijke verkoopvoorwaarden en specificaties.

De koopmotieven en koopdoelstellingen zijn nauw verbonden aan de bedrijfsvoering binnen de organisatie. De in te kopen goederen en diensten worden gebruikt voor de interne bedrijfsprocessen en moeten bijdragen aan de concurrentiekracht van de organisatie. Of, in het geval van een publieke organisatie, moet de inkoop een maatschappelijk belang dienen. Persoonlijke behoeftebevrediging en emotionele motieven mogen daarbij geen doorslaggevende rol spelen.

De inkoper doet zijn werk vrijwel nooit alleen. Voor belangrijke of complexe aankopen werken inkopers in teamverband. Dit betekent dat bij de besluitvorming diverse specialisten van verschillende afdelingen betrokken kunnen zijn. Impulsaankopen komen bij professionele inkopers niet voor. Een koopbeslissing kan veel overleg en tijd vergen. Voordat een inkoper een definitieve order kan plaatsen, moet hij specificaties vaststellen, leveranciers onderzoeken en selecteren, offertes opvragen en met elkaar vergelijken, onderhandelen, de keuze bepalen en moet uiteindelijk een contract worden opgesteld. In paragraaf 1.3 gaan we hier verder op in.

1.1.4 Ontwikkeling van de inkoopfunctie

De Amerikaanse inkoophoogleraar David Burt stelt dat de inkoopfunctie van iedere organisatie kan worden geplaatst in een vierfasenmodel. In de eerste fase is de inkoopfunctie een administratieve functie laag in de organisatie. Inkopers houden zich vooral bezig met het plaatsen en afhandelen van orders in opdracht van gebruikers. Veel organisaties blijven steken in deze eerste fase en maken niet optimaal gebruik van de grote mogelijkheden van de inkoopfunctie.

In de tweede fase richt inkoop zich vooral op het sluiten van transacties. Inkoop wordt gezien als een mechanische functie met vooral oog voor de commerciële aspecten. Inkopers oriënteren zich op de markt (inkoopmarktonderzoek) en zijn op zoek naar lage prijzen. Leveranciers worden gezien als 'natuurlijke vijanden'. In bedrijven die meer technisch georiënteerd zijn, werd en wordt de inkoper gezien als een verdediger van het bedrijf tegen de aankoop van onnodige of dure producten. Managers en technisch personeel worden beschermd tegen de verkooptechnieken van vertegenwoordigers.

In de derde fase ontwikkelt inkoop zich tot een proactieve functie. Inkopers nemen initiatieven, hebben een langetermijnvisie en nemen het voortouw in leveranciersmanagement. In dit ontwikkelingsstadium is er veel aandacht voor de logistieke aspecten van inkoop. Systemen als

Administratieve
functie

Mechanische
functie

Proactieve
functie

just-in-time-management (JIT) en Kanban vragen een proactieve opstelling van inkopers. Integrale kostenbenaderingen, benchmarking en het bijdragen aan ketenintegratie behoren ook tot de taken van de inkoopfunctie. In de vierde fase is inkoop een strategisch wapen in de concurrentiestrijd geworden. Inkoop is uit zijn schulp gekropen en veranderd in een ondernemende, extraverte bedrijfsfunctie: een professionele strategische functie. Met bepaalde strategische leveranciers bestaan hechte relaties, die niet alleen in goede tijden standhouden. De capaciteiten van toeleveranciers worden maximaal benut voor innovatie en verduurzaaming. Inkoopmanagers binden zich aan strategische en operationele inkoopplannen, waarin doelstellingen, taakstellingen en concrete activiteiten zijn geformuleerd. Inkopers zijn eraan gewend beoordeeld en afgerekend te worden op het al dan niet behalen van meetbare, objectieve doelstellingen. Inkopers maken inzichtelijk wat hun bijdrage aan het welzijn van het bedrijf is en verbeteren zo hun interne bedrijfspositie. Volgens Burt bevinden de meeste organisaties zich nog in het eerste of tweede stadium.

In het verlengde van de laatste fase ligt de uitdaging om alle bedrijfsfuncties te doordringen van het strategische belang van inkoop. Medewerkers van andere afdelingen moeten kennis van en inzicht in de inkoopproblematiek krijgen. Juist het topmanagement moet aandacht besteden aan de positie van de onderneming op inkoopmarkten. Veel organisaties zijn zich inmiddels bewust van het (strategisch) belang van inkoop. Desondanks verlaat dit zich nog niet in het ontwikkelen van plannen waarin de inkoopstrategie concreet wordt uitgewerkt.

De fase waarin de inkoopfunctie zich bevindt, is mede afhankelijk van de visie van het topmanagement. Het verschil in taken en verantwoordelijkheden is voor een belangrijk deel hieraan toe te schrijven. Uiteindelijk bepaalt het management welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de inkoop worden toegewezen (zie voorbeeld 1.4). Van Weele (2008) stelt dat het management vier verschillende visies kan hebben op de inkoopfunctie. Deze vier visies vallen vrijwel samen met de vier fasen van het model van Burt. Van Weele onderscheidt de volgende visies:

- 1 *Besteloriëntatie*. Inkopers zijn verantwoordelijk voor het afhandelen van bestelorders. Ook zien zij erop toe dat leveranciers tijdig leveren.
- 2 *Commerciële oriëntatie*. Inkopers moeten (overdreven) aandacht besteden aan lage inkooprijzen, kostenreducties, kortingen en prijsonderhandelingen.
- 3 *Logistieke oriëntatie*. Inkopers zijn verantwoordelijk voor het veiligstellen van de korte- en langetermijninkoopbehoeften. De beoordeling van inkoopprestaties vindt hoofdzakelijk plaats op basis van prestatie-indicatoren op het gebied van logistiek en kwaliteitszorg.
- 4 *Strategische oriëntatie*. Onderkend wordt dat inkoop bijdraagt aan de versterking van de concurrentiepositie van de onderneming op haar eindmarkten.

VOORBEELD 1.4 INKOOPPROFESSIONALISERING BIJ ABC ENGINES

Het Belgische bedrijf ABC Engines produceert scheepsmotoren (van vissersboot tot cruiseschip) en aggregaten voor noodstroomvoorziening. Het bedrijf koopt jaarlijks voor zo'n 40 miljoen euro in. Er waren steeds leveringsproblemen van essentiële onderdelen, waardoor de assemblage vaak stilviel. Vervelend, mede gezien het feit dat het orderboek goed gevuld was. Daarom besloot de directie tot professionalisering van de inkoopfunctie en werd een ervaren inkoopmanager aangesteld. De medewerkers waren te administratief georiënteerd. Er was te weinig voeling met de integrale logistieke keten en kennis van basale inkooptechnieken ontbrak. Software voor ondersteuning van de inkoopfunctie was

niet aanwezig. De inkoopmanager startte twee trajecten: professionalisering van de inkoopfunctie en het ontwikkelen van leveranciersmanagement. Het volledige inkoopproces werd geautomatiseerd. Daarnaast werden inkoopprofessionals aangetrokken met een goede kijk op de totale supply chain. Met de belangrijkste leveranciers werden verbeterprogramma's opgestart. Inkoop heeft bij ABC Engines zo'n grote sprong voorwaarts gemaakt, dat het nu nauw is betrokken bij de ontwikkeling van een nieuwe innovatieve generatie scheepsmotoren.

Bron: Andriessse (2019)

1

1.2 Hoe wordt ingekocht?

Een inkoopbeslissing in een organisatie staat vrijwel nooit op zichzelf. Daarbij zijn diverse personen of afdelingen betrokken, zowel vanuit de kopende als vanuit de verkopende organisatie. Aan de uiteindelijke inkoopbeslissing kan veel voorafgaan. In deze paragraaf modelleren en systematiseren wij de gang van zaken die tot een inkoopbeslissing leidt. We benaderen de inkoopbeslissing als onderdeel van een proces, het inkoopproces. Deze procesbenadering verbindt achtereenvolgende activiteiten en beslissingen. Iedere fase levert output op die noodzakelijk is als input voor de volgende fase.

1.2.1 Fasen van het inkoopproces

Binnen ieder inkoopproces kunnen we diverse fasen onderscheiden. Het inkoopproces begint met de constatering van een probleem en eindigt met de afhandeling van de bestelling. Hoewel er varianten bestaan, is het procesmodel van Van Weele (2008) in Nederland het meest bekend. Het is een uitgebreid model dat gebaseerd is op en daarmee ook geschikt is voor de aankoop van een investeringsgoed. Dit inkoopproces onderscheidt de volgende zes hoofdfasen:

- 1 specificeren
- 2 selecteren (inclusief offrenen)
- 3 contracteren (inclusief onderhandelen)
- 4 bestellen
- 5 bewaken
- 6 nazorg

Deze fasen (zie figuur 1.1) lichten we nu kort toe. In andere hoofdstukken gaan wij er uitgebreider op in. Daarbij concentreren we ons op de onderdelen specificeren, offrenen, selecteren, onderhandelen en contracteren.

Inkoopproces

FIGUUR 1.1 De fasen van het inkoopproces



De indeling van het inkoopproces in fasen is gebaseerd op de onderlinge samenhang en de volgtijdelijkheid van de inkoopactiviteiten. De fasering van het inkoopproces is een hulpmiddel om duidelijk te maken hoe organisaties het best kunnen inkopen, en om tegelijkertijd de oorzaak van eventuele problemen op het gebied van inkoop te achterhalen. Veel problemen blijken pas bij levering of, erger nog, bij gebruik van producten die al zijn ingekocht. De oorzaak hoeft echter niet altijd bij de leverancier te liggen. Het kan zijn dat eerdere fasen van het inkoopproces slecht zijn doorlopen. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat er onvolledige specificaties zijn opgesteld of dat de leverancier op grond van verkeerde criteria is geselecteerd. Kortom, als een fase niet goed wordt doorlopen, dan kan dit grote invloed hebben op het resultaat dat in volgende fasen wordt bereikt.

De fasen van het inkoopproces worden wel nader onderverdeeld in tactische inkoop (ook wel initiële inkoop genoemd) en operationele inkoop. Het onderscheid tussen tactische en operationele inkoop wordt gemaakt op het moment dat het contract wordt afgesloten. De tactische inkoop houdt zich bezig met alle activiteiten tot en met de totstandkoming van het contract. De operationele inkoop gaat uit van een bestaand contract en is gericht op het bestellen en verder afhandelen van orders.

Tactische inkoop

Operationele inkoop

1.2.1.1 Specificeren

Er zijn verschillende factoren die aanleiding kunnen geven tot het ontstaan van een inkoopbehoefte. Deze behoefte kan bijvoorbeeld voortkomen uit interne factoren, zoals de implementatie van een verkoopplan of een productieplan, het verslijten van machines of dreigende voorraadtekorten. Ook externe factoren zijn mogelijk, zoals technologische vernieuwingen en ontevredenheid over een bestaande leverancier.

In de specificatiefase bepaal je de behoefte, dat wil zeggen de eisen waaraan het in te kopen product moet voldoen. Dit gebeurt aan de hand van specificaties. We onderscheiden zeven groepen eisen:

- 1 *functionele eisen* (exacte functies of gebruiksdoelen)
- 2 *technische eisen* (bijvoorbeeld kenmerken van materialen die gebruikt moeten worden, afmetingen, gewichten)
- 3 *logistieke eisen* (bijvoorbeeld beschikbaarheid, levertijden en lever-schema, servicegraad, verpakkingen, transportwijze, onderhoud)
- 4 *kwaliteitseisen* (zoals normen, procedures bij afwijkingen, rapportages, inspecties, certificaten, bijvoorbeeld ISO 9001)
- 5 *commerciële eisen* (bijvoorbeeld contractvorm, prijscondities, betalingswijze, garantiebepalingen en aansprakelijkheid)
- 6 *duurzaamheidsaspecten* (effecten van een goed of dienst op het milieu)
- 7 *sociale aspecten* (respecteren van mensen- en arbeidersrechten)

Je kunt je afvragen hoe gedetailleerd specificaties moeten zijn. Het is duidelijk dat het inkopen van standaardproducten met bekende functionaliteit (zoals ze in de handel te koop zijn) andere specificaties vergt dan het inkopen van een spuitgietmachine of de verlichting van een distributiecentrum.

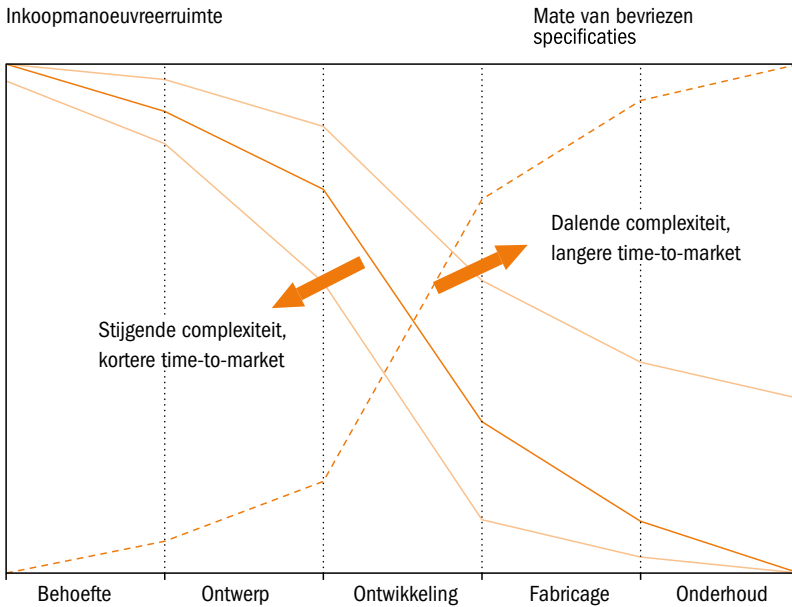
Veelvoorkomende eisen kunnen overigens standaard in afleverspecificaties of algemene inkoopvoorwaarden worden opgenomen. Het is dan de vraag wie de specificaties opstelt: inkoper, verkoper of beiden in overleg. Welke mogelijkheid in een concrete situatie het best is, hangt af van het soort product, benodigde specialistische kennis, marktpositie, afhankelijkheid, beschikbaarheid van substituten en natuurlijk van de waarde van het in te kopen product. Veel producten van geringe waarde kun je direct uit de catalogus bestellen.

Juist bij het opstellen van specificaties zullen interne gebruikers en externe leveranciers proberen invloed uit te oefenen op het verdere verloop van het inkoopproces. Het is ook juist in deze specificatiefase dat inkopers hun professionaliteit en waarde voor de organisatie kunnen en moeten bewijzen. Ze kunnen immers het meest op inkoop besparen door zo vroeg mogelijk invloed uit te oefenen op het inkoopproces, in de specificatiefase dus. Onderzoek bij een groot Amerikaans bedrijf wees uit dat er een directe relatie bestaat tussen het moment waarop inkoop betrokken wordt bij een project en mogelijke kostenbesparingen. Het bleek dat besparingen van 10 tot 17% mogelijk waren als inkoop al in de fase van budgetteren en specificeren betrokken werd bij het proces, tegen slechts 0 tot 5% in de fase van contracteren (Millen-Porter, 2003). Als vuistregel wordt wel gezegd dat een inkoper tot zo'n 25% kan besparen als hij wordt ingezet bij het specificeren van de inkoopbehoefte. Wordt de inkoper ingeschakeld bij het selecteren van de leverancier en het onderhandelen, dan kan hij nog slechts zo'n 10% besparing realiseren. Als de inkoper alleen de bestelbonnen maakt, dan zijn besparingen niet meer mogelijk. Figuur 1.2 maakt inzichtelijk dat de manoeuvreerruimte van inkoop omgekeerd evenredig is aan de mate waarin de specificaties vastliggen. De manoeuvreerruimte zal in het algemeen ook lager zijn als er sprake is van een stijgende complexiteit en een kortere time-to-market.

Gebruikers, vaak technici, hebben nogal eens een voorkeur voor technologische hoogstandjes, snelle en dure oplossingen en soms zelfs voor bepaalde leveranciers. In het slechtste geval worden specificaties zo nauw omschreven dat slechts één leverancier geschikt zou zijn. De professionele inkoper moet er dan voor zorgen dat specificaties niet op voorhand worden aangepast aan leveranciers. Inkopers zijn huiverig voor het werken met alleen technische specificaties. Functionele en resultaatgerichte specificaties geven meer inkoopmogelijkheden en in de meeste gevallen betere inkoopresultaten. Gedetailleerd technisch specificeren is niet nieuw.

Leveranciers proberen soms al in de specificatiefase een voorkeurspositie en een voorkeursbehandeling te bewerkstelligen. Vertegenwoordigers leggen bijvoorbeeld, buiten medeweten van de inkoopafdeling om, contact met de technische dienst die in de toekomst met het te kopen product moet gaan werken (zie voorbeeld 1.5). Zo proberen ze de specificaties zodanig te beïnvloeden dat ze een betere uitgangspositie hebben dan hun concurrenten. Dit verschijnsel staat bekend als backdoorselling. Het zal duidelijk zijn dat de onderhandelingspositie van de inkoopende organisatie hierdoor verslechtert. In veel bedrijven moeten potentiële leveranciers altijd eerst met de inkoopafdeling praten.

FIGUUR 1.2 De fasen van het inkoopproces



Toch kan het noodzakelijk zijn om leveranciers te betrekken in de specificatiefase. Als de organisatie niet beschikt over de kennis die nodig is om specificaties op te stellen, dan kan het verstandig zijn om advies in te winnen bij anderen. Binnen de overheid is dat aan regels gebonden, daar geldt als uitgangspunt transparantie en non-discriminatie. Het raadplegen van een leverancier mag niet leiden tot het bevoordelen van die leverancier. Als de aanbesteder een behoefte heeft waarvoor de oplossing niet goed in beeld is, dan kan de concurrentiegerichte dialoog uitkomst bieden. De kern van dit instrument is dat de aanbesteder samen met geselecteerde leveranciers tot de specificaties en de oplossing komt. In afzonderlijke sessies met de geselecteerde leveranciers wordt gezocht naar de beste oplossing voor de behoefte van de aanbesteder. Op basis van de dialogen volgt de officiële uitvraag (in subparagraaf 10.7.3 gaan we hier nader op in). Ook bij softwareontwikkeling is het niet ongebruikelijk dat de kopende organisatie niet precies weet wat men wil en wat mogelijk is. Een methode die dan kan worden gebruikt is scrum, waarbij multidisciplinaire teams in korte sprints werkende (software) producten opleveren. Daarmee is het een flexibele manier om in een laat stadium nog veranderende eisen en wensen te bepalen, soms zelfs na de oplevering van een prototype.

Concurrentie-
gerichte dialoog

Scrum

VOORBEELD 1.5 CONTRACTMANAGER HEEFT LAST VAN BACKDOORSELLING

Een contractmanager bij het Ministerie van Defensie waarschuwt zijn IT-afdelingscollega's, als die nieuwe hard- of software nodig hebben: 'Maak geen afspraken of deals met leveranciers zonder de inkoopafdeling er vanaf het begin bij te betrekken. Soms lijkt het erop dat onze interne organisatie een van onze grootste concurrenten is. Leveranciers kennen de weg in onze

organisatie maar al te goed. Als wij zeggen, zo doen wij geen zaken met elkaar, dan gaan ze gewoon op zoek naar een generaal, die zijn product absoluut wil hebben. In dat geval hebben wij weinig onderhandelingsruimte meer.'

Bron: Quaedvlieg (2024)

1.2.1.2 Offren en selecteren

De meest eenvoudige offerteaanvraag is niet meer dan een uitnodiging om een prijsopgave te doen. In deze paragraaf gaan we uit van een meer uitgebreide offerteaanvraag. Voor belangrijke aanschaffingen kun je gebruikmaken van het aanvragen van verschillende offertes. Offertebeoordeling kan direct leiden tot de leverancierskeuze. Het is ook mogelijk dat je op basis van de offertes gaat onderhandelen met de geselecteerde leveranciers. Soms geldt onderhandelen als alternatief voor het aanvragen van offertes. Inkopers kunnen in dat geval de voorkeur geven aan onderhandelen als zij daar betere resultaten van verwachten, maar ook omdat er eigenlijk maar één relevante leverancier is. Het is natuurlijk ook mogelijk om beide te doen: eerst offerte(s) aanvragen en vervolgens onderhandelen met de geselecteerde leverancier(s).

Als de inkoopbehoefte bekend is, wordt op basis van marktonderzoek en mogelijk ook op basis van soortgelijke inkooptransacties in het verleden een lijst opgesteld van potentiële leveranciers. Dit gebeurt in veel gevallen in overleg met de gebruikers of de technische dienst van de organisatie. Veel bedrijven werken ook met een voorkeurslijst van goedgekeurde leveranciers, de zogenoemde *approved vendor list*. Onderzoek van Brand (1994) leert dat bijna alle bedrijven (85%) leverancierslijsten gebruiken voor grondstoffen en halffabricaten (eenvoudige producten met een hoge aankoopfrequentie). Voor kapitaalgoederen en voor additionele goederen en diensten liggen de percentages lager (rond de 45%). In veel gevallen proberen leveranciers op dergelijke leverancierslijsten voor te komen.

De eerste selectie van leveranciers noemt men ook wel prekwificatie. Uit de *approved vendor list* selecteer je vervolgens aan de hand van diverse criteria een beperkt aantal leveranciers (in de praktijk drie tot vijf). Deze leveranciers komen op de shortlist van de inkopende organisatie te staan. Alleen aan de bedrijven op de shortlist wordt een offerte gevraagd. In deze aanvraag wordt exact en uitvoerig beschreven wat de gewenste specificaties zijn in het programma van eisen (PVE).

Het is belangrijk dat je de offertes van de verschillende leveranciers goed met elkaar kunt vergelijken. De inkoper let erop dat de offertes op alle punten voldoende informatie bevatten, anders is beoordeling niet goed mogelijk en moet je aanvullende vragen stellen. De verkregen offertes moeten met elkaar worden vergeleken en, afhankelijk van het betreffende product, worden voorgelegd aan gebruikers of aanvragers. Uiteraard worden de offertes naast de gestelde specificaties gelegd. De prestaties (scores) op sterk verschillende criteria (specificaties) moeten met elkaar worden vergeleken. Hiervoor wordt in de praktijk vaak gebruikgemaakt van een of ander

Offerteaanvraag

Approved vendor list

Prekwalificatie

Shortlist

rating of ranking system. Scores worden vermenigvuldigd met wegingsfactoren en zo ontstaat voor iedere offerte een totaalscore. Zo worden offertebeoordelingen objectiever en zullen er minder of geen interne weerstanden en vragen kunnen ontstaan met betrekking tot de leverancierskeuze.

1.2.1.3 Onderhandelen en contracteren

Op basis van de offerte-evaluatie kan het nodig zijn om met de geselecteerde leverancier(s) verder te onderhandelen over de uiteindelijke overeenkomst, de prijs en andere condities in het contract. Bij standaardproducten gaan de onderhandelingen vooral over prijzen, kortingen en leveringsvoorwaarden. Bij complexere producten kunnen de onderhandelingen ook gaan over installatie, technische ondersteuning en training van gebruikers. Op grond van de onderhandelingen met aanbieders maak je ten slotte de definitieve leverancierskeuze. Afhankelijk van het type offerte is het ook mogelijk dat je zonder verdere onderhandelingen voor een leverancier kiest (zie hoofdstuk 10). De definitieve keuze voor een leverancier nemen inkopers alleen of in goed samenspel met andere afdelingen.

Het contract legt de wilsovereenstemming tussen de kopende organisatie en de leverancier zo goed mogelijk vast. Uiteraard zijn er diverse contractvormen, van eenmalige leveringen tot raamcontracten voor meerdere jaren. En in andere gevallen valt het tekenen van het contract samen met de inkooporder. Soms omvat het contract een inspanningsverplichting, maar uiteraard geven inkopers veelal de voorkeur aan een resultaatverplichting. In hoofdstuk 12 gaan we nader in op de verschillende soorten condities en voorwaarden die in een contract kunnen worden vastgelegd.

Het opstellen van contracten behoort principieel tot de verantwoordelijkheid van de inkoopafdeling. De inkoopafdeling is daarbij aangewezen op ondersteuning van andere disciplines, doorgaans op het gebied van recht, techniek en verzekeringskwesties.

1.2.1.4 Bestellen, bewaken en nazorg

Het plaatsen van een bestelling houdt een opdracht tot levering in. Een inkooporder kan echter alleen worden geplaatst in opdracht van een of meer functionarissen die daartoe bevoegd zijn. Om misverstanden te voorkomen, moeten organisaties deze tekenbevoegdheid goed en eenduidig regelen. Vooral grote bedrijven kunnen veel last ondervinden van *maverick buying*. Dat wil zeggen dat medewerkers of afdelingen buiten de bestaande contracten om inkopen. Het percentage dat (per artikelgroep) onder contract wordt ingekocht, wordt ook wel de participatiegraad of de p-grad genoemd. Soms heeft inkoop niet het alleenrecht om contracten af te sluiten, en soms heeft inkoop niet de positie om contractnaleving intern af te dwingen. De gevolgen van dergelijke non-compliance zijn hetzelfde: het bedrijf versnipperd haar inkoopmacht, betaalt te veel en maakt geen efficiënt gebruik van haar resources. Contractmanagement is niet alleen van belang om maverick buying te verminderen, maar ook om precies te krijgen wat in het contract is overeengekomen. In hoofdstuk 12 besteden we aandacht aan contractmanagement.

Nadat de order is geplaatst, wordt toegezien op het nakomen van de gemaakte afspraken. Belangrijk onderdeel van de orderbewaking is het bewaken van (in het bijzonder) de levertijden, de geleverde hoeveelheden en eventuele certificaten en documenten. Het is vaak aan inkopers om te

Tekenbevoegdheid

Maverick buying

Participatiegraad

Orderbewaking

bepalen hoe orderbewaking wordt toegepast: van standaardbrieven en een telefonische herinnering tot persoonlijk bezoek. Orderbewaking kan op verschillende manieren worden ingericht, waarbij rekening wordt gehouden met het belang van de aankoop. Bijvoorbeeld:

- *Advance status check*: voor kritische materialen en onderdelen wordt met de leverancier een pad afgesproken, inclusief belangrijke mijlpalen en controle om bij te houden of de leverancier nog op schema zit.
- *Routine status check*: een aantal dagen voor de levering wordt een reminder gestuurd naar de leverancier en om een bevestiging gevraagd.
- *Exception expediting*: er wordt pas ingegrepen als er 'gepiept' wordt in de organisatie.

De inkoopafdeling bepaalt ook welke orders men gaat chasseren: het benaderen van leveranciers voordat de levertijd is verstreken. In bijzondere situaties krijgen inkopers ook te maken met de volgende soorten orders:

- *Spoedorders*, die niet waren voorzien en die niet kunnen wachten.
- *Backorders*, achterstallige orders die na de overeengekomen datum worden geleverd.
- *Split orders*, waarbij een deel van de order eerder of later wordt geleverd. Onderdeel van het 'bewaken' is ook het verwerken van facturen en het verzorgen van de bijbehorende betalingen.

Chasseren

De inkoopfactuurcontrole vindt normaal gesproken buiten de inkoopafdeling plaats. De afdeling die de financiële administratie verzorgt, meldt gevonden afwijkingen in facturen aan de inkoopafdeling, die dan actie kan ondernemen. Door automatisering is de administratieve werkdruk tegenwoordig in veel organisaties aanzienlijk verminderd. Uiteindelijk kunnen inkopers daardoor daadwerkelijk tijd krijgen voor meer commerciële en strategische inkooptaken. Met internet (e-procurement) en met het oudere electronic data interchange (EDI) kunnen organisaties via computersystemen snel en eenvoudig documenten uitwisselen. Elektronische documenten vervangen de papieren documenten, wat een aanzienlijke tijdbesparing voor Inkoop betekent (zie voorbeeld 1.6). Productiebedrijven die met *just-in-time-systemen* werken, kunnen overigens niet zonder elektronische communicatie.

Inkoopfactuurcontrole

VOORBEELD 1.6 FOKKER'S GATEWAY SUPPLIER PORTAL

GKN Fokker, leverancier van componenten voor vliegtuigbouwers, beschikt over het Gateway Supplier Portal. Dit portal is het interface tussen het bedrijf en de vele honderden toeleveranciers (in vele landen) waarmee zaken wordt gedaan. Door de verschillende Fokkerbedrijven en toeleveranciers (samen zo'n duizend gebruikers van het portal) wordt jaarlijks ruim een miljoen keer ingelogd op het platform en worden zo'n 600.000 documenten verstuurd. Over het portal gaan naast inkoopgegevens, productieplanningen en inspectiecijfers onder meer ook de

tekeningen en productspecificaties. Het Gateway Supplier Portal wordt ook gebruikt om leveranciersprestaties te meten en die te delen met toeleveranciers. Een volgende stap is om *e-invoicing* via het portal mogelijk te maken. Via het portal zal ook de *onboarding* van nieuwe toeleveranciers gaan plaatsvinden. Deze heeft niet alleen betrekking op uiteenlopende technische kwalificaties (ISO-certificaten en dergelijke), maar ook op *compliance* (denk aan kinderarbeid en milieu).

Bron: Andriesse (2017)

Nadat producten zijn geleverd, volgt de laatste fase van het inkoopproces: de nazorg. Er kunnen zich problemen voordoen, waarbij de inkoper wordt ingeschakeld. Denk aan het declareren van extra kosten voor meerwerk en budgetoverschrijdingen of aan het afwikkelen van claims en boeteclausules. Los van dergelijke problemen zullen de prestaties van leveranciers worden bijgehouden en worden teruggekoppeld, zowel intern als extern. Steeds meer inkopers gebruiken tegenwoordig een of andere vorm van *vendor rating* voor leveranciersbeoordeling (zie ook paragraaf 7.5). Het kenmerk van *vendor rating* is dat je de prestaties van leveranciers zo objectief mogelijk probeert te meten. De beoordeling van leveranciers kan met behulp van *vendor rating* uitstekend worden gedocumenteerd en later als interne informatiebron worden gebruikt voor een volgend inkoopproces. Uiteraard worden tegenvallende prestaties en corrigerende maatregelen met de leverancier besproken.

1.2.2 Verloop van inkoopprocessen

Hoe je inkoopprocessen doorloopt, wordt gestuurd door de antwoorden die de organisatie geeft op strategische vragen met betrekking tot de relaties die je met leveranciers wilt onderhouden. Om enkele belangrijke zaken te noemen: de inkoopstrategie en het sourcingbeleid (single sourcing, multiple sourcing), het beleid met betrekking tot uitbesteding (make-or-buy), hoe je met leveranciers omgaat (leveranciersmanagement) en de mogelijke samenwerking die je met partners nastreeft (strategische allianties). Kortom: fundamentele beslissingen die een vérgaande invloed hebben op de manier waarop je inkoopprocessen doorloopt. De strategische inkoopproblematiek is richtinggevend voor de manier waarop transacties moeten worden afgesloten. In dit boek bespreken we dit onder de noemer relatie-management.

Hoe je inkoopprocessen doorloopt, kunnen we ook koppelen aan de eerder besproken ontwikkeling van de inkoopfunctie (zie subparagraaf 1.1.4). In het algemeen geldt dat, naarmate de inkoopfunctie verder ontwikkeld is, inkopers zich meer bezighouden met eerdere fasen van het inkoopproces. In organisaties waar inkoop een administratieve functie is, zijn de kerntaken van inkopers vooral bestellen en bewaken. Een inkoopfunctie die vooral op commerciële aspecten georiënteerd is, zal veel aandacht hebben voor scherp onderhandelen. Proactieve inkoop impliceert dat je de nadruk legt op het selecteren en contracteren van leveranciers, en dan vooral met het oog op langetermijnovereenkomsten. Bij bedrijven met een professionele en strategische inkoopfunctie zullen inkopers ten slotte ook een nadrukkelijke inbreng in de specificatiefase hebben. Daar staat dan vaak tegenover dat het bestellen en bewaken door anderen wordt gedaan.

We hebben vastgesteld dat inkoopprocessen op verschillende manieren kunnen worden doorlopen. Toch kunnen we volgens Van Weele (2008) vier algemene eisen stellen aan het inkoopproces:

- 1 De gewenste uitkomst van iedere fase moet duidelijk zijn vastgesteld. Bij voorkeur wordt iedere fase afgerond op basis van besluitvorming over een beslisdocument.
- 2 Inkoop vraagt om een goede regie en afstemming, vooral omdat bij het inkoopproces verschillende afdelingen en functionarissen betrokken zijn. Dit betekent dat per fase duidelijk moet zijn wie de eindverantwoordelijkheid heeft of hebben.

- 3 In principe moet gewerkt worden met heldere, functionele specificaties. In ieder geval geldt dat aan het begin van het inkoopproces.
- 4 Vooraf moeten de criteria op basis waarvan leveranciers worden geselecteerd, geformuleerd zijn. Deze criteria moeten eenduidig zijn en mogen geen aanleiding geven tot misverstanden bij de leverancierskeuze.

1.2.3 Koopsituaties

Inkoopprocessen worden lang niet altijd op dezelfde manier doorlopen. Bepaalde stappen worden gelijktijdig genomen of zelfs overgeslagen. Toch kunnen we de besproken standaardfasering van het inkoopproces gebruiken als uitgangspunt voor verdere bestudering van en inzicht in koopgedrag door organisaties. Afhankelijk van de fase zijn bijvoorbeeld andere functionarissen bij het inkoopproces betrokken. Veel hangt af van de specifieke koopsituatie.

Het koopproces zoals we dat hebben weergegeven in subparagraaf 1.2.1 is zo volledig mogelijk en is beschreven vanuit een situatie waarin alle fasen achtereenvolgens worden doorlopen. In de praktijk blijken de meeste aankopen echter betrekking te hebben op een min of meer rechtstreekse herhalingsaankoop. Dit betekent dat niet alle fasen worden doorlopen. In het geval van een raam- of afroepcontract doorloop je niet telkens alle fasen van het model als een inkoopbehoefte moet leiden tot een bestelling. Van offrenen, selecteren, onderhandelen en contracteren is dan uiteraard geen sprake.

Tussen de fasen van het specificeren van de inkoopbehoefte en het selecteren van leveranciers zien wij in de praktijk dan ook enkele nadere checkpunten en zogenoemde *contingency elements* (Monczka et al., 2005). Als zich een inkoopbehoefte voordoet, dan zal de eerste vraag zijn of deze kan worden afgedekt onder een lopend contract. Zo ja, dan volgt de bestelling. Zo nee, dan is de vraag of het gaat om een relatief klein bedrag dat binnen de autorisatie valt van de besteller (de tekenbevoegdheid). Zo ja, dan volgt de bestelling op basis van een individuele order. Gaat het om een groter bedrag, dan is het maar de vraag of het nodig is om een uitgebreide specificatiefase in te gaan. Uiteraard geldt ook hier dat er een goedkeuring moet komen voor de aankoop, wil je het inkoopproces kunnen afronden. Verder kan ook de inkoopmethode van invloed zijn. Zo zullen bij openbare aanbesteding diverse (sub)fasen samenvallen. Bij een aanbesteding van een complex kapitaalgoed zullen bepaalde fasen bijzondere aandacht en invulling krijgen, in het bijzonder het aanvragen en evalueren van offertes. Vanuit de aanbiedende partij gezien, maken het opstellen van de offerte en de onderhandelingen daarbij een groot deel uit van het inkoopproces.

In navolging van Robinson et al. (1976) onderscheiden we de volgende drie koopsituaties:

- 1 *new task-situatie*
- 2 gewijzigde herhalingsaankoop
- 3 rechtstreekse herhalingsaankoop

Koopsituaties

New task-situatie*Ad 1 New task-situatie*

De new task-situatie doet zich voor als de organisatie besluit een geheel nieuw product aan te schaffen. Dit type koopsituatie kent veel onzekerheid: de specificaties van het product moeten nog worden vastgesteld. In deze situatie bestaat geen enkele ervaring met soortgelijke producten waarop je kunt terugvallen. De besluitvorming wordt gekenmerkt door uitgebreide probleemoplossing. Verschillende afdelingen zijn erbij betrokken en de criteria op basis waarvan de besluitvorming plaatsvindt, liggen niet altijd vast. Als gevolg hiervan heeft de besluitvorming een lange doorlooptijd. De new task-situatie doet zich onder meer voor bij de aankoop van kapitaalgoederen en van nieuwe componenten die op eigen specificatie worden gemaakt.

Gewijzigde herhalingsaankoop*Ad 2 Gewijzigde herhalingsaankoop*

We spreken van een gewijzigde herhalingsaankoop (*modified rebuy*) bij de aanschaf van een nieuw product van een bekende leverancier óf een bestaand product van een nieuwe leverancier. De besluitvorming wordt gekenmerkt door beperkte probleemoplossing. Vergeleken met de voorgaande koopsituatie bestaat er minder onzekerheid en de criteria waarop je bij de herhalingsaankoop moet letten, zijn min of meer bekend. De gewijzigde herhalingsaankoop vindt plaats als je ontevreden bent over een huidige leverancier of wanneer er voor bestaande producten substituten zijn verschenen.

Rechtstreekse herhalingsaankoop*Ad 3 Rechtstreekse herhalingsaankoop*

Ten slotte bespreken we de rechtstreekse herhalingsaankoop (*straight rebuy*). Deze koopsituatie komt in de praktijk het meest voor. Het gaat hierbij om de aankoop van een bestaand product bij een leverancier met wie je ervaring hebt. Van de drie genoemde koopsituaties zijn er aan deze situatie de minste risico's verbonden. De eisen die aan de leverancier en aan het product worden gesteld, zijn bekend. Periodiek worden de contractvoorwaarden opnieuw vastgesteld in onderhandelingen met de leverancier. Soms gebeurt dit één keer per jaar in de vorm van een jaarafsprake: de prijs en de kortingen liggen vast. De gebruiker kan direct tegen de overeengekomen contractvoorwaarden bestellen.

Buy grid

Afhankelijk van het type koopsituatie kunnen fasen worden overgeslagen. We kunnen in het verlengde hiervan de fasen van het koopproces combineren met de drie hierboven beschreven koopsituaties. Het resultaat van deze combinaties staat bekend als de *buy grid*. Het buy-gridmodel is ontwikkeld door Robinson et al. (1976). In dit model wordt benadrukt dat het koopgedrag van een organisatie afhangt van de fase waarin die organisatie zich binnen het inkoopproces bevindt.

Voor elke buy-gridcombinatie kunnen we ons afvragen:

- Welke afdelingen en personen zijn erbij betrokken?
- Welke rollen en functies vervullen zij?

Op deze vragen komen we nog uitgebreid terug in paragraaf 1.4. Eerst gaan we nader in op de vraag wat er wordt gekocht.

1.3 Wat wordt gekocht?

Een goed overzicht van de diversiteit aan producten (goederen en diensten) die door organisaties worden gekocht, is de opsomming van Marrian (1965). Hierin worden zeventien categorieën onderscheiden:

- 1 gebouwen, zoals fabriekshallen, kantoorgebouwen en (opslag)loodsen
- 2 installaties: apparaten die noodzakelijk zijn voor productie, zoals machines, ovens, vliegtuigen, vrachtwagens en schepen
- 3 hulpapparatuur: duurzame uitrusting om de productie te vergemakkelijken, zoals computers, zakenvliegtuigen en telefoons
- 4 werkuitrusting: semiduurzame goederen die worden gebruikt bij de productie, bijvoorbeeld speciale kleding en schoenen en veiligheidsbrillen
- 5 gereedschappen, zoals boormachines en chirurgische instrumenten
- 6 meubilair, zoals tafels, stoelen, kasten en toonbanken
- 7 ruwe grondstoffen, zoals hout, ruwe olie en ijzererts
- 8 halffabricaten, zoals plastics, chemicaliën, olie, staalplaten en glas
- 9 fabricaten (inclusief componenten) die worden gebruikt in het eindproduct, zoals bouten en moeren, draad en lampen
- 10 producten die in ongewijzigde vorm aan de eindverbruiker worden (door)verkocht
- 11 fabricagemateriaal: materiaal dat in het eindproduct wordt verwerkt, zoals verven, soldeermateriaal en lijmen
- 12 verpakkingsmateriaal, zoals kisten, dozen en zakken
- 13 productievoorzieningen: materiaal dat tijdens de productie wordt gebruikt, maar niet in het eindproduct verwerkt is, zoals energie, smeermiddelen en reinigingsmiddelen
- 14 reserve- en vervangingsmateriaal: onderhoudsmateriaal en onderdelen om de productie gaande te houden, zoals aandrijfriemen, tandwielen, lampen en zekeringen
- 15 dienstverlening, zoals onderhouds- en reparatiediensten
- 16 uitbestede diensten, zoals transport, opslag, financiële dienstverlening, public relations en reclame
- 17 adviezen en vormen van dienstverlening die gericht zijn op algemene of specifieke kennis, zoals wetenschappelijk (product)onderzoek, marktonderzoek en opleidingen.

Uit deze opsomming blijkt de enorme variatie aan producten die worden ingekocht.

1.3.1 Indeling van producten

We hebben inmiddels wel een behoorlijk compleet overzicht gekregen, maar nog weinig inzicht. Dit laatste hopen we te verruimen met de indeling van producten in de volgende vier hoofdgroepen:

- 1 kapitaalgoederen
- 2 materialen
- 3 verbruiksgoederen
- 4 diensten

In tabel 1.1 is de basisindeling in vier hoofdgroepen uitgewerkt naar zeven productcategorieën. Deze categorieën lichten we nu kort toe.

TABEL 1.1 Indeling van producten

Categorie	Korte aanduiding	Voorbeelden
1 Kapitaalgoederen		
<i>Equipment</i>	Duurzame productiemiddelen	Gereedschappen, machines, computers
<i>Systems</i>	Samenstel van goederen en diensten; multifunctioneel	Flexibel productiesysteem, material-handlingsysteem
2 Materialen		
(verwerkt in producten)		
<i>Raw materials</i>	Grondstoffen, niet vobewerkt	Ijzererts, aardgas, ruwe olie, hout
<i>Processed materials</i>	Halffabricaten, gedeeltelijk vobewerkt	Plastics, glas, chemicaliën, staal
<i>Components</i>	Onderdelen, gereed voor assemblage	Pompen, schakelaars, motoren, microchips
3 Verbruiksgoederen		
<i>Supplies (MRO)</i>	Verbruikt in de bedrijfsuitoefening	Schoonmaakmiddelen, smeerolie, kantoorbenodigdheden, verpakkingen
4 Diensten		
<i>Services</i>	Activiteiten, niet-tastbare producten	Onderhoud, beveiliging, telefoon, verzekeringen, advisering

Ad 1 Kapitaalgoederen

Binnen de eerste hoofdgroep, kapitaalgoederen, kunnen we onderscheid maken tussen enkelvoudige duurzame productiemiddelen (*equipment*) en samengestelde middelen (*systems*).

Equipment

Bij gebrek aan een goed Nederlands equivalent voor de term *equipment* gebruiken we deze Engelse term. Hoewel producten binnen eenzelfde categorie vallen, kunnen er grote verschillen bestaan met betrekking tot het belang van de aankoop, tot de positie van koper en verkoper en met betrekking tot hun onderlinge relatie. De aankoop van een rekenmachine (standaardproduct) is simpel en weinig risicovol. Daarentegen vergt de aanschaf van een lasrobot (uit dezelfde categorie) een andere inkoopaanpak.

Systems

Bij *systems* gaat het altijd om een combinatie van onderdelen die als één geheel worden aangeboden conform de wensen van individuele afnemers. Systemen bestaan niet alleen uit kapitaalgoederen, maar ook uit componenten en aanvullende diensten. In Nederland zijn verschillende bekende aanbieders van complete systemen. Denk aan ASML (chippductiemachines), Philips Healthcare (onder meer MRI-scanners) en Océ (kopiesystemen). Deze en andere systeemleveranciers maken de omslag van machinefabrikant naar leverancier van oplossingen. Ze leveren niet alleen de verbruiksgoederen en de vervangingsdelen voor de machines, maar verlenen daarbij ook aanvullende diensten, zoals opleiding en onderhoud. Die toenemende 'verdienstelijking' van fysieke producten wordt *servitisation* genoemd.

Een systeem biedt een totale oplossing voor een samengesteld probleem. Er is veel geld gemoeid met de aankoop van systemen, en de contacten met de kopende organisatie zijn intensief en veelvuldig. Projecten die leiden tot de oplevering van een nieuw product of tot een nieuw productieproces worden ook wel *turnkey*-projecten genoemd. Voorbeelden hiervan zijn complete fabrieken.

Turnkey-
projecten

1

Kenmerkend voor kapitaalgoederen is de beoogde duurzaamheid. Vaak gaat het om grote bedragen en beslissingen die in hoge mate bepalend zijn voor:

- de inkoop van benodigde materialen, verbruiksgoederen en bijbehorende diensten (*aftersaleservice*)
- de verkoop- en productiemogelijkheden van het bedrijf op de lange termijn (strategisch belang)

Dit laatste geldt uiteraard speciaal voor inkoopbeslissingen voor kapitaalgoederen die een directe en grote invloed hebben op het eigen productieproces. De organisatie legt haar lot voor een deel in handen van de leverancier. Dit betekent in de regel een uitgebreid, langdurig en complex inkoopproces waar veel afdelingen en personen bij betrokken zijn.

Ad 2 Materialen

Materialen worden verwerkt in de producten. We onderscheiden:

- *raw materials (commodities)*
- *processed materials*
- *components*

De *raw materials* zijn grondstoffen. Deze worden geleverd door bedrijven die hun geld verdienen met landbouw, mijnbouw, bosbouw of visvangst. Voorbeelden zijn vlees, graan, wol, aardgas, olie, hout, ijzererts, koper en andere metalen. Grondstoffen hebben een groot financieel aandeel in het inkooppakket van veel ondernemingen. Ze worden verhandeld op internationale markten en ze kunnen moeilijk of niet worden vervangen door substituten. De inkoop van grondstoffen gebeurt meestal door gespecialiseerde inkopers met veel kennis en ervaring. Maar dan nog kan het fout gaan (zie voorbeeld 1.7). Voor sommige grondstoffen gelden marktvormen met monopolistische en concurrentiebeperkende kenmerken. Door concentratie van het aanbod in bepaalde landen zijn ook kartels mogelijk. Politieke onrust in dergelijke landen kan invloed hebben op de prijs en de aanvoer van grondstoffen. Grote ondernemingen in de procesindustrie proberen vaak door middel van achterwaartse integratie verzekerd te zijn van de aanvoer van grondstoffen en daarmee controle over productiekosten te houden. Enkele voorbeelden hiervan zijn staalbedrijven die kolenmijnen bezitten en chemische bedrijven die over natuurlijke gasbronnen beschikken. De manier van inkopen zal afhankelijk zijn van de specifieke omstandigheden, soms heb je te maken met grote wereldmarkten, soms met kleinere markten.

Raw materials

VOORBEELD 1.7 LAGERE WINST DOOR FOUTEN INKOOP GRONDSTOFFEN

Veevoederfabrikant ForFarmers boekte het eerste halfjaar van 2019 een 75% lagere winst door fouten bij de inkoop van soja, graan en mais op de wereldmarkt. In het najaar van 2018 stegen de grondstoffenprijzen sterk door de droge zomer in Europa en door geruchten dat Rusland geen graan meer zou exporteren. Later daalden de prijzen echter scherp. Door de terugval in de vraag naar voer, kelderden de

grondstofprijzen. ForFarmers kon de prijzen niet hoog houden, omdat klanten anders naar concurrenten zouden gaan. Het bedrijf had op dat moment uitsluitend lange posities ingenomen op de internationale grondstoffenmarkten en was daardoor onvoldoende flexibel. Inmiddels heeft ForFarmers de inkooppositie verkort.

Bron: Van Harskamp (2020)

Eerder zagen we al dat er sprake is van een toenemende schaarste aan bepaalde niet-hernieuwbare grondstoffen, zoals lithium, dat nodig is voor de productie van windgeneratoren en ook magneten en batterijen in elektrische auto's. De productie van mobiele telefoons, pda's en lcd-schermen wordt direct bepaald door exotische materialen als indium en dysprosium, die zeer lastig kunnen worden ontsloten. Landen in de Europese Unie proberen afscheid te nemen van fossiele brandstoffen als olie en gas. De vraag naar grondstoffen als lithium, kobalt, nikkel en zeldzame aardmetalen zal daardoor explosief toenemen (Duk, 2023). Voor de energietransitie zijn deze kritische materialen onontbeerlijk. Probleem is dat China op grote schaal licenties heeft opgekocht voor kritische grondstoffen. De grootste lithiumvoorraden ter wereld liggen in Bolivia, waarop China de concessie heeft verkregen. In de Donbas-regio in het oosten van Oekraïne liggen 117 van de 120 meestgebruikte mineralen ter wereld. Naar schatting ligt er bijna 500.000 ton lithium in de grond. Het confisqueren van grondstoffen lijkt voor Rusland ook een belangrijke motivatie te zijn voor de oorlog met Oekraïne.

Energietransitie

De *processed materials* zijn halffabricaten. Dit zijn materialen die een bewerking hebben ondergaan. Voorbeelden van processed materials zijn plaatstaal, leer, plastic foliën, glas en chemicaliën. De meeste halffabricaten zijn ongedifferentieerd, de productverschillen zijn gering en specificaties zijn standaard. Het ontbreken van productverschillen heeft invloed op de relatie tussen Inkoop en Verkoop. Kopende organisaties proberen hun inkopen te concentreren bij een of twee leveranciers en zo goedkoper uit te zijn. De leverancier kan aanzienlijke kortingen geven als hij in voldoende mate kan profiteren van schaalvoordelen. Halffabricaten zijn uiteindelijk fysiek aanwezig in het eindproduct, maar niet meer herkenbaar als merkproduct – dit laatste in tegenstelling tot de groep componenten.

Processed materials

De *components* (ofwel componenten) ondergaan geen fysieke verandering; ze worden in hun geheel opgenomen in het eindproduct. Voorbeelden hiervan zijn: dashboards, schokdempers, koplampen en accu's in auto's. In veel gevallen gaat het bij componenten om grote hoeveelheden die regelmatig in productieprocessen worden gebruikt. Opslag, transport, *material handling* en administratie zijn belangrijke kostenposten. Dit verklaart waarom just-in-time leveringen in eerste instantie vooral voor componenten werden gebruikt. Sommige componenten zijn erg duur en technologisch complex, zoals halfgeleiders en dieselmotoren (zie voorbeeld 1.8). Andere zijn simpel en goedkoop, denk aan bouten en moeren. Vooral bij het eerste type kan een

Components

goede samenwerking tussen inkopers en leveranciers van strategisch belang zijn. Leveranciers worden intensief en in een vroeg stadium betrokken bij de productontwikkeling van de inkoper (early supplier involvement). Samenwerkingsverbanden zoals *comakership* en *codesignership* kunnen bepalend zijn voor de concurrentiekracht van het inkopende bedrijf. Bij componenten kunnen wij onderscheid maken tussen gestandaardiseerde componenten en componenten die op specificatie worden geleverd. In het eerste geval is de positie van de afnemer bij het onderhandelingsproces sterker dan in het tweede geval. Het gaat bij de standaardproducten veelal om componenten die in grote hoeveelheden worden aangeschaft en die door meer leveranciers worden aangeboden. In dat geval zijn strakke onderhandelingen over leveringsvoorwaarden te verwachten. Bij levering op specificatie is het aantal leveranciers in veel gevallen beperkt tot enkele of slechts één. In dat geval is de onderhandelingsmacht van de leverancier veel groter.

Early supplier involvement

1

VOORBEELD 1.8 DSMS KOOPT 100.000 SLIJTDELEN VOOR SCHEEPSDIESELMOTOREN IN

Damen Schelde Marine Services (DSMS) koopt en verkoopt voor zo'n 60 types scheepsdieselmotoren een kleine 100.000 slijtdelen in. DSMS moet hierbij concurreren met de OEM's, voor wie het leveren van *genuine parts* een lucratieve zaak is. Dat lukt alleen als kwaliteit en leverbetrouwbaarheid minimaal dezelfde zijn, en de prijs scherp. De productkwaliteit is de resultante van rigoureuze kwaliteitsbeheersing in alle schakels van de supply chain. Neem een kritisch motoronderdeel als een cilindervoe-ring. Dit onderdeel moet niet alleen aan

internationale kwaliteitseisen voldoen, maar ook aan emissievoorwaarden. Na de eindbewerking moet de scheepsverzekeraar een productcertificaat afgeven en het onderdeel wordt gemarkeerd met het logo van de verzekeraar. Als het kritische onderdeel vervolgens aan boord wordt geleverd, is er vaak een *surveyor* van de verzekeraar aanwezig om te controleren of het onderdeel aan alle certificeringen voldoet.

Bron: Andriess (2020c)

Ad 3 Verbruiksgoederen

De *supplies* zijn producten die worden verbruikt tijdens de normale bedrijfsuitoefening. De Angelsaksische aanduiding geeft duidelijk aan voor welke (deel)functies deze producten worden aangewend: *maintenance, repair and operating supplies*, ofwel MRO-artikelen. De afkorting MRO wordt overigens ook veelvuldig gebruikt als synoniem voor supplies. Het Nederlandse equivalent is verbruiksgoederen.

Supplies

MRO-artikelen

Voor onderhoud en reparatie worden talloze producten in voorraad gehouden, zoals smeermiddelen, schoonmaakmiddelen, verf en filters. Bij de *operating supplies* gaat het bijvoorbeeld om kantoorbenodigdheden als pennen, papier en inkt-cartridges. Voor de meeste supplies bestaan standaardspecificaties en ze zijn doorgaans niet kostbaar.

Doordat er zoveel verschillende verbruiksgoederen zijn, heeft de inkoper hier al gauw te maken met vele, tijdrovende administratieve werkzaamheden. Hier gaat de 80-20-regel op: de inkoper is 80% van zijn tijd bezig met 20% van het inkoopandeel.

De inkoopproblematiek van verbruiksgoederen moet niet worden bekeken op het niveau van de afzonderlijke inkoopbeslissing. Verbruiksgoederen moeten beschikbaar zijn. Mogelijke oplossingen voor het vele werk dat de inkoop van

verbruiksgoederen kost zijn standaardisatie, beperking van het assortiment en leveranciersreductie. De organisatie kan gaan werken met voorkeursleveranciers waarmee overkoepelende raamcontracten worden gesloten. Op basis daarvan kunnen de interne gebruikers zelf bestellen. De rol van de leverancier kan verder gaan dan alleen het leveren van goederen. Er zijn systemen waarbij de leverancier zelf de voorraden bij de kopende organisatie beheert, het voorraadbeleid overneemt en feitelijk zelf de inkooporders plaatst. Het belangrijkste voordeel van een dergelijk *Vendor Managed Inventory*-systeem is een verlaging van de administratieve kosten in combinatie met een gegarandeerde beschikbaarheid van de verbruiksgoederen.

Vendor Managed Inventory-systeem

Ad 4 Diensten

Services

Diensten, of *services*, vormen de laatste hoofdgroep. Diensten zijn niet-tastbare producten. Iedere organisatie heeft te maken met vele en veelal gespecialiseerde vormen van dienstverlening. Ingekochte diensten ondersteunen en verbeteren bedrijfsprocessen. Voorbeelden hiervan zijn:

- financiële dienstverlening: banken en verzekeraars
- transport en communicatie: expediteurs, drukwerk, koeriersdiensten, telefoon en post
- technische diensten en productontwikkeling: onderhoud, laboratoria, industriële ontwerpers, architecten, kennisinstellingen
- bedrijfsadviesing: organisatieadviseurs, octrooiadviseurs, juridische en belastingadviseurs
- schoonmaak, catering en beveiliging

Het enige gemeenschappelijke in deze (niet-uitputtende) lijst van diensten is het niet-tastbare element. Zoals we in hoofdstuk 2 zullen zien, worden steeds meer diensten tegenwoordig uitbesteed aan gespecialiseerde dienstverleners. *Make-or-buy*-beslissingen leiden tot het afstoten van dergelijke niet-kernactiviteiten. Deze trend zien we overigens ook bij componenten en onderdelen die voorheen door het bedrijf zelf werden gemaakt. De indeling van producten in de categorieën kapitaalgoederen, materialen, verbruiksgoederen en diensten is gebaseerd op de manier waarop deze producten in de bedrijfsvoering van de kopende organisatie kunnen worden ingezet. Voor elk type hebben we kenmerken genoemd die van belang zijn voor inkoop. In de volgende paragrafen bespreken we een andere indeling, die in primaire inkoop en facilitaire inkoop.

1.3.2 Primaire inkoop

Primaire inkoop

De primaire inkoop heeft betrekking op goederen en diensten die direct voor de primaire productieprocessen worden gekocht. Dit zijn alle grondstoffen, halffabricaten en componenten, maar ook een deel van de kapitaalgoederen (in het bijzonder machines en gereedschappen), verbruiksgoederen en diensten (zoals reparatie en onderhoud van machines). Binnen industriële ondernemingen gaat in de primaire inkoop veel geld om. Het belang van de inkoopfunctie is daar volstrekt duidelijk. Inkoopafdelingen zijn hoog in de organisatie verankerd en inkopers worden als vanzelfsprekend ingeschakeld.

Bij het inkopen van kapitaalgoederen voor productieprocessen zijn altijd verschillende afdelingen en medewerkers betrokken. Machines kunnen een grote strategische betekenis hebben voor de bedrijfsvoering en er kan veel geld mee gemoeid zijn. In de regel gaat het om eenmalige beslissingen

waarvoor een projectorganisatie in het leven wordt geroepen, waarvan uiteraard ook een inkoopprofessional deel uitmaakt. Deze projectinkoper moet in iedere fase van het koopproces zijn toegevoegde waarde bewijzen. Grondstoffen zijn voor veel bedrijven van groot belang in de bedrijfsvoering. Ze staan letterlijk aan de basis van het productieproces en de eindproducten. Het gaat vaak om enorme bedragen, zodat de invloed op de kostprijs groot is. Het inkopen van grondstoffen is werk voor specialisten. Doorgaans mag de inkoper op dit gebied niet zelfstandig te werk gaan en is de directie nauw bij de inkoop betrokken.

De prijzen van grondstoffen op wereldmarkten kunnen sterk veranderen, wat grote gevolgen voor het bedrijfsresultaat kan hebben. In ruwe grondstoffen zijn prijsschommelingen van 20 à 30% per zes maanden geen uitzondering. Om prijsrisico's te beperken, kunnen grondstoffen worden ingekocht op termijnmarkten, zoals de Comex in New York (voor edele metalen), de Chicago Board of Trade (voor granen, rijst en soja) en de London Metal Exchange (voor niet-edele metalen, zoals zink, tin en aluminium).

Termijnmarkten

Productieprocessen kunnen op verschillende manieren worden georganiseerd, van massaproductie tot stuksproductie (inclusief het realiseren van projecten). Deze verschillen hebben uiteraard gevolgen voor de aansturing van de inkoopfunctie en het bestellen van componenten en halffabricaten in het bijzonder. In de bouw werkt men per project met een betrekkelijk unieke projectplanning, ook voor de inkoopfunctie. In de auto-industrie daarentegen is de primaire inkoop nauw verbonden met de productie- en de materiaalplanning. De inkoop wordt daar voor een groot deel gestuurd door deze planning. Een bekende techniek in dit verband is *manufacturing resource planning* (MRP-II), die in hoofdstuk 3 aan de orde komt.

Veel bedrijven werken tegenwoordig volgens het systeem van *build-to-order*. Ze produceren niet op voorraad, maar op daadwerkelijke bestellingen. Daarom moet het aanleveren van vooral materialen zeer planmatig gebeuren en moeten de levertijden uitermate betrouwbaar zijn. Dit systeem sluit goed aan op het just-in-time-principe: alle materialen en producten komen ter beschikking op precies die tijdstippen waarop ze nodig zijn in het productieproces. Zo probeert men geld te besparen en de voorraden die nodig zijn in verband met afstemmingsproblemen in de productie, sterk te verminderen. De coronacrisis heeft duidelijk gemaakt hoe gevoelig just-in-time-levering is door verstoringen in de vaak mondiale toeleveringsketens. In Europa moesten autofabrieken de productie maanden stilleggen, doordat de levering van onderdelen en componenten uit Azië haperde. Daarom wordt inmiddels gesproken over *just-in-case*: het aanleggen van veiligheidsvoorraden.

Build-to-order

Het is duidelijk dat de inbreng van inkopers in de primaire inkoop niet beperkt kan blijven tot bestellen en bewaken. Inkoop kan en moet verder bijdragen aan leveranciersprestaties, het stimuleren van continue kwaliteitsverbeteringen, innovaties en kostenreducties bij leveranciers. Bedrijven worden in toenemende mate afhankelijk van gespecialiseerde leveranciers. De trend tot uitbesteding gaat samen met samenwerking met leveranciers. Dit zien we al in het ontwerpstadium van nieuwe producten, bijvoorbeeld op het gebied van codesign en early supplier involvement. Strategische samenwerkingsrelaties worden gevormd in de loop van jarenlang intensief samenwerken. Dat kost niet alleen veel tijd, maar vergt ook vertrouwen van beide partijen.

Inkopers en inkoopmanagers moeten relaties opbouwen en onderhouden met vaak een netwerk van toeleveranciers. Dit netwerk moet flexibel opereren en voortdurend zoeken naar kwaliteitsverbeteringen en kostenreducties. Inkopers moeten dit actief ondersteunen, ook door de toeleveranciers beter te laten samenwerken in de keten. Een goed voorbeeld van een succesvol regionaal *supply network* vinden we in Brabant (zie voorbeeld 1.9). In Japan vindt het langdurig en intensief samenwerken met een selecte groep leveranciers, de *Kyoryku Kai*, al veel langer plaats. De groep komt regelmatig bijeen op zoek naar verbeteringen, gecoördineerde acties, wederzijdse voordelen en uitwisseling van ideeën en medewerkers. Doel is een geïntegreerd netwerk van leveranciers, mede gebaseerd op onderling vertrouwen (Hines, 1996).

Kyoryku Kai

VOORBEELD 1.9 SUCCESVOL SUPPLY NETWORK IN DE BRABANTSE TECHNOLOGIEREGIO

In Nederland is het hightechcluster in Brabant een goed voorbeeld van een zeer succesvol toeleveringsnetwerk. De Brabantse regio telt volgens cijfers van Brainport Industries zes OEM's (waaronder DAF, VDL en ASML), 14 1st tier leveranciers met ruim 300 2nd en 3rd tier leveranciers. De

relaties tussen de OEM's en de toeleveranciers zijn zeer hecht. Het aantal leveranciers van buiten de EU is zeer beperkt: 4% uit de VS en 5% uit de rest van de wereld.

Bron: Andriess (2020b)

1.3.3 Facilitaire inkoop

Veel organisaties proberen te besparen op alle kosten die niet direct verband houden met het primaire product. Inkopers worden in dat verband aangesproken op de realisatie van soms aanzienlijke kostenreducties. Denk daarbij aan uitgaven voor huisvesting, receptie, catering en reiskosten. Deze facilitaire kosten worden nauwkeurig tegen het licht gehouden. De facilitaire inkoop heeft betrekking op alle goederen en diensten die niet direct voor de primaire productieprocessen worden gekocht. Facilitaire inkoop is een verzamelnaam voor een uitgebreid artikelenpakket. Tabel 1.2 geeft een beknopt overzicht van de belangrijkste soorten.

Facilitaire inkoop

De facilitaire inkoop, inclusief het selecteren van leveranciers en het bestellen, gaat opvallend vaak buiten de inkoopafdeling om. Het grootste deel wordt in de praktijk uitgegeven door medewerkers die de faciliteiten in hun werk nodig hebben. Vaak wreekt zich dat omdat de gebruikers geen professionele inkopers zijn. Zij zijn weinig kostenbewust en willen vaak vooral snel worden geholpen. In dergelijke gevallen worden alle inkoopregels met voeten getreden: geen heldere specificaties, geen concurrerende offertes, geen onderhandelingen. Ook kunnen gemakkelijk persoonlijke relaties ontstaan met bevriende leveranciers. Dat kan leiden tot fraude, het aannemen van steekpenningen en geschenken en het bevoordelen van slechte leveranciers. De functiescheiding ontbreekt vrijwel volledig: de gebruiker beslist over specificaties en leverancierskeuze, beoordeelt de leveranciersprestaties en initieert de betaling. Een bijkomend nadeel is dat de organisatie als geheel met erg veel verschillende leveranciers voor dezelfde artikelen zakendoet. De ervaring heeft geleerd dat dit een kostbare zaak is.

TABEL 1.2 Overzicht van de belangrijkste facilitaire producten

-
- 1 Automatisering en telecommunicatie
 - hardware en software
 - telefooncentrales
 - telefoondiensten
 - infrastructuur
 - IT-projecten

 - 2 Huisvesting
 - nieuw- en verbouw
 - onderhoud
 - inrichting (meubilair, stoffering)
 - schoonmaakdiensten
 - beveiliging
 - groenvoorziening
 - kantine/catering

 - 3 Kantoorbenodigdheden
 - apparatuur (zoals kopieermachines)
 - artikelen (zoals pennen en hangmappen)
 - papier, enveloppen en dergelijke
 - drukwerk
 - verzending post en pakketten

 - 4 Professionele diensten
 - vervoer/dienstreizen
 - leaseauto's
 - organisatieadviesing
 - marketing- en onderzoeksbureaus
 - juridische bijstand
 - accountantsdiensten

Facilitaire inkoop krijgt van nature minder aandacht dan primaire inkoop en behoort zeker niet tot het interessegebied van de gemiddelde manager. Veel organisaties zijn zeer inefficiënt als het gaat om de facilitaire inkoop, terwijl het vaak toch om aanzienlijke bedragen gaat. Bij de meeste organisaties gaat het al gauw om €25.000 per medewerker. Dit, gekoppeld aan een veelal slecht doordacht inkoopbeleid, doet vermoeden dat hier heel wat te besparen valt (zie voorbeeld 1.10).

VOORBEELD 1.10 GEMAKKELIJKE BESPARINGEN OP DE FACILITAIRE INKOOP

De totale kosten van linnen handdoeken op de toiletten bleken voor een organisatie ruim €250.000 te bedragen. Met papieren handdoeken zou dat €150.000 zijn, met heteluchtdrogers slechts €20.000. Er was dus een kostenreductie van 40 tot bijna 90% mogelijk! De leaseprijzen van bijvoorbeeld een Opel Omega lopen uiteen van €700 tot €900 per maand. Bij een wagenpark van tien auto's kan de keuze voor een lease-maatschappij in het uiterste geval dus een

kleine €25.000 per jaar schelen. Nog extremer zijn de verschillen in de prijzen van koeriersdiensten. Voor dezelfde klus lopen de prijzen uiteen van €5 tot ruim €50. Bovendien sluiten bedrijven vaak packagedeals waarin diensten zijn opgenomen die ze slechts zelden nodig hebben. Het is meestal goedkoper om een beperkter pakket te nemen en bij te betalen voor die enkele keer dat je iets extra's nodig hebt.

Welke aanpak is nu geschikt voor de geschetste problemen rond de facilitaire inkoop? De grote winst ligt in eerste instantie in de specificatiefase. Gebruikers hanteren in de regel beperkte én volstrekt individuele specificaties. Zo kan het heel goed zijn dat gebruikers van verschillende afdelingen voor dezelfde inkoopbehoefte afwijkende specificaties opstellen en ook verschillende leveranciers inschakelen. Gebruikers 'verschuilen' zich achter hun specifieke eisen: technische specificaties die bij nader inzien niet echt specifiek zijn. Technische specificaties beperken de inkoopmogelijkheden; voor facilitaire inkoop genieten functionele specificaties doorgaans de voorkeur. Het bundelen van inkoopbehoeften kan niet alleen naar gebruiker, maar ook in de tijd (contracten voor langere tijd) en naar producten. Met dit laatste doelen we op de mogelijkheden voor standaardisatie. Veel organisaties kopen voor dezelfde behoeften verschillende producten, merken en variëteiten. Als je deze inkoopbehoeften bundelt, dan versterk je uiteraard de inkooppositie, maar het zal ook leiden tot lagere exploitatiekosten. Zo is het onderhouden van een homogeen pc-park natuurlijk goedkoper dan het onderhouden van een sterk uiteenlopend assortiment van personal computers. Als de inkoper er eenmaal in geslaagd is de inkoopkracht te bundelen, kan hij de volgende fasen van het inkoopproces geheel anders doorlopen. De inkoper selecteert één leverancier (met een breed assortiment) en brengt bij die leverancier relatief veel volume onder. Uiteraard wordt vervolgens scherp onderhandeld over condities. Deze onderhandelingen worden vergemakkelijkt door het inkoopvolume. Daarna worden mantelovereenkomsten gesloten, die de condities voor een groot aantal toekomstige inkooporders regelen. Ten slotte komt de gebruiker weer in beeld. In de laatste fase van het inkoopproces kunnen gebruikers centraal bestellen, bij voorkeur rechtstreeks bij de leverancier. Zo behouden gebruikers toch zeggenschap, wat overeenkomt met het feit dat de gebruikers (doorgaans) ook de budgethouder zijn. Voor de meeste organisaties is de hiervoor geschetste aanpak niet mogelijk, omdat het inkoopvolume te klein is en er nauwelijks voldoende capaciteit binnen inkoop is. De inkoper kan dan zijn inspanningen beter richten op de primaire inkoop en de facilitaire inkoop (deels) uitbesteden (zie voorbeeld 1.11).

VOORBEELD 1.11 UITBESTEDEN VAN DE FACILITAIRE INKOOP

In Nederland zijn verschillende dienstverleners die voor organisaties facilitaire goederen en diensten inkopen. Procumulator is een organisatie waar je onder meer schoonmaakdiensten, afvalverwerking, drukwerk en leaseauto's kunt bestellen. Intrakoop koopt specifiek voor organisaties in de zorgsector onder meer energie en medische hulpmiddelen in. Wat deze dienstverleners gemeen hebben, is dat ze voor de diverse facilitaire

inkoopcategorieën inkoopspecialisten in dienst hebben. Zij selecteren de beste leveranciers met de beste inkoopcondities. Dat scheelt de klant, mede door de enorme diversiteit van de facilitaire inkoop, veel tijd. Ook is de klant, de inkoopende organisatie in de private of publieke sector, goedkoper uit, omdat de dienstverlener volumes bundelt en dus een flinke korting kan bedingen.

1.4 Wie koopt in?

Inkoop en verkoop tussen organisaties is slechts bij uitzondering een zaak tussen twee individuen. Normaal gesproken zijn diverse personen op verschillende momenten en op uiteenlopende manieren betrokken bij kooptransacties. Voor inzicht in het koopgedrag van organisaties is het DMU-concept zeer bruikbaar.

1.4.1 Decision making unit (DMU)

De *decision making unit* (DMU) bestaat uit de personen die betrokken zijn bij het inkoopproces. Zij hebben op de een of andere manier invloed op de koopbeslissing. Als synoniem voor DMU worden ook wel de begrippen *buying centre* en koopcentrum gebruikt. Hiermee wordt benadrukt dat het uiteindelijk om een koopbeslissing gaat.

DMU

De leden van een DMU zijn afkomstig van verschillende afdelingen. Gewoonlijk zijn dat afdelingen als Inkoop, Financiën, Marketing, Productie, R&D en soms ook iemand van de directie. Een en ander hangt samen met de fase in het koopproces, met de onzekerheden rond de aankoop en met het in te kopen product. We zouden ons kunnen afvragen hoeveel functionele afdelingen gewoonlijk deel uitmaken van een DMU. Daarnaast kunnen we ons afvragen hoeveel DMU's er nodig zijn. Verschillen lijken vooral samen te hangen met de bedrijfsomvang.

De termen 'unit' en 'team' lijken aan te geven dat het om een formele commissie gaat, maar dit is niet het geval. Zelfs niet als de organisatie een formele decision making unit vaststelt. In koopprocessen vindt ook altijd informele beïnvloeding plaats. Tussen de leden van een DMU bestaan verschillen in belangen, in interesses en in macht. Uiteraard zijn er ook verschillen in beoordelings- en koopcriteria en in informatiebehoefte. Hier kan de leverancier belangrijke aanknopingspunten vinden voor zijn marketing- en verkoopinspanningen.

De DMU kan bestaan uit een formeel lichaam, maar zal daarnaast altijd bestaan uit informele krachtenvelden, ook deels van buiten de organisatie. Zo kunnen bijvoorbeeld voor de aankoop van stalen vaten tal van externe partijen invloed hebben op de koopbeslissing: veiligheidsfunctionarissen, verpakkingsdeskundigen, verzekeringsmaatschappijen, expediteurs en de afnemers van de producten die in vaten worden getransporteerd.

1.4.2 Rollen en functies binnen DMU's

De rol van ieder DMU-lid hangt voor een belangrijk deel samen met de functie die dat lid in de organisatie bekleedt, maar gaat verder dan die functie alleen. Voor een goed begrip van het verloop van koopprocessen moet je niet alleen inzicht hebben in de formele en rationele criteria van de DMU-leden; ook persoonlijke en emotionele argumenten kunnen een rol spelen.

Binnen decision making units kunnen de volgende DMU-rollen worden onderkend:

DMU-rollen

- gebruikers
- beïnvloeders
- kopers
- beslissers
- gatekeepers

- Gebruikers** *Gebruikers* zijn functionarissen die met het product gaan werken. Dit kan zowel op individuele basis als in groepsverband gebeuren. De invloed van gebruikers is sterk afhankelijk van de aard van het product. De gebruikers kunnen een belangrijke stem hebben bij het opstellen van de specificaties.
- Beïnvloeders** *Beïnvloeders* zijn personen die door middel van advies de uitkomst van het inkoopproces kunnen beïnvloeden. Ze kunnen informatie verschaffen over specificaties en koopcriteria, zoals technici die in de toekomst het onderhoud en reparaties doen. In de bouwwereld zijn het vaak de architecten die invloed hebben op de materiaalkeuze.
- Kopers** *Kopers* zijn formeel bevoegd om te onderhandelen met leveranciers over contractvoorwaarden. In een later stadium in het koopproces plaatsen ze de bestellingen en bewaken ze de orders.
- Beslissers** *Beslissers* bepalen de facto de leverancierskeuze. Voor routinematige aankopen zijn het vaak de inkopers die de rol van beslisser vervullen. Voor complexere producten is het vaak minder duidelijk. Bij technisch complexe producten beslissen vaak de technici in het bedrijf. Voor producten met een hoog commercieel risico staan inkopers en financieel deskundigen op de voorgrond. Soms wordt de beslissing op directieniveau genomen, vooral bij grotere uitgaven.
- Gatekeepers** *Gatekeepers* beheersen de informatiestroom naar de andere leden van de DMU. Dat doen ze bijvoorbeeld door brochures te screenen of door te bepalen welke vertegenwoordigers toegang hebben tot de DMU. In sommige gevallen vervult de secretaresse van een technisch directeur de rol van gatekeeper. In andere gevallen is het doorgaans de inkoper die deze strategische positie inneemt. Vooral bij grote bedrijven en bij belangrijke aankopen tref je complexere DMU's aan (zie voorbeeld 1.12). Veel partijen kunnen op de een of andere manier bij het koopproces betrokken zijn, terwijl het op voorhand niet duidelijk hoeft te zijn welke rol ze exact in dit proces vervullen.

VOORBEELD 1.12 DE DMU BIJ DE RENOVATIE VAN HET AMSTERDAM UMC

Het Amsterdam Universitair Medisch Centrum (AMC) besloot tot aanbesteding van de volledige renovatie van de dertig jaar oude beddentorens, in totaal 30.000m². Hiermee is een bedrag gemoeid van 68 miljoen euro. Er werd een decision making unit (DMU) gevormd waarin alle relevante disciplines van het AMC waren vertegenwoordigd: artsen, verpleegkundigen, onderzoekers, ICT, logistiek, services en inkoop. Samen bedachten zij een ontwerp voor de

patiëntenkamer, vanuit het kleinste detail. Daarbij werd ook een industrieel ontwerper ingeschakeld. Bij de selectie van het beste bouwbedrijf werd gebruikgemaakt van zowel de concurrentiegerichte dialoog als de Best Value Aanpak. De totale doorlooptijd van dit project, van start tot oplevering, bedroeg 4,5 jaar.

Bron: Deall, mei 2020

In DMU's gaat het vrijwel altijd om *multi person decision making* met als uitkomst een gezamenlijke keuze. Nu is het de vraag hoe groepsbesluitvorming binnen DMU's plaatsvindt. Op basis van welke besluitvormingsregels worden keuzes gemaakt? Brand (1993) heeft een en ander geïnventariseerd en in een overzicht weergegeven. In tabel 1.3 staan de bevindingen.

TABEL 1.3 Formele regels voor groepsbesluitvorming

Regels	Toelichting
1 Weighted probability	Meningen tellen als gewogen gemiddelde.
2 Equiprobability (proportionality)	Iedere mening telt even zwaar.
3 Autocracy	Uiteindelijk is er één beslisser.
4 Voting model	Meeste stemmen gelden.
5 Minimum endorsement majority rule	Minimale meerderheid is vereist.
6 Acceptability	Minimale conflicten met individuele voorkeuren.
7 Unanimity	Iedereen moet het eens zijn/worden.

1.4.3 Problem solving unit (PSU)

Bij complexe koopbeslissingen is het niet wenselijk dat alle contacten via een en dezelfde persoon verlopen. Ook de verkopende partij werkt daarom veelal met een team van specialisten, de *problem solving unit* (PSU). Evenals bij DMU's zijn leden van PSU's afkomstig van verschillende afdelingen, zoals Logistiek, Productie, Engineering, R&D en Marketing.

PSU

Ieder DMU-lid heeft individuele wensen en informatiebehoefte. Leveranciers zullen proberen elk lid zo veel mogelijk individueel te benaderen, met een geschikte boodschap en verkoopargumenten. Zo zijn de eigen technici uitstekend in staat technische problemen bij de klant op te lossen (ook van belang in verband met aftersaleservice). De levenscyclusfase van het product speelt ook een rol: in de introductieperiode van een industrieel product wordt pionierswerk verricht om het product vooral technisch geaccepteerd te krijgen. Na verloop van tijd wordt de technisch georiënteerde communicatie vervangen door andere, meer op verkoop gerichte communicatie.

Het concept van de PSU sluit goed aan bij de huidige tendens tot nauwere samenwerking tussen de kopende en de verkopende partij en bij de noodzaak voor leveranciers om beter tegemoet te komen aan individuele wensen van kopende organisaties. Vertegenwoordigers die alleen langskomen om orders te noteren, hebben plaatsgemaakt voor efficiëntere communicatiemethoden. De vertegenwoordiger vormt de verbinding tussen de kopende en de verkopende organisatie. De vertegenwoordiger informeert en coördineert, en zorgt voor een goede interne samenwerking binnen de PSU. Het inzetten van verschillende PSU-leden in een verkoopproces kan gemakkelijk tot communicatie- en coördinatieproblemen leiden.

1.4.4 Inkoopafdeling en inkoopfunctie

Binnen startende en kleine ondernemingen is de directeur-eigenaar in veel gevallen de enige die geld mag uitgeven. De directeur-eigenaar neemt bij voorkeur zelf het financieel beheer voor zijn rekening. Bij groeiende bedrijven is dit niet verstandig en worden inkooptaken en -bevoegdheden gedelegeerd, in de regel aan de betreffende gebruikers (afdelingen of afdelingshoofden). Materialen worden dan gekocht door technici of

productiemanagers, kantoorartikelen door een secretaresse of magazijnchef, schoonmaakartikelen door de huishoudelijke dienst, enzovoort. De gebruikers hebben de technische kennis die nodig is om de juiste kwaliteit en kwantiteit te kunnen bepalen. Een groot nadeel is daarentegen dat de inkoopfunctie wordt vervuld door vakspecialisten die niet per se over inkoopvaardigheden beschikken. Vakspecialisten zijn daar ook niet voor opgeleid. Ze hebben andere prioriteiten en hebben geen tijd voor inkoopmarktonderzoek, het opstellen van functionele specificaties, concurrerende offertes vragen en scherp onderhandelen. Ook loopt de organisatie risico's door het ontbreken van functiescheiding tussen beslisser, gatekeeper en gebruiker.

De volgende stap bij groeiende organisaties is dan ook het aanstellen van professionele inkopers. Met de komst van inkopers is het ontstaan van een inkoopafdeling niet zo'n grote overgang meer. Inkopers die in dit groeistadium zijn binnengekomen, zullen in grote lijnen dezelfde verhalen vertellen. Ze ervaren weerstand bij andere afdelingen, die hun inkoopbevoegdheden zien krimpen en zich verontwaardigd afvragen: Waarom moet het anders? Waarom zou ik met inkopers willen werken? Wat is hun meerwaarde? Beginnende inkopers moeten zich bewijzen en met de nodige tact optreden. De onervaren inkoper loopt gemakkelijk in de valkuil van solistisch optreden. Hij legt een claim op inkoopbevoegdheden, beleert en irriteert interne klanten en jaagt iedereen tegen zich in het harnas.

1.4.5 Organisatie van de inkoop

Hoewel er vele verfijningen denkbaar zijn, onderscheiden we met Lennartz et al. (2000) de volgende drie hoofdvormen van de inkooporganisatie:

- 1 centrale inkooporganisatie
- 2 decentrale inkooporganisatie
- 3 gecoördineerde inkooporganisatie

Vooraf de grotere ondernemingen, met zelfstandige businessunits, worstelen met de vraag hoe zij de voordelen van centrale inkoop met die van decentrale inkoop kunnen combineren. Vaak zien wij ook een slingerbeweging, eerst decentraal, dan centraal, maar dan toch weer liever decentraal. De vraag is dan ook niet gemakkelijk te beantwoorden. De voorkeur en uiteindelijke keuze moeten uiteraard in overeenstemming zijn met het ondernemingsbeleid, meer concreet met het beleid ten aanzien van autonomie en winstverantwoordelijkheid van businessunits of divisies. We noemen de volgende factoren die een rol spelen bij de afweging of centraal of decentraal moet worden ingekocht:

- productverwantschap (hoe hoger, des te eerder centraal)
- geografische afstand (hoe meer afstand, des te eerder decentraal)
- kwetsbaarheid op inkoopmarkten (hoe kwetsbaarder, des te eerder centraal)
- kostenbesparingen (hoe meer mogelijkheden, des te eerder centraal)
- inkoopexpertise (hoe meer benodigde expertise, des te eerder centraal)
- grootte leverancier (hoe groter de leverancier(s), des te eerder centraal)
- invloed klanten (als klanten voorschrijven welke producten en/of welke leveranciers moeten worden gebruikt, dan ligt decentraal voor de hand)

Als wij deze factoren overzien, dan concluderen we dat het enerzijds gaat om het bundelen van inkoopmacht (als belangrijkste voordeel van centraal inkopen) en anderzijds om het tegemoetkomen aan het principe van zelfstandigheid van businessunits (als belangrijkste voordeel van decentraal inkopen). Werk je met een centrale inkooporganisatie, dan maak je optimaal gebruik van de schaalvoordelen die het bundelen van inkoopmacht mogelijk maakt. De praktijk laat evenwel ook zien dat de centrale inkooporganisatie niet altijd wenselijk of mogelijk is binnen vele grote, gedecentraliseerde bedrijven. Dan blijkt er weinig of geen draagvlak te zijn voor een centrale inkoopafdeling, interne gebruikers accepteren niet dat ze (te) weinig invloed hebben op de gang van zaken. Veel businessunitmanagers hebben dan ook een voorkeur voor een decentrale inkooporganisatie waarin de verantwoordelijkheid (ook voor de inkoop) integraal bij het lijnmanagement ligt. Als winstverantwoordelijke manager, moet/wil je ook de verantwoordelijkheid en de budgetten van inkoop onder je houden. Tegenover het grote draagvlak voor de decentrale inkoop, blijven er natuurlijk vele kansen liggen. Inkoopvolumes worden versnipperd, potentieel sterke onderhandelingsposities niet benut. Ook wordt centrale inkoop gezien als mogelijkheid om maverick buying tegen te gaan.

Centrale inkoop-
organisatie

Decentrale
inkoop-
organisatie

1

VOORBEELD 1.13 'BOOTS ON THE GROUND' VOOR DE DECENTRALE INKOPERS VAN UNICA

Technisch dienstverlener Unica is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van technische installaties in gebouwen. Ook is men actief als projectenbedrijf, gericht op nieuwbouw. Met ruim 3000 collega's werkt men met een kleine inkoopformatie van 15 inkopers die bewust centraal zijn gepositioneerd. De inkoopdirecteur stelt dat er juist op het decentrale niveau 'behoefte is aan "boots on the ground", aan inkoopondersteuning door tac-

tische en strategische inkoop met accent op de tenderfase. Ik heb in mijn carrière vaker gezien dat wanneer strategische inkoopfuncties in het hoofdkantoor worden ondergebracht, inkopers vroeg of laat vreemden van de business. Als je onderdeel bent van het primaire proces, dan pas kun je de business goed ondersteunen.'

Bron: Plegt (2022a)

Gezien de voor- en nadelen van centrale en decentrale inkoop, zal het niemand verbazen dat gecoördineerde inkoop, als tussenvorm, vaak als meest geschikt wordt beschouwd. Bij deze vorm werkt men met diverse (tijdelijke) inkoopteams, bijvoorbeeld voor elk inkooppakket. De teams bestaan uit vertegenwoordigers van alle betrokken afdelingen/businessunits. Het combineert draagvlak en bundeling van inkoopbehoeften (Lennartz et al., 2000). In hoofdstuk 3 zullen we nader ingaan op het functioneren van multidisciplinaire en crossfunctionele teams binnen organisaties. Bartelse (2000) beschrijft in dit verband de uitdaging van sterk gedecentraliseerde bedrijven voor het vinden van de balans tussen *global contracts* en *local opportunities*. Hij onderscheidt twee organisatievormen, die van *lead buying* en *main buying*. Een lead buyer is een inkoper die de verantwoordelijkheid krijgt om over alle businessunits heen, de inkoopstrategie te bepalen voor een bepaald(e) product/productgroep (zie voorbeeld 1.14). Dit houdt onder meer in: raamcontracten opmaken, prijsniveau bepalen in de decentrale markten en de verdeling van volumes per leverancier. Verder kunnen zij proberen, om de inkoopmacht te vergroten, om de gebruikers in

Gecoördineerde
inkoop

Lead buyer

de businessunits van leverancier te laten veranderen. Voor het welslagen van dit systeem moeten lead buyers op continue basis bewijzen dat zij mede in het welzijn van de decentrale inkoopmanagers handelen. In grote ondernemingen zijn er altijd ook producten en productgroepen die door slechts enkele businessunits worden gekocht. In dit geval kan iedere businessunit een eigen main buyer aanstellen die in principe alleen namens die businessunit opereert. De rol van de main buyer is het voorstellen van synergie en besparingsmogelijkheden in de eigen businessunit, maar ook tussen de verschillende businessunits. Samenwerking met de main buyers van andere businessunits is uiteraard erg belangrijk. Leveranciersselectie en onderhandelen behoren ook tot diens takenpakket. Tot slot, alle producten en productgroepen die niet volgens een lead buying- of main buying-systeem worden ingekocht, kunnen decentraal worden ingekocht.

Main buyer

VOORBEELD 1.14 LEAD BUYING BIJ ZEHNDER GROUP

Zehnder Group is een Zwitserse multinational die radiatoren en ventilatiesystemen produceert in zestien fabrieken. Het bedrijf maakt een duidelijk onderscheid tussen de strategische en operationele inkoop. Op groepsniveau werken een *head of group procurement* en acht *category managers*, zes

voor de direct spend en twee voor de indirect spend. De categoriemanagers bepalen de strategie voor hun categorie op groepsniveau en ondersteunen de lokale inkoopmanagers van de fabrieken.

Bron: Andriess (2020c)

1.5 Inkoop als beroep

Inkoop is inmiddels een beroep met vele tienduizenden professionals, zowel in de private als de publieke sector. In deze paragraaf gaan wij eerst in op de status quo van inkoop als professioneel vak. Omdat in inkoop steeds meer geld omgaat en de vraagstukken waarvoor inkopers zich gesteld zien complexer worden, denk aan verduurzaming en risicomanagement, zijn ethische en vakmatige principes van groot belang. Daarom gaan we in op de beroepscode voor inkopers. Door de professionalisering zijn de juiste competenties steeds belangrijker. Daar gaan we in subparagraaf 1.5.4 op in.

1.5.1 Inkoop als professioneel vak: status quo

Een 'vak' heeft volgens Van Dale de volgende kenmerken: het is een tak van wetenschap, kennis of kundigheid. Een vakman is een deskundige (in tegenstelling tot een liefhebber), iemand met kennis van zaken die de kneepjes van het vak kent. Een vak is ook een beroep, waarmee je geld kunt verdienen. Volgens deze omschrijving is inkoop dus een vak waarmee vele tienduizenden inkopers in Nederland een goed belegde boterham verdienen (zie voorbeeld 1.15).

VOORBEELD 1.15 OPLEIDINGSNIVEAU EN INKOMEN VAN INKOPERS IN NEDERLAND

Het gemiddeld brutomaandsalaris van de Nederlandse inkoper is €5.940. De gemiddelde leeftijd is 46 jaar en de gemiddelde vakervaring achttien jaar. De inkoopprofessional is steeds hoger opgeleid: inmiddels is het gemiddelde opleidingsniveau hbo. Dat alles blijkt uit de tweejaarlijkse *Deal!*-Nevi Nationale Inkoopenquête 2022. Verschillen tussen sectoren bestaan er echter wel. Een inkoper in de industrie verdient met bruto €6.840 per maand het best. Het opleidingsniveau van de inkoper in de

industrie is overwegend hbo+. Ook zijn er relatief veel mbo'ers aan het werk. De zorginkoper heeft een gemiddeld brutomaandsalaris van €4.750 en heeft sterk overwegend een hbo-opleiding gevolgd. Onder de overheidsinkopers treffen we relatief veel mensen aan met een hbo+-achtergrond. De overheidsinkoper heeft een gemiddeld brutomaandsalaris van €5.690.

Bron: Deal!, juli 2022

Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw heeft het inkoopvak een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Maken we de balans op, dan beschikt de Nederlandse inkoper inmiddels over een *body of knowledge* waaruit hij voor kennis kan putten: het laagdrempelige Kennislab van beroepsvereniging Nevi en een waaier aan, al dan niet specialistische, vakboeken. Onder meer door de Nevi Research Commissie (NRC), inkoophoogleraren en inkooppromovendi, de internationale journals en het Nederlandse vaktijdschrift *Deal!* wordt over inkoop en supply management voortdurend nieuwe kennis ontwikkeld. Nevi is een bloeiende beroepsvereniging met een kleine 7.000 leden en een beroepscode (zie hierna). Verder zijn er opleidingen op universitair en hbo-niveau, vele Nevi-opleidingen en voor praktisch elk onderwerp binnen inkoop is er wel een cursus, training of zelfs masterclass. De professionalisering van inkoop zien we ook terug in de vele specialistische functies binnen inkoop: van inkoopmanager tot aanbestedingsspecialist, van operationeel inkoper tot category manager, van data-analist tot procurement engineer, van contractmanager tot hoog gespecialiseerde grondstoffeninkoper. Om maar eens wat voorbeelden te noemen.

De vraag is niet zozeer of inkoop al dan niet een vak is, maar of het een *professioneel* uitgeoefend vak is (zie voorbeeld 1.16). Daar is geen eenduidig antwoord op te geven. Er bestaat niet zoiets als een 'professionaliteitsgraadmeter' voor inkoop als geheel. Toch valt over de mate van professionaliteit wel wat te zeggen. Het is zaak gedifferentieerd te kijken. In de eerste plaats de private versus de publieke sector. In het algemeen vindt inkoop in de private sector professioneler plaats dan in de publieke sector. Dat komt omdat bedrijven te maken hebben met toenemende (internationale) concurrentiedruk. Je kunt stellen dat hoe groter de concurrentiedruk (zeker in de industrie is dat het geval), des te professioneler inkoop moet plaatsvinden. Daarbij speelt ook de inkoopquote een grote rol: vergelijk een maakbedrijf met een inkoopquote van 80% met een dienstverlener met een spend-quote van 20%. Kortom: er zijn grote verschillen in inkoopprofessionaliteit in de private sector. In de publieke sector is dat niet anders. De professionalisering is daar het verst voortgeschreden binnen de rijksoverheid (zie ook paragraaf 1.6). Bij onder meer (kleinere) gemeenten, waterschappen, provincies en organisaties in de zorgsector is nog een lange weg te gaan.

VOORBEELD 1.16 'INKOOP IS ZONDER MEER EEN VAK'

Hoofd inkoop Jelle de Vries is voormalig lid van het managementteam van de interventionele radiologiesystemen van Philips. Hij betitelt inkoop als een 'cobusiness leader, die maximale waarde voor het bedrijf realiseert met een zichtbare bijdrage aan EBITDA'. En over inkoop als vak is hij kraakhelder: 'Inkoop is zonder meer een vak: we

creëren en managen de waardeketen waarop onze organisatie haar business bouwt en daarmee zijn wij een integraal en essentieel onderdeel in de waardecreatie naar onze klanten toe.'

Bron: Deal!, februari 2019

Los van het voorgaande zijn er verschillende punten van zorg over de verdere professionalisering. We noemen twee belangrijke. In de eerste plaats de sterke focus van inkoop op kostenbeheersing. Die focus komt met name in tijden van economische problemen sterk op de voorgrond. Dat bleek goed tijdens de recessie na de financiële crisis van 2008. Ook door de coronacrisis zijn bedrijven, noodgedwongen, weer sterk op (inkoop)kosten gaan sturen. Problematisch is ook dat verreweg de meeste chief procurement officers opereren onder het juk van de chief financial officer (CFO). De CFO kijkt wat betreft de inbreng van inkoop meestal niet verder dan kostenverlaging. Er zijn maar weinig bedrijven die zich hebben ontworsteld aan de kostenoriëntatie van inkoop. Bij die bedrijven draagt inkoop bij aan waardecreatie voor de eindklant.

Een tweede belemmering voor de verdere professionalisering van inkoop is het gebrek aan leiderschap. Inkoopmanagers hebben een grote verantwoordelijkheid, maar geen *licence to kill*. De inkoopmanager die zich te prominent opstelt, krijgt het aan de stok met de budgethouders. Inkoopmanagers die wel succes weten te boeken, zijn behalve toegewijd en vasthoudend, ook bescheiden en dienstverlenend. Mensen met een dergelijk profiel zijn echter schaars.

1.5.2 Beroepscode voor de inkoper (Nevi)

De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (Nevi) wil de vakbekwaamheid en professionaliteit vergroten van degenen die bij de uitoefening van de inkoopfunctie betrokken zijn. Hierbij is het van belang dat inkopers hun integriteit bewaken. Vanuit dit standpunt heeft Nevi een beroepscode geformuleerd, in overeenstemming met de IFPMM-code (*International Federation of Purchasing and Materials Management*).

De Nevi-beroepscode geeft een handreiking voor het omgaan met dilemma's die typerend zijn voor de inkoopfunctie. De vier belangrijkste uitgangspunten van de code zijn:

- 1 De professionele inkoper is loyaal ten opzichte van de eigen organisatie.
- 2 De professionele inkoper behandelt leveranciers rechtvaardig.
- 3 De professionele inkoper ondersteunt eerlijke concurrentie.
- 4 De professionele inkoper houdt de reputatie van de professie hoog.

1.5.2.1 Loyaal zijn ten opzichte van de eigen organisatie

De inkoper gaat uit van het organisatiebelang, niet van persoonlijke belangen. Dit betekent dat hij nooit vraagt om geld, leningen en kredieten van huidige of potentiële leveranciers (zie voorbeeld 1.17). Ook moet de inkoper het accepteren van geschenken, amusement, gunsten of diensten vermijden. De inkoper wil alle schijn van beïnvloedbaarheid en afhankelijkheid vermijden.

Nevi-
beroepscode

Het accepteren van een zakenlunch kan bijvoorbeeld wel worden toegestaan, mits dit een specifiek zakelijk doel dient (zoals tijd uitsparen door tijdens de maaltijd te onderhandelen). Als vaker maaltijden worden gebruikt met dezelfde leverancier, zorgt de inkoper ervoor dat de maaltijden afwisselend door de leverancier en door de eigen organisatie worden betaald. De inkoper is zich ervan bewust dat hij voor verkopers een sleutelfiguur kan zijn die toegang kan geven tot opdrachten en omzet van leveranciers. Fraude is van alle tijd, net als omkoping en corruptie. Verkopers die opdrachten moeten binnenhalen, willen weten hoe ver ze kunnen gaan met de betreffende inkoper. Bijvoorbeeld door een voorstel 'om in een skybox verder te praten' of 'de stad in te gaan als moeders er niet bij is'. 'Wasverzachters' worden ze ook wel genoemd, om uit te proberen hoe ver iemand wil gaan. De een zal antwoorden 'komt u maar naar mijn kantoor en maak een afspraak met mijn secretaresse', de ander zal voorstellen 'om elkaar om 20.00 uur in een hotel te treffen'. Het verschil is duidelijk.

Persoonlijke belangen die mogelijk strijdig zijn met het ondernemingsbelang meldt de inkoper uit eigen beweging aan zijn leidinggevende. Ook waakt hij ervoor dat persoonlijke gevoelens over verkopers en vertegenwoordigers van leveranciers invloed hebben op zakelijke beslissingen.

VOORBEELD 1.17 INKOPER ONTVANGT STEEKPENNINGEN

Een voormalige manager van General Motors is veroordeeld voor omkoping in verband met een contract van 100 miljoen dollar. Hyoung Nam So ontving smeergeld voor bijna 3,5 miljoen dollar in contanten van het Zuid-Koreaanse auto-onderdelenbedrijf Wookyung MIT. Dit in ruil voor de gunning van een

contract met GM. Toen een Chinese fabrikant het laagste bod uitbracht, hield So deze informatie achter en hij liet Wookyung MIT na de deadline het bod wijzigen.

Bron: Deal!, februari 2024

Cognitieve dissonantie ontstaat wanneer er een spanning is tussen eigen opvattingen of tussen een eigen opvatting en eigen gedrag. De theorie van Festinger voorspelt dat mensen deze spanning gaan oplossen. Bij dissonantie tussen overtuigingen en gedrag is het waarschijnlijk dat mensen hun overtuigingen aanpassen of dat ze het eigen gedrag rechtvaardigen. Uit onderzoek van Gelderman, Mampaey, Semeijn en Verhappen (2019) bleek dat inkopers heel goed en heel creatief waren in het 'recht praten' van in principe ongewenst opportunistisch gedrag in strategische leveranciersrelaties. Opportunistische professionals gebruikten self-justificationstrategieën, zoals met name:

- ontkenning ('ik heb niets verkeerd gedaan')
- rationalisatie ('het was in het belang van de organisatie')
- externe attributie ('mijn baas heeft me onder druk gezet')
- gevoel van rechtvaardigheid ('de leverancier vroeg erom')
- zelfverheerlijking ('als professional heb ik dat spel goed en hard gespeeld')

1.5.2.2 Leveranciers rechtvaardig behandelen

De inkoper voorziet alle leveranciers van correcte en niet-misleidende informatie. Bij onderhandelingen kan de inkoper hier een duidelijk dilemma ervaren. Hij kan in de verleiding komen om gekleurde informatie te ver-

strekken met het oog op een gunstig onderhandelingsresultaat. De beroepscode wijst echter op het langetermijnbelang van de onderneming en op de geloofwaardigheid van de professionele inkoper. Informatie over alternatieve, concurrerende leveranciers kan zeer bruikbaar zijn voor de inkoper. Echter, wanneer een leverancier geen informatie over concurrenten wil prijsgeven, zet de inkoper deze leverancier niet onder druk. Ten slotte moet de inkoper de leverancier wijzen op de mogelijke consequenties wanneer deze voor een 'onverantwoord' groot deel van de omzet afhankelijk wordt van de kopende onderneming. Uiteraard beslist de leverancier zelf welk risico hij wenst te lopen. Veel ondernemingen hanteren een vast percentage voor het maximaal aandeel dat de onderneming in de omzet van één leverancier mag of wil hebben.

1.5.2.3 Eerlijke concurrentie ondersteunen

Relevante leveranciers krijgen gelijke mogelijkheden om mee te dingen naar opdrachten. De inkoper geeft alle potentiële leveranciers dezelfde informatie. Dit geldt ook voor het nazenden van aanvullende informatie waar een potentiële leverancier om vraagt.

Het komt regelmatig voor dat tijdens onderhandelingen indicaties worden gegeven van het prijsniveau van concurrerende leveranciers. Dit kan een beter onderhandelingsresultaat opleveren, maar op de lange termijn is iedereen gebaat bij het vertrouwelijk behandelen van offertes, aldus de beroepscode. Bovendien benadeelt deze handelswijze de leverancier die het openingsbod heeft gedaan. De beroepscode is ook terughoudend ten opzichte van reciprociteit (koppeling van inkoop en verkoop) wanneer deze de concurrentie beperkt. Reciprociteit kan de inkoopfunctie verzwakken. De leveranciersselectie moet primair plaatsvinden op basis van objectieve criteria, en niet op grond van persoonlijke voorkeuren. Hierbij doelen we vooral op de persoonlijke motieven en voorkeuren van leidinggevendenden. De beroepscode wijst deze beïnvloeding van de hand, aangezien deze de effectiviteit van de inkoopfunctie niet ten goede komt. De ondergeschikte inkoper kan in dergelijke gevallen (als de leidinggevende blijft vasthouden aan diens persoonlijke voorkeuren) achtereenvolgens:

- wijzen op de nadelen voor de onderneming door de onterechte bevoordeling van een leverancier
- de beroepscode voor inkopers en de uitgewerkte richtlijnen aan de leidinggevende voorleggen
- overwegen om de afwijkende meningen schriftelijk vast te leggen

1.5.2.4 De reputatie van de professie hoog houden

Een reputatie van deskundigheid en betrouwbaarheid is noodzakelijk voor het goed functioneren van inkopers. Het hoort bij de verantwoordelijkheid van de inkoper om deskundigheid op te bouwen en te onderhouden. De inkoper zorgt ervoor dat afspraken en overeenkomsten naar letter en geest worden nagekomen, ook al zijn deze niet schriftelijk vastgelegd en bewijsbaar. Uiteraard geldt dat de inkoper handelt in overeenstemming met de geldende wetgeving. Ten slotte maakt de beroepscode duidelijk dat de richtlijnen nooit de plaats van het gezonde verstand kunnen innemen.

1.5.3 Van beroepscode naar inkoopcode

De beroepscode van Nevi dateert uit 1995. Zoals we in subparagraaf 1.5.2 hebben gezien, ging deze code alleen over het gedrag van de inkoper. Beroepsmatig gedrag wordt sterk beïnvloed door waarden en normen,

zowel op individueel niveau als op het niveau van de organisatie waar iemand werkt. Door waarden als uitgangspunt te nemen (in plaats van gedrag) zijn nieuwe ontwikkelingen (zoals omgang met sociale media) gemakkelijker in te passen en hoeft een code niet telkens te worden bijgesteld. Dat was aanleiding voor Nevi om een nieuwe code te ontwikkelen, gebaseerd op kernwaarden. De nieuwe code is geen set van regels die de inkoper verbiedt om zaken te doen, maar beschrijft een aantal waarden waarop de inkoper kan terugvallen bij ethische dilemma's die spelen binnen de eigen organisatie.

De nieuwe gedragscode omvat de volgende vier kernwaarden:

- 1 *Zakelijk fatsoen*: eerlijkheid, geheimhouding, betrouwbaarheid en niet-schadelijk gedrag (zie voorbeeld 1.18).
- 2 *Deskundigheid en objectiviteit*: innemen van een onafhankelijke positie en het verschaffen van juiste informatie en oordelen.
- 3 *Vrije mededinging*: niet samenspannen, het vermijden van gedwongen winkelnering.
- 4 *Duurzaamheid*: respect voor mens, milieu en winst (people, planet, profit).

VOORBEELD 1.18 CREATIEVE INKOOPFRAUDE BIJ TESLA

Na een onderzoek van de FBI werd een voormalige medewerker van Tesla aangeklaagd. De man werkte als supplier relationship manager bij deze Amerikaanse autofabrikant. Kern van de fraude is het overboeken van geld, bedoeld voor de nog actieve toeleverancier Hota Industrial Manufacturing, naar de Duitse toeleverancier SHW, die in het verleden een aantal monsters aan Tesla had geleverd, maar geen

actieve toeleverende rol heeft. De fraudeur stal de identiteit van een medewerker van Hota om onder meer de bankgegevens van beide toeleveranciers te kunnen verwisselen. Vervolgens werden valse facturen opgesteld en bankgegevens vervalst. Zo zou de aangeklaagde 9,3 miljoen dollar van Tesla hebben gestolen.

Bron: Deal1, 2020

Ook zijn er andere codes ontwikkeld voor inkoop en leveranciers. Zo is er bijvoorbeeld een Code Verantwoordelijk Marktgedrag in de schoonmaak- en glazenwasserbranche. Deze code geeft aanwijzingen voor het aanbestedingsproces (openheid en eenduidigheid over criteria). Ook stelt de code eisen aan leveranciers, waaronder het naleven van cao en regelgeving, arbeidsomstandigheden, werkdruk, veiligheid voor werknemers. De code is ondertekend door FMN, de beroepsvereniging voor facility management in Nederland.

Er zijn ook codes die specifiek betrekking hebben op duurzaamheid. In de ArcelorMittal-Code voor Verantwoorde Inkoop ('Code') legt het bedrijf uit hoe het met leveranciers wil samenwerken. Leveranciers moeten voldoen aan minimumeisen op het gebied van gezondheid, veiligheid, mensenrechten, ethiek en milieu.

1.5.4 Competenties en inkooprollen

Een competentieprofiel is een combinatie van kennis, vaardigheden en houding die nodig zijn voor het adequaat vervullen van een functie. In het verlengde van de professionalisering van inkoop liggen ook veranderingen

**Competentie-
profiel**

van de competenties voor de moderne inkoper. Als organisaties inkopers vooral inschakelen voor het afhandelen van orders, dan zijn de gewenste competenties van een geheel andere orde, in vergelijking met organisaties die een strategische oriëntatie op inkoop hebben. In dat laatste geval moeten de beroepscompetenties van inkopers vooral betrekking hebben op:

- verbreding van kennis en inzicht van aanpalende vakgebieden, zoals marketing, verkoop, logistiek en controlling om elkaars taal te spreken en te verstaan
- inzicht in de bedrijfskundige en strategische betekenis van inkoop voor organisaties: waar kan inkoop bijdragen leveren aan het uiteindelijke succes van de organisatie?
- persoonlijke vaardigheden in het samenwerken met mensen, waarvoor nodig zijn: communicatieve vaardigheden, presentatietechnieken, creativiteit, vreemde talen, cultuuraspecten, maar ook passie en energie
- en natuurlijk vakmanschap op inkoopgebied

De lijst van competenties die van belang zijn in het inkoopvak is lang. Beroepsvereniging Nevi heeft voor de private en de publieke sector aparte overzichten van competenties opgesteld. Voor de private sector zijn dat er eenendertig. De lijst is samengesteld op basis van onderzoek in wetenschap en praktijk en in samenwerking met de *International Federation of Purchasing and Supply Management* (IFPSM). Voor de publieke sector is in Europees verband in 2019 het Europees competentiekader tot stand gekomen. Dat kader telt dertig inkoopcompetenties.

Inkoop is een vak met een lange 'inleercurve'. Anders gezegd: je maakt je de juiste competenties pas goed eigen in de praktijk en dat neemt jaren in beslag. De praktijk is de beste leerschool (zie voorbeeld 1.19). Wat betreft competentieontwikkeling hebben inkopers ook duidelijk hun eigen wensen. Uit de (tweejaarlijkse) *Deal!*-Nevi Nationale Inkoopenquête 2022 blijkt dat inkopers vooral de volgende competenties willen ontwikkelen (in volgorde van belangrijkheid): verandermanagement en leiderschap, communicatie, onderhandelen, creativiteit en samenwerken.

VOORBEELD 1.19 PROFESSIONEEL INKOPEN LEER JE VOORAL IN DE PRAKTIJK

De Deense transport- en energiemultinational Maersk (onder meer containertransport en olieboringen) hanteert de 70-20-10-regel voor de ontwikkeling van inkopers. 70% gebeurt tijdens en door het werk zelf, waaronder het aangaan van nieuwe uitdagingen. 20% gebeurt door coaching en 10% door

trainingen. Het bedrijf heeft verschillende trainingsprogramma's ontwikkeld voor inkopers. Ook is er een uitwisselingsprogramma met meubelbedrijf IKEA en bierbrouwer Carlsberg.

Bron: Deal!, mei 2014

In 2002 ontwikkelde inkoopberoepsvereniging Nevi vier beroepsprofielen voor inkopers. Een beroepsprofiel is een beschrijving van de inhoud (taken) van een beroep. Destijds waren dat inkoopmanager, senior inkoper, inkoper en assistent-inkoper. Deze indeling is achterhaald door de snelle ontwikkelingen binnen inkoop. Daarom heeft Nevi in 2011 onderzoek gedaan naar de verschillende rollen binnen inkoop, nadrukkelijk niet naar functies. In iedere organisatie komen de onderscheiden rollen in meer of mindere mate voor.

Bij grote inkooporganisaties kan een rol gelijk zijn aan een functie en bestaan er binnen deze functies juniors en seniors. In de meeste organisaties bestaat een functie echter uit een voor de organisatie passende combinatie van (delen van) rollen en de juiste competenties (zie voorbeeld 1.20). In een bedrijf uit de mkb-categorie (midden- en kleinbedrijf) met slechts één inkoper worden al die rollen bijvoorbeeld in één persoon verenigd.

Nevi onderscheidt zeven rollen die in iedere inkooporganisatie in meerdere of mindere mate aanwezig zijn:

- 1 Inkoper: in deze rol is hij of zij verantwoordelijk voor het hele primaire proces, van leveranciersselectie tot en met nazorg. De inkoper is het eerste aanspreekpunt voor interne klanten en leveranciers.
- 2 Analyticus: in deze rol zorgt de inkoper voor informatie. Hij of zij analyseert data over de markt, leveranciers, prijzen, productontwikkelingen en contracten en vertaalt de resultaten naar concrete acties en inkoopstrategieën.
- 3 Relatiemanager: hier is de inkoper de spin in het web tussen interne klant, leverancier en eventuele andere stakeholders. Hij of zij is een gesprekspartner op businessniveau en brengt de belangen van alle partijen samen.
- 4 Adviseur: als adviseur denkt de inkoper mee met de klant en geeft advies op operationeel, tactisch en strategisch niveau, zowel buiten als binnen de eigen organisatie.
- 5 Prestatiemanager: doelgericht sturen op resultaat is de belangrijkste taak van de prestatie manager. Hij of zij monitort, stuurt en controleert leverancierscontracten en bewaakt de kwaliteit van de geleverde goederen en diensten.
- 6 Regisseur: in deze rol is de inkoper de manager van verschillende belangen. De regisseur zorgt dat doelstellingen op het gebied van kwaliteit, klanttevredenheid en betrouwbaarheid worden gehaald en zorgt ervoor dat het inkoopproces aansluit bij andere processen.
- 7 Leidinggevende: hij of zij stelt zich op als de teamcoach. Hij of zij brengt de visie over, zorgt voor inspiratie en bouwt aan een team waarin medewerkers hun capaciteiten ten volle benutten.

Inkoop is een vak waarin nu al enorme hoeveelheden data omgaan. Het is de kunst om van die data bruikbare informatie te maken. Dat wordt door de snelle ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie, denk aan generatieve kunstmatige intelligentie, steeds beter mogelijk. De tweede rol die hiervoor wordt genoemd, die van analyticus, zal zich mogelijk uitbreiden in meer rollen of zelfs functies. Dat blijkt uit promotieonderzoek van Delke (*Deal!*, april 2022). Hij onderscheidt zes nieuwe rollen: data analyst, master data manager, process automation manager, system innovation scout, supplier onboarding manager en legislation specialist. Volgens Delke maken de rollen van data analyst, master data manager en process automation manager de meeste kans de komende jaren te worden ingevoerd. Of een rol identiek is aan een volledige functie zal afhangen van de grootte van de organisatie. Inmiddels zien we al meer en meer personeelsadvertenties voor een fulltime functie als inkoopdata-analist.

VOORBEELD 1.20 COMPETENTIEPROFIEL VAN DE PROCUREMENT ENGINEER

Binnen Philips Healthcare bestaat een team van zestien procurement engineers, waarvan de meeste rechtstreeks verbonden zijn aan R&D. De CT- en MRI-scanners zijn hoogtechnologische producten en Philips is door de hoge inkoopquote sterk afhankelijk van de innovatiekracht van toeleveranciers. De mensen in het inkoopteam beschikken over een set van zowel technische als niet-technische, relationele competenties. Die technische skills zijn onder meer diepgaande kennis van toeleveringsmarkten, kosten

en cost-drivers, (maak)technologieën en supply chains. Een competentie die van belang is en alleen maar belangrijker zal worden is relatiemanagement. Primaire doel daarvan is om de relatie samen met de toeleverancier te doen groeien om zo op het gebied van innovatie het verschil in de markt te maken. Want om dat laatste moet het draaien voor inkoop.

Bron: Deal!, februari 2019

1.6 Inkopen door de overheid

Public procurement

Professioneel inkopen bij de overheid: een vak apart? Of niet? Dé overheid bestaat uiteraard niet en het beeld van inkopen door de overheid is dan ook niet helder. In deze paragraaf proberen we enige helderheid te verschaffen. Eerst gaan we in op de omvang van de overheidsinkoop en de professionalisering die daar duidelijk op gang is gekomen. Daarna bespreken we de opvallendste kenmerken van *public procurement*. We besluiten met een verhandeling over het organiseren van inkoopactiviteiten bij de overheid en de initiatieven om te komen tot gezamenlijke inkoop.

1.6.1 Aandacht en professionalisering

Het inkoopvolume van de totale Nederlandse overheid is volgens de meest recente berekeningen zo'n 100 miljard euro. Tellen wij daar de gemeentelijke zorginkoop in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning en de Jeugdwet bij op, dan is dat nog veel hoger: circa 130 miljard euro. Alleen de rijksoverheid al koopt voor zo'n 12 miljard euro per jaar in. Toch was bij de overheid het bewustzijn van het belang van professioneel inkopen niet aanwezig. Sommigen zijn van mening dat de professionalisering van inkoop in de publieke sector feitelijk neerkomt op het imiteren van *best practices* uit de private sector, anderen vinden dat bedrijven ook het nodige kunnen leren van de publieke sector, al is het maar op het gebied van transparantie, verantwoording, doelmatigheid en integriteit als belangrijke uitgangspunten voor het (inkoop)beleid.

Binnen inkoopkringen viel nog niet zo heel lang geleden te beluisteren dat inkoop door de overheid 'lichtjaren achterloopt' op het bedrijfsleven. Inmiddels is deze conclusie achterhaald door de inhaalslag in veel overheidsorganisaties. Bij de overheid is de belangstelling voor inkoop de laatste jaren toegenomen. Niet in de laatste plaats vanwege enorme inkoopblunders. Inkoop stond centraal in drie parlementaire enquêtes: het fraudebestendige paspoort (1988), de bouwfraude (2002) en de hogesnelheidstrein Fyra in 2015 (zie voorbeeld 1.21).

VOORBEELD 1.21 FYRA: ZONDIGEN TEGEN DE KERNWAARDEN VAN DE INKOOPGEDRAGSCODE

Fyra is de naam van de hogesnelheidstrein die NS inkocht bij de Italiaanse treinenbouwer AnsaldoBreda. In de aanbesteding is volgens de enquêtecommissie sprake van 'ernstige onregelmatigheden'. Zo veranderde de NS de specificaties in overleg met AnsaldoBreda zonder dat te doen met de andere en tevens enige overgebleven concurrent, de Franse treinenbouwer Alstom. Inkopers zondigden tegen drie van de vier kernwaarden van de Nevi-beroepscode voor inkopers (zie subparagraaf 1.5.3). Zakelijk fatsoen: je mag anderen geen schade toebrengen. In dit geval is de reiziger schade berokkend en

wordt het prijskaartje aan de belastingbetaler gepresenteerd. Deskundigheid en objectiviteit: inkopers hebben niet in overeenstemming met vaktechnische standaarden gehandeld (zoals het veranderen van specificaties). Het rapport van de commissie staat vol met voorbeelden van onprofessioneel handelen. Vrije mededinging: er waren geen gelijke kansen voor de verschillende treinenbouwers die wel een goede trein hadden kunnen leveren.

Bron: Andriesse (2015)

Daarnaast zijn er regelmatig andere inkoopblunders die breed worden uitgemeten in de media. Denk vooral aan de vele mislukte IT-projecten die honderden miljoenen euro's aan belastinggeld hebben gekost, maar ook aan het nodige gestuntel aan het begin van de coronacrisis (zie voorbeeld 1.22).

VOORBEELD 1.22 IMAGOPOLITIEK LEIDDE TOT STUITENDE MONDKAPJESDEAL

Sywert van Lienden en consorten zijn in de media en ook voor de rechtbank hard aangepakt en veroordeeld voor de manier waarop zij veel geld verdienden, terwijl ze altijd beweerden op non-profitbasis te werken. De rol van de opdrachtgever is echter veel minder belicht. Waar men eerst vriendjespolitiek vermoedde tussen Van Lienden en minister Hugo de Jonge, blijkt de vork toch anders in de steel te zitten. Van Lienden was daarvoor in de media uiterst kritisch over het 'falende inkoopbeleid' die onze 'zorghelden in de kou' liet staan. Coronaminister De Jonge voelde de politieke en

maatschappelijke druk met de dag toenemen. Ondanks allerlei terechte bezwaren van de betrokken professionele inkopers drukte minister De Jonge de omstreden mondkapjesdeal door. Van Lienden moest de deal krijgen, omdat deze opiniemaker een te grote bedreiging vormde voor het imago van de verantwoordelijke politici! Ofwel, geld van de rijksoverheid werd besteed aan het oppoetsen van imago's. Deze 'gunning uit de losse pols' staat haaks op alles waar professioneel inkopen voor staat.

Bron: Gelderman, 2022

Langzaam maar zeker beseft het hoger management in de publieke sector de toegevoegde waarde van professioneel inkopen. De verplichte Europese aanbestedingsrichtlijnen hebben hier aan bijgedragen. Door professionalisering van inkoop kunnen besparingen worden gerealiseerd die tevens politieke doelen, zoals verduurzaming, kunnen ondersteunen zonder dat dit ten koste hoeft te gaan van de publieke dienstverlening. Inkopen en aanbesteden bij de overheid is een specialisme. De overheidsinkoper moet rekening houden met bestuurlijke verhoudingen binnen zijn organisatie en werken conform de Europese aanbestedingswetgeving. Dat is niet gemakkelijk. De professionalisering zien we duidelijk terug in de thema's die spelen. De aandacht is van alleen rechtmatigheid verschoven naar rechtmatigheid en

doelmatigheid. Van ‘wat mag er’, naar ‘wat kan er’ binnen de kaders van de regelgeving (Oort, 2020). Steeds duidelijker is dat aanbesteden een onderdeel is van een groter proces: professioneel opdrachtgeverschap. Dat krijgt gestalte door nauwe samenwerking tussen opdrachtgevers, inkoopadviseurs en contractmanagers om de beste opdracht in de markt te zetten, om zo de beste inschrijvingen te ontvangen. In overheidsorganisaties waar inkoop qua professionalisering een grote stap voorwaarts heeft gezet, is inkoop een ‘businesspartner’ (zie voorbeeld 1.23). De laatste jaren is het belang van het creëren van maatschappelijke impact via inkoop steeds groter geworden. De overheid probeert door inkoop bij te dragen aan bijvoorbeeld verduurzaming en innovatie. Sinds 2005 ondersteunt PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden inkopers en inkoopende organisaties in de publieke sector bij professionalisering van de inkoop. Aanvankelijk lag de nadruk op netwerkvorming en informatievoorziening. Inmiddels is PIANOo het kennis- en expertisecentrum voor aanbesteden en professioneel opdrachtgeverschap.

VOORBEELD 1.23 IN ROTTERDAM VINDT INKOOP AANSLUITING BIJ DE BUSINESS

De inkoopprofessionals van de gemeente Rotterdam vinden dat ze naast kennis van de processen ook verstand van de inhoud moeten hebben. Door die houding hebben ze aansluiting op de business gevonden. Dat wil zeggen dat ze inhoudelijk meepraten met de budgethouders. Een goed voorbeeld is de renovatie van het beroemde museum Boijmans van Beuningen. De inkopers hoeven niet elk detail te kennen, maar moeten wel begrijpen wat een goed of dienst

complex maakt, waar de valkuilen zitten en wanneer het slim is de expertise van de markt in te schakelen. De inkopers vragen goed door bij de business, omdat mensen die iets moeten inkopen te snel denken in oplossingen. Zet je een stap terug, dan blijken er vaak meer mogelijkheden te zijn. In Rotterdam vindt de business inkoop steeds meer een waardevolle dienst.

Bron: Hulsebos (2020a)

1.6.2 Bijzondere kenmerken

We willen benadrukken dat er veel meer overeenkomsten dan verschillen zijn qua professioneel inkopen in het bedrijfsleven en in overheidsorganisaties. Voor het inkopen door overheidsorganisaties bespreken we hierna een aantal opvallende kenmerken waarmee het zich wel onderscheidt van inkopen door bedrijven.

Een van de belangrijkste verschillen met het bedrijfsleven is het verschil in de organisatiedoelstellingen. In de publieke sector spelen vaak ook andere factoren dan financieel rendement een rol. Doelstellingen zoals het stimuleren van de lokale economie, het verbeteren van het milieu, kwaliteit van leven, en het geven van verantwoording en openheid van processen. Deze doelstellingen tellen vaak zwaarder dan efficiëntie van inkopen. Overheidsopdrachten worden niet zelden aangewend als een middel om politieke doelstellingen na te streven. De organisatie- en inkoopdoelstellingen van overheidsorganisaties verschillen aanzienlijk met die van de private sector. De private sector is zich, anders dan de publieke sector, van nature meer bewust van de potentiële rendementsverbeteringen op de inkoopkosten en is daardoor sneller bereid te investeren in haar inkoop. Wel zien wij dat overheden tegenwoordig steeds meer doelstellingen formuleren op het

gebied van kostenreducties die kunnen worden behaald door een betere, professionelere inkoop.

Een ander opmerkelijk verschil zien we terug in de bijzondere wet- en regelgeving waar overheidsorganisaties bij de inkoop mee te maken hebben. Zo heeft men zich te houden aan de regels van de Wet open overheid en de Comptabiliteitswet. Transparantie staat daarbij hoog in het vaandel. Men werkt voor de publieke zaak en moet publiekelijk verantwoording afleggen. Het duidelijkst zien we dat bij de Europese aanbestedingsrichtlijnen die voorschriften geven voor het aanbesteden van opdrachten. De Europese Unie beoogt hiermee de eerlijke concurrentie en het vrije verkeer van goederen en diensten tussen de lidstaten te bevorderen (in hoofdstuk 10 gaan we hier uitgebreid op in). Dit vergt van overheidsinkopers dat zij niet alleen op de hoogte moeten zijn van de Europese aanbestedingsregels, maar dat zij ook in staat moeten zijn om deze toe te passen binnen de gestelde kaders met het oog op een optimaal inkoopresultaat. Dit ter rechtvaardiging van de uitgave van belastingopbrengsten. Uitgaven die immers getoetst worden aan de principes van rechtmatigheid en doelmatigheid. Toch wordt er met grote regelmaat gezondigd tegen de aanbestedingsregels. Een 'mooi' voorbeeld is het negeren van de regels door de voormalige minister van VWS (zie voorbeeld 1.24).

Wet- en
regelgeving

1

VOORBEELD 1.24 MINISTER NEGEERDE AANBESTEDINGSWET

Voormalig VWS-minister Hugo de Jonge heeft de Aanbestedingswet aan zijn laars gelapt bij de realisatie van teststraten in de coronatijd. Volgens aanbestedingsspecialist Hein van der Horst deed de minister volkomen ten onrechte een beroep op de 'dwingende spoed' voor het realiseren van sneltesten. Probleem was dat het ministerie de dwingende spoed aan zichzelf had te wijten, omdat men zo traag handelde. Het ministerie gaf de Stichting Open Nederland (SON) de opdracht ter waarde van 925

miljoen euro. Vooruitlopend op het onderhandelingsresultaat had de minister de opdracht verstrekt om alvast met de voorbereidingen te beginnen. Hier, maar ook op andere punten beriep de minister zich ten onrechte op uitzonderingen op de Aanbestedingswet. De harde conclusie van Van der Horst luidt dan ook dat de voormalige minister van VWS een groot integriteitsprobleem heeft.

Bron: Van der Horst (2022)

Al deze regels geven de overheidsinkoper minder flexibiliteit dan de inkoper in het bedrijfsleven. De overheidsinkoper moet zich verantwoorden. Dit leidt in de praktijk tot trage processen en besluitvorming en een zekere mate van risicomijdend gedrag. Dit wil zeggen dat ambtenaren minder bereid zijn om nieuwe zaken uit te proberen en bewust risico's uit de weg gaan. Dat uit zich ook in een drang om alles volgens de regels te doen. Zo leggen gemeenten veelal de nadruk op juridische en financiële verantwoording, in tegenstelling tot prestatieverantwoording (Vluggen et al., 2019). Accountants richten zich vooral op legitimiteit en de financiële afdeling controleert alleen de bestedingen binnen de begroting. Ofwel, de rechtmatigheid gaat boven de doelmatigheid van uitgaven. Binnen de overheid spreekt men over: objectief, transparant, non-discriminatoire, doelmatig, rechtmatig en efficiënt. Mensen buiten de overheid gebruiken eerder termen als: traag, log, star, verkokerd, niet voldoende gericht op maatschappelijke problemen en te groot (PIA, 2003). Omdat de overheid een publieke

Risicomijdend
gedrag

instantie is, moet zij als voorbeeld dienen bij het volgen van de (internationale) wet- en regelgeving. Dit houdt in dat strikte procedures nageleefd moeten worden.

Daarnaast moet de overheidsinkoper zich ook realiseren dat overheidsopdrachten tot stand komen door het budgetmechanisme. Dat houdt in dat er politiek en ambtelijk wordt gevochten over de verdeling en allocatie van budgetten. Echter, zodra het geld verdeeld is en de budgetten zijn vastgesteld, dan zijn er verder weinig prikkels om daar efficiënt mee om te gaan. Sterker nog, er zijn prikkels ingebouwd om budgetten vooral geheel op te maken binnen de budgetperiode. Zodra de voorgenomen overheidsaanschaffingen niet worden uitgevoerd of wellicht sprake is van uitstel, betekent dit in de regel dat budgetten, zelfs voor volgende jaren, vervallen of worden gekort. In de praktijk blijkt het bijzonder lastig om een besparing op artikelgroep A extra te mogen besteden aan artikelgroep B. Het is duidelijk dat er weinig stimulans uitgaat van deze zaken om te komen tot kostenbesparingen, hoewel het hoger management het nut hier wel van inziet. Wel moeten we een onderscheid maken tussen besparingen door onderdelen van het Rijk en besparingen door gemeenten en andere publieke organisaties. Besparingen van onderdelen van het Rijk vloeien terug naar de algemene middelen van het ministerie van Financiën, terwijl de besparingen van de andere overheidsorganisaties (in eerste instantie) terugvloeien naar de kas. Het is duidelijk dat er meer bereidheid zal bestaan om kritisch naar uitgaven te kijken als er een koppeling bestaat tussen besparingen en 'leuke dingen', bijvoorbeeld een school die een inkoopbesparing ten goede laat komen aan een schoolreisje.

Budgetmechanisme

1

VOORBEELD 1.25 WONINGCORPORATIE MAAKT OMSLAG NAAR INKOPEN OP KWALITEIT

Woonpartners (7.400 woningen in Helmond) is een voorbeeld van een woningcorporatie die inzet op inkoopprofessionalisering. Aanleiding is de nieuwe missie. De corporatie wil de huurder niet alleen een betaalbaar huis bieden, maar juist een thuis. Dat laatste is veel meer dan alleen bakstenen. Voor de huurder is kwaliteit de optelsom van huis, woonomgeving, het goed schoonmaken van de algemene ruimtes en het contact dat hij heeft met Woonpartners en de partijen die worden ingeschakeld voor onderhoud, reparatie en storingen. Inkoop is bij Woonpartners van groot belang, omdat

de corporatie zich ontwikkelt tot een regieorganisatie. Jaarlijks wordt voor zo'n 43 miljoen euro ingekocht. Geld dat voornamelijk wordt besteed aan nieuwbouw, renovatie en onderhoud. Het is dus de markt die in hoge mate de kwaliteit bepaalt. De relatie met marktpartijen is bij Woonpartners sterk aan het veranderen. De nadruk ligt meer en meer op het optimaal gebruikmaken van de expertise van dienstverleners door zo min mogelijk te specificeren.

Bron: Andriess (2020c)

1.6.3 Organisatie van inkoop bij overheidsorganisaties

Evenals bij bedrijven, zien we dat ook bij overheidsorganisaties een groot aantal verschillende personen betrokken zijn bij de inkoop. Kleine organisaties hebben geen gespecialiseerde inkopers in dienst, zodat anderen de inkooptaken op zich nemen, zoals het hoofd van de facilitaire zaken, het hoofd van de interne dienstverlening en een dienstdirecteur gemeentewerken. Maar ook in grotere organisaties verzorgen 'anderen' vaak delen van het inkoopproces. Zo zijn er bij grotere gemeenten bijvoorbeeld technische

specialisten voor het specificeren, een concern controller voor het offereren, een juridische afdeling voor het contracteren, uitvoerders en de afdeling facilitaire zaken die bestellen, en boekhouders voor de orderbewaking en -afhandeling. De uiteindelijke beslissing over een aankoop wordt meestal door een managementteam genomen, waar niet noodzakelijkerwijs inkopers bij betrokken zijn.

Eerder hebben we gezien dat er drie hoofdvormen zijn voor het organiseren van inkoop: decentrale organisatie, centrale organisatie en gecoördineerde organisatie. Veel Nederlandse overheidsorganisaties hebben een decentrale structuur. Veel gemeenten zijn overgegaan op een systeem van integraal management dat budgethouders verregaande bevoegdheden en verantwoordelijkheden geeft. Ofwel, een integrale verantwoordelijkheid in een gedecentraliseerde structuur. Voordeel voor het management is dat hoofden duidelijker kunnen worden aangesproken op hun resultaten. Maar er zijn ook nadelen. Het systeem impliceert dat bevoegdheden en verantwoordelijkheden (ook voor de inkoop) decentraal zijn gelegd bij de managers. Inkoopafdelingen zijn dan gepositioneerd onder de facilitaire (ondersteunende) diensten. Door deze positie van de inkoopafdeling bij de overheid, ontbreekt het vaak aan gezamenlijke inkoopkracht. Dit heeft weer tot gevolg dat per afdeling keer op keer het wiel wordt uitgevonden op het gebied van specificaties, contractvoorwaarden en inkoopprocedures. Dit kan leiden tot situaties waarbij verschillende afdelingen binnen een overheidsorganisatie, zonder dat ze dat van elkaar weten, met dezelfde leverancier zakendoen tegen verschillende condities. Tevens is de kans groot dat men de drempelbedragen van de Europese aanbestedingsrichtlijnen overschrijdt en hierdoor de regels overtreedt. De nadelen van een decentrale organisatie zijn daarom aanzienlijk en veel organisaties bezinnen zich op de mogelijkheden van een centrale inkooporganisatie of een gecoördineerde inkooporganisatie. De tendens bestaat om steeds vaker voor de laatste mogelijkheid te kiezen. Gecoördineerde inkoop combineert de voordelen van centrale inkoop (bundeling inkoopmacht, expertise) met de voordelen van decentrale inkoop (betrokkenheid van diensten en budgethouders) (zie voorbeeld 1.26).

VOORBEELD 1.26 GECOÖRDINEERDE INKOOP DOOR HET RIJK

Het Rijk heeft een inkoopstelsel met drie kenmerkende elementen. Het aantal inkooppunten is teruggebracht van ruim driehonderd naar twintig inkoopuitvoeringscentra (IUC's). Een IUC is verantwoordelijk voor een rechtmatige en doelmatige inkoop die wordt uitgevoerd voor het ministerie of de ministeries waarvoor het IUC inkoopdiensten verleent. Het tweede element is het invoeren van categoriemanagement voor in totaal tweeëntwintig rijksbrede generieke inkoopcategorieën, waaronder uitzendkrachten, drukwerk, energie, kantoorartikelen, telefoonie en communicatie. De inkoopcategorieën

zijn verdeeld over de verschillende ministeries. Categoriemanagement binnen de rijks-overheid is een werkwijze die leidt tot een rijksbrede strategie voor het verwerven van een goed of dienst. Het derde element is het versterken van de *governance* op het rijksbrede inkoopstelsel. De chieff procurement officer Rijk is kadersteller op stelselniveau en ook ambtelijk verantwoordelijk voor de werking van het rijksinkoopstelsel. Elk departement beschikt over een coördinerend directeur inkoop (CDI).

Bron: Bruins et al. (2020)

1.6.4 Gezamenlijke inkoop

Niet alleen binnen organisaties zijn er mogelijkheden om meer samen te werken op inkoopgebied, ook tussen organisaties zien wij initiatieven. Onder druk van bezuinigingen onderzoeken overheidsorganisaties de mogelijkheden om gezamenlijk in te kopen. Organisaties in dezelfde sector hebben uiteraard vrijwel vergelijkbare inkoopbehoeften en zijn vaak nauwelijks concurrenten van elkaar. Daarom komt juist in de publieke sector gezamenlijke inkoop relatief gemakkelijk van de grond. Door gezamenlijk aan te besteden is een opdracht aantrekkelijker voor leveranciers en kunnen de kopende organisaties uiteraard gebruikmaken van hun gebundelde inkoopkracht. Het zijn vooral gemeenten die van zich doen spreken op het gebied van gezamenlijke inkoop.

Gezamenlijke inkoop

De eenvoudigste manier van gezamenlijke inkoop is dat één organisatie als coördinator het voortouw neemt. In de Regio IJsselvecht in Overijssel nam de gemeente Raalte het initiatief om met andere gemeenten kantoorartikelen in te kopen. Gemeenten in de regio konden aanhaken bij dit project. Uiteindelijk behaalde men door het grotere volume aanzienlijke prijsvoordelen. Als nadeel geldt wel dat veel overleg en afstemming nodig is om een dergelijk intergemeentelijk project van de grond te tillen. Samenwerken bij inkoop is dan ook vooral aantrekkelijk voor de kleinere gemeenten, omdat er veel tijd en energie gaat zitten in samenwerking, en omdat er relatief minder financiële voordelen zijn te behalen uit samenwerking door grotere gemeenten. Bij een dergelijke gecoördineerde samenwerking kunnen organisaties ook besluiten om een afdeling Inkoopcoördinatie op te zetten die per inkooppakket een inkoopteam samenstelt. In een dergelijk team zijn gebruikers, afdelingshoofden en inkopers van alle gemeenten van het samenwerkingsverband vertegenwoordigd. Deze afdeling voert vervolgens de tactische inkoopfunctie uit voor het betreffende inkooppakket.

Inkoopsamenwerkingsverbanden kunnen op verschillende manieren worden georganiseerd, bijvoorbeeld via een nationaal of regionaal inkoopbureau. In de gezondheidszorg is de noodzaak tot bezuinigen aan de orde van de dag (zie voorbeeld 1.27). Horizontale samenwerking wordt vaak gezien als een mogelijke manier om tot kostenreducties te komen. Organisaties in de publieke sector zien elkaar vaak niet als concurrent, wat de motivatie tot samenwerking alleen maar bevordert. Ook al omdat gelijksoortige organisaties (zoals ziekenhuizen) vaak gelijksoortige inkoopbehoeften hebben. Door het bundelen van inkoopvolume en het delen van informatie en hulpmiddelen zijn allerlei voordelen te behalen. Ziekenhuizen meldden bijvoorbeeld een gemiddelde besparing van 31% op de inkoop van pacemakers binnen een initiatief van Intrakoop (Carrera et al., 2015). Naast schaalvoordelen en kostenreducties door meer inkoopmacht, wordt wel gewezen op lagere transactiekosten en minder werk voor de eigen inkoopafdeling. Nadelen zijn er ook, zoals minder flexibiliteit en minder controle. Een ander aspect is het verdelen van de gezamenlijke opbrengsten en kosten. In de praktijk wordt bij het verdelen van gezamenlijke opbrengsten vrijwel altijd het zogenoemde zelfde prijs-principe gehanteerd: alle partners betalen dezelfde prijs aan de gezamenlijke leverancier. Dit principe is relatief nadelig voor organisaties met grotere inkoopvolumes. Hoewel horizontale samenwerking veelbelovend is, hebben veel initiatieven te lijden onder conflicten over de verdeling van besparingen, tijd en kosten. De samenwerking en communicatie kan worden verbeterd in een inkoopgroep door

bijvoorbeeld realtime-informatie en -voortgang te delen. De transparantie voor participanten over het gedrag van bijvoorbeeld een lead buyer is erg belangrijk voor het commitment van de leden aan de samenwerking.

VOORBEELD 1.27 HET MES IN MEDICIJNEN

De zeven academische ziekenhuizen in Nederland kijken sinds 2021 met elkaar waar kan worden bespaard op medicijnen. Er lopen al tien gezamenlijke projecten, zoals de aangepaste behandeling met dupilumab (tegen eczeem). De ziekenhuizen blijken zonder problemen al tientallen miljoenen euro's per jaar te besparen op medicijnen. Bijvoorbeeld door een verantwoorde

verlaging van doseringen, eerder stoppen met medicijnen en heruitgave van dure geneesmiddelen die over zijn van iemand anders. Bezuinigingen zijn pure noodzaak, omdat de budgetten niet meegroeien met de toegenomen vraag en stijgende kosten.

Bron: Curfs (2024)

1

1.7 Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) is een van de belangrijkste nieuwe taken van de inkoopprofessional. MVI is ook een van de belangrijkste instrumenten op de VN-wereldagenda die is opgesteld om een leefbare planeet te helpen realiseren. MVI blijkt echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. In deze paragraaf bespreken we eerst de stand van zaken in zowel de private als de publieke sector in Nederland. Daarna gaan we in op de belangrijkste barrières voor implementatie. Nieuwe Europese wetgeving is een aanjager van MVI. Daar gaan we dan ook ruim op in. We besluiten de paragraaf met een aantal mogelijkheden om een succes van MVI te maken.

VN-wereldagenda

1.7.1 MVI: de stand van zaken

Verduurzaming is de allergrootste uitdaging waar de mensheid tot nu voor heeft gestaan. Een uitdaging die het resultaat is van de sterk toenemende wereldbevolking en de daarmee gepaard gaande groei van productie en consumptie. In 2022 telde de aarde 8 miljard bewoners. Volgens de middenvariant van de VN-prognose groeit de wereldbevolking naar 9,7 miljard in 2050. Sinds de vorige editie van *Professioneel inkopen* (2021) zijn er 332 miljoen mensen bijgekomen. 83 miljoen per jaar, evenveel als de gehele bevolking van Duitsland. Die sterk stijgende wereldbevolking legt in toenemende mate beslag op natuurlijke hulpbronnen. Voor het eerst in de wereldgeschiedenis zal in toenemende mate schaarste ontstaan aan essentiële hulpbronnen, waaronder grondstoffen en water.

Verduurzaming

Daarbij komt dat de gevolgen van klimaatverandering steeds duidelijker worden. Daar worden ook inkoop en toeleveringsketens door getroffen. De voedingsmiddelenindustrie is een van de sectoren die nu al de gevolgen van klimaatverandering ondervindt (zie voorbeeld 1.28). Alleen al in Europa waren er in 2023 bijna 40.000 gevallen van extreem weer, hittegolven, overvloedige regen en stormen. Een toename van 9% vergeleken met het voorgaande jaar en een toename van 64% vergeleken met 2017/2018. Zo blijkt uit onderzoek van Inverto, een consultancyorganisatie op het gebied van inkoop en *supply chain management*. EventWatchAI, een mondiaal monitoringplatform van supply chain mapping consultancy-organisatie

Klimaatverandering

Resilinc, maakt melding van een toename van 289% tussen 2019 en 2023 van het aantal ketenverstoringen gerelateerd aan klimaatverandering.

Maar ook de automotive-sector ondervindt de gevolgen van een veranderend klimaat. Door plotselinge heftige regenval liep de fabriek van een belangrijke toeleverancier van componenten onder water, waardoor de productie bij verschillende autofabrikanten wekenlang stil lag. Voor de grondstofgebonden producten bestaan wereldmarkten en als de oogst in het ene land mislukt, kun je elders in de wereld wel een alternatief vinden. Het punt is echter of je wel voldoende tegen aanvaardbare prijzen kunt inkopen. Nu is dat voor een aantal producten al lastig. Voorts fluctueren de inkooprijzen meer dan in het verleden. Bij de inkoop van deze producten draait het om relatiemanagement, partnerschap en gunnen. En gezien de hiervoor beschreven voorbeelden van toenemende schaarste wordt dat alleen maar belangrijker in het inkoopvak (zie voorbeeld 1.28).

VOORBEELD 1.28 KLIMAATVERANDERING TREFT VOEDINGSMIDDELECTOR

Sligro Food Group is een horecagroothandel die vooral voedingsmiddelen levert, zo'n 75.000 verschillende producten. Sligro heeft de afgelopen jaren steeds vaker te maken gekregen met de gevolgen van klimaatverandering. Neem olijfolie. Spanje is de grootste producent van olijfolie ter wereld. In 2023 was de opbrengst door de hitte zeer gering. In Griekenland was de oogst

wel goed en kon olijfolie worden bijgekocht. Uiteraard wel tegen de veel hogere wereldmarktprijs. In Nederland was in datzelfde jaar de opbrengst van erwten en wortels door de aanhoudende droogte laag. Daardoor moest Sligro uitwijken naar conservenfabrieken in Hongarije.

Bron: Andriessse, Deal!, november 2023

MVI

MVI is een breed begrip. We hanteren de definitie van MVI zoals in ISO 20400 (zie hierna) gebruikt: inkopen met de meest positieve milieu-, maatschappelijke en economische effecten die mogelijk zijn gedurende de volledige levenscyclus van het ingekochte product en met het streven naar negatieve effecten van de inkoop te minimaliseren. In de praktijk heeft MVI vele gezichten: circulair inkopen (herbruikbaarheid), biobased inkopen (hernieuwbare grondstoffen), milieuvriendelijk inkopen (productie, levensduur, hergebruik) en social return (creëren werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt).

Sustainable development goals (SDG's)

De VN hebben met de zeventien *sustainable development goals* (SDG's) in feite de wereldagenda opgesteld om een leefbare planeet te creëren en te houden. Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) is een van de belangrijkste instrumenten om dat te bewerkstelligen. Dat is begrijpelijk: organisaties kopen jaarlijks voor vele honderden miljarden euro's in. De dertig grootste Nederlandse bedrijven hebben een spend van 264 miljard euro (Andriessse & Corts, 2023). De Nederlandse overheid koopt inmiddels voor circa 100 miljard euro in. Door MVI kan een bijdrage worden geleverd aan de realisatie van de VN-doelen. Bij bepaalde SDG's, bijvoorbeeld de nummers 12 en 13, kan die bijdrage heel groot zijn. Een goed voorbeeld is Auping dat als eerste ter wereld een volledig circulaire matras op de markt bracht (zie voorbeeld 1.29).

VOORBEELD 1.29 CIRCULAIRE MATRAS VAN AUPING

Jaarlijks belanden in Nederland zo'n 1,5 miljoen matrassen bij het grof huisvuil. Ze worden verbrand of gerecycled tot laagwaardige producten. Auping is een Nederlands familiebedrijf dat bedden en matrassen maakt en bekend staat als een echt A-merk. Het bedrijf heeft duurzaamheid hoog in het vaandel. In 2014 begon men al met het inzamelen van afgedankte matrassen. De recycling bleek in feite onmogelijk door de op dat moment gebruikte materialen (schuimlaag en hechtmateriaal) en de verlijming van de verschillende materialen. Auping wilde daarom een echt circulaire matras ontwikkelen, waarvan alle componenten zonder kwaliteitsverlies opnieuw zijn te gebruiken.

Bij de ontwikkeling speelde inkoop in nauwe samenwerking met toeleveranciers een grote rol. In feite lukte dat omdat Auping een goede, langdurige relatie heeft met haar belangrijkste leveranciers. Ze waren bereid mee te denken en samen met Auping te gaan ontwikkelen. In 2017 kwam Auping als eerste ter wereld met een volledig circulaire matras. Inmiddels is van alle Auping-matrassen een circulaire variant beschikbaar. Het bedrijf heeft daardoor ook twee supply chains, met per keten kleinere inkoopvolumes dan voorheen. Dat heeft gevolgen voor de inkooprijzen.

Bron: Hulsebos (2024)

Een einde aan extreme armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering. Dat is de kern van de sustainable development goals (SDG's). De 193 lidstaten van de Verenigde Naties (VN) hebben deze ontwikkelingsagenda voor 2015–2030 vastgesteld. De agenda bestaat uit zeventien doelen die gelden in alle landen:

- 1 Uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede
- 2 Einde aan honger, zorgen voor voedselzekerheid en duurzame landbouw
- 3 Gezondheidszorg voor iedereen
- 4 Inclusief, gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen
- 5 Gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes
- 6 Schoon water en sanitaire voorzieningen voor iedereen
- 7 Toegang tot betaalbare en duurzame energie voor iedereen
- 8 Inclusieve economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen
- 9 Infrastructuur voor duurzame industrialisatie
- 10 Verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen
- 11 Maak steden veilig, veerkrachtig en duurzaam
- 12 Duurzame consumptie en productie
- 13 Aanpak klimaatverandering
- 14 Beschermen en duurzaam gebruik van oceanen en zeeën
- 15 Beschermen van ecosystemen, bossen en biodiversiteit
- 16 Bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen
- 17 Versterken van het mondiaal partnerschap om doelen te bereiken

De afgelopen jaren is er meer aandacht voor MVI gekomen. Het onderwerp wordt verkend, er zijn dialogen en manifesten. De vraag is echter of dat leidt tot meer maatschappelijk verantwoord inkopen. Ambities zijn er genoeg, maar die worden vaak losgelaten. Landen die vooroplopen zijn bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk waar wordt gewerkt met MVI-benchmarks en Spanje waar ISO 20400, de internationale standaard voor MVI (zie hierna), als certificeringsnorm actief wordt uitgedragen door de regering. Heel verrassend is dat Zuid-Korea mondiaal koploper is (zie voorbeeld 1.30).

VOORBEELD 1.30 ZUID-KOREA GEBRUIKT PUBLIEKE INKOOP OM DE ECONOMIE TE VERDUURZAMEN

Al zo'n vijftig jaar gebruikt Zuid-Korea de publieke inkoop om verduurzaming te bevorderen. De *Public Procurement Service* (PPS) werkt daarbij nauw samen met onder meer het ministerie van EZ en andere instanties. Alle circa dertigduizend overheidsorganen moeten jaarlijks een implementatieplan

voor verduurzaming opstellen. Het is verplicht 'groene' producten aan te schaffen en daarover te rapporteren. PPS ondersteunt daarbij met uiteenlopende instrumenten. Dankzij dit consequente overheidsbeleid groeit de markt voor groene producten in Zuid-Korea jaarlijks met dubbele cijfers.

In 2024 is 1,5% van de Nederlandse bedrijven volledig klimaatneutraal. Dat blijkt uit onderzoek van het CBS onder bedrijven met vijf of meer werkbare personen in de industrie, auto- en detailhandel en de dienstverlening. Wel geeft 68% aan te willen investeren in verduurzaming. Vooral in energiebesparing en circulaire productie (zie het voorbeeld van Auping). De grotere bedrijven zeggen duurzamer te gaan inkopen.

Wat zeggen inkopers zelf over het belang van verduurzaming in inkoop? Dat blijkt uit de tweejaarlijkse Nationale Inkoopenquête van *Deal!* en Nevi. Bij 40% staat het hoog op de agenda. 32% volgt alleen de wet- en regelgeving op dit gebied. 19% van de respondenten wil zich qua verduurzaming echt onderscheiden. Voor 9% is het nauwelijks een issue.

Een beeld van de internationale stand van zaken op het gebied van MVI in de private sector geeft de tweejaarlijkse Sustainable Procurement Barometer van EcoVadis, de internationale organisatie die duurzaamheidsratings opstelt voor bedrijven. De barometer van 2024 is tot stand gekomen op basis van onderzoek onder 600 inkopers en ruim 1.000 toeleveranciers. EcoVadis constateert dat het momentum voor *sustainable procurement* groter wordt, maar dat er ook nog flinke obstakels zijn. De vier belangrijkste: 1) topmanagement ziet het nog te weinig zitten, 2) binnen inkoop zijn de benodigde competenties onvoldoende aanwezig, 3) problemen met het integreren van data over verduurzaming in inkoopssystemen en 4) te weinig inzicht in toeleveringsketens en de duurzaamheidsrisico's in die ketens. De belangrijkste aanbeveling van EcoVadis is een veel groter gebruik van IT-toepassingen binnen inkoop om analyses te kunnen maken, zeker van de (risico's in de) vele ketens die bedrijven heden ten dage hebben. Bij de bespreking van de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) besteden we daar aandacht aan.

De Nederlandse overheid (ministeries, provincies, gemeenten, waterschappen) koopt inmiddels voor zo'n 100 miljard euro goederen en diensten in. MVI is de afgelopen jaren bij meer overheidsorganisaties op de agenda gekomen. De resultaten zijn vooralsnog ondermaats. Inconsistent beleid, nauwelijks opschaling, niet ambitieus genoeg, een incoherente lappendeken van beleidsthema's door het ontbreken van een overkoepelende visie, onderbenutting van de mogelijkheden die wetten en regels bieden. Een ander probleem is de inkoopformatie van overheidsorganisaties. Neem de gemeenten. Nederland telt 342 gemeenten. Er zijn 175 gemeenten met minder dan 30.000 inwoners. De inkoopformatie bestaat dan veelal uit slechts een halve of één fte. In principe moet de inkoper op eigen houtje

Sustainable
procurement

dezelfde taken uitvoeren als een inkoopafdeling van een grote stad en het aantal taken is ook toegenomen.

Als er al maatschappelijk verantwoord wordt ingekocht, dan gebeurt dat incidenteel door individuele, sterk gemotiveerde inkopers of inkoopteams. De fragmentatie van beleid en implementatie weerhoudt het bedrijfsleven ervan echt werk te maken van verduurzaming. Anders gezegd: marktpartijen weten niet waar zij aan toe zijn. Het ware beter om te komen tot één MVI-beleid voor de gehele publieke sector, met meetbare doelen en *verplichte* vereisten. Hiervoor zagen we dat zoiets in Zuid-Korea het geval is en werkt.

De Nederlandse overheid zelf stelt geen keiharde verplichting voor MVI aan zichzelf. Wel is er het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI). Overheden kunnen daar aan deelnemen (geen verplichting) en als ze daar zin in hebben een actieplan MVOI opstellen. Het vragenloket van Expertisecentrum PIANOo geeft daarbij desgewenst advies (zie voorbeeld 1.31).

MVOI

VOORBEELD 1.31 MVOI ZONDER 'I'

Fred Wijnhof was lange tijd voorzitter van het Gemeentelijk Inkoop Platform (GIP). Wijnhof: 'Voor de overheidsinkoop in het algemeen is nu "MVOI, Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen" het motto. Of dat op het bordje van de inkoper thuishoort, is nog maar de vraag. Wij

kunnen beter de "I" in MVOI eraf halen. De opdrachtgever, dan wel budgethouder is *de facto* de inkoper die dat maatschappelijk verantwoord moet doen. De inkoopadviseur ondersteunt hierbij de opdrachtgever.'

Bron: Andriess (2024)

1.7.2 Barrières voor implementatie

Zowel in de private als de publieke sector wordt maar langzaam vooruitgang geboekt met maatschappelijk verantwoord inkopen. We bespreken hierna een aantal belangrijke barrières. Een eerste barrière is de inkoper zelf. De markt voor inkoopprofessionals is krap: de vraag naar mensen is groter dan het aanbod. Die krapte zal toenemen, omdat binnen nu en tien jaar een op de vier inkopers het vak gaat verlaten wegens pensionering. Dat wordt onvoldoende gecompenseerd, omdat de instroom van jonge mensen onvoldoende is. Inkopers concentreren zich dan ook op de basics van het inkoopvak: prijs, kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid/beschikbaarheid en contract- en leveranciersmanagement. Daaraan heeft de gemiddelde inkoper de handen al vol en dus is MVI veelal geen topprioriteit.

Ook een tweede belemmering ligt binnen de inkoopende organisatie. De markt heeft een goede oplossing, de inkoper ziet die wel zitten, maar de budgethouder vindt de *true price* van de oplossing te hoog. Juist daarom is het essentieel dat de top van de organisatie vol achter MVI staat en zo ook de budgethouders meekrijgt. Kortom: in de hele organisatie is draagvlak nodig.

True price

Niet alleen binnen de inkoopafdeling zelf, maar binnen de organisatie als geheel ligt ook een drempel voor bredere toepassing van MVI. Gelderman et al. (2015) hebben onderzoek gedaan naar de rol van inkoopmanagers en wethouders bij het stimuleren van duurzaamheid binnen Nederlandse gemeenten. Uit het onderzoek blijkt dat gemeenten veel uiteenlopende inkoop

initiatieven nemen. Inkoopmanagers hebben hierbij vaker aandacht voor de interne organisatie, terwijl politici projecten belangrijk vinden die gericht zijn op zichtbaarheid en daarmee op beïnvloeding van de burger. Opvallend was dat de meeste initiatieven inspanningsgericht zijn en niet resultaatgericht. Binnen gemeenten blijkt de rol van de budgethoudende afdelingsmanagers erg groot te zijn. Zij hebben vaak andere prioriteiten dan duurzaamheid. Uit het onderzoek kwam naar voren dat het niet de rol van de politiek of van de inkoop is die belemmerend werkt op duurzaamheidsinitiatieven, maar de rol van de budgethouders. Budgethouders hebben geregeld geen primaire focus op duurzaamheid, maar op financiële aspecten, terwijl politici vooral de nadruk leggen op externe stakeholders (publieke opinie, media, bedrijven).

Het bewustzijn over nut en noodzaak van MVI mag dan langzaam groeien, we constateren ook dat het nog onvoldoende is. De blik is nauwelijks op de lange termijn gericht. Dat is een volgende belemmering voor MVI en dit blijkt uit het volgende voorbeeld. TNO realiseerde samen met onder meer inkoopberoepsvereniging Nevi en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat een grondstoffendatabank. Daarin is te zien dat vele essentiële grondstoffen binnen afzienbare tijd op zijn. Grondstoffeninkopers zien echter niet de gevaren van naderende tekorten, zelfs niet bij stijgende prijzen.

Een andere barrière is het Nederlandse poldermodel. De vraag is of dit consensusmodel met brede inspraak en veel overleg wel geëigend is om MVI goed van de grond te krijgen. De regering wil liever geen regels opleggen. Dat bleek nog eens des te meer toen in 2023 een wetsvoorstel voor een ketenwet (Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen) het in de Tweede Kamer niet haalde. Inmiddels is zo'n ketenwet voor alle EU-lidstaten binnenkort wel van kracht voor de grote bedrijven, de *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*. En de overheid werkt voor zichzelf liever met niet-bindende, vrijblijvende manifesten, zoals het hiervoor besproken Manifest MVOI.

Ketenwet

De studie van Vluggen et al. (2019) richtte zich op de wijze waarop externe krachten gemeenten verantwoordelijk kunnen stellen voor duurzaam inkopen. Uit de resultaten blijkt dat de wettelijke druk om duurzaam aanbesteden af te dwingen gering is. Daadwerkelijke druk komt voort uit lobbyen door brancheorganisaties en politieke druk van burgers. Deze resultaten zijn bevestigd in een recenter onderzoek van Schotanus et al. (2024). Dit betreft een onderzoek naar de uitgaven van de Nederlandse waterschappen die onder de Europese drempelbedragen uitkomen, ofwel relatief kleine uitgaven.

Circulair inkopen is een van de kernonderwerpen van MVI. Circulariteit is echter een kwestie van de heel lange termijn. Bestaat de leverancier dan nog wel, zodat hij de producten kan terugnemen? Achter de eerstelijns toeleverancier staat meestal een hele keten van andere leveranciers. Hoe is het te garanderen dat een hele keten over dertig jaar nog bestaat? Dat weet uiteraard niemand. En omdat niemand dat weet, kunnen er in de meeste gevallen ook geen garanties over terugname worden gegeven.

1.7.3 Nieuwe wetgeving: CSRD en CSDDD

De Europese Commissie heeft de afgelopen jaren door verschillende nieuwe wetten voor verduurzaming van zich laten horen. Wetgeving die ook, of zelfs juist, gevolgen heeft voor inkoop. Inmiddels is de Corporate

Sustainability Reporting Directive (CSRD) van kracht en vanaf 2027 hebben grote bedrijven in de EU te maken met de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Grote bedrijven moeten voor het eerst over 2024 verslag uitbrengen over duurzaamheid. Daarna ook middelgrote bedrijven. Een externe accountant controleert de rapportage en bepaalt of die voldoet aan de gestelde rapportage criteria. Binnen CSRD bestaan 12 European Sustainability Reporting Standards (ESRS) op de drie gebieden: milieu (onder andere klimaatverandering en circulariteit), sociaal (onder andere arbeiders in de waardeketen en impact op gemeenschappen) en governance (business conduct).

CSRD

ESRS

Dubbele-materialiteits-analyse

Belangrijk in CSRD is de zogenoemde dubbele materialiteitsanalyse. Met 'materieel' wordt bedoeld welke thema's voor de organisatie in kwestie *relevant* zijn om over te rapporteren. Vergelijk een kledingfabrikant met een industrieel bedrijf: arbeidsomstandigheden in de supply chain versus grondstofverbruik. Via deze analyse wordt duidelijk welk effect een onderneming heeft op de eigen omgeving (impactmaterialiteit) en hoe duurzaamheidsaspecten effect kunnen hebben op het succes van de onderneming (financiële materialiteit). Informatie is 'materieel' wanneer het weglaten, of onjuist weergeven ervan, het oordeel van de gebruiker van de duurzaamheidsinformatie kan beïnvloeden.

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) houdt vanaf boekjaar 2024 toezicht op de naleving van de CSRD. Een aantal bedrijven dat onder de wetgeving valt, is al in 2023 begonnen met de nodige aanpassingen. Ze vinden de vereisten complex en zijn druk bezig met verschillende aanpassingsprocessen. Op basis van onderzoek bij 29 van die bedrijven (de good practices) en ESRS komt de AFM met tien tips:

Stakeholder engagement: laat zien hoe stakeholders worden meegenomen

- 1 Wees transparant over de representativiteit van stakeholder engagement.
- 2 Laat de ontvangen input van stakeholders zien.

Due diligence: inventariseer de duurzaamheidseffecten

- 3 Inventariseer duurzaamheidseffecten via due diligence.
- 4 Gebruik internationale handvatten, zoals OESO-richtlijnen.
- 5 Geef de relatie weer tussen due diligence en de dubbele materialiteitsanalyse.

Dubbele materialiteitsanalyse: licht analyse transparant toe

- 6 Maak de rol van de waardeketen inzichtelijk.
- 7 Koppel de bedrijfsactiviteiten aan geïdentificeerde materiële onderwerpen.
- 8 Geef inzicht in de materialiteitsbepaling van duurzaamheidsonderwerpen.
- 9 Breng de materialiteit van impact, kansen en risico's in beeld.
- 10 Geef de relatie weer tussen impact en risico op de korte en lange termijn.

Zowel voor CSRD als voor CSDDD (zie hierna) is software onmisbaar. Digital procurement-bureau Qando bracht 140 tools voor duurzame inkoop in kaart. Naast tools voor CSRD-rapportage zijn er al applicaties voor onder meer leverancierstransparantie, supply chain risk monitoring en supply chain traceability. Omdat vanaf 2024 steeds meer bedrijven onder de CSRD gaan vallen, zal de vraag naar deze applicaties toenemen. Dat geeft een impuls aan het aanbod. De kunst is door de bomen het bos te zien en de juiste applicatie(s) te selecteren.

Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)

Ketenwet

In mei 2024 keurde de Europese Raad de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD/CS3D) goed. Deze ketenwet, ook wel aangeduid als 'antiwegkijkwet', is niet te verwarren met de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), de rapportageplicht die vanaf boekjaar 2024 al van kracht is voor grote bedrijven en hiervoor is behandeld. *Due diligence* betekent 'gedegen onderzoek'. CSDDD is verstrekkend, want geldt voor de gehele keten van bedrijven, zowel *up stream* als *down stream*: toeleveringen (goederen én diensten), productie, distributie, transport en opslag. Doelstelling is dat grote bedrijven de impact van misstanden voor mens en milieu in hun keten(s) voorkomen, beëindigen dan wel aanpassingen treffen. Het gaat dan concreet om slavernij, kinderarbeid, uitbuiting, verlies van biodiversiteit, milieuvervuiling en vernietiging van natuurlijk erfgoed.

CSDDD

De wetgeving gaat gelden voor EU-bedrijven en moederbedrijven én niet-EU-bedrijven (maar wel in de EU actief) met meer dan 1000 medewerkers en een wereldwijde omzet hoger dan 450 miljoen euro. Volgens recente cijfers van het CBS telt alleen Nederland al 770 bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers.

De wet wordt gefaseerd ingevoerd:

- Vanaf 2027 voor EU-bedrijven met meer dan 5.000 medewerkers en een wereldwijde omzet hoger dan 1,5 miljard euro. Tevens voor niet-EU-bedrijven die in de EU een omzet van meer dan 1,5 miljard euro boeken.
- Vanaf 2028 voor bedrijven met meer dan 3.000 medewerkers en een wereldwijde omzet van 900 miljoen euro. Tevens voor niet-EU-bedrijven die in de EU een omzet van meer dan 900 miljoen euro boeken.
- Vanaf 2029 voor alle andere bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers en een wereldwijde omzet van 450 miljoen euro. Tevens voor niet-EU-bedrijven die in de EU een omzet van meer dan 450 miljoen euro boeken.

De bal ligt nu in eerste instantie bij de 27 individuele lidstaten van de EU. Zij moeten deze EU-wetgeving gaan implementeren in de nationale wetgeving en bedrijven gedetailleerd gaan informeren over hun verplichtingen conform de CSDDD. Ook moet per land een toezichthoudende organisatie worden aangewezen. In Nederland wordt dat waarschijnlijk de ACM. Deze autoriteit moet toezicht houden op de *compliance* en kan behalve *naming and shaming* ook boetes uitdelen die kunnen oplopen tot 5% van de wereldwijde omzet van het bedrijf dat in de fout gaat. Mensen en partijen die menen schade te hebben opgelopen door de gedragingen van een bedrijf dat onder CSDDD valt, kunnen juridische stappen ondernemen.

ACM

De 250 pagina's tellende tekst van de CSDDD is wegens de complexiteit sowieso voer voor bedrijfsjuristen. Maar als er een beroepsgroep is die te maken krijgt met de gevolgen van deze wet, is het wel inkoop en supply

(chain) management. Uiteraard zal dat van bedrijf tot bedrijf verschillen. Je kunt stellen dat hoe hoger het inkooptaandeel en hoe internationaler het bedrijf opereert, des te groter de gevolgen. Vergelijk een multinational voedingsmiddelenbedrijf met een inkooptaandeel van 85% met een nationaal opererende bank met een inkooptaandeel van 30%. Het due diligence uit de CSDDD is niet nieuw. Internationale standaarden gingen al in op het toepassen van *human rights and environmental due diligence* in de keten. Denk hierbij aan de OESO-richtlijnen en UN Guiding Principles on Business and Human Rights. Met de CSDDD en de CSRD zullen bedrijven die binnen de reikwijdte vallen van deze regelgeving, hun human rights and environmental due diligence proces verder verankeren in bedrijfsprocessen en daarover rapporteren. Daarom moet je de risico's in de keten kennen. Dit betekent dat je de keten moet onderzoeken en begrijpen. Als de risico's bekend zijn, kun je vervolgens handelen. In voorbeeld 1.32 staat de visie van voedingsmiddelenbedrijf FrieslandCampina op de CSDDD.

OESO-richtlijnen

1

VOORBEELD 1.32 CSDDD BIEDT KANS OP EEN DUURZAMERE KETEN BIJ FRIESLANDCAMPINA

Binnen FrieslandCampina is een team bezig met het continu verbeteren van het human rights and environmental due diligence proces, in lijn met de CSDDD, maar ook met de OESO-richtlijnen en UN Guiding Principles on Business and Human Rights. In dit team is inkoop ook vertegenwoordigd, omdat het due diligence proces onder andere toeziet op de supply chain. 'Ondanks dat het voor sommige producten duidelijk is waar een verhoogd risico zit, denk bijvoorbeeld aan cacao en palmolie, blijft het een uitdaging om volledige transparantie te krijgen tot aan de bron. Wij zien de CSDDD als een kans om een

duurzamere keten te krijgen. Het heeft niet alleen impact op de leveranciers, maar ook op onze klanten, omdat de CSDDD ook voor hen geldt. Op grond van CSDDD ben je verantwoordelijk voor het voorkomen of beëindigen van misstanden in de keten. Belangrijke vragen zijn dan: had je dit kunnen of moeten weten, wat heb je gedaan om negatieve gevolgen door bedrijfsactiviteiten binnen de keten te voorkomen of te beëindigen en welke keuzes maak je? Dat vergt goede interne processen.'

Bron: Andriess (2024)

1.7.4 Aan de slag met MVI

Op zich zijn er waslijsten aan tips te bedenken om aan het werk te gaan met MVI. Hierna geven we een aantal handvatten.

Sinds 2017 is er een internationale standaard voor MVI, de richtlijn ISO 20400. Deze is gericht op het continu verbeteren van de gehele organisatie op het gebied van duurzaamheid. Uitgaande van het MVO-beleid maak je de vertaalslag naar inkoopstrategie, inkoopbeleid en inkoopproces.

ISO 20400 heeft vier hoofddelen:

- 1 Begrijpen van de grondbeginselen.
- 2 Integratie van duurzaamheid in inkoopbeleid en inkoopstrategie van de organisatie.
- 3 Organiseren van de inkoopfunctie richting duurzaamheid.
- 4 Integratie van duurzaamheid in het inkoopproces.

Met de ISO 20400 *quickscan* krijg je door antwoord te geven op elf vragen een eerste indruk van de stand van zaken op het gebied van verduurzaming in de organisatie.

ISO 20400

ISO 20400 scan

Een gedetailleerd inzicht hoe de organisatie ervoor staat op het gebied van MVI geeft de ISO 20400 *scan*. Je ziet ook de scores ten opzichte van *best-in-class* en het branchegemiddelde. Ook kun je een maatwerk implementatieplan downloaden met daarin acties. Dit plan biedt praktische handvatten om MVI-beleid, -strategie en -processen te verbeteren.

Met name de afgelopen jaren zijn vele hulpmiddelen, waaronder instrumenten en stappenplannen, ontwikkeld om aan de slag te gaan met MVI. Zo veel dat het inmiddels wat lastig is om door het bos de duurzame bomen te zien. Daarom hebben MVO Nederland en inkoopberoepsvereniging Nevi de digitale MVI-wegwijzer ontwikkeld. De hulpmiddelen staan ingedeeld op sector en per thema. Je vindt er ook informatie over onder meer subsidies, circulair inkopen, MVO-risico's en grondstoffen.

MVI-wegwijzer

Heb je de ISO 20400-scan gedaan en de MVI-wegwijzer geraadpleegd, dan heb je een goede basis gelegd om aan de slag te gaan. Maar waarmee? MVI is een heel groot onderwerp. Organisaties die de afgelopen jaren voortgang hebben geboekt, zijn vaak klein begonnen. De ervaring heeft geleerd dat het relatief gemakkelijk is succes te boeken met de maatschappelijk verantwoorde inkoop van de *non product related*-producten, in het bijzonder facilitaire zaken. Denk aan de toepassing van zonnepanelen, inkoop van gebruikt kantoormeubilair, ledverlichting en fairtradekoffie en -thee.

De doelstellingen die je voor maatschappelijk verantwoord inkopen hebt, kun je veelal alleen samen met leveranciers behalen. De meeste kennis en kunde ligt bij de markt, en als die er nog niet is, dan is het zaak samen met de markt te innoveren. Het is van belang de dialoog met de markt te zoeken, omdat iedereen zoekende is. Inkoopende organisaties moeten zich daarbij kwetsbaar opstellen. Wat heeft de leverancier nodig om onze duurzaamheidsambitie te helpen realiseren?

Inmiddels is wel duidelijk dat organisaties die samen met leveranciers echt werk maken van MVI niet alleen de maatschappij een dienst bewijzen, maar ook de eigen product- en procesinnovatie aanjagen.

Samenvatting

We hebben in dit hoofdstuk kennisgemaakt met belangrijke beginselen en kernbegrippen uit het inkoopvak. In de eerste paragraaf zijn we nader ingegaan op de inkoopfunctie. Ter illustratie hebben we het koopgedrag van inkoopprofessionals in organisaties vergeleken met het amateuristische koopgedrag van consumenten. Vervolgens zijn we ingegaan op het toemennende belang van de inkoopfunctie: bijdragen aan het bedrijfsresultaat én bijdragen aan de concurrentiepositie. Ten slotte hebben we het vierfasenmodel van Burt behandeld. Dit model laat zien welke ontwikkeling de inkoopfunctie in organisaties kan doormaken: van een administratieve bestelfunctie tot uiteindelijk een professionele en strategische functie.

Het grootste deel van hoofdstuk 1 hebben we besteed aan het beantwoorden van drie vragen:

- 1 Hoe wordt ingekocht?
- 2 Wat wordt gekocht?
- 3 Wie koopt in?

De antwoorden op deze vragen maken duidelijk waarmee professionele inkoopers in hun dagelijkse praktijk te maken hebben. De fasering van het inkoopproces is een belangrijk hulpmiddel om te zien hoe organisaties het best kunnen inkopen. De fasering geeft een logische procesgang weer die in de praktijk niet altijd wordt gevolgd, met alle gevolgen van dien.

Bij de wat-vraag hebben we eerst een uitgebreid overzicht gegeven van in te kopen producten. Vervolgens hebben we de indeling in primaire inkoop en facilitaire inkoop nader uitgewerkt. In de industrie staat de primaire inkoop al geruime tijd in de belangstelling. Het lijkt geen twijfel dat het belang en de mogelijkheden van de inkoopfunctie groot zijn. Zaken als het denken in toegevoegde waarde, strategische samenwerking, ketenintegratie en netwerken hebben inmiddels ruime toepassing gekregen. Op het gebied van de facilitaire inkoop kunnen vaak aanzienlijke en relatief gemakkelijke besparingen worden gerealiseerd. In dit hoofdstuk staat een mogelijke aanpak beschreven die zich kenmerkt door: functionele (in plaats van technische) specificaties, bundeling van inkoopbehoeften, standaardisering van het artikelenpakket, leveranciersreductie en scherpere onderhandelingen over lagere prijzen.

Bij de wie-vraag hebben we vastgesteld dat inkoop zelden het werk is van individuen. Inkopen is teamwork. Dit blijkt ook uit de rollen en functies die we binnen de decision making unit kunnen onderscheiden. Een logische conclusie die we hieruit kunnen trekken, is dat de taken van de inkoopafdeling in de praktijk lang niet altijd exact samenvallen met de uitoefening van de inkoopfunctie. Bij inkoop zijn veel andere afdelingen en functionarissen betrokken. Deze blijken nogal eens budgethouder te zijn voor een deel van de in te kopen goederen en diensten. Kortom, inkooptaken zijn niet voorbehouden aan inkoopers. Inkoopers en inkoopmanagers 'nieuwe stijl' onderscheiden zich in hoge mate van hun bestellende collega's 'oude stijl'. Hierbij kunnen ze zich gesteund voelen door de beroepscode van Nevi. Deze code kan uitkomst bieden bij dilemma's waar inkoopers voor kunnen komen te staan. Ten slotte hebben we aandacht besteed aan competenties en inkooprollen. Beroepsvereniging Nevi onderscheidt zeven rollen. Waarschijnlijk komen daar nieuwe rollen op IT-gebied bij.

In dit inleidende hoofdstuk hebben we ook de bijzondere kenmerken van inkoop in de publieke sector besproken. Nog niet zo heel lang geleden viel binnen inkoopkringen te beluisteren dat inkoop door de Nederlandse overheid 'lichtjaren achterloopt' op het bedrijfsleven. Inmiddels zien we in veel overheidsorganisaties een duidelijke inhaalslag. Naast het principe van rechtmatigheid is er steeds meer aandacht voor de doelmatigheid van overheidsuitgaven. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk zijn we diep ingegaan op maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI). MVI is een van de krachtigste middelen om de zeventien sustainable development goals van de 'wereldagenda' te helpen realiseren. Voor inkoop biedt MVI een grote kans om de maatschappelijke relevantie van het vak te vergroten. We hebben eerst de stand van zaken van MVI besproken in zowel de publieke als de private sector en daarna de barrières. Daarna zijn we ingegaan op CSRD en CSDDD, nieuwe Europese (keten)regelgeving waarmee juist inkoop te maken krijgt. We sluiten deze paragraaf af met concrete tips om met MVI aan de slag te gaan.