

**Faber-de Lange, Pieters
en Weijers** (red)

SERIE Werken met logistiek

Inkoop

Werken vanuit een ketenbenadering

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers



Inkoop: werken vanuit een keten- benadering

Brigitte Faber-de Lange
Reinder Pieters
Stef Weijers (redactie)

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagbeeld en beelden hoofdstukopeningen: Fons Koopmans, www.fonskoopmans-art.com

Basisontwerp binnenwerk: Lava, Amsterdam

Opmaak: PrePressMediaPartners, Wolvega

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 13 12 11 10 09

© 2009 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reproductieve verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978 90 01 84288 8

ISBN 978 90 01 71210 5

NUR 804

Woord vooraf

Goed inkopen begint met het inkoopvak goed beheersen. Alle aspecten die daarvoor van belang zijn, staan in dit boek beschreven. We zullen het hebben over de juiste manier van leveranciers selecteren, over de wijze waarop de inkoopprijs tot stand komt, over het optimaliseren van het inkooppakket enzovoort. De kerngedachte van dit boek is dat samenwerken cruciaal is voor een goede inkoop. Samenwerken met de andere disciplines in het bedrijf – verkoop, productie, service, distributie, marketing – maar ook met de leveranciers en met de eindafnemers. Waar andere leerboeken over inkoop de inkoper centraal stellen, staat in dit boek samenwerken in de (logistieke) keten voorop.

Inkoop, werken vanuit een ketenbenadering is een basisboek voor een brede groep studenten in het hoger onderwijs, bijvoorbeeld voor hbo-studenten – Commerciële Economie, Bedrijfseconomie, Logistiek en Economie – die zich in het kader van hun opleiding met inkoop bezighouden. Het boek is geschreven met als perspectief de hbo-er die als inkoper aan de slag gaat, maar ook iedereen – verkoper, logisticus, producent – die in zijn werk met inkopers te maken krijgt, zowel in de eigen organisatie, als daarbuiten op een andere plaats in de logistieke keten. Het boek is tevens geschikt voor studenten Technische Bedrijfskunde met name vanuit het oogpunt van productontwikkeling, en voor studenten Facility Management die zich voorbereiden op hun rol als regisseur van gecontracteerde dienstverleners.

In dit boek behandelen we de basistheorie van inkoop. De theorie wordt toegelicht met aansprekende praktijkvoorbeelden en casussen. De voorbeelden en casussen komen uit diverse sectoren: industrie, handel, overheid en dienstverlening. Dat doen we om de vertaalslag van theorie naar praktijk te vergemakkelijken en het boek geschikt te maken als naslagwerk voor praktijkopdrachten, stages en afstudeerprojecten. We hebben het boek vormgegeven als een leerboek met trefwoorden in de kantlijn en tussenvragen, inclusief antwoorden. Het boek is zowel geschikt voor zelfstudie als voor gebruik in groepswerk.

Dit boek wilden we al langer graag schrijven. We bedanken met veel plezier de uitgevers, Ina Bruining, Aernout Pilot en Peter Knoester, die ons daarin stimuleerden en in staat stelden dit boek te schrijven, en de meelezers die eerdere versies van verschillende hoofdstukken van bruikbaar commentaar voorzagen. Mayke Loman danken we voor het corrigeren van onze onopheldelijke reeks teksten.

Brigitte Faber-de Lange
Reinder Pieters
Stef Weijers (redactie)

Serie Werken met logistiek

- *Beginnen met logistiek* (1e dr., 2007), 978-90-01-10051-3
website: www.beginnenmetlogistiek.noordhoff.nl
- *Werken met logistiek, op weg naar supply chain management* (5e dr., 2008), 978-90-01-70682-1
website: www.werkenmetlogistiek.noordhoff.nl
- *Logistics: principles & practice* (1e dr., 2006), 978-90-207-3304-4
website: www.logisticsprinciplesandpractice.noordhoff.nl
- *Inkoop: werken vanuit een ketenbenadering* (1e dr., 2009), 978-90-01-71210-5
website: www.inkoop.noordhoff.nl
- *Distributielogistiek, werken vanuit een ketenperspectief* (3e dr., 2009), 978-90-01-71211-2
website: www.distributielogistiek.nl
- *Fysieke distributie, werken aan toegevoegde waarde* (1e dr., 2009), 978-90-01-71645-5
website: www.fysiekedistributie.noordhoff.nl
- *European distribution and supply chain logistics* (1e dr., 2003), 978-90-207-3253 5
website: www.europeandistribution.noordhoff.nl
- *Werken met supply chain management* (1e dr., 2006), 978-90-207-3329-7
website: www.werkenmetsupplychainmanagement.noordhoff.nl
- *Logistiek in de zorg, beheersing van patiënten- en goederenstromen* (1e dr., 2009), 978-90-01-76967-3
website: www.logistiekinezorg.noordhoff.nl

Logistiek is slim
organiseren

Inhoud

Effectief studeren 8

Deel 1

Afbakening van de inkoop 11

1 Inkoop in vogelvlucht 13

- 1.1 Afbakening van inkoop 15
- 1.2 Inkoop binnen de keten 20
- 1.3 De (noodzakelijke) meerwaarde van inkoop 26
- 1.4 Bereiken van inkoopresultaat 36
- 1.5 Inkoop in ontwikkeling 40

2 Inkoop in sectoren 47

- 2.1 Productiebedrijven 49
- 2.2 Dienstverleners 59
- 2.3 Handelsondernemingen 65
- 2.4 Inkoop bij de overheid 71
- 2.5 Inkoopontwikkelingsmodel 80

Deel 2

Tactische en operationele inkoop 85

3 Sourcing 87

- 3.1 Sourcingbeleid 89
- 3.2 Sourcingstrategieën 92
- 3.3 Leveranciersbeleid 93
- 3.4 Samenwerkingsvormen binnen inkoop 97
- 3.5 Uitbesteden 102

4 Inkoopproces 111

- 4.1 Rol inkoper 113
- 4.2 Initiële inkoop 115
- 4.3 Operationele inkoop 126
- 4.4 Uitvoering van het inkoopproces 134
- 4.5 E-procurement en het inkoopproces 137

Deel 3

Inkoopkosten 143

5 Prijsstelling en inkoop 145

- 5.1 Kostenopbouw 147
- 5.2 Varianten van prijszetting 150
- 5.3 Total cost of ownership 156
- 5.4 Beperken van inkoop-prijsstijgingen 158
- 5.5 Kosten in de keten 164

6 Ontdekken van patronen in inkoopuitgaven 169

- 6.1 Soorten goederen en diensten 171
- 6.2 Inkoopdiagnose of 'spend management' 174
- 6.3 Pareto-analyse 177
- 6.4 Formuleren van een inkoop-pakketstrategie 180
- 6.5 Accountportfolio 187

Deel 4

Organisatie van de inkoop 191

7 Positioneren van inkoop in de organisatie 193

- 7.1 Inkooptaken in organisaties 195
- 7.2 Belang van inkoop verschilt per organisatie 197
- 7.3 Inkopen is intern afstemmen 200
- 7.4 Centraal versus decentraal inkopen 202
- 7.5 Inrichten van een inkooporganisatie 206
- 7.6 Extern afstemmen van inkoop 210

8 Analyse van de huidige situatie 217

- 8.1 Purchasing Excellence 219
- 8.2 SWOT-analyse van de inkoop 227
- 8.3 Het SCOR-model 229
- 8.4 Demand Chain Navigator 234

Antwoorden tussenvragen 238

Literatuuropgave 251

Bijlage 1 Incoterms 255

Over de auteurs 257

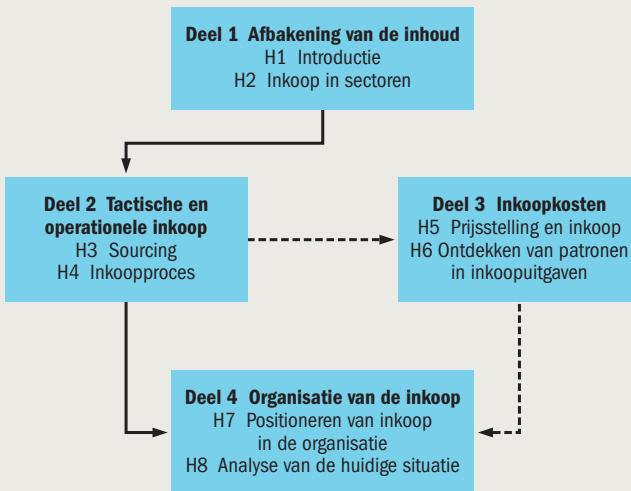
Register 259

Illustratieverantwoording 263



Effectief studeren

Inkoop is een breed vakgebied. We hebben in dit boek gekozen voor een volgorde die snel overzicht biedt. Hij staat weergegeven in het volgende schema. Als inkoop je vak gaat worden, volg je gewoon de acht hoofdstukken, hoofdstuk voor hoofdstuk. Als inkoop niet je vak wordt, maar je wel geregeld met inkoop te maken gaat krijgen, stap je na deel 2 naar deel 4 over.



Deel 1 Afbakening van de inkoop

We starten bij de basis. Wat houdt inkoop in? Wat komt er bij kijken? En wat maakt inkoop tot een succes? Daarbij kijken we niet alleen naar het directe inkoopresultaat, maar ook naar de waarde van inkoop voor de hele organisatie. We zullen zien dat inkoop in verschillende bedrijfssectoren een ander karakter heeft.

Deel 2 Tactische en operationele inkoop

Vervolgens kijken we naar de praktische uitvoering. Hoe werk je met leveranciers samen op zo'n manier dat een continue levering geborgd is tegen de vereiste kwaliteit? We laten zien welke processtappen inkoop moet zetten om ervoor te zorgen dat inkoop maximaal bijdraagt aan de winst én aan de bedrijfsstrategie.

Deel 3 Inkoopkosten

Elke inkoper moet goed weten hoe je tot een verantwoorde prijs komt. Hoe kun je de kostprijs van een product analyseren? Aansluitend gaan we in op het verzamelen van gegevens over inkoop die je helpen te sturen op inkoopresultaat.

Deel 4 Organisatie van de inkoop

In deel 4 behandelen we de positie van inkoop in een organisatie: centraal of decentraal. Als het inkoopbeleid is bepaald en inkoop een vaste plek in de organisatie heeft, ben je niet klaar. Zorg dat je steeds kijkt naar verbetermogelijkheden aan de hand van analysemodellen die in de praktijk hun waarde hebben bewezen.



DEEL 1

Afbakening van de inkoop

- 1 Inkoop in vogelvlucht 13**
- 2 Inkoop in sectoren 47**



1

Inkoop in vogelvlucht

De centrale vraag van dit hoofdstuk is: Wat betekent inkoop voor een organisatie?

We beantwoorden de centrale vraag aan de hand van de volgende deelvragen:

- Wat verstaan we onder inkoop? (Paragraaf 1.1.)
- Wat is de positie van inkoop in de logistieke keten? (Paragraaf 1.2.)
- Hoe kan inkoop meerwaarde creëren? (Paragraaf 1.3.)
- Hoe kan de organisatie inkoopresultaat bereiken? (Paragraaf 1.4.)
- Wat zijn trends in inkoop? (Paragraaf 1.5.)

Kopen en inkopen 15

Geschiedenis van de inkoop 15

Bedrijfsstrategie 17

Waardeketen 21

Meerwaarde 22

Inkoopkanaal 24

Inkoopstrategie 27

Tactisch inkoopplan 27

ICT-beleid 28

Strategische driehoek 28

Vijfkrachtenmodel 29

Kostenleiderschap 31

Differentiatiestrategie 32

Focusstrategie 32

DuPont-model 34

Return on investment 34

Kritische succesfactoren 36

Prestatie-indicator 36

Deming-cirkel 38

Purchasing Management Index 43

Airbus A380 vertraagd door miscommunicatie met leveranciers

Met een passagierscapaciteit die ligt tussen de 555 en 800 personen is de A380 van Airbus een gigant die de oude voorganger Boeing 747 ver overtreft. Om dit vliegtuig te kunnen bouwen en voor gebruikers interessant te maken, moest het bedrijf rekening houden met de verwachte stijging van brandstofkosten en een groeiend milieubesef bij stakeholders. Daarom moest de A380 onder andere licht zijn, en toch aan alle strenge veiligheidsvoorschriften voldoen. Hiervoor is al in een vroeg stadium door Airbus samenwerking gezocht met de Amerikaanse aluminiumgigant Alcoa om een nieuwe legering te ontwerpen voor het te gebruiken plaatmateriaal.

Andere samenwerkingsprojecten met leveranciers zijn minder goed verlopen. Zo moest Airbus de aflevering van de eerste A380 twee jaar uitstellen omdat zij het lange tijd niet voor elkaar kreeg de enorme hoeveelheid kabels voor elektriciteit en elektronica die in de A380 zit ingebouwd, te laten werken. In totaal heeft dit vliegtuig 530 km kabel, 100 000 draden en

40 300 verbindingen. Het bleek dat de ontwerpers en de leveranciers wel hetzelfde ontwerpsoftwareprogramma gebruikten, maar niet dezelfde versie. De daaruit voortkomende schade voor Airbus loopt in de miljarden euro's. Problemen zijn niet altijd te voorzien, maar wanneer inkoop alert dit probleem had kunnen voorkomen, was Airbus veel leed bespaard.



Een vliegtuig is het resultaat van vele samenwerkingsprojecten met leveranciers.

Het voorbeeld van Airbus laat zien dat niet alleen zaken als prijs en kwaliteit een product kunnen maken of breken, maar dat ook een goede inkoop cruciaal kan zijn. Een laag gewicht van alle materialen was van belang in dit voorbeeld. Dat onderkent men, ook op inkoopgebied. Maar inkopers moeten ook kijken naar de implementeerbaarheid van de aangekochte materialen. Of het nu verwijtbaar is of niet, dat laatste ging in dit voorbeeld niet goed. Een goede inkoper kijkt verder dan zijn neus lang is.

1.1 Afbakening van inkoop

Wat verstaan we onder inkoop?

Er is een verschil tussen *kopen en inkopen*. Mensen stellen inkopen vaak gelijk aan het aanschaffen van producten, zoals ieder voor zich dat regelmatig doet. We kopen brood, koffie, nieuwe kleding en met deze aanschaffingen doen we dus, denken we, aan inkoop. Dat is niet het geval: dat noemen we kopen. Inkoop echter staat gelijk aan professionele inkoop, dat wil zeggen, inkoop voor een organisatie. Deze moet gestructureerd en beleidsmatig plaatsvinden. En dat is heel anders dan aankopen in de privé sfeer, waar voldoende ruimte is voor irrationele afwegingen. Die ruimte is er niet in een professionele omgeving. Bij professionele inkoop moet men redeneren vanuit de bedrijfscontext. Dat betekent dat de inkoop ertoe bij moet dragen, dat de onderneming of instelling ten minste overeind blijft, maar liever winst kan maken met wat men aanschaf. De inkoop moet passen in de bedrijfsstrategie en moet rekening houden met veranderingen in de nabije en verre toekomst. Dan is bijvoorbeeld de vraag aan de orde: wat doet de markt voor onze eindproducten en diensten? En: hoe zit het met de prijzen van onze grondstoffen?

In dit boek bespreken we alle relevante aspecten die met inkoop te maken hebben. Dit doen we voor de voorbereiding, de daadwerkelijke aanschaf en voor het natraject.

Het begrip inkoop blij je op verschillende manieren op te kunnen vatten:

- 1 als de aanschaf zelf;
- 2 als functie;
- 3 als organisatievorm.

In het spraakgebruik worden deze drie begripsinterpretaties soms door elkaar heen gebruikt. Dit kan voor verwarring zorgen.

In de eerste betekenis is de inkoop het aangeschafte product. Concreet gaat het dus om de goederen of diensten die het bedrijf of de instelling ingekocht heeft.

In de tweede betekenis bedoelen we met inkoop de functie. In een bedrijf of instelling moet ervoor gezorgd worden dat er producten of diensten worden ingekocht. In die zin is inkoop een functie. Dat is niet zonder meer hetzelfde als de functionaris – de inkoper, dat wil zeggen diegene die de aanschaf doet. Een bedrijf kan het inkopen neerleggen bij een inkoopfunctionaris, maar kan het inkopen ook overlaten aan meerdere mensen, die elk vanuit hun eigen functie bijdragen aan de inkoop. Soms doet een verkoper of een productieplanner iets aan inkoop. Dan is zijn officiële functie niet meteen inkoper, maar is inkoop een deelfunctie.

Ten slotte is er ook inkoop als organisatie: de inkoopafdeling. Dat is de afdeling binnen het bedrijf die aangewezen is om aankopen te organiseren.

Kijken we naar de geschiedenis van inkoop dan is inkoop iets van alle tijden, maar de functie van inkoper is niet altijd belangrijk geweest. Tot in de jaren negentig van de vorige eeuw was de rol van de afdeling inkoop beperkt. Vaak werd de rol van de inkoper vervuld door iemand die niet mee kon komen elders in de organisatie. Bij productiebedrijven dacht men simpel gezegd vaak: 'Wat kan er moeilijk zijn aan het leiden van de inkoop? Je schaft gewoon goederen aan bij een of meerdere leveranciers aan de hand van door de afdeling productie ingevulde bestellijsten. Met material

Kopen

Inkoop

Inkoper

Inkoopafdeling

Geschiedenis van inkoop

requirement planning (MRP) en de stuklijst van de research-en-development-afdeling genereer je dan een soort boodschappenlijst. Een kind kan de was doen.' Deze houding is achterhaald. Tegenwoordig zijn bedrijfsprocessen veel complexer dan vroeger. Dat vraagt om een beter uitgewerkte aansturing, en daarin is inkoop een volwaardig bedrijfsaspect geworden.

De inkoop helpt de onderneming in de veranderde bedrijfsomgeving te overleven. Een bedrijf stelt in het algemeen de volgende eisen aan inkoop:

- Inkoop moet ertoe bijdragen de kwetsbaarheid van de onderneming ten opzichte van leveranciers, concurrenten en afnemers op de lange termijn te minimaliseren.
- Inkoop moet actief participeren in het vinden van leveranciers die in staat zijn om mee te denken over toekomstige technologische ontwikkelingen.
- De inkoop moet er zorg voor dragen, dat leveranciers meerwaarde opleveren voor de onderneming.

Tijd en geld zijn en blijven belangrijke elementen voor beoordelingen door een inkoopafdeling, maar ook het langetermijnperspectief is van belang. De belangrijkste ontwikkelingen (Van Weele, 2005) waarmee men rekening moet houden, zijn:

- marktontwikkelingen, die leiden tot een kortere levenscyclus van producten;
- de snelle ontwikkeling van technologie;
- de verbetering van de infrastructuur;
- de mogelijkheden die datacommunicatie biedt;
- de toenemende druk om voorraden te verkleinen;
- duurzaam ondernemen wordt belangrijker.

De afdeling inkoop vervult niet in alle ondernemingen een strategische rol, maar dit kan in de toekomst veranderen. De druk neemt toe om over kwalitatief hoog opgeleid inkooppersoneel te beschikken. Uit een benchmarkonderzoek (NEVI) in 2003 over de relatie tussen de inkopers van toonaangevende Nederlandse en Amerikaanse ondernemingen blijkt, dat men in Nederland de kwaliteit van inkoop moet verbeteren, als men mee wil spelen op internationaal niveau.

Inkoop

Alles wat een organisatie aanschaf valt onder 'inkoop'. Aanschaffen impliceert dat je er iets voor moet doen, namelijk het product of de dienst betalen. Inkoop wordt daarom soms gedefinieerd als: alles waar een externe factuur tegenover staat.

Deze definitie (Lenselink en Telgen, 1998) zegt weinig over de inkoper, en over de vraag hoe men tot de aanschaf komt. Daarvoor moeten we naar het gehele proces van inkoop kijken. In hoofdstuk 6 zullen we dat uitgebreid doen. Tot voor kort werd de opvatting gehanteerd dat het de taak van de inkoop was om de gewenste materialen en producten op tijd en tegen de laagste kosten binnen te halen. In de praktijk betekende dit vaak dat de inkoper zijn heil zocht in kwantumkorting, door grote hoeveelheden tegelijkertijd in te kopen. De andere kant daarvan was dat er grote voorraden ontstonden. Dus kreeg men hoge voorraadkosten voor opslag en beheer. Bovendien liep men steeds de kans om met restvoorraad te blijven zitten in het geval dat de vraag van de markt naar het betreffende product terugliep. Deze situatie vormde een gevoelig financieel risico.

Tegenwoordig bestaat inkoop niet meer zuiver en alleen uit het concreet aanschaffen van goederen en diensten. Bedrijven bekijken inkoop vanuit de gehele bedrijfsvoering. Een bedrijf verlangt nu van de inkoop dat hij bijdraagt aan de strategie en de winstgevendheid van de onderneming op de lange termijn. Het gaat bedrijven niet meer puur om de laagste kosten op het moment van inkopen, maar om de bijdrage aan het realiseren van de beste concurrentiepositie op de markt. Van Weele (2005) definieert de inkoop daarom als:

(...) het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsuitoefening, de bedrijfsvoering en de instandhouding van het bedrijf, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden.

Deze definitie dekt de huidige taak van de inkoop goed af. De organisatie is het uitgangspunt. Inkoop is niet alleen meer gericht op het primaire proces – de productie of de dienstverlening – maar op het geheel, dus ook op inkoop voor het ondersteunende proces. Bij dit laatste kan men denken aan de aanschaf van kantoorartikelen, koffiebekers, toiletpapier enzovoort. Maar ook aan verzekeringen voor ziektekosten, brand en debiteuren of de steeds hoger wordende rekening voor het leaseautopark. Waarom schaf je dergelijke zaken aan? Omdat het bedrijf deze nodig heeft voor zijn bestaan. Je moet bij het inkopen van producten en diensten weten onder welke voorwaarden je een aanschaf doet. Zoek je de laagste kosten of juist snelle levertijden, betrouwbare leveranties of een flexibele leverancier?

**Primaire
proces
Ondersteu-
nende proces**

Inkoop is een onderdeel van een organisatie, die op haar beurt weer een onderdeel vormt van een keten van bedrijven, die uiteindelijk een product of dienst aan een eindconsument leveren. Alle schakels in deze keten hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om het eindproduct of de uiteindelijke dienst succesvol te maken. Inkoop moet daarom een duidelijk beeld hebben wat de plaats is van de eigen organisatie in de keten, en hoe die keten vóór en na haar georganiseerd is.

Keten

Een inkoop moet zich de vraag stellen welke strategische, tactische of operationele dimensie bij deze aanschaf een rol speelt. Dat is concreet:

- strategisch: het vertalen van de bedrijfsstrategie naar een inkoopstrategie;
- tactisch: het beheersen van een bestand van leveranciers;
- operationeel: het inkoopproces zelf.

Inkoop moet in lijn zijn met de bedrijfsstrategie en een bijdrage leveren aan het behalen daarvan. De inkoop mag nooit een op zichzelf staande activiteit zijn. In het creëren van meerwaarde zit de kracht van elk segment van een organisatie. Voor het ene segment is het eenvoudiger om de betekenis ervan te omschrijven dan voor andere. Voor verkoop is dat relatief gemakkelijk omdat dat helemaal achteraan in het traject zit, en dan kun je vaak wel herleiden wat de rol van verkoop was bij het behalen van de omzet, maar inkoop zit veel eerder in het bedrijfs- of dienstenproces. En andere bedrijfsfuncties voegen ook elk wat toe, zodat de specifieke bijdrage van inkoop moeilijker aanwijsbaar is. Dat maakt zijn rol niet minder belangrijk. We zullen in dit boek laten zien dat inkoop meer diepte kent dan enkel en alleen de simpele aanschaf zelf. Juist in de voorbereiding van de feitelijke aanschaf zit de meerwaarde van de inkoop. Daarmee kan de

**Bedrijfs-
strategie**

inkoopafdeling ervoor zorg dragen dat de organisatie een concurrentievoordeel kan pakken, dat juist hét verschil kan maken op de uiteindelijke verkoopmarkt.

Een organisatie kan zich alleen goed op de toekomst voorbereiden wanneer men weet waar men naartoe wil. Dat legt men vast in een instellings- of ondernemingsmissie en de daaruit voortvloeiende organisatiestrategie.

Voor het gemak spreken we van organisatiestrategie, maar we bedoelen daarmee zowel de bedrijfsstrategie als de instellingsstrategie. Missie en strategie staan overigens niet altijd uitvoerig in een document beschreven.

In een strategie legt men ten minste vast welke markten men denkt te bedienen, met welke producten of diensten. Alle personen en afdelingen binnen de organisatie moeten zich confirmeren aan de organisatiestrategie.

De afdelingen moeten de strategie omzetten in doelstellingen op hun werkterrein. De afdeling inkoop dient dus de organisatiestrategie om te zetten naar een inkoopstrategie. Bij deze omzetting komen verschillende aspecten naar voren, zoals (toegevoegde) waarde, bedrijfsrisico en kosten.

Een inkoper moet elke beslissing op strategisch niveau beoordelen op verschillende aspecten. Het is onverstandig om op slechts één bepaald aspect, zoals 'lagere inkoopprijs', een inkoopbeslissing te nemen, en de andere aspecten niet mee te nemen. Deze andere aspecten oefenen namelijk ook invloed uit. Een lagere prijs kan ook een verlaging van de kwaliteit tot gevolg hebben, waardoor de waarde van het eindproduct lager uit kan vallen. Of wellicht is de leverancier goedkoop omdat hij dreigt failliet te gaan. In tabel 1.1 staat van de drie aspecten waarde, kosten en risico aangegeven, welke potentiële strategische inkoopbeslissingen men kan nemen, en wat de te positieve en negatieve effecten van iedere beslissing kunnen zijn.

TABEL 1.1 Effecten van inkoopbeslissingen

Aspect	Potentiële strategische inkoopbeslissing	Te verwachten effecten
Waarde	<ul style="list-style-type: none"> Inkopen in plaats van zelf maken (make or buy) 	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn minder financiële middelen nodig, dus is er meer kapitaal beschikbaar voor andere aspecten. De afhankelijkheid van leveranciers neemt toe doordat meer waarde wordt toegevoegd door leveranciers.
	<ul style="list-style-type: none"> Opzetten van ketenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerking reduceert verspilling tussen de verschillende schakels in de keten en verbetert de reactietijd naar de markt. De afhankelijkheid van partners neemt toe, en de schakel die het dichtst bij de markt zit, controleert de toegang ertoe. Deze schakel heeft daarmee veel macht binnen de keten. Vertrouwen je partners je daarin wel?
	<ul style="list-style-type: none"> Duurzaam produceren 	<ul style="list-style-type: none"> Minder gebruik van materiaal en energie is goed voor het milieu. De prijs van het product wordt opgedreven. Is de klant bereid dat te betalen?
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> Vermindering voorraden 	<ul style="list-style-type: none"> Betere afspraken tussen de leveranciers en een goede planning zorgen voor minder voorraad, minder magazijnruimte en minder kapitaal. Indien de leverancier niet tijdig levert, kunnen opdrachten die binnen de totale ketenlevertijd vallen, worden misgelopen.

Aspect	Potentiële strategische inkoopbeslissing	Te verwachten effecten
	<ul style="list-style-type: none"> • Verlaging omslagkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Afspraken qua logistieke afhandeling kunnen leiden tot minder handelingen tijdens transport en binnen het magazijn. • De afhankelijkheid van één leverancier neemt toe, doordat andere leveranciers (nog) niet in staat zijn om de omslagkosten te verlagen.
	<ul style="list-style-type: none"> • Vermindering retourzendingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Doordat de leverancier betere kwaliteit levert, sturen afnemers minder producten retour, waardoor er minder afhandelingskosten en irritatie ontstaat. • Verhoging van kwaliteit gaat vaak gepaard met een verhoging van de productie- en controlekosten bij de leverancier.
Risico	<ul style="list-style-type: none"> • Borgen continuïteit van de leverancier 	<ul style="list-style-type: none"> • Je hebt de zekerheid dat de leverancier in de komende tijd goederen of diensten levert. • De zoektocht naar potentiële andere en misschien betere leveranciers kan stagneren.
	<ul style="list-style-type: none"> • Afdekking door juridische contracten 	<ul style="list-style-type: none"> • Beide partijen weten waar ze aan toe zijn en wat van hen verwacht wordt. • Wanneer meningsverschillen escaleren tot een juridisch conflict, kan dat leiden tot grote schade aan de relatie, en, heel praktisch, kunnen kosten voor advocaten hoog uitvallen.
	<ul style="list-style-type: none"> • Marktonwikkelingen screenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Je bent beter voorbereid op de te verwachten ontwikkelingen op je belangrijke verkoop- en inkoopmarkten. • De onderzoekskosten nemen sterk toe.

Als inkoper moet je letten op de ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de prijzen van de in te kopen producten. Zie voorbeeld 1.1.

VOORBEELD 1.1

Stijging welvaart China en India en voedselprijzen

Met de stijgende welvaart in China en India neemt daar de koopkracht toe. Dit vertaalde zich begin 2008 in een sterke stijging van de prijzen voor primaire levensbehoeften, zoals brandstof en voedsel. Vooral de prijsstijging van voedingsmiddelen baart de wereld zorgen. Hongersnood dreigt en er zal meer geld nodig zijn om voedselhulp te verlenen. Een deel van de prijsstijging van voedingsmiddelen komt voort uit het maken van brandstof uit voedselgewassen zoals



In Azië stijgen de prijzen voor primaire levensbehoeften

sojabonen, maïs en koolzaad. Biodiesel verbrandt milieuvriendelijker dan gewone diesel in de motor van een auto, maar het produceren van biodiesel heeft negatieve gevolgen voor de productie van voedsel. Hongersnood ontstaat mede door een intensiever gebruik van de schaarser wordende akkergronden. Te verwachten is

dat dit een stijging in zowel loonkosten als grondstoffen zal veroorzaken.

Wanneer een organisatie duurzaamheid in haar missie heeft staan, moet de inkoper dus ook macro-economische en technologische ontwikkelingen volgen die invloed kunnen hebben op de prijsontwikkeling van de in te kopen producten.

Verkoop

Inkoop kun je tot op zekere hoogte als omgekeerde verkoop beschouwen. In datgene wat je verkoopt, zit heel vaak iets wat je eerder hebt ingekocht. Verkoop en inkoop hebben het volgende met elkaar gemeen:

- Je kunt alleen datgene verkopen, dat je als organisatie zelf produceert, of dat je doorverkoopt. En voor zowel productie als doorverkoop koop je materialen, producten en of diensten in bij derden.
- De inkopers van de ene organisatie zijn de klanten van een verkoopafdeling van de andere organisatie: de leverancier. Om die reden is het nuttig voor verkopers om de ontwikkeling van de vraag van deze inkopers goed in de gaten te houden om zo trends op tijd te kunnen herkennen.
- Beide afdelingen moeten de externe markt goed in de gaten houden. De ontwikkelingen van het aanbod beïnvloeden in grote mate de speelruimte van de inkoper.

TUSSENVRAAG 1.1

Welk verschil is er tussen externe en interne leveranciers vanuit het inkooperspectief?

1.2 Inkoop binnen de keten

Wat is de positie van inkoop in de logistieke keten?

Alle afdelingen binnen een organisatie moeten direct of indirect een bijdrage leveren aan de omzet en aan de winst. Tegenwoordig zijn bijna alle bedrijven in staat om een redelijk goed product te maken, en vaak ook tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding. Dat was tot de jaren tachtig van de vorige eeuw anders. Tot die tijd was bijvoorbeeld IBM als enige in staat een goede computer te maken. Ook bij IBM gingen er intern geregeld zaken mis en waren er bedrijfsonderdelen die niet goed functioneerden, maar het bedrijf had een monopoliepositie en die werd door het disfunctioneren van enkele onderdelen niet aangetast. Dat veranderde toen ook enkele kleinere producenten in staat bleken kwalitatief goede computers te maken. Enkelen daarvan bleken een betere feeling met de markt te hebben en gingen zich richten op het maken van personal computers. IBM wilde daar toen nog niet aan. Het gevolg was uiteindelijk dat bedrijven als Apple – dat toen nog een relatief klein bedrijf was – de monopolypositie van IBM onderuithaalden. En toen werd het disfunctioneren van enkele afdelingen bij IBM wél een probleem.

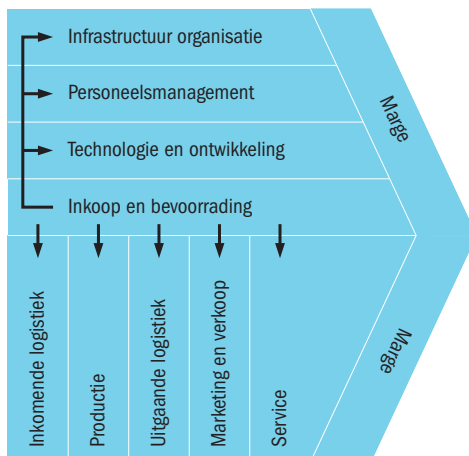
Succes hebben als bedrijf, impliceert tegenwoordig dat het hele bedrijf goed moet samenwerken. Niet alleen moet men een goed product maken

(maar dat kunnen meer bedrijven) tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding (ook dat kunnen meerdere bedrijven) maar tegenwoordig moeten alle schakels binnen het bedrijf goed zijn én elkaar versterken: daar is het onderscheidende criterium nu komen te liggen.

Porter (Kotler and Keller, 2006) heeft een handig instrument ontwikkeld om het gezamenlijke belang te onderstrepen: de waardeketen (zie figuur 1.1). Met behulp van de waardeketen van Porter kan een bedrijf de meerwaarde vaststellen van een afdeling binnen het geheel. Wanneer de bijdrage van een afdeling of eenheid aan de omzet en winst nihil blijkt te zijn, kan het bedrijf in principe besluiten deze schakel uit de keten te verwijderen, zonder dat dat al te veel invloed zal hebben op de productie. Wanneer de bijdrage echter wel van belang is voor de omzet en de winst, heeft een schakel bestaansrecht en helpt deze mee aan het bereiken van het bedrijfseinddoel.

Waardeketen

FIGUUR 1.1 Waardeketen van Porter



De elementen in de onderste regionen van het schema in figuur 1.1 noemt Porter primaire activiteiten. De ondersteunende functies, die daarboven staan afgebeeld, zijn de secundaire activiteiten. Onder de secundaire activiteiten valt ook inkoop. Dus ook inkoop moet een bijdrage leveren aan de waarde van het eindproduct.

**Primaire
activiteiten**
**Secundaire
activiteiten**

Het einddoel van een onderneming kan veel verschijningsvormen hebben, maar de twee meest voorkomende varianten zijn:

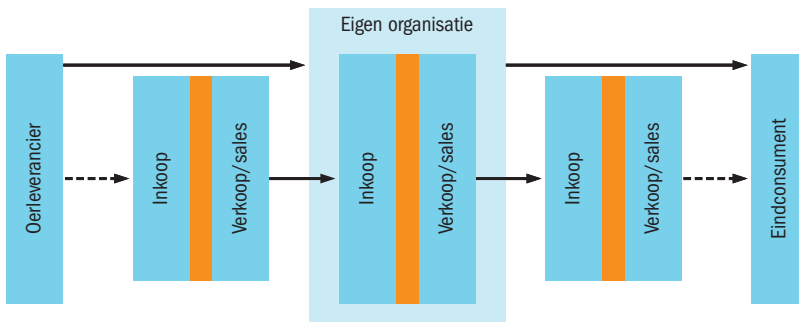
- het nastreven van zo veel mogelijk winst op de korte termijn;
- het behoud van het bedrijf op de lange termijn.

In beide gevallen is een adequate reactie op veranderingen in de markt van essentieel belang. Daarbij moet men de kosten goed in de gaten houden. De afdeling inkoop heeft binnen Porters gedachte een ondersteunende rol, als afdeling die alle facetten van de bedrijfsvoering bedient. De afdeling inkoop speelt ook een rol bij de andere ondersteunende diensten en bij de primaire diensten.

Logstieke keten

Porters waardeketen heeft betrekking op slechts één organisatie. Als je alle waardeketens die een product gedurende de reis van oerleverancier tot eindconsument kent met elkaar verbindt, krijg je een supply chain of ook wel logistische keten genoemd (Ploos van Amstel en Van Goor, 2001). 'Een keten is zo sterk als zijn zwakste schakel' is een kreet die elke logisticus kent. Het heeft geen zin om een goede afdeling steeds sterker en beter te maken, wanneer men de slechtst draaiende afdeling verwaarloost en negeert. Juist die slecht draaiende afdeling zal de productie remmen en het bedrijf moet daarom de problemen van die afdeling juist aanpakken. Een verbetering in de zwakste schakel zal leiden tot een verbetering van de gehele keten. Het is de taak van de afdeling inkoop om deze integrale gedachte te ondersteunen en te kijken of en hoe ze zwakkere schakels, binnen en buiten de eigen organisatie, kan helpen zich te verbeteren. Wat de plaats is van de eigen organisatie in de keten, is schematisch weergegeven in figuur 1.2.

FIGUUR 1.2 Plaats van de eigen organisatie in de keten

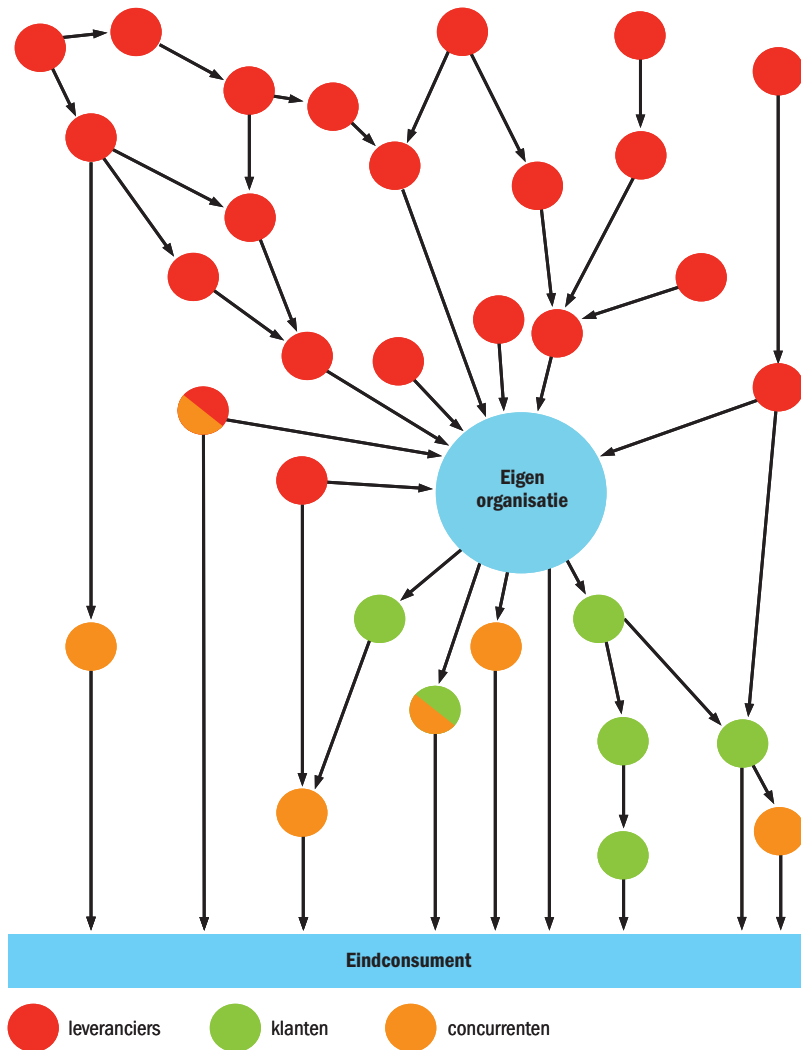


Een organisatie kan de grondstoffen voor een product direct van de oerleverancier betrekken, of in bewerkte vorm, als componenten die zijn samengesteld door tussenliggende schakels in de keten. Ook aan de verkooptant is er een soortgelijke situatie. De invloed van de eindconsument op de eigen organisatie kan direct zijn of via tussenschakels – winkels, groothandel – verlopen.

De onderlinge relaties tussen de verschillende schakels en ketens kunnen een complex geheel vormen zoals uit figuur 1.3 blijkt.

Meerwaarde

Inkoop moet ernaar streven om meerwaarde voor de eigen organisatie te creëren. Dat kan direct of indirect. Indirect, door bijvoorbeeld goede faciliteiten in te kopen waardoor experts goed (en plezierig) kunnen werken. Direct, door het product dankzij een juiste inkoop meer waard te maken, dan de waarde van alle inspanningen die het bedrijf heeft gedaan om het product te maken. De meerwaarde meet je uiteindelijk af aan de hoeveelheid geld die de klant bereid is méér te betalen, dan wat de productie jou gekost heeft. Dan is er winst met dit product te maken. Voor het bepalen van de meerwaarde van een bedrijfsonderdeel moet je naar het gehele bedrijfsproces kijken. Je kunt één bepaald aspect niet beoordelen zonder de relatie met de andere onderdelen mee te nemen. Dit geldt voor marketing net zo goed als voor accountancy, productie, inkoop, maar ook voor verkoop. Zie voorbeeld 1.2.

FIGUUR 1.3–Relaties tussen leveranciers, concurrenten en de eigen organisatie op de markt**VOORBEELD 1.2**

Autobanden

Een middelgrote producent van autobanden wilde graag banden leveren voor een nieuw type van Volkswagen. Men redeneerde: als we die opdracht krijgen, dan zijn we, uitgaande van ten minste vier banden per auto, verzekerd van viermaal de hoeveelheid van de autoproductie zolang het type loopt. De verkopers deden er daarom alles aan om deze opdracht binnen te halen. Zolang de producent de banden wel had ontwik-

keld, maar nog geen opdracht had, had hij geen omzet, maar zijn kosten liepen door. Een dilemma. Maar in feite wilden alle grote producenten van autobanden deze opdracht hebben en gold dat dilemma voor hen allen. De inkopers van Volkswagen zaten vervolgens in een comfortabele positie en konden de leverancier kiezen die precies in het totaalplaatje van Volkswagen paste.

Door producten of diensten in te kopen, creëer je als inkoper een keten waar je bedrijf deel van gaat uitmaken. Je verbindt feitelijk een aantal bedrijven die een dienst of een product aan je leveren, aan jouw bedrijf. Ook de verkopers doen dat. Zij verbinden het bedrijf met afnemers. Zo ontstaan er ketens, en de ene keten functioneert beter dan de andere. De kunst is om er samen voor te zorgen dat er een goede keten ontstaat. Dat betekent dat de spullen of diensten die je inkoop, goed moeten passen bij het productie- of dienstverleningsproces, maar ook bij het eindproduct en bij de wensen van de eindconsument.

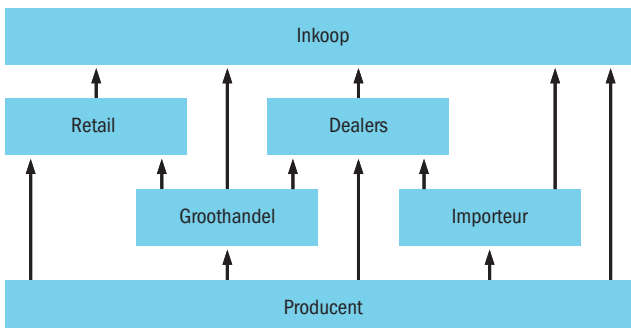
Inkoopkanaal

Het inkoopkanaal, is de weg waarlangs een organisatie producten of diensten verwerft. Dat kan een directe weg zijn, maar vaak loopt die weg via andere bedrijven: andere schakels in de keten. De keuze voor een inkoopkanaal bepaalt daarom al voor een deel welke bedrijven onderdeel van jouw keten zullen gaan vormen. Daarom is het belangrijk aandacht te besteden aan de keuze van het inkoopkanaal, en aan de vraag of je daarmee de juiste bedrijven in je keten betreft.

Voor de inkoopafdeling is het daarom interessant om te bestuderen wat de verschillende kanalen zijn waarlangs de leveranciers het bedrijf kunnen beleveren, en deze te vergelijken. Bij een verkeerde keuze van een inkoopkanaal kun je een ongewenste afhankelijkheid creëren. Dat moet je afwegen tegen de vraag of je anders mogelijk een aantal inkoopbronnen voor jezelf afsluit. Als je bijvoorbeeld geen internet wilt gebruiken, of juist wel alleen groothandels, mis je wellicht andere inkoopbronnen. En wanneer je alle mogelijke kanalen tegelijkertijd wilt gebruiken, kan dit een complexe aansturing vragen. Voor elk inkoopkanaal moet men al snel een andere strategie ontwikkelen.

De ontwikkeling van het internet heeft de mogelijkheid gecreëerd om direct met de producent te communiceren. Het kan een voordeel zijn om direct contact te hebben, en zo detaillisten en groothandelaren uit te schakelen, tenzij je deze tussenschakels nodig hebt om snel een goede selectie te maken. De inkoopkanalen zijn schematisch weergegeven in figuur 1.4.

FIGUUR 1.4 Inkoopkanalen



Een inkoopafdeling heeft twee mogelijke inkoopkanalen (zie figuur 1.4):

- Een **direct kanaal** van producent naar inkoop: zonder tussenhandel levert de leverancier direct aan de inkoop. Een business-to-businessmarkt is een elektronische markt waarop bedrijven hun vraag en aanbod bij elkaar brengen. Deze b2b-markt en speciaal de chemiesector maakt dankbaar gebruik van dit kanaal.
- **Indirecte kanalen**, waarbij de leveranciers goederen leveren via een of meer tussenstappen. Hoeveel tussenstappen het gehele proces heeft, hangt af van de marktsituatie en de gegeven technologie. Andersom geredeneerd, veel leveranciers distribueren hun producten indirect, via groothandels, dealers of importeurs. Het voordeel van indirecte kanalen is voor een leverancier dat hij via een fijn vertakt distributienet een veel groter bereik heeft onder potentiële afnemers. Deze vorm heeft ook nadelen, een voor de leverancier en een voor de afnemer:
 - Elke schakel wil beloond worden voor zijn werk, ook de tussenhandel. Dit maakt het product duurder. Dit verschil zal al snel door de afnemer betaald moeten worden.
 - De leverancier kan afhankelijk worden van de tussenhandel voor zijn afzet (zie voorbeeld 1.3).

VOORBEELD 1.3

De macht van het grootwinkelbedrijf

Het grootwinkelbedrijf heeft zich sinds enkele decennia een zeer sterke positie bevochten ten opzichte van leveranciers van consumentenproducten. In de jaren tachtig van de vorige eeuw waren het nog de producenten die bepaalden aan welke winkels zij wilden leveren. Maar toen hadden velen van hen een uniek product en waren grootwinkelbedrijven nog niet zo bedreven als nu in uitgekiende distributielogistiek. Dat is nu anders. Veel leveranciers zijn nu voor hun afzet afhankelijk geworden

van het grootwinkelbedrijf. Consumenten aan de andere kant zijn niet echt een bedreiging voor de positie van grootwinkelbedrijf. Consumenten zijn individuen, en er moet heel wat gebeuren willen zij een vuist kunnen maken tegen het grootwinkelbedrijf. Zo komt het wel eens voor dat consumenten een winkel boycotten, maar het gebeurt niet vaak. Het grootwinkelbedrijf houdt rekening met wat klanten willen, maar uiteindelijk bepaalt hij wat er op de schappen komt.

Een inkoopkanaal is het omgekeerde van het begrip distributiekanaal. Dat laatste is de weg die een product aflegt van producent naar consument (Visser en Van Goor, 2008). Inkopers gebruiken vaak meerdere kanalen naast elkaar.

Andersom leveren producenten soms ook via meerdere kanalen naast elkaar. Zo levert bijvoorbeeld een papierfabriek kopieerpapier in 500-pagina-verpakkingen via de kantoorboekhandel, en hetzelfde papier op pallets met 50 dozen van 2500 pagina's via de groothandel. Soms is een leverancier onbekend met een afzetmarkt, bijvoorbeeld een regio ver weg, en laat men deze markt door een lokale agent bedienen. Deze agent zorgt dan voor promotie en distributie. Deze handelwijze kan sneller en effectiever zijn dan wanneer de leverancier dit kanaal zelf opzet.

**Distributie-
kanaal**

Welk kanaal of welke kanalen een inkoper uiteindelijk gebruikt, hangt af van de volgende factoren:

- De vraag welke bedrijven je ermee in je keten betreft en of deze passen in de portfolio van jouw bedrijf of organisatie. Past het in de algehele strategie van je bedrijf om met deze partijen een keten op te bouwen?
- De beschikbaarheid van een kanaal. Doet een leverancier aan directe verkoop of verkoopt hij alleen via een groothandel of agent?
- De wettelijke beperkingen. Voor de inkoop van medicijnen is altijd controle door een apotheker nodig. DHL bijvoorbeeld distribueert medicijnen. Zij heeft eigen apothekers in dienst.
- Ketennacht. Als je alles via één bedrijf inkoop, bezorg je dat bedrijf daarmee een sterke positie, die zich later tegen je kan keren.
- De specifieke deelmarkt. Soms zijn er op een specifieke deelmarkt toegespitste kanalen. Zo zal een inkoper van een ziekenhuisapothek al snel medicijnen kopen bij een van de drie gespecialiseerde groothandels die Nederland telt.

De vraag welk inkoopkanaal het beste is, hangt af van de verhoudingen op de markt, de vraagpatronen van de inkooporganisatie, de infrastructuur, de beschikbare technologie en de niches op de inkoopmarkt. Bij directe inkoop kan men in een onderlinge competitie komen met de tussenhandel, die dat zal zien als verlies van orders en marge. In de praktijk leidde dat er soms toe dat de tussenhandel als reactie zijn service aan de inkoper in kwestie verminderde, of zelfs het product niet meer aanbood. De inkoper was dan een kanaal kwijt. Tegenwoordig opereren tussenhandelaren vaker slimmer, en bieden ze in zo'n geval juist méér service aan om hun meerwaarde aan de inkopers te tonen.

TUSSENVRAAG 1.2

Waarom zou een inkoper een detaillist/retailer kunnen prefereren boven bijvoorbeeld directe beleving vanaf de leverancier?

1.3 De (noodzakelijke) meerwaarde van inkoop

Hoe kan inkoop meerwaarde creëren?

In deze paragraaf beschrijven we waar de meerwaarde van inkoop in kan zitten, hoe de rol van inkoop moet passen binnen de algemene organisatie-strategie en hoe elke inkoophandeling daaraan gekoppeld is.

1.3.1 Van bedrijfsstrategie naar inkoopbeleid

Hoe past inkoop in de algemene organisatiestrategie? Voor het gemak spreken we hier van bedrijfsstrategie, maar we kunnen dezelfde vraag stellen voor de strategie van een instelling. Inkoop kan via de aanschaf van producten en diensten een toegevoegde waarde geven aan het gehele bedrijfsproces en moet er zeker van zijn dat die toegevoegde waarde geleverd wordt. In plaats van enkel ad-hocoplossingen te bedenken, moeten inkopers hun handelingen onderbouwen met een visie op de vraag hoe inkoop bijdraagt aan de algemene strategie. Inkoop moet uit de algemene strategie een eigen inkoopstrategie ontwikkelen, waarin zowel het tactisch

handelen – bijvoorbeeld het sourcingbeleid – als ook de uiteindelijke operationele inkopen hun plek kennen.

Hoe start je de vertaalslag van bedrijfsstrategie naar inkoopbeleid? Hoe kun je ervoor zorgen, dat de inkoop de bedrijfsstrategie ondersteunt en mede mogelijk maakt? Inkoop is meer dan alleen het zorg dragen dat goederen en diensten binnenkomen. Dat laatste is de operationele kant van het inkoopvak. Deze is belangrijk, maar niet toereikend voor een langdurig succesvolle inkoop. Hiervoor moet men een inkoopplan opstellen. Dit inkoopplan heeft een strategisch aspect waarin men beschrijft wat de langetermijndoelen zijn, maar kent altijd ook een van de bedrijfsstrategie afgeleide, tactische insteek waaruit de dagelijkse, operationele inkoopactiviteiten voort moeten vloeien.

Inkoopplan

Maar de aanschaf zelf is niet de echte kernfunctie van het bedrijfsonderdeel inkoop. De kernfunctie van elke inkoopafdeling is zorgen dat de organisatie goed functioneert door een adequaat inkoopbeleid én het minimaliseren van de afhankelijkheid van de eigen organisatie ten opzichte van de leverancier. Dit gegeven is voor de individuele inkoper en besteller het richtsnoer voor zijn handelen.

Inkoop moet er alles aan doen om de bedrijfsstrategie, zoals de bedrijfsleiding haar heeft geformuleerd, om te zetten in een passende inkoopstrategie. De basis voor het handelen, de opzet en het functioneren van een inkoopafdeling is te vinden in de inkoopstrategie, die afgeleid moet zijn van de bedrijfsstrategie. Bijvoorbeeld het kledingbedrijf Zara heeft als strategie dat ze binnen zestien dagen een geheel nieuwe kledinglijn op de markt moet kunnen brengen. Het beleid van de afdeling inkoop van Zara is daarom dat ze alleen ongeverfde stof inkoopt. Zodra ontwerpers, marketeers, sales-, distributie- en productiemensen in teamverband hebben besloten in welke kleur een nieuwe badge kleding gemaakt gaat worden, verft men op de ververij de geselecteerde stoffen in de gewenste kleur. Zo heeft men altijd de gewenste kleuren. Snelheid staat voorop. Het niet leverbaar zijn van een bepaalde kleur komt bij Zara dus nooit voor. Deze vorm van inkopen past dus heel goed in de bedrijfsstrategie. De meeste concurrenten kopen anders in.

Inkoopstrategie

Een inkoopstrategie is bedoeld om alle neuzen binnen de inkoopafdeling dezelfde kant op te laten wijzen en om een heldere visie te ontwikkelen waarbinnen een individuele inkoper en besteller zijn werk kan verrichten. Deze strategie hoeft niet vele pagina's te beslaan, maar geeft aan wat men voor de lange termijn als inkoopteam nastreeft.

Vanuit dit strategische inkoopplan wordt het tactisch inkoopplan opgezet. Hierin zet men de activiteiten en plannen voor de middellange termijn uit, zoals het sourcingbeleid en de manier waarop de grondvorm en processen van de inkoop opgezet zullen worden. Sommige van de grondvormen en processen staan al vast. Sommige producenten leveren op een standaardmanier. Bijvoorbeeld alleen in kleine hoeveelheden. Of, en dat is vaker het geval, alleen in supergrote hoeveelheden. Als je bijvoorbeeld afhankelijk bent van de termijnmarkt, zoals wanneer je veel bulkproducten zoals graan, olie of staal moet inkopen, dan moet je daar rekening mee houden in je eigen inkoopprocessen. Als je dat niet doet, zal je niet op deze inkoopmarkt kunnen opereren.

Tactisch inkoopplan

Het tactische inkoopplan bevat het algemene sourcingbeleid en aansluitend daarop het leveranciersbeleid van de organisatie. Op basis daarvan beschrijft men in het tactisch inkoopplan ook de inrichting van de eigen inkooporganisatie. Wanneer bijvoorbeeld in het sourcingbeleid is vastgesteld, dat alle strategische producten door teams uit verschillende bedrijfsdisciplines moeten worden aangeschaft en dat de afdeling inkoop daarbij ondersteunt, zal men in de inkooporganisatie plaats moeten inruimen voor het begeleiden van deze teams. De opzet van een inkooporganisatie bepaalt uiteindelijk wat voor inkooppakket, en daarmee welke leveranciers, de verschillende inkopers onder hun hoede krijgen. Het sourcingbeleid wordt verder besproken in hoofdstuk 3.

ICT-beleid

Tussen de inrichting van de inkoopafdeling en het ICT-beleid (ICT = informatie- en communicatietechnologie) van de organisatie bestaat een nauw, wederzijds verband. Vanuit zichzelf geredeneerd zal de afdeling inkoop graag zien, dat de ICT-structuur volledig aangepast wordt aan de door de afdeling inkoop voorgestelde wensen, hun processen en hun werkwijze. Maar er moet rekening worden gehouden met meerdere organisatiedisciplines dan alleen inkoop: met productie, verkoop enzovoort. In principe schaft een organisatie ICT-applicaties aan, die voor meerdere, zo mogelijk voor alle afdelingen leidend is. In de praktijk is dat laatste niet altijd het geval. De afdeling inkoop zal zich binnen de mogelijkheden van het bedrijfsinformatiesysteem moeten bewegen, en tegelijk de grenzen ervan moeten opzoeken, en met de andere geledingen moeten overleggen in hoeverre er aanpassingen in het ICT-systeem kunnen worden doorgevoerd. Een dergelijke aanpassing gaat meestal gepaard met hoge kosten, en de afdeling inkoop moet deze bij het algemeen management kunnen verantwoorden. De openingscasus van dit hoofdstuk laat zien dat er grote problemen kunnen ontstaan als men de ICT niet goed in het gehele proces integreert.

Operationeel inkoopplan

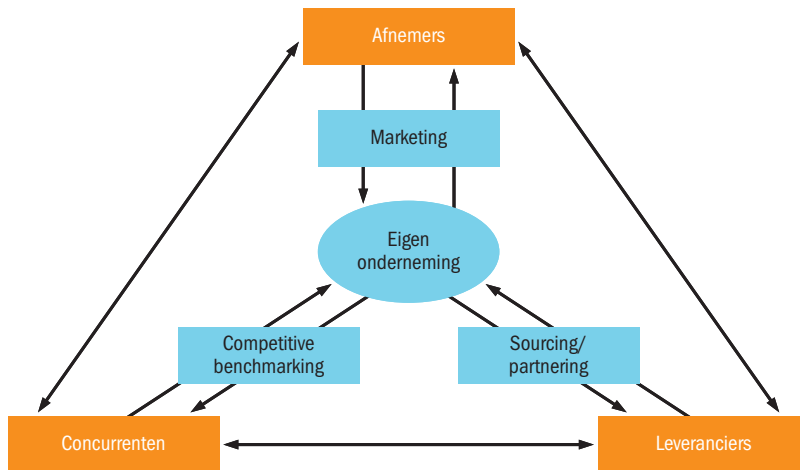
Als de organisatie over een op de inkoop toegesneden ICT-systeem beschikt, kun je daarmee een operationeel inkoopplan genereren. Hierin staat beschreven welke producten of diensten men in een bepaalde periode moet inkopen. De opdrachten daartoe kan men vervolgens via een dergelijk systeem aan de in dat systeem opgenomen selectie van leveranciers toezenden.

Strategische driehoek

Een goed model om de inkoop te verankeren in de bedrijfsstrategie is de strategische driehoek van Van Weele (2005) (zie figuur 1.5). Dit model helpt een inkoper om keuzes te maken ten aanzien van:

- 1 *Afnemers*: identificeer welke doelgroepen de primaire afnemersgroepen vormen van de producten of diensten van de organisatie. De inkoper moet zichzelf dan de vraag stellen hoe hij kan helpen om de afnemersgroepen goed te bedienen en de verkoop winstgevend te maken. Hierbij zal marketing deze doelgroepen goed in kaart kunnen brengen.
- 2 *Concurrenten*: in hoeverre concurreren andere leveranciers op de ingekochte goederen en diensten? Dat moeten de inkopers weten. En ook: hoe hebben de concurrenten inkoop georganiseerd? Blijkt uit benchmarkonderzoek dat zij beter of slechter opereren en in hoeverre heeft dat met hun inkoop te maken? Wat kun je hiervan leren?
- 3 *Leveranciers*: hoe doen je belangrijkste leveranciers het op hun markt? Wat speelt daar? Wat hoort niet tot de kernactiviteiten van je eigen organisatie, wat kun je in principe uitbesteden en hoe zit die uitbestedingsmarkt in elkaar? En met welke leverancier zou je dan in zee kunnen gaan? In welke samenwerkingsvorm?

FIGUUR 1.5 Strategische driehoek



Bron: Van Weele, 2005

Veel organisaties hebben al een duidelijke strategische marketingfocus. Steeds meer organisaties passen hun strategie op een systematische manier aan op een analyse van hun concurrenten. In veel organisaties echter is het aansturen van hun leveranciers sterk onderbelicht. Volgens Van Weele (2005) heeft dit nadelige gevolgen voor de concurrentiepositie van veel ondernemingen.

TUSSENVRAAG 1.3

Wat is het strategisch inkoopbeleid van Zara, en wat het tactisch beleid?

1.3.2 Inkoop en de positie op de verkoopmarkt

Voor het bepalen van de werkelijke bijdrage van een bedrijfs onderdeel aan de bedrijfsdoelstelling, kunnen we gebruikmaken van het vijfkrachtenmodel van Porter (Kotler and Keller, 2006). Dit model helpt om de concurrentiepositie van een organisatie te bepalen. Volgens Porter spelen interne en externe aspecten hier een rol. De interne aspecten zijn de technische en de economische middelen die een organisatie kan gebruiken voor het op de markt brengen van een bepaald product. Externe factoren kunnen een bedreiging of een stimulans vormen voor pogingen om een nieuwe markt aan te boren. Om een goed idee te krijgen van de te verwachten concurrentie onderscheidt Porter vijf omgevingskrachten, die in figuur 1.6 worden weergegeven.

**Vijfkrachten-
model**

Deze vijf krachten zijn:

- 1 **Toetreed- en uittreedbarrières.** Is het moeilijk om een nieuwe markt te betreden en, als je er eenmaal in zit, om deze ook weer af te kunnen stoten? Kost het veel geld om bijvoorbeeld een nieuw product te marketen? Voor de inkoopers: Zijn je leveranciers in staat je de benodigde onderdelen te leveren?

FIGUUR 1.6 Porter's vijfkrachtenmodel



- 2 **Macht van de afnemers.** Hoe goed is de klant geïnformeerd en georganiseerd? Zijn er veel afnemers, of is er slechts een beperkte groep die veel afneemt? In een business-to-businessmarkt (b2b-markt) komt het vaak voor dat je slechts enkele grote klanten hebt, die de toegang tot de eindconsument beheersen. Denk aan Albert Heijn of Delhaize. In de business-to-consumermarkt (b2c-markt) is de macht van de consument vaak versnipperd en daardoor gering.
Voor de inkoper: stelt de afnemer eisen aan de gebruikte grondstoffen en halfproducten?
- 3 **Macht van de leveranciers.** Net als een klant kan ook een leverancier in een machtige positie zitten. Heeft de leverancier bijvoorbeeld een monopolypositie door een octrooi of heeft hij met anderen een kartel gevormd, zoals de OPEC bij olie? Of: in de retail willen bijna alle parfumerieën de topmerken in huis halen en daarvan ook de echte 'runners'. De producenten kunnen echter eisen dat je bij een bestelling ook producten afneemt die minder bekend zijn.
Voor de inkoper: stellen de leveranciers eisen die inpasbaar zijn aan het behalen van de bedrijfsstrategie, of doen ze er afbreuk aan?
- 4 **Rivaliteit op de markt.** Sommige markten zijn een ware slachting waar miljoenen opgaan aan de strijd tegen de andere spelers in de markt. Aan de verkooptant kan men denken aan gigantische reclamebudgetten of een keiharde business om klanten te werven en te behouden.
Voor de inkoper: hebben mijn leveranciers veel concurrenten of juist niet?
- 5 **Substituten.** Hoe langer een product op de markt is en hoe langer dus de levenscyclus, des te meer winst brengt het product binnen. Maar kan je product door de concurrent gekopieerd of zelfs in een verbeterde versie op de markt worden gebracht?
Voor de inkoper: Hoe kun je ervoor zorgen dat je product unieke grondstoffen of halfproducten bevat, die door andere bedrijven niet gebruikt kunnen worden? Of hoe maak je het geheel zo bijzonder dat het moeilijk kopieerbaar is? (Zie voorbeeld 1.4.)

VOORBEELD 1.4

Parfum

Chanel No. 5 is misschien wel het beroemdste parfumlablel ter wereld sinds de introductie op 5 mei 1921. Goedkoop is het zeker niet; de verkoopprijs voor 7,5 ml in Nederland is €88,50 of maar liefst 11.800 euro per liter! De prijs van de productie van een flesje is ongeveer 2 euro. Het duurste aan dit product is de marketing van het label. De rest van de prijs is pure brutomarge en het is begrijpelijk dat de markt veel concurrenten aantrekt. In 2007 vochten 500 nieuwe geuren om een plek op een wereldwijde markt van 12,6 miljard euro aan parfum en andere geuren. Geschat wordt dat Chanel per verkocht flesje 25 euro aan marketing gependendeert heeft. Chanel No. 5 is overigens niet eens het duurste parfum ter wereld. Deze eer komt toe aan Imperial Majesty van Clive Christian die anno 2008 een verkoopprijs heeft van 46.215,39 euro per liter.

Marketing is het onderscheidende criterium voor Chanel. De inkoop van Chanel zal vanuit dit gegeven moeten werken, en steeds op zoek moeten naar materialen die bijdragen aan een exclusieve marketing.



De marketingkosten overstijgen de productie-kosten van parfum

Volgens Porter draait alles om de perfect fit, ofwel de mate waarin de positionering van de aanbieder van diensten of producten past op de door hem gekozen markt. Porter (Kotler en Keller, 2006) onderscheidt drie strategieën die een onderneming kan volgen. In elk van deze strategieën speelt inkoop een rol, maar het belang ervan wisselt per geval. Deze strategieën zijn:

- 1 kostenleiderschap;
- 2 differentiatie strategie;
- 3 focusstrategie.

Bedrijven die kiezen voor kostenleiderschap willen de goedkoopste zijn in de gekozen doelmarkt. De uitdaging voor inkoop is ervoor te zorgen dat de kostprijs van de ingekochte goederen en diensten zo laag mogelijk blijft. Dat kan door per benodigde grondstof of component steeds naar goedkope opties te zoeken, maar ook door bij de ontwikkeling van een product of dienst goed te kijken of alle componenten nodig zijn, en vervolgens met de ontwikkelaars te zoeken naar goedkope alternatieve samenstellingen. Kledingketens als Wibra en Zeeman hebben voor deze laatste optie gekozen: kwaliteit voor een lage prijs.

Perfect fit**Kostenleiderschap**

**Differentiatie-
strategie**

Met differentiatiestrategie probeert een organisatie zich te onderscheiden van alle andere organisaties in de markt. Dit kan de organisatie doen door een bijzondere kwaliteit of een speciale service te leveren, maar vaak zit dat in een unieke combinatie. Ook inkopers moeten er bij deze strategie voor zorgen dat het unieke karakter overeind blijft. Wanneer je een groen label wilt hebben, moeten je als inkoper ervoor zorgen dat alle leveranciers groen werken.

Focusstrategie

Met een focusstrategie kiest een organisatie voor een bijzondere deelmarkt. De organisatie speelt dan heel gericht in op de specifieke verlangens van een specifieke doelgroep. Binnen de kledingmarkt kun je denken aan de haute couture van Christian Lacroix. Hierbij is de rijke klant meer dan koning. De doelstelling van Christian Lacroix is het aanbieden van exclusieve kleding. De uitdaging voor de inkoop is bij deze strategie te zorgen voor leveranciers die de focus versterken en het product goed op de markt helpen zetten.

Inkoop dient dus een rol te kiezen die past bij de gekozen strategie. Je kunt niet de inkoopstrategie die past bij een focusstrategie klakkeloos kopiëren naar een bedrijf dat heeft gekozen voor kostenleiderschap. Als een 'Lacroix' gemaakt zou zijn van goedkope wol die qua kwaliteit eerder past bij Wibra, dan verlies Lacroix snel zijn markt omdat zijn producten niet meer exclusief zijn.

We zien soms wel kleine overstappen. Zo heeft Hennes & Mauritz (H&M) in november 2004 tijdelijk een exclusieve kledinglijn van Karl Lagerfeld in de schappen gelegd die de totale maandomzet met maar liefst 24 procent opschroefde! Hierdoor heeft H&M extra aandacht gekregen van een marktsegment dat geïnteresseerd is in 'Lagerfeld' maar er niet regelmatig koopt. Lagerfeld ging deze samenwerking eenmalig aan om extra publiciteit te krijgen, maar zij wilde niet langdurig verbonden zijn met H&M. Langdurige samenwerking zou de branding van Lagerfeld op termijn niet ten goede komen. Voor de afdeling inkoop van H&M heeft deze operatie ongetwijfeld een geheel andere aanpak vereist dan normaal. Om een goed verloop te bewerkstelligen is intensieve samenwerking met de inkopers van Lagerfeld een absolute vereiste.

De mate waarin inkoop een rol speelt binnen de hiervoor genoemde bedrijfsstrategieën, hangt allereerst af van de vraag hoeveel er ingekocht wordt ten opzichte van het eindproduct. Voor het belang van inkoop is niet zozeer de prijs van het aangeschafte van belang, maar de relatie tussen dat bedrag en de omzet. Deze relatie kan het beste zichtbaar gemaakt worden door inkoop als percentage van de omzet te nemen. Dit heet ook wel het inkooptaandeel. Naast dit inkooptaandeel zijn er ook inkoopkosten. Dit zijn alle kosten hebben van een inkoopfunctie met zich meebrengt. Bij inkoopkosten moet men onder andere denken aan:

- personeelskosten van de inkoopafdeling;
- inkoopsoftware;
- leveranciersbeheer;
- leveranciersbezoek;
- beursbezoek;
- inkoopmarktonderzoek;
- offertekosten.

**Inkooptaandeel
Inkoopkosten**

Het inkooptaandeel ligt bij de meeste dienstverlenende instellingen, zoals banken en verzekeringen, tussen de 20% en 30%, bij productieondernemingen tussen de 50% en 70%, en bij handelsorganisaties tussen de 60% en 90%. Hoe hoger het inkooptaandeel, des te belangrijker is de positie van de inkoop. Traditioneel is inkoop in handelsorganisaties dominant. Dit is logisch omdat in deze sector geen transformatieproces plaatsvindt en bijna alles wat men aanschafft vrijwel ongewijzigd de firma verlaat. De inkopers volgen hun commerciële gevoel en de verkopers verkopen wat de inkoper heeft aangeschaft.

In handelsbedrijven waar men echter logistiek denkt, maken inkopers en verkopers gezamenlijk beleid. Vaak treffen we de functie category manager aan, waarin een en dezelfde manager zowel de inkoop als de verkoop afhandelt. Deze functie wordt in hoofdstuk 2 verder besproken. Het groeiende belang van inkoop binnen de onderneming blijkt uit het feit, dat algemeen gezien het inkooptaandeel de laatste decennia steeds stijgt. Dit komt doordat er meer onderdelen in het productieproces niet meer door het bedrijf zelf gemaakt worden, maar worden uitbesteed aan derden. Het inkooptaandeel neemt dan automatisch toe. Zie voorbeeld 1.5.

Category manager

VOORBEELD 1.5

Nike produceert zelf bijna niets

Nike maakt al sinds 1962 sportschoenen en andere aanverwante artikelen en kan met een gerust hart een wereldmerk genoemd worden. In 2006 had de firma een omzet van 15 miljard dollar en er werkten 26 700 mensen. Dit komt neer op een omzet van maar liefst 561.798 dollar per werknemer. Een gigantisch bedrag dat zou kunnen wijzen op een zeer efficiënt productieproces, maar Nike produceert zelf bijna niets. Het ontwerpen van alle producten doet Nike zelf, en ook de distributie en de

marketing houdt het in eigen handen, maar de producten worden gemaakt door andere bedrijven in goedkope lonenlanden. Stijgen de loonkosten in Indonesië tot grotere hoogte dan in Maleisië, dan zal Nike serieus overwegen haar opdrachten naar Maleisië te verplaatsen, mits de producenten daar de kwaliteit kunnen leveren die past bij het imago van Nike. Het inkooptaandeel bij Nike is dan ook erg hoog. Hoe hoog? Dat is jammer genoeg een bedrijfsgeheim.

Bij productiebedrijven volgt de inkoop vaak in principe de planning die de logistici opstellen. Concreet krijgt inkoop dan een verzoek van de afdeling logistieke planning of van productie om te zorgen dat bepaalde onderdelen op de juiste momenten worden aangeleverd. De productieplanners gebruiken daarvoor vaak een material requirement planning, een MRP-pakket (zie hoofdstuk 2). Daarmee genereren zij, het liefst in overleg met de inkoper, een 'boodschappenlijst' waaraan de inkoper zich moet houden. De inkoper heeft dan nooit een vrije rol, maar hij werkt samen met de andere afdelingen. De belangrijkste taak van de inkoper is het betreffende item tegen zo laag mogelijke kosten en met zo min mogelijk problemen binnen te halen, onder de randvoorwaarden die de andere functies van het bedrijf stellen. De moderne inkoper zal zich op een eerder moment dan voorheen bezig moeten houden met de keuze van producten en eventuele leveranciers.

MRP-pakket

Hij moet al bij de ontwerpfase van een nieuw product betrokken worden om te voorkomen dat men later één van de volgende problemen tegenkomt:

- Het in te kopen product blijkt tegen het einde van zijn levenscyclus te lopen.
- De leverancier is gevestigd in een gebied waar de handel bedreigd wordt door politieke of militaire veranderingen.
- Men blijkt leveranciers in de arm te moeten nemen waarmee men eerder negatieve ervaringen heeft gehad.
- Men blijkt uit te moeten komen bij leveranciers die het strategisch beleid met betrekking tot leveranciers en producten doorkruisen.

TUSSENVRAAG 1.4

Waarom is het belangrijk voor inkoop om te weten wat de toetreed- en uittreedbarrières in een markt zijn?

1.3.3 Inkoop en winst

Winst

Winst is niets anders dan de omzet minus de kosten. Een afdeling inkoop geeft geld uit aan derden, en het is dan ook niet verwonderlijk dat je als inkoper goed moet beseffen dat je een belangrijke sleutel in de hand hebt om de winst van de organisatie positief te beïnvloeden door middel van kostenreductie.

Om snel en eenvoudig inzicht te krijgen in de invloed van een kostenpost op het rendement binnen in een organisatie maken we gebruik van het DuPont-model. Daarmee kunnen we berekenen wat de opbrengst geweest is van elke euro die geïnvesteerd is in de onderneming. De Engelse term hiervoor is return on investment (ROI), in het Nederlands ook wel rentabiliteit van het totale vermogen genoemd. Dit DuPont-model is gebaseerd op de formule:

DuPont-model

Return on investment

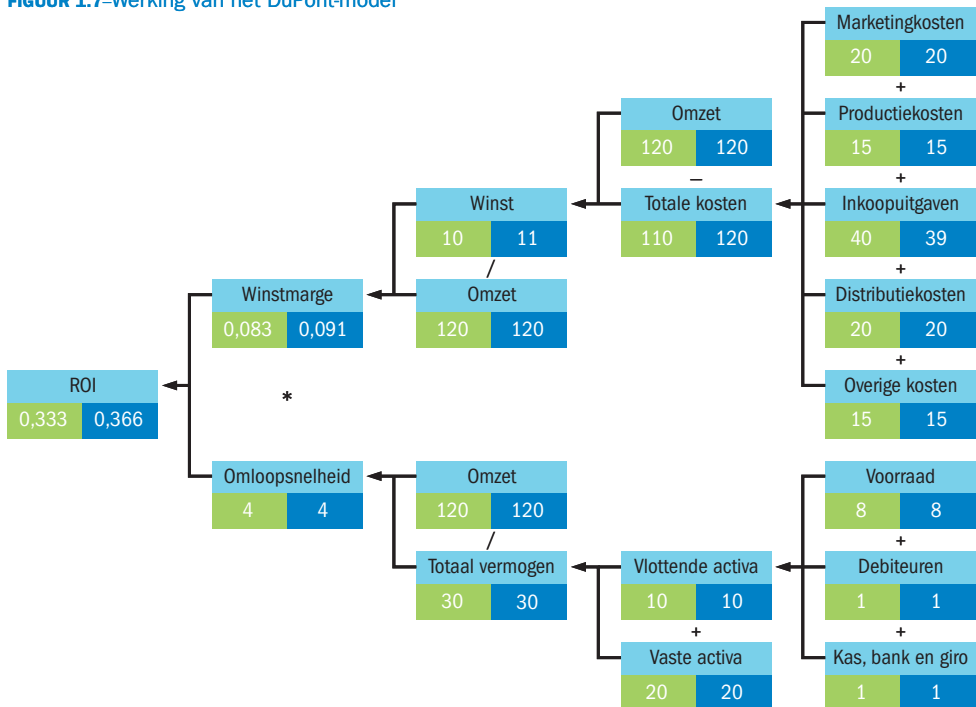
$$\text{ROI} = \frac{\text{Winst}}{\text{Totaalvermogen}}$$

Een toename van de omzet leidt dus niet zonder meer tot een toename van de ROI. Dit komt veel verkopers vreemd voor. Meer verkopen betekent toch meer omzet en dus meer winst? Jammer genoeg gaat deze gedachtegang niet altijd op. Meer verkopen zonder hogere kosten is een utopie. Juist op eigen interne prestaties kan men besparingen bereiken, die op hun beurt leiden tot een verhoogde winst. Voor de meeste bedrijven komt dit neer op een verandering in de bedrijfsvisie op omzet en kosten. Een onderneming moet in eerste instantie niet zozeer omzet, als wel winst maken. Bij een hoog inkooptaandeel wordt het erg interessant om de inkopers aan te zetten tot besparing. Bij een identiek kapitaal beslag is het beter een onderneming te zijn met een geringe omzet maar met een hoge winst, dan een bedrijf dat meer omzet maar een relatief kleine winst behaalt. ROI wordt ook wel weergegeven als de vermenigvuldiging van de winstmarge en de omloopsnelheid, omdat je de invloed van het kapitaalbeslag op de winstgevendheid van een onderneming kunt berekenen. Dan wordt de formule:

$$\frac{\text{Winst}}{\text{Omzet}} \times \frac{\text{Omzet}}{\text{Totaal vermogen}}$$

In figuur 1.7 staat weergegeven wat de invloed van een relatief kleine inkoopbesparing kan zijn op de ROI, en dus op de winstgevendheid van de organisatie. In het figuur is er een omzet van 120 miljoen euro en wordt er voor 40 miljoen euro ingekocht (zie de betreffende grijze vakjes rechtsboven in het schema). We weten een besparing te realiseren van 1 miljoen euro – dat is af te lezen in de groene vakjes. Voor de eenvoud laten we de andere getallen onveranderd. We zien dat de winst dus ook met 1 miljoen stijgt en dat heeft tot gevolg dat de ROI van 33,3% stijgt naar 36,6%. Dat is dus een winststijging van 10%.

FIGUUR 1.7–Werking van het DuPont-model



Maar je zou een betere inkoop ook kunnen bereiken door betere afspraken te maken met de leverancier en marketing, zodat je een lagere voorraad krijgt of minder investeringen hoeft te doen – door bijvoorbeeld machines te leasen in plaats van te kopen. In dat laatste geval zal het aantal activa dalen en de omloopsnelheid stijgen. De inkoper kan dus op meerdere manieren de winstgevendheid van de organisatie verbeteren. Let op, want dit werkt ook omgekeerd! Door in één keer meer goederen of diensten aan te schaffen kun je dankzij een kwantumkorting je inkoopuitgaven omlaag krijgen, maar er komen dan wel meer goederen binnen, en dus ontstaat er een grotere voorraad die wel opslag- en beheerskosten met zich meebrengt.

TUSSENVRAAG 1.5

Hoe kan inkoop de productiekosten beïnvloeden?

1.4 Bereiken van inkoopresultaat

Hoe kan de organisatie inkoopresultaat bereiken?

Vanuit haar missie ontwikkelt een organisatie haar organisatiestrategie en doelstellingen. Vervolgens vertaalt men deze algemene doelstellingen ook naar inkoopdoelstellingen, zodat iedereen bijdraagt aan het realiseren van de strategische doelstellingen.

Hoe weet je of je daadwerkelijk resultaat bereikt? Daarvoor moet je meten.

Voorafgaand daaraan moet je kritieke succesfactoren formuleren. Wat zijn dat? Dat zijn factoren die kritiek – of met andere woorden: beslissend of doorslaggevend – zijn voor het realiseren van de strategische doelstellingen van een organisatie. De kritieke succesfactor beschrijft welke zaken goed moeten lopen om succes te bereiken. Met prestatie-indicatoren kun je meten hoe het staat met de kritieke succesfactor. Volgens Dorr (2007) is een prestatie-indicator een meetbare kwantitatieve of kwalitatieve grootheid die de toestand of ontwikkeling op een bepaald proces weergeeft. Om uitspraken te doen over een indicator is het nodig om te werken met een norm, waarmee je uitdrukt wat het streefniveau is voor de indicator. Door vanuit de strategie van de organisatie kritieke succesfactoren te benoemen en die te operationaliseren in prestatie-indicatoren, zorg je ervoor dat de organisatie naar de strategische doelstellingen toewerkt. Alle neuzen in de organisatie moeten dezelfde richting op staan. Goede prestatie-indicatoren helpen medewerkers om de aandacht te richten op die prestaties die tot succes leiden.

Het vaststellen van prestatie-indicatoren en de bijhorende normen moet zorgvuldig gebeuren. De vastgestelde norm moet (Ten Broeke e.a., 1998):

- passen bij de wensen van externe klanten;
- aanvaard worden door medewerkers;
- duidelijk zijn;
- haalbaar zijn.

Om te kunnen achterhalen hoe men presteert op kritieke processen, moet men doelen bij voorkeur SMART omschrijven: Specifiek – Meetbaar – Acceptabel – Realistisch – Tijdgebonden.

Op inkoopgebied kan men in principe honderden prestatie-indicatoren ontwikkelen. Het is belangrijk om keuzes te maken. Managers kunnen niet sturen op te veel indicatoren. Kies daarom een beperkte set indicatoren die precies die processen meten die bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie.

Volgens Monczka (2005) verschuift de nadruk van prestatie-indicatoren die de efficiency van de inkoopafdeling uitdrukken, naar indicatoren die de effectiviteit van inkoop weergeven. Vroeger zag men vaker als prestatie-indicator dat een inkoper bijvoorbeeld tien inkoopaanvragen per dag moest kunnen afhandelen. Tegenwoordig zie je ook vaak voorbeelden als: het aandeel van gecertificeerde leveranciers of het aantal leveranciers dat betrokken is bij productontwikkeling.

TUSSENVRAAG 1.6

Waarom passen indicatoren die de *effectiviteit* van inkoop weergeven beter bij de gedachte 'inkoop is meer dan de inkoopafdeling' dan indicatoren die de *efficiency* van de inkoopafdeling uitdrukken?

**Kritieke
succesfactoren**

**Prestatie-
indicator
Norm**

SMART

Hoe werk je met prestatie-indicatoren? Laten we eens kijken naar tabel 1.2.

TABEL 1.2 Voorbeeld uitgewerkte prestatie-indicator

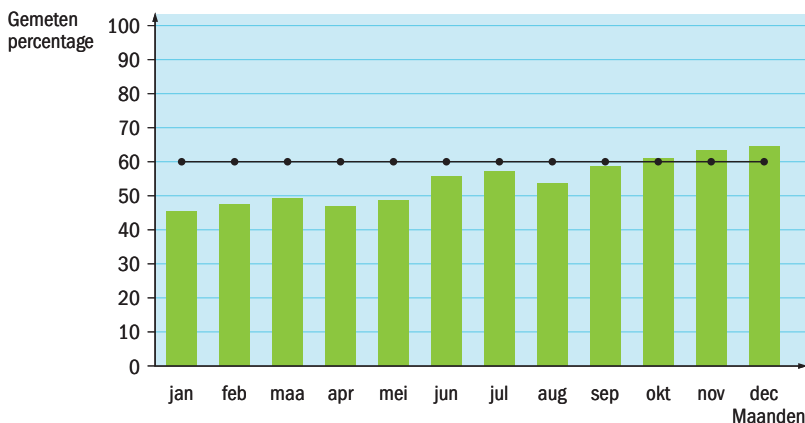
Titel	Contract compliance
Definitie	De mate waarin inkopen worden verricht binnen de afgesloten contracten
Eenheid van meten	Geld (inkoopwaarde)
Norm	60%
Frequentie van rapportage	1 × per maand
Periode waarover wordt gerapporteerd	Maandelijks, jaarlijks, voortschrijdend
Verantwoordelijk functionaris voor rapportage	Controller
Bronnen	ERP-systeem (enterprice resources planning)

Bron: Dorr, 2007

We meten elke maand hoeveel er binnen de raamcontracten is besteld. Dat noemen we contract compliance. In figuur 1.8 staan de resultaten van een willekeurig bedrijf per maand. Voordat je een conclusie kunt verbinden aan deze resultaten, moet je wel weten naar welk doel de onderneming streeft. In dit geval vinden we het een prima resultaat als 60% van alle bestellingen binnen contracten plaatsvinden.

Contract compliance

FIGUUR 1.8 Contract compliance gedurende een jaar



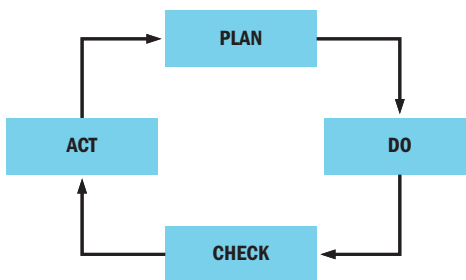
We zien in figuur 1.8 dat de organisatie steeds beter presteert. In de eerste maanden van het jaar presteerde de organisatie nog ruim onder de norm. Waarom is de norm niet gehaald? Het kan zijn dat de medewerkers die bestellingen plaatsen nog niet weten hoe zij dat binnen de contracten kunnen doen. Als het bestelsysteem eenvoudiger wordt ingericht en aan

medewerkers instructie wordt gegeven hoe zij hiermee kunnen werken, dan kan de contract compliance verbeteren. Aan het eind van het jaar zien we dat de maatregelen effect hebben gehad. De norm is gehaald. Nu kan de organisatie overwegen om de norm naar boven bij te stellen.

Het verbeteren van de kwaliteit van bedrijfsprocessen kan bijvoorbeeld met de Deming-cirkel (zie figuur 1.9). Deze wordt ook wel de PDCA-cirkel genoemd naar de vier stadia:

- *Plan*: bepaal de oorzaak van een probleem en stel een plan ter verbetering op.
- *Do*: voer het plan uit, het liefst in een pilot (proeftest) of op kleine schaal.
- *Check*: controleer of het verwachte resultaat bereikt is, wat eventueel fout is gegaan en wat we ervan kunnen leren.
- *Act*: als de resultaten positief waren kan de wijziging definitief ingevoerd worden. Zo niet, dan gaan we weer naar de eerste stap en stellen we een nieuw plan ter verbetering op.

FIGUUR 1.9 Deming-cirkel

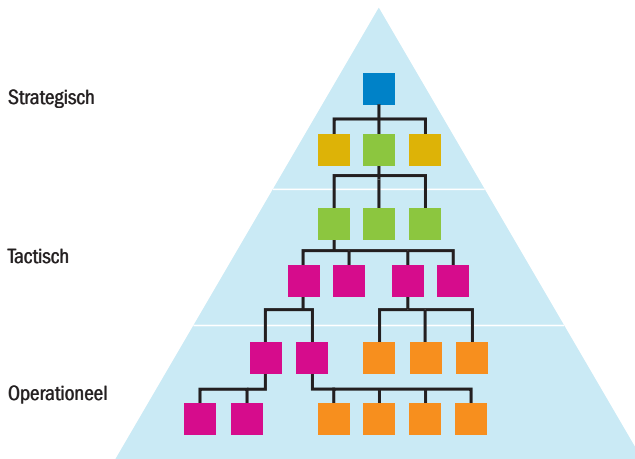


Prestatie-indicatoren kunnen overal en voor elke activiteit worden opgesteld om zo te waarborgen dat gemaakte afspraken ook worden nagekomen. Huidige managementinformatiesystemen maken het mogelijk om eenvoudig prestatie-indicatoren te gebruiken. Je kunt ook doorschieten in het meten. Dan heet je een controlefreak. Meten is belangrijk, maar je moet je realiseren dat het niet zinnig is om letterlijk alles te meten. Zet enkel een prestatie-indicator in, als je het proces erdoor verbetert. Elke prestatie-indicator die gebruikt wordt, moet opgezet en beheerd worden en dat kost tijd en geld. Bovendien is niet elke prestatie-indicator voor elk niveau in de organisatie informatief. De directeur is geïnteresseerd in de grote lijnen en wil weten of de strategische plannen inderdaad worden gerealiseerd. Hij of zij stuurt het middenmanagement aan via een paar indicatoren. Het middenmanagement wil de processen sturen waarvoor dat management verantwoordelijk is. Het kijkt op groter detailniveau. Ten slotte hebben medewerkers indicatoren nodig die ervoor zorgen dat zij de gewenste prestaties leveren op hun werkprocessen. In figuur 1.10 is de samenhang tussen verschillende prestatie-indicatoren schematisch weergegeven. Als er een goede samenhang is tussen prestatie-indicatoren op alle niveaus in de organisatie, ontstaat er een piramide van prestatie-indicatoren.

Metten

Deming-cirkel

FIGUUR 1.10 Piramide van prestatie-indicatoren



Prestatie-indicatoren in inkoop kunnen betrekking hebben op heel veel verschillende aspecten. De volgende lijst geeft een indruk van mogelijke indicatoren, maar pretendeert niet volledig te zijn:

- Het functioneren van een inkoopmedewerker
 - inkoopvolume per inkoper
 - aantal orders per inkoper
- Het functioneren van de afdeling inkoop
 - mate waarin binnen raamcontracten wordt ingekocht 'contract compliance'
 - aantal leveranciers
 - aantal facturen
 - inkooprijzen in relatie tot marktprijzen
 - tevredenheid van de interne klant
- De aansluiting van productieplanning met afroepen
 - voorraadhoogte
 - materiaaltekorten
- Het functioneren van leveranciers
 - leverbetrouwbaarheid
 - levertijd
 - kwaliteit
- De omvang van het inkoopvolume
 - als percentage van de verkoopomzet
- De mate waarin leveranciers betrokken worden bij productontwikkeling
 - aantal leveranciers die deel uitmaken van productontwikkelingsteams
- De mate waarin e-procurement is toegepast
 - aantal artikelen in het e-ordering system
 - inkoopvolume dat via e-auctioning wordt ingekocht
 - inkoopvolume dat via EDI automatisch wordt afgeroepen
- De mate waarin duurzaam wordt ingekocht
 - aandeel duurzame inkoop in relatie tot totale inkoopvolume
 - aantal leveranciers met een duurzaamheidscertificaat (bijvoorbeeld ISO 14001).

Het besturen van een organisatie op basis van prestatie-indicatoren kan men vergelijken met het besturen van een auto. Op het dashboard staan alleen die meters die nodig zijn om de auto goed te kunnen besturen. Sommige heb je niet zo vaak nodig, zoals het oliepeillampje. Andere indicatoren gebruik je regelmatig; denk aan de snelheidsmeter. Ook voor het besturen van een organisatie is het de kunst om precies die indicatoren te ontwikkelen die nodig zijn om de processen goed te kunnen besturen: niet meer en niet minder.

TUSSENVRAAG 1.7

Een prestatie-indicator moet passen bij de werkzaamheden die op dat niveau in de organisatie uitgevoerd worden, maar ook aansluiten bij organisatiedoelstellingen op een hoger niveau. Noem een hogere organisatiedoelstelling die past bij de prestatie-indicator 'het afkeurpercentage van de componenten mag ten hoogste 1% zijn'.

1.5 Inkoop in ontwikkeling

Hoe ontwikkelt inkoop zich?

In deze paragraaf kijken we vanuit het verleden naar de toekomst, zodat we een beeld krijgen van de ontwikkelingen in denkrichtingen binnen het vakgebied. Bovendien zal blijken dat inkoop inzicht kan geven in marktontwikkelingen.

1.5.1 Trends in inkoop

Monczka (2005) onderscheidt vier fasen in de ontwikkeling van het inkoopdenken:

- 1 *Beginfase*. Bij bedrijven die in deze fase zitten heeft de afdeling inkoop een kortetermijnvisie en reageert primair op de signalen van de interne klant. Deze resultaten zijn meestal negatief. Men kan denken aan late aflevering, slechte kwaliteit of te hoge kosten. De rol van de in koper is om zorg te dragen dat er genoeg voorraad aanwezig is om de vraag aan te kunnen. Inkoop wordt beoordeeld op prestatie-indicatoren, zoals 'aantal inkooporders' of 'inkoopvolume'.
- 2 *Bescheiden ontwikkeling*. Bij bedrijven in deze fase regelt men inkoopacties wat meer centraal dan in de beginfase. Bedrijven starten met het standaardiseren van het inkoopproces en proberen omzetkorting te behalen. Het gaat het bedrijf niet primair om de winst op korte termijn, maar om het langetermijnperspectief. Men start met het ontwikkelen van beleid gericht op zijn belangrijkste leveranciers. De inkoop wordt nu ook beoordeeld op het vermogen goede bronnen te onderhouden.
- 3 *Beperkte integratie*. In deze fase zetten bedrijven initiatieven op om met geselecteerde leveranciers vroegtijdig de ontwikkeling van nieuwe producten te bespreken. Inkoop wordt betrokken bij het ontwikkeltraject. Het bedrijf beoordeelt zijn inkoop op zijn strategische bijdrage, zoals het verkrijgen van concurrentievoordeel en productontwikkeling.

- 4 *Volledig geïntegreerde supply chains.* In deze fase rapporteert inkoop direct aan het topmanagement en is inkoop meer gericht op de externe dan op de interne klant. Men gaat actief op zoek naar goede partners en heeft oog voor de gehele keten. Leveranciers worden hierbij niet alleen op hun kostenaspecten gekozen, maar ook op hun vermogen nieuwe technologieën te ontwikkelen. Bovendien moet een leverancier goed kunnen en willen samenwerken.

Van Weele (2005) ziet een tendens in het verschuiven van een markt die gedomineerd wordt door verkopers (seller's market) naar een markt waar de kopers de toon aangeven (buyer's market). Bovendien stelt hij dat de concurrentie op de markt harder is geworden en dat dit de verkoopprijzen onder druk zet. Dit heeft de volgende veranderingen in inkoop teweeggebracht:

- 1 *Coördinatie van inkoopbehoeften.* Inkopers combineren de inkoopwensen van verschillende afdelingen en vestigingen, zodat men inkoopvoordeel kan behalen. Vroeger deed men dit vooral voor het inkopen van grondstoffen, maar nu ook steeds meer voor onder andere computerapparatuur, software en componenten.
- 2 *Integratie van inkoop binnen de supply chain.* Inkoop wordt deel van de integrale goederenstroombesturing, en de inkoopssystemen zijn volledig onderdeel van de planningsystemen. Inkoop trekt dan niet zijn eigen plan, maar is ondergebracht in geïntegreerde supply-chainmanagementstructuren.
- 3 *Integratie van inkoop en leveranciers in productontwikkeling.* In plaats van het eenzijdig afleiden van de leverancierskeuze van de productspecificatie, betreft inkoop leveranciers al in de ontwikkelfase bij het opzetten van nieuwe producten. Men zet dan vaak specialistische inkopers in die de specifieke wensen van de ontwikkelafdeling en de mogelijkheden van de leveranciers samenbrengen.
- 4 *Uitbesteding, global sourcing en offshoring.* De toenemende concurrentie maakt dat men zoekt naar externe leveranciers voor productie- en andere activiteiten die vroeger binnen de eigen organisatie plaatsvonden. Dit internationaliseert de inkoop al snel.
- 5 *Total quality en just-in-timeproductie.* De inkoper wordt verantwoordelijk gehouden voor de kwaliteit van producten die van de leveranciers worden betrokken. Inkoop zet dan samen met de leverancier kwaliteitsprogramma's op om deze te verbeteren, of men eist dat de leverancier gecertificeerd is. Op deze wijze weet men dat de betrokken leverancier in staat is om de beloofde kwaliteit te borgen. Een bekend certificaat is ISO 9001 waarin de bedrijfsprocessen voor productie, aflevering en ontwikkeling beschreven en in protocollen gevat zijn.
- 6 *Duurzaam inkopen.* Ook diverse bedrijven zijn zich ervan bewust dat onze leefomgeving kwetsbaar is en dat we er voorzichtig mee moeten omgaan (Gore, 2007). Voor inkoop betekent dit dat het beperken van de uitstoot van verontreinigende stoffen en een teveel aan transportbewegingen een belangrijk inkoopcriterium is, net als het streven naar recycling van producten en de manier waarop de leverancier zijn producten maakt.

Seller's market
Buyer's market

Beide benaderingen laten een tendens zien: van kostengeoriënteerde inkoop naar een inkoop die meerwaarde voor de organisatie schept. De schakels in de keten werken steeds meer samen om zo een product op de markt te zetten dat kan concurreren met andere producten. Ook een inkoper moet naar de markt luisteren en de ontwikkelingen in deze markt volgen.

Er gaat heel veel geld door de handen van inkoop en het besef groeit dat inkoop correct met deze positie moet omgaan. Nooit mag een situatie ontstaan waarbij de relatie tussen inkoper en leverancier, en niet de geleverde prestaties en kosten, de uiteindelijke leverancierskeuze bepaalt. Hiervoor hebben verenigingen van inkopers, zoals onder andere NEVI, beroepscode opgesteld waarin dit soort praktijken worden veroordeeld en de leden wordt gewaarschuwd tegen het glijdend vlak van corruptie. De basis van deze beroepscode voor inkopers bestaat uit vier punten:

- 1 *Loyaal zijn ten opzichte van de onderneming.* Inkoop moet het ondernemingsbelang (in plaats van persoonlijke belangen of gevoelens) als uitgangspunt nemen bij de uitoefening van de inkoopfunctie. Daarmee dient hij tevens het belang van de afnemers van producten en diensten van de onderneming.
- 2 *Leveranciers rechtvaardig behandelen.* Inkoop moet een positieve relatie met leveranciers onderhouden, waarbij ook de belangen van de leverancier in het oog moeten worden gehouden.
- 3 *Eerlijke concurrentie ondersteunen.* Alle relevante leveranciers moeten een gelijke mogelijkheid worden geboden om mee te dingen naar opdrachten. Informatie moet aan alle potentiële leveranciers doorgegeven worden en er mogen geen persoonlijke voorkeuren een rol spelen bij eventuele toewijzing. Deze moet primair op objectieve criteria steunen.
- 4 *Reputatie van de professie hoog houden.* Een sfeer van betrouwbaarheid is noodzakelijk voor het goed functioneren van de inkoper. Hierbij gaat het om vertrouwen en het nakomen van beloftes en afgekomen afspraken.

De beroepscode pretendeert niet de absolute waarheid te bezitten of een richtlijn voor alle zaken te zijn. Het eindigt dan ook met de wijze woorden:

‘Iedere inkoper draagt de verantwoordelijkheid om al zijn handelingen in overeenstemming met de bovengenoemde uitgangspunten en richtlijnen en in overeenstemming met de geldende wetgeving, uit te voeren. Deze handleiding kan niet de plaats innemen van het gezond verstand en het geweten.’

DEAL!, JUNI 2007

Twee managers van Siemens schuldig bevonden

Twee voormalige managers van het Duitse technologieconcern Siemens zijn door een rechtbank in Darmstadt schuldig bevonden aan het betalen van smeergeld aan het Italiaanse nutsbedrijf Enel. De twee kregen voorwaardelijke gevangenisstraffen opgelegd van respectievelijk twee jaar en negen maanden.

De twee mannen hebben volgens de rechtbank tussen 1999 en 2000 voor

6 miljoen euro aan smeergeld betaald aan managers van Enel. Zo wisten ze voor ongeveer 450 miljoen euro aan contracten voor windturbines binnen te slepen. De rechtbank oordeelde bovendien dat Siemens 38 miljoen euro moet terugbetalen aan winst die werd geboekt dankzij de omkoping. Siemens liet weten in hoger beroep te gaan tegen het vonnis.

TUSSENVRAAG 1.8

Welke aspecten zouden kunnen vallen onder punt 2 van de NEVI Beroepscode: 'Leveranciers rechtvaardig behandelen'?

1.5.2 Inkoop als indicatie van macro-economische ontwikkelingen

Voor een leverancier is de afdeling inkoop de eerste ingang bij een afnemer. Deze inkopers bepalen de bedrijfsbehoefte naar aanleiding van veranderingen in de productie en of de verkoop van hun eindproducten. Dit impliceert dat het inkoopvolume van een onderneming moet corresponderen met de productieomvang en de orderportfolio van een onderneming. De omvang van het inkoopvolume kan een goede indicatie zijn voor de algemene economische ontwikkeling binnen een land of industrie. De cijfers zijn zelfs beter dan beursnoteringen, die ontwikkelingen vertraagd volgen of voorspellen.

Sinds 1930 houdt de Amerikaanse vereniging voor inkoopmanagement, de National Association of Purchasing Management (NAPM) de Purchasing Management Index (PMI) bij. Deze PMI heeft zijn sporen bewezen en is onder andere voor de Federal Reserve Board een belangrijke indicator voor het bepalen van de hoogte van de interest in Amerika. Sinds 1999 werkt de NEVI aan een Nederlandse PMI die op dezelfde basis werkt als de Amerikaanse. De PMI is een maandelijks verschijnende index gebaseerd op een representatieve enquête onder ongeveer driehonderd bedrijven in de industriële sector. Van de servicesector is in Nederland nog geen PMI in ontwikkeling. Het is te verwachten dat als de industriële PMI in Nederland aanslaat, ook de servicesector een index zal gaan krijgen op inkoopgebied. De PMI kan een goede indicator zijn voor de ontwikkelingen in de verkoop binnen specifieke markten.

**Purchasing
Management
Index**

Vragen die in de enquête gesteld worden, betreffen onder andere:

- het volume of het aantal geproduceerde eenheden;
- het aantal ontvangen nieuwe orders;
- de exportorders;
- het volume of het aantal ingekochte fysieke producten;
- het gewogen gemiddelde van de prijzen van de ingekochte fysieke producten;
- de overeengekomen levertijden;
- de hoogte van de voorraad van ingekochte fysieke producten;
- de hoogte van de voorraad van het product;
- het aantal fte's (fte = fulltime-equivalent) dat bij de onderneming in dienst is.

De gegevens van de ene maand worden door de geënquêteerden vergeleken met die van de vorige maand. Hierbij wordt vooral gelet op de tendens in de uitkomsten en niet op de absolute waarden. Hiermee kan men macro-economische ontwikkelingen in de economie goed bepalen. Zo citeert het *NRC Handelsblad* regelmatig de Nederlandse PMI om macro-economische tendensen aan te geven.

Tevens kan men uit de resultaten afleiden aan welke producten een tekort dreigt, of welke producten een seller's market kennen of omgekeerd een buyer's market zijn. Het nieuwsagentschap Reuters is bezig om een PMI voor de gehele eurozone op te stellen.

TUSSENVRAAG 1.9

Van Wee stelt dat we te maken hebben met een tendens naar een buyer's markt. Maar welke markten zouden wel eens een andere ontwikkeling door kunnen maken?

Samenvatting

Wat verstaan we onder inkoop?

Inkoop heeft verschillende betekenissen. Allereerst heeft inkoop betrekking op de aanschaf van een product of een dienst. Daarnaast is inkoop de benaming voor een functie in een organisatie. Immers, inkoopactiviteiten worden door veel meer medewerkers uitgevoerd dan alleen de inkoper. De derde betekenis heeft betrekking op de inkoopafdeling. Om een bijdrage te leveren aan de organisatie, moet inkoop aansluiten bij de organisatiestrategie.

Wat is de positie van inkoop in de logistieke keten? Inkoop vormt de verbinding van de eigen organisatie met organisaties eerder in de keten. Voor het nemen van de juiste keuzes ten aanzien van het inkoopkanaal, moet de inkoper inzicht hebben in de activiteiten binnen eerdere schakels van de keten. Daarnaast hebben inkoopbeslissingen ook invloed op latere schakels in de keten.

Hoe kan inkoop meerwaarde creëren?

Inkoop moet de bedrijfsstrategie omzetten in een passende inkoopstrategie. Naarmate het inkoopandeel van een organisatie hoger is, is de bijdrage van inkoop aan de realisatie van de ondernemingsstrategie belangrijker. Met het DuPont-model kan eenvoudig aangetoond worden wat de invloed van inkoop op de rentabiliteit van het totale vermogen is. Dan blijkt dat besparen op inkoopkosten veel effect heeft.

Hoe kan de organisatie inkoopresultaat bereiken?

Om voortgang van de inkoopplannen te monitoren is het belangrijk te werken met kritieke succesfactoren en bijbehorende prestatie-indicatoren. Door regelmatig de realisatie te vergelijken met de norm kan de organisatie de voortgang bewaken.

Wat zijn trends in inkoop? Inkoop binnen organisaties verandert van een inkoopafdeling die reageert op inkoopaanvragen naar een afdeling die binnen de organisatie proactief samenwerkt met andere functionele gebieden. Inkoop kijkt dan over de grenzen van de afdelingen heen. De ontwikkeling gaat verder: inkoop kijkt over de grenzen van de eigen organisatie heen naar de hele supply chain.



Maak nu op de website de oefentoets bij dit hoofdstuk.