

# Professioneel inkopen



Noordhoff Uitgevers

**Kees Gelderman & Bé Albronda**

5<sup>e</sup> druk



# Professioneel inkopen

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

**Drs. B.J. Albronda**  
**Docent Bedrijfswetenschappen**  
**Open Universiteit Nederland**

---

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

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

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*



0 / 17

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, 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 reprografische veelevoudigingen 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.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). 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.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*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, photo-copying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-87724-8

ISBN 978-90-01-87723-1

NUR 802

# Woord vooraf

Onprofessionele inkoop heeft vele verschijningsvormen. Bijvoorbeeld, afdelingshoofden en (middle) managers beschikken over budgetten, maar niet over de bijbehorende kennis en vaardigheden op inkoopgebied. Men is van mening dat inkoop niet interessant is of dat het heel simpel is: leveranciers onder druk zetten, afknijpen en prijzen verlagen. Inkoopregels worden met voeten getreden: geen heldere specificaties, of alleen technische specificaties, geen tijd, geen concurrerende offertes, geen onderhandelingen, persoonlijke relaties met leveranciers, geen objectieve gunning, geen functiescheiding, geen inkoopplan, geen inkoopstrategie, geen leveranciersmanagement enzovoort. Gemeenschappelijk element is: een te beperkte visie op inkoop. Het moge duidelijk zijn dat we deze visie met kracht bestrijden in dit boek, waarmee we een bijdrage hopen te leveren aan de verdere professionalisering van het inkoopvak.

## **De opzet van het boek**

Met dit boek beogen we eenieder die zich wil verdiepen en bekwamen in het inkoopvak, professionele kennis, vaardigheden en beroepshoudingen aan te reiken. Inkoop is bij uitstek een praktijkvak c.q. een praktisch vak. Ook in dit boek wordt de praktijk nimmer 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. Het boek kent een duidelijke structurering en wordt gekenmerkt door 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 vindt u 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 er gekocht? Wat wordt er gekocht? En wie koopt in? De professionele inkoper moet een externe oriëntatie (leveranciers) altijd weten te koppelen aan een interne oriëntatie (interne klanten en gebruikers).

In het tweede deel schetsen we de kaders voor de meer strategische inkoopvraagstukken. Relaties met leveranciers spelen een cruciale rol in de inkoopstrategie van organisaties, waar het onder meer gaat 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 eenieder die in de praktijk met inkoop te maken heeft of krijgt. Het derde deel van dit boek geeft vele handreikingen, voorbeelden, technieken, tips en adviezen voor achtereenvolgens het specificeren, het offereën, het selecteren, het onderhandelen en het contracteren.

### **Megatrends**

Veranderingen in macht, technologie en klimaat zijn bepalend voor de vraag hoe de wereld er morgen uit zal zien. Consultant John van Veen (2015) schetst een aantal megatrends die ook kansen bieden voor organisaties. Wat zijn dan die megatrends en de kansen voor inkoop? In de eerste plaats de opkomst van de MINT-landen (Mexico, Indonesië, Nigeria en Turkije), ten koste van de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China). Het zijn expanderende economieën, die ook interessant zijn uit oogpunt van global sourcing. In de tweede plaats zien we een demografische stagnatie in het (vergrijzende) westen, terwijl de bevolking in andere delen van de wereld juist sterk stijgt. Een andere megatrend is de opkomst van Big Data en The Internet Of Things (TIOT), die grote mogelijkheden bieden voor product- en procesinnovatie. Digitale samenwerking en cocreatie wordt daardoor steeds makkelijker. In het verlengde hiervan zien we meer innovaties, steeds kortere levenscycli en een snellere time-to-market, zaken die allemaal essentieel zijn voor het realiseren van concurrentievoordelen. Als vierde en blijvende trend geldt het schaarser worden van kritische grondstoffen die voor een groot deel uit landen buiten Europa komen. De stijgende zeespiegel, de stijgende temperatuur en de toename van CO<sub>2</sub>-emissies leiden tot allerlei problemen. In het verlengde hiervan geldt dat corporate social responsibility een blijvend thema is binnen organisaties. De aandacht voor en het belang van een schoon milieu en het respecteren van mensenrechten hebben een directe weerslag op het werk van inkopers. Duurzaamheid is noodzaak, geen keuze. Het is aan de inkopers van nu om al dan niet een rol te gaan spelen bij het benutten van deze kansen. Het proactief ondersteunen van het (nieuwe) businessmodel en de (nieuwe) bedrijfsstrategie zijn daarbij leidend.

### **Turbulentie**

Inkoop en aanbesteding komen ook geregeld minder positief in het nieuws. De media hebben veel aandacht besteed aan pijnlijke inkoopdebacles, zoals rond de aanbesteding van de Fyra. Maar ook het parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de Nederlandse overheid (2014) liet op pijnlijke wijze zien dat de gang van zaken rond de inkoop en het management van publieke ICT-projecten aan alle kanten rammelt. Bedrijven worden publiekelijk aangepakt als ze bijvoorbeeld kleding kopen die is gemaakt door kinderen in Bangladesh die dit onder erbarmelijke omstandigheden moeten doen. Overheden hadden al lang 100% duurzaam moeten inkopen, maar dat is in veel gevallen nog een papieren tijger.

Onze maatschappij en het bedrijfsleven zijn aan snelle veranderingen onderhevig. De economische crisis dreunt nog na, terwijl veel bedrijven de deuren hebben moeten sluiten dan wel het roer drastisch hebben moeten omgooien. De wereld wordt gekenmerkt door economische en politieke instabiliteit, met alle gevolgen van dien voor het dagelijkse leven van veel mensen en organisaties. Alles moet sneller, beter en goedkoper. Korte



doorlooptijden, hogere kwaliteit en veel innovatie. En om dan nog maar te zwijgen van de stijgende concurrentiedruk in veel bedrijfstakken. Oude businessmodellen maken plaats voor nieuwe. Terwijl V&D de deuren sluit, kan een winkelketen als Action de toeloop van klanten nauwelijks aan. Uit onderzoek van Berenschot (2015) bleek dat 80% van de Nederlandse bedrijven het businessmodel fundamenteel denkt te gaan wijzigen. Innovatie, kwaliteit en duurzaamheid zijn steeds belangrijker. Uiteraard hebben alle veranderingen in de omgeving ook hun weerslag op het werk en de mogelijkheden van inkoop en inkopers. Van inkopers nieuwe stijl wordt proactiviteit verwacht, het credo is steeds meer 'wees een intrapreneur binnen je eigen organisatie'. Inkopers die het verschil maken richten zich op het managen, maar ook op het ontwikkelen en verbeteren van de leverancier. En daarbij verliezen ze de bedrijfsstrategie en de waardepropositie voor de eindklanten niet uit het oog. Inkopers zijn zich ervan bewust dat ze deel uitmaken van diverse waardeketens en dat relaties binnen een supply chain van groot belang zijn voor het behalen van concurrentievoordelen. De inkoper wordt ook wel voorgesteld als een relatiemanager bij uitstek.

### **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 en waarden die belangrijk zijn voor de klanten van het bedrijf. Kenmerkend voor professionele inkoop is dat er een directe, logische en heldere relatie bestaat tussen de inkoopstrategie en de businessstrategie. Wat zijn kritische succesfactoren op de eindmarkten? Wat zijn aangrijpingspunten voor inkoop? Het verkorten van de time-to-market, het flexibel inspelen op snel veranderende consumentenvragen, het leveren van superieure kwaliteit of toch en juist het verlagen van de kosten per eenheid? Wat zijn kritische succesfactoren op eindmarkten? Wat telt er 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 businessstrategie en de kritische succesfactoren op eindmarkten. Alleen dan kunnen de mogelijkheden van (professionele) inkoop volledig worden gerealiseerd.

### **Nieuwe druk**

Wereldwijd zijn veel bedrijven getroffen door de economische crisis van de laatste jaren. Dit heeft geleid tot een sterke druk op de inkoopfunctie om tot substantiële bezuinigingen te komen. We zagen en zien in veel organisaties de neiging om de problemen af te wentelen op leveranciers. Met gevoel voor eufemisme wordt dan gesproken over 'crisisbijdragen' of 'bijdragen aan de groeiambities'. De inkoper als relatiemanager wordt dan vaak aangesproken op bijzondere kwaliteiten en soft skill competenties. Geen makkelijke en vaak ook geen plezierige taak. De verantwoordelijkheden van inkopers liggen ook en steeds meer op het gebied van duurzaamheid en 'corporate social responsibility'. Organisaties worden voortdurend ter verantwoording geroepen in de media als hun gedrag schadelijk is voor de 'people' en 'planet' uit de triple bottom line. Klanten (mensen en organisaties) staan

steeds vaker kritischer tegenover fabrikanten die het niet zo nauw nemen met het milieu, maar ook met de arbeidsomstandigheden van hun werknemers en de werknemers van hun leveranciers. Inkoopers van nu worden steeds meer aangesproken op hun professionaliteit om ook in moeilijke tijden hun bijdragen te leveren. Ook in de nieuwe druk besteden we veel aandacht aan duurzaam inkopen.

In deze vijfde druk gaan we ook nader in op de complexe problematiek van inkoop en aanbesteden. Oude inkoopwijsheden staan zwaar ter discussie, zoals 'fixeer de specificaties in de eerste fase van het inkoopproces', of 'vertel leveranciers precies wat je wilt en kies de Meest Voordelige Inschrijving'. Veel complexe IT- en bouwprojecten zijn negatief in het nieuws geweest vanwege enorme overschrijdingen in termen van tijd en geld. De klassieke manier van aanbesteding heeft in het verleden tot veel problemen geleid: de opdrachtgever stelt aan het begin van een project alle specificaties zo gedetailleerd mogelijk vast en kiest de 'Meest Voordelige Inschrijving'. In deze nieuwe druk gaan we nadrukkelijk in op alternatieve vormen van aanbesteding. Performance-Based Contracting (PBC) en Best Value Procurement (BVP) worden wel gezien als oplossing voor alle problemen van het klassieke aanbesteden. De resultaten zijn hoopvol, maar er zijn ook genoeg voorbeelden van minder succesvolle toepassingen. In dit boek beogen we een genuanceerd beeld over te brengen van de mogelijkheden en beperkingen van prestatiegericht inkopen en aanbesteden. Verder komen diverse veranderingen en ontwikkelingen binnen het vakgebied aan de orde, zoals de nieuwe rol van inkoopers, contractbeheersing (inclusief Systematische Contract Beheersing), aanbestedingsprocedures voor overheden, de actuele Incoterms en global sourcing. Ook bevat de nieuwe druk (heel) veel nieuwe praktijkvoorbeelden die de theorie illustreren en verrijken.

### **Ten slotte**

We zijn veel dank verschuldigd aan auteurs die hun inhoudelijke en redactionele bijdragen hebben geleverd aan eerdere uitgaven van dit boek. Met name drs. R. Veeke (specificeren), drs. D.G. Minkema (inkoopplanning) en ir. G.P.B. Nicolasen (offeren en selecteren), drs. Marc Brugman (Europees aanbesteden), drs. Frits Schreuder en prof. Dr. Erik van Raaij (e-procurement).

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](mailto:info@noordhoff.nl)

Kees Gelderman  
Bé Albronda

Maastricht/Herten, voorjaar 2017



# Inhoud

## Deel 1

### Inkoop als bedrijfsfunctie 15

#### 1 Professionele inkoop 17

- 1.1 De inkoopfunctie 18
  - 1.1.1 Begripsbepaling 18
  - 1.1.2 Verschillen tussen het koopgedrag van organisaties en dat van consumenten 19
  - 1.1.3 Het belang van de inkoopfunctie 20
  - 1.1.4 De ontwikkeling van de inkoopfunctie 21
  - 1.1.5 Visies op de inkoopfunctie 22
  - 1.1.6 Duurzaam inkopen 23
- 1.2 Hoe wordt ingekocht? 30
  - 1.2.1 De fasen van het inkoopproces 30
  - 1.2.2 Het verloop van inkoopprocessen 37
  - 1.2.3 Koopsituaties 38
- 1.3 Wat wordt gekocht? 40
  - 1.3.1 Indeling van producten 41
  - 1.3.2 Primaire inkoop 45
  - 1.3.3 Facilitaire inkoop 48
- 1.4 Wie koopt in? 51
  - 1.4.1 De decision making unit (DMU) 51
  - 1.4.2 Rollen en functies binnen DMU's 52
  - 1.4.3 De problem solving unit (PSU) 54
  - 1.4.4 Inkoopafdeling en inkoopfunctie 54
  - 1.4.5 Organisatie van de inkoop 55
- 1.5 Inkoop als beroep 57
  - 1.5.1 Over het imago en de status van inkopers 57
  - 1.5.2 Beroepscode voor de inkoper (NEVI) 59
  - 1.5.3 Van beroepscode naar inkoopcode 61
  - 1.5.4 Competenties en inkooprollen 63
- 1.6 Inkopen door de overheid 65
  - 1.6.1 Aandacht en professionalisering 65
  - 1.6.2 Bijzondere kenmerken 66
  - 1.6.3 Organisatie van inkoop bij overheidsorganisaties 68
  - 1.6.4 Gezamenlijke inkoop 70
- Samenvatting 72

## 2 E-procurement 75

- 2.1 Vormen van elektronisch inkopen 76
- 2.2 E-ordering 78
  - 2.2.1 Traditioneel en elektronisch inkopen 78
  - 2.2.2 De componenten van een elektronisch inkoopstelsel 79
  - 2.2.3 De catalogus 81
  - 2.2.4 De keuze van een catalogusstelsel 83
  - 2.2.5 Voor- en nadelen 85
- 2.3 E-auctions 87
  - 2.3.1 Soorten veilingen 88
  - 2.3.2 Voor- en nadelen 90
- 2.4 E-market places 92
  - 2.4.1 Soorten marktplaatsen 92
  - 2.4.2 De toegevoegde waarde van marktplaatsen 95
  - 2.4.3 Het revenu-model 97
- 2.5 Lock in en switching costs 99
- 2.6 E-procurement? Alleen onder voorwaarden 100
  - Samenvatting 103

## 3 Relaties met andere functionele gebieden 105

- 3.1 De inkoopfunctie: van 'stand-alone-functie' naar 'teampayer' 106
  - 3.1.1 Naar een proactieve en strategische Inkoop 106
  - 3.1.2 Het interne-klantperspectief 107
  - 3.1.3 Ontwikkelingen in de functionele organisatiestructuur 108
  - 3.1.4 Cross-functional teams 110
- 3.2 De relatie tussen Inkoop en Logistiek 112
  - 3.2.1 Ontwikkeling van de interactie 112
  - 3.2.2 Goederenstroombesturing 113
  - 3.2.3 Manufacturing resource planning (MRP-II) 115
  - 3.2.4 Just-in-time-management (JIT) 118
  - 3.2.5 Ketenintegratie 120
- 3.3 De relatie tussen Inkoop en Kwaliteitsmanagement 121
  - 3.3.1 Ontwikkeling van de interactie 122
  - 3.3.2 Het interne-klantperspectief 123
  - 3.3.3 Kwaliteit: aandachtspunten voor Inkoop 124
- 3.4 De relatie tussen Inkoop en Productontwikkeling 125
  - 3.4.1 Ontwikkeling van de interactie: QFD 126
  - 3.4.2 Betere productinnovatie met Inkoop 127
  - 3.4.3 Relativering 129
- 3.5 De relatie tussen Inkoop en Marketing 130
  - 3.5.1 Natuurlijke tegenstelling? 130
  - 3.5.2 Ontwikkeling van de interactie 132
    - Samenvatting 134

## 4 Inkoopplanning en inkoopprofessionalisering 137

- 4.1 Inkoop: plan en beleid 138
- 4.2 Een inkoopplan maken 139
  - 4.2.1 Analyse van de huidige situatie 140

- 4.2.2 Het gewenste inkoopbeleid 149
- 4.2.3 Doelstellingen 151
- 4.2.4 Het inkoopplan opstellen en implementeren 153
- 4.2.5 De inkoopprestaties meten 155
- 4.3 Voordelen, valkuilen en aandachtspunten 158
  - 4.3.1 Voordelen 158
  - 4.3.2 Valkuilen en aandachtspunten 159
- 4.4 Professionalisering van de inkoopfunctie 160
  - 4.4.1 Purchasing Excellence 160
  - 4.4.2 Het MSU-model 161
  - 4.4.3 Purchasing Sophistication en World Class Purchasing 164
  - 4.4.4 Het managen van strategische verandering in inkoop 167
    - Samenvatting 170

## Deel 2

### Relatiemanagement 173

#### 5 Inkoop en strategie 175

- 5.1 De ondernemingsstrategie: dynamiek en complexiteit 176
  - 5.1.1 Strategisch management 176
  - 5.1.2 Business-units 178
  - 5.1.3 Functionele gebieden 179
- 5.2 Interactie tussen inkoop- en ondernemingsstrategie 182
  - 5.2.1 Concurrentiestrategie: de uitgangspunten 182
  - 5.2.2 De concurrentiedriehoek 185
  - 5.2.3 Strategisch sourcing 188
  - 5.2.4 Het belang van de inkoopfunctie 191
  - 5.2.5 De link tussen ondernemingsstrategie en inkoopstrategie 193
- 5.3 Inkoopstrategie 197
  - 5.3.1 Inkoopdoelstellingen 197
  - 5.3.2 Inkoopstrategie: drie strategische acties 198
    - Samenvatting 199

#### 6 Make-or-buy? 203

- 6.1 Aanleidingen voor make-or-buy-studies 204
- 6.2 Toepassingsgebieden 206
- 6.3 Ontwikkelingen in het denken over make-or-buy 207
- 6.4 Make-or-buy-beslissingen 210
  - 6.4.1 Strategische overwegingen 211
  - 6.4.2 Toeleveren en uitbesteden 212
  - 6.4.3 Operationele overwegingen 214
  - 6.4.4 Beslissingsmodellen voor het capaciteitsprobleem 216
  - 6.4.5 De break-evenanalyse 219
- 6.5 Implementatie en gevolgen van make-or-buy-beslissingen 219
- 6.6 Mogelijkheden en beperkingen van make-or-buy-analyses 221
- 6.7 Inkoop uitbesteden? 222
  - Samenvatting 224

## 7 Leveranciersmanagement 227

- 7.1 De portfoliobenadering van Kraljic 228
  - 7.1.1 Indeling in categorieën 228
  - 7.1.2 Strategische aanbevelingen 230
  - 7.1.3 Praktische problemen 231
- 7.2 Stappenplan voor de Kraljic-benadering 231
  - 7.2.1 Voorbereiding 232
  - 7.2.2 Ontwerpen en invullen van de matrix 232
  - 7.2.3 Interpretieren van resultaten 235
  - 7.2.4 Strategische acties 236
  - 7.2.5 Evaluatie en vervolgacties 241
- 7.3 Category-management: portfolio in handelsorganisaties 242
  - 7.3.1 Van traditionele inkoop naar category-management 243
  - 7.3.2 Relevante ontwikkelingen 243
  - 7.3.3 De category-manager 244
- 7.4 Sourcing-strategieën 246
  - 7.4.1 Single sourcing versus multiple sourcing 246
  - 7.4.2 Network-sourcing en parallel sourcing 248
  - 7.4.3 Local sourcing versus global sourcing 249
- 7.5 Leveranciersbeoordeling 254
  - 7.5.1 De leveranciersprestatie meten 255
  - 7.5.2 Vendorrating 256
  - 7.5.3 Benchmarking 260
  - 7.5.4 Systeemaudit en procesaudit 263
- 7.6 Leveranciersreductie 264
- 7.7 Leveranciersontwikkeling 266
  - Samenvatting 269

## 8 Samenwerking en partnerships 273

- 8.1 Redenen voor samenwerking 274
  - 8.1.1 Drie redenen voor samenwerking 274
  - 8.1.2 Kosten, product en flexibiliteit 276
  - 8.1.3 Dynamiek in de concurrentiedriehoek 279
- 8.2 Het belang van de context 279
  - 8.2.1 Algemene contextfactoren 280
  - 8.2.2 Situatie-specifieke contextfactoren 282
- 8.3 Macht en afhankelijkheid 283
  - 8.3.1 Samenwerking: een genuanceerde blik 283
  - 8.3.2 Symmetrische versus asymmetrische relaties 285
  - 8.3.3 Dynamiek in relaties 287
- 8.4 Samenwerkingsvormen 288
  - 8.4.1 Arm's length relationships 288
  - 8.4.2 Drie typen partnerships 289
  - 8.4.3 Joint ventures 293
  - 8.4.4 Verticale integratie 294
- 8.5 Een breder perspectief 294

- 8.6 Supply chain management 295
- 8.6.1 De externe supply chain 296
- 8.6.2 SCM: een definitie 297
- 8.6.3 Machtsbalans 299
- 8.6.4 Het ontwerpen van robuuste supply chains 301
- 8.7 Samenwerking in netwerken 303
  - Samenvatting 305

## Deel 3

### Transactiemanagement 309

#### 9 Specificeren 311

- 9.1 Specificeren en het inkoopproces 312
  - 9.2 Budget, planning en verantwoordelijkheden 313
  - 9.3 Het programma van eisen 315
    - 9.3.1 Zeven groepen van eisen 315
    - 9.3.2 Eisen en wensen 318
    - 9.3.3 Specificatie van de leverancier 319
    - 9.3.4 ISO 9000 320
  - 9.4 Waar moet een specificatie aan voldoen? 322
    - 9.4.1 Efficiënte probleemoplossing of behoeftevoorziening 322
    - 9.4.2 Volledig en eenduidig 324
    - 9.4.3 Haalbaar en realistisch 325
    - 9.4.4 Voldoende commerciële ruimte 326
    - 9.4.5 Offertebeoordeling mogelijk maken 327
  - 9.5 De praktijk: problemen, missers en tips 328
    - 9.5.1 De gebrekkige specificatie 328
    - 9.5.2 De veranderende specificatie 329
    - 9.5.3 De overspecificatie 330
  - 9.6 Prestatiegericht inkopen 331
    - 9.6.1 De klassieke manier van aanbesteding 331
    - 9.6.2 Performance-Based Contracting 332
    - 9.6.3 Best Value Procurement 334
- Samenvatting 338

Bijlage Bouwstenen van een specificatie – een checklist

#### 10 Offreren en selecteren 343

- 10.1 Interne procedures 344
- 10.2 Wanneer vragen we een offerte aan? 344
- 10.3 Pre-kwalificatie 346
  - 10.3.1 Marktonderzoek 346
  - 10.3.2 Kwalificatiecriteria 347
  - 10.3.3 Leveranciersrelaties 348
- 10.4 Leverancierslijsten 349
  - 10.4.1 Soorten leverancierslijsten 349
  - 10.4.2 De bidders-list 350
  - 10.4.3 Openbare en onderhandse aanbesteding 351

- 10.5 Het aanvragen van offertes 354
  - 10.5.1 Een offerte 354
  - 10.5.2 Hoe vragen we offertes aan? 355
- 10.6 De selectie 356
  - 10.6.1 De offertebeoordeling 357
  - 10.6.2 De offerte-evaluatie 357
  - 10.6.3 Beoordeling van offertes voor diensten 360
  - 10.6.4 De selectie van de leverancier 361
- 10.7 Aanbesteding van overheidsopdrachten 361
  - 10.7.1 Het gelijkheidsbeginsel en proportionaliteit 362
  - 10.7.2 Aanbestedingsprocedures 363
- 10.8 Europees aanbesteden 365
  - 10.8.1 Doelstellingen van de aanbestedingsrichtlijnen 365
  - 10.8.2 Basisbeginselen 365
  - 10.8.3 Wie moet Europees aanbesteden? 367
  - 10.8.4 Drempelbedragen en uitzonderingen 368
  - 10.8.5 Gunnings- en selectiecriteria 369
  - 10.8.6 Problemen en sancties 370
- Samenvatting 372

#### Bijlage Checklist ten behoeve van de prekwificatie

## 11 Onderhandelen 377

- 11.1 Verkenning en begripsbepaling 378
  - 11.1.1 Herkennen van onderhandelingsituaties 378
  - 11.1.2 De balans tussen vechten en toegeven 379
  - 11.1.3 Integratieve en distributieve onderhandelingen 379
  - 11.1.4 Niet alleen onderhandelen over de prijs! 380
- 11.2 Onderhandelen: strategie en tactiek 382
  - 11.2.1 Over strategie en tactiek 382
  - 11.2.2 Onderhandelen en de inkoopstrategie 383
  - 11.2.3 Tactieken in inkooponderhandelingen 384
- 11.3 Voorbereiden op onderhandelen 387
  - 11.3.1 Feiten verzamelen 387
  - 11.3.2 Machtsposities vaststellen 387
  - 11.3.3 Een onderhandelingsteam samenstellen 390
  - 11.3.4 Nadenken over BATNA's 391
  - 11.3.5 Belangen en doelstellingen bepalen 392
  - 11.3.6 Draaiboeken en scenario's 394
- 11.4 Het onderhandelingsproces 395
  - 11.4.1 Opening en procedures 395
  - 11.4.2 Exploreren 395
  - 11.4.3 Het openingsbod 396
  - 11.4.4 Loven en bieden (concessies) 397
  - 11.4.5 De afsluiting 398
- 11.5 Onderhandelen in andere culturen 398
  - 11.5.1 De culturele context 399
  - 11.5.2 Interculturele communicatie 399
  - 11.5.3 Ideeën over contracten 400
- 11.6 Gedragsregels en ethiek 401
- Samenvatting 403



## **12 Contracteren 405**

- 12.1 De (koop)overeenkomst en het verbintenissenrecht 406
  - 12.2 Het tot stand komen van een (koop)overeenkomst 407
    - 12.2.1 Vijf juridische eisen 407
    - 12.2.2 Aanbod en aanvaarding 408
    - 12.2.3 Vier wilsgebreken 410
    - 12.2.4 Aanvullend recht 412
    - 12.2.5 De precontractuele fase 414
  - 12.3 Contractvoorwaarden en -vormen 416
    - 12.3.1 De rol van een contract 416
    - 12.3.2 Prijscondities 418
    - 12.3.3 Andere commerciële voorwaarden 420
    - 12.3.4 Raamovereenkomsten en mantelcontracten 423
    - 12.3.5 Contractbeheersing 424
  - 12.4 Algemene voorwaarden 425
    - 12.4.1 Inkoop- en verkoopvoorwaarden 426
    - 12.4.2 Wanneer algemene inkoopvoorwaarden? 426
    - 12.4.3 Het vernietigen van algemene voorwaarden 427
    - 12.4.4 Wilsovereenstemming en algemene voorwaarden 429
    - 12.4.5 Wiens voorwaarden gelden? 430
    - 12.4.6 Het vermijden van the battle of forms 432
    - 12.4.7 Het opstellen van algemene voorwaarden 432
  - 12.5 Kopen in het buitenland 433
    - 12.5.1 De rechtskeuze 433
    - 12.5.2 Internationale regelingen 434
    - 12.5.3 Incoterms 2010 435
    - 12.5.4 Documentair krediet 437
- Samenvatting 439

**Literatuuroverzicht 440**

**Illustratieverantwoording 452**

**Register 453**



# DEEL 1

# Inkoop als bedrijfsfunctie

- 1 Professionele inkoop 17**
- 2 E-procurement 75**
- 3 Relaties met andere functionele gebieden 105**
- 4 Inkoopplanning en inkoopprofessionalisering 137**

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 geenszins de ogen voor de nadelen en beperkingen. In hoofdstuk 2 stappen we in de nieuwe wereld van e-procurement.

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 De 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

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 had en heeft grote invloed op de inkooppraktijk. De inkoopfunctie is bezig zich te ontwikkelen van een administratieve bestelfunctie tot een strategische bedrijfsfunctie die daadwerkelijk bijdragen levert 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 tal van 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 zijn dagelijkse beroepspraktijk zoal te maken heeft. Paragraaf 1.5 gaat over inkoop als beroep. We constateren dat het imago en de status van inkopers lang niet altijd overeenkomen met het toegenomen belang dat aan inkoop

wordt gehecht. Inkopers 'nieuwe stijl' moeten bereid zijn de hand in eigen boezem te steken en te werken aan de professionalisering van de inkoopfunctie binnen hun organisatie.

## 1.1 De inkoopfunctie

In deze paragraaf beginnen we met een afbakening van het begrip 'inkoopfunctie'. Na deze begripsbepaling vergelijken we de inkoopfunctie binnen organisaties met het bekende koopgedrag van consumenten. Tot slot keren we terug naar de professionele inkoop, waarbij we het belang van de inkoopfunctie binnen organisaties aangeven en de ontwikkeling van de inkoopfunctie beschrijven.

### 1.1.1 Begripsbepaling

In Vlaanderen maakt men binnen organisaties vaak onderscheid tussen inkopen en aankopen. Onder aankopen verstaat men dan de aanschaf van goederen ten behoeve van intern gebruik, zoals grondstoffen en componenten. Onder inkopen verstaat men de aanschaf van goederen met als expliciete bedoeling deze door te verkopen aan derden (wederverkoop). Dit onderscheid maken wij in dit boek niet.

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 voegt men hier een normatief element aan toe en omschrijft men de taak van de inkoopfunctie als volgt: 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. Men moet 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 c.q. tegen de laagste integrale kosten beschikbaar zijn.

Juist inkopen klinkt verstandig, maar wat verstaan we onder juist? Om te bepalen wat juist is, 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. Uiteraard kan men deze twee zaken 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 de leveranciersmarkten. Inkopen is uiteraard geen doel op zich, men koopt in met het oog op de interne bedrijfsvoering. Goederen en diensten worden dus ingekocht ten behoeve van andere afdelingen en medewerkers. Inkopers moeten hun externe oriëntatie daarom altijd koppelen aan een interne oriëntatie. Tegenwoordig spreekt men in dit verband wel 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

Inkoopfunctie

Externe  
oriëntatie

Interne  
oriëntatie



geheel. De inkoopfunctie is een belangrijke schakel tussen interne klanten (gebruikers) enerzijds en externe leveranciers anderzijds (zie voorbeeld 1.1).

#### **VOORBEELD 1.1 AMBTENAREN WEIGEREN NIEUWE BEDRIJFSKLEDING**

De gemeente Arnhem had aan een internationaal toonaangevende ontwerper de opdracht gegeven om 'bedrijfskleding als een levend visitekaartje' te ontwerpen. Dit eindigde in een juridisch conflict. De interne gebruikers, de ambtenaren, klaagden al na enkele weken steen en been over het comfort. Ambtenaren van de gemeente Arnhem weigerden de nieuwe bedrijfskleding te dragen.

De kleding zat niet lekker, was stug en de stof ademde niet. Het uniform werd speciaal ontworpen voor alle receptionistes en bodes. Vervolgens is de oude, afgeschreven bedrijfskleding weer uit de kast gehaald. 'Spijtig allemaal.', aldus de woordvoerder van de gemeente.

*Bron: De Telegraaf, 27 juli 2012*

### **1.1.2 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 veel belangrijke verschillen tussen het koopgedrag van consumenten en het koopgedrag van organisaties. We beperken ons tot enkele opvallende verschillen.

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

De koopmotieven en koopdoelstellingen zijn nauw verbonden aan de bedrijfsvoering binnen de organisatie: de goederen en diensten die men dient in te kopen, moeten op de een of andere manier worden gebruikt ten behoeve van de interne bedrijfsprocessen. Persoonlijke behoeftebevrediging en emotionele motieven mogen daarbij geen doorslaggevende rol spelen, wat natuurlijk geheel anders ligt bij consumenten. Hiermee willen we overigens niet beweren dat professionele inkopers altijd rationeel te werk gaan en dat ze persoonlijke belangen en organisatiebelangen in alle gevallen goed van elkaar kunnen scheiden.

De inkoper doet zijn werk vrijwel nooit alleen. Voor belangrijke of complexere aankopen werken inkopers altijd in teamverband. Dit betekent dat bij de besluitvorming diverse specialisten van verschillende afdelingen betrokken kunnen zijn. Impulsaankopen, bijvoorbeeld snoep bij de kassa of een ijsje op het strand, komen bij professionele inkopers niet voor.

Een koopbeslissing kan het nodige overleg en de nodige tijd vergen. Voordat een inkoper een definitieve order kan plaatsen, moet hij diverse specificaties vaststellen, moet hij leveranciers onderzoeken en selecteren, offertes opvragen en met elkaar vergelijken, onderhandelingen voeren, de keuze bepalen en moet er uiteindelijk een contract worden opgesteld. Dit is uiteraard een zeer beknopte weergave van een mogelijke gang van zaken. In paragraaf 1.3 gaan we hier verder op in.

### 1.1.3 Het belang van de inkoopfunctie

Het lijkt geen twijfel dat inkoop aan belang wint. Het besef groeit immers dat inkoop een directe bijdrage moet leveren aan het bedrijfsresultaat. Het belang van inkoop blijkt onder meer uit de waarde van het inkooptaandeel: de kosten van ingekochte goederen en diensten ten opzichte van de kostprijs van de eindproducten. In de industrie ligt dit inkooptaandeel gemiddeld rond de 60%, in handelsondernemingen is dit percentage nog hoger. Iedere euro die op inkoop kan worden bespaard, vormt een directe bijdrage aan de winst. Inkopers zijn dan ook 'van nature' geïnteresseerd in kostenreductie en bezuinigingsmogelijkheden. Deze kan men bijvoorbeeld realiseren door scherp te onderhandelen, door het in te kopen artikelenpakket te standaardiseren, door voorraden te verlagen en door met functionele specificaties te werken. Verder is er een directe relatie met leveranciers, die tegenwoordig steeds belangrijker zijn voor organisaties (zie voorbeeld 1.2).

#### Inkooptaandeel

1

#### VOORBEELD 1.2 INKOOP EN LEVERANCIERS ZIJN VAN GROOT BELANG VOOR DAF TRUCKS

DAF Trucks heeft een hoog inkooptaandeel, ongeveer 80%. In de inkoop gaat ruim 3 miljard euro om. Leveranciers zijn enorm belangrijk. DAF wil zo veel mogelijk uitbesteden en werken met toonaangevende preferred suppliers, in totaal ongeveer 60. De ontwikkeling van een nieuwe motor of een nieuwe generatie trucks heeft een doorlooptijd

van vijf tot zes jaar. DAF moet daarom ver in de toekomst kijken en samenwerken met anderen. Alleen gaat het niet. Daarom ontwikkelt DAF in nauwe samenwerking met toeleveranciers. De binding met hen is enorm belangrijk.

*Bron: Andriess (2012b)*

Bedrijven beperken zich steeds meer tot hun kernactiviteiten; de rest wordt in principe uitbesteed. Deze ontwikkeling leidt ertoe dat het inkooptaandeel stijgt. Bedrijven worden hierdoor steeds afhankelijker van hun leveranciers, wat eveneens het belang dat bedrijven aan inkoop hechten, verhoogt. Van Weele (2005) 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
- het leveren van bijdragen aan technische product- en procesvernieuwing (door de inbreng van leveranciers)

Maar, het belang van de inkoopfunctie kan verder reiken dan valt af te meten aan de directe financiële bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Moderne opvattingen over de inkoopfunctie stellen dat deze naadloos moet aansluiten op de ondernemingsstrategie. Wat zijn de concurrentievoordelen van het bedrijf, op welke punten houdt men klanten vast en onderscheidt men zich in de markt? 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 input-zijde van de organisatie (leveranciers) te koppelen aan de producten en prestaties aan de output-zijde (klanten). Het belang van inkoop kunnen we aflezen aan de mate waarin de inkoopfunctie bijdraagt aan de ondernemingsstrategie en de concurrentiepo-

#### Ondernemingsstrategie

#### Concurrentiepositie

sitie, dit in algemene zin en verder reikend dan alleen het financiële belang. In dit boek zullen we hier op diverse plaatsen voorbeelden en toepassingen van laten zien.

Het belang dat aan de inkoopfunctie wordt gehecht, blijkt in de praktijk sterk te variëren per bedrijf (zie voorbeeld 1.3). In sommige bedrijven is de inkoopfunctie verder ontwikkeld dan in andere. In de volgende paragraaf behandelen we de ontwikkeling die de inkoopfunctie kan doormaken.

#### **VOORBEELD 1.3 SNELLE, MAAR OOK GEDATEERDE INKOOP IN DE MODESECTOR**

Fast fashion is een verkoopstrategie waarbij kledingbedrijven bewust de beschikbaarheid van producten beperken in combinatie met een snelle wisseling van kledinglijnen (twee weken in plaats van de traditionele zes maanden). Dit stelt hoge eisen aan de inkoop, de logistiek en de leveranciers. Typische fast fashion ketens zijn Zara, H&M en Mango. Daar staat tegenover dat veel andere fashionretailers met enorme overschotten aan kleding blijven zitten. Het zou volgens onderzoek van MVO Nederland

om een kleine 22 miljoen kledingstukken gaan, met een geschatte waarde van meer dan 310 miljoen euro per jaar. Het inkoopproces van deze retailers wordt als gedateerd getypeerd, omdat ze niet just-in-time krijgen aangeleverd. Dit zorgt ervoor dat ze door de zachte winters en zomers die uitblijven met stapels afgeprijsde artikelen blijven zitten. Het voorkomen van overtollige voorraden vraagt een andere inkoopstrategie.

*Bron: RetailNews.nl (18 juli 2016)*

### **1.1.4 De 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 niet meer dan een administratieve functie die laag geplaatst is in de organisatie. Inkoopers houden zich vooral bezig met het plaatsen en afhandelen van orders in opdracht van gebruikers. Veel bedrijven blijven steken in deze eerste fase en maken niet optimaal gebruik van de 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 oog voor de meer commerciële aspecten. Inkoopers oriënteren zich op de markt (inkoopmarkt-onderzoek) en zijn op zoek naar lage prijzen. Leveranciers worden gezien als 'natuurlijke vijanden'. In bedrijven die meer technisch georiënteerd zijn, werd en wordt de inkoop 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. Inkoopers nemen initiatieven, hebben een langetermijnvisie en nemen het voortouw in leveranciersmanagement. In dit ontwikkelingsstadium heeft men veel aandacht voor de logistieke aspecten van inkoop. Systemen als *just-in-time*-management (JIT) en Kanban vragen een proactieve opstelling van inkoopers. Integralekostenbenaderingen, 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.

**Administratieve  
functie**

**Mechanische  
functie**

**Proactieve  
functie**

**Professionele  
strategische  
functie**

Met leveranciers bestaan hechte relaties, die niet alleen in goede tijden standhouden. 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 op deze manier hun interne bedrijfspositie. Volgens Burt bevinden verreweg de meeste organisaties zich nog in het eerste of tweede stadium.

In het verlengde van de laatste fase ligt de uitdaging om ten slotte alle bedrijfsfuncties te doordringen van het strategische belang van inkoop (zie voorbeeld 1.4). Medewerkers van andere afdelingen moeten kennis van en inzicht in de inkoopproblematiek krijgen. Ook (en 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 vertaalt dit zich nog niet in het ontwikkelen van inkoop(beleids)plannen waarin de inkoopstrategie concreet wordt uitgewerkt. In Nederland beschikt vrijwel ieder bedrijf over een verkoopplan, terwijl naar schatting slechts 20% over een vergelijkbaar inkoopplan beschikt. Verder kunnen we constateren dat inkopers nog lang niet altijd in voldoende mate betrokken worden bij het specificeren van de inkoopbehoefte en het selecteren van leveranciers. Kortom, er valt nog genoeg te verbeteren en te professionaliseren aan inkoop. In hoofdstuk 4 komen we hier nog uitgebreid op terug.

#### VOORBEELD 1.4 SLIMME INKOOP EN UITBESTEDING BIJ DE VOC

Een strategisch perspectief op inkoop- en leveranciersmanagement kan bijdragen aan de concurrentievoordelen van organisaties en daarmee aan de economische groei van economieën. De slimme inkopers van de Verenigde Oost-Indische Compagnie kregen dat zo'n 400 jaar geleden ook al voor elkaar, zie bijvoorbeeld de aanpak van het belangrijke handelsproduct zwarte peper. De VOC bezat aantrekkelijke handelsconcessies in Palembang, aan de oostkust van Sumatra. Omdat de stad echter 90 km landinwaarts lag, besteedde de VOC een

groot deel van het transport van de peper naar Batavia uit aan de lokale sultan. Het was een win-winsituatie. Voor de sultan bracht dit een aantrekkelijke vergoeding op, en het getuigde tevens van zelfstandigheid. Voor de Compagnie was het veel betrouwbaarder en goedkoper dan vervoer per grote Oost-Indiëvaarder. Het succes van de VOC berustte natuurlijk deels op wapengeweld, maar het was ook een kwestie van slim inkopen en slim uitbesteden.

*Bron: Wynstra (2006)*

#### 1.1.5 Visies op de inkoopfunctie

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. Van Weele (2005) 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, prijsonderhandelingen, enzovoort.
- 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*. Men onderkent dat inkoop bijdraagt aan de versterking van de concurrentiepositie van de onderneming op haar eindmarkten.

Een voorbeeld van de uitwerking van zo'n strategische visie is early supplier involvement. Men probeert leveranciers vroegtijdig te betrekken bij product- en procesontwikkeling om te kunnen profiteren van de knowhow van gespecialiseerde leveranciers. Inkoop heeft met andere woorden veel aandacht voor strategische inkoopvraagstukken, zoals uitbesteding, *make-or-buy*-beleid, sourcing, strategische samenwerking, inkoopportfolio, leveranciersmanagement, enzovoort. Deze onderwerpen zullen uitgebreid aan de orde komen in deel 2 van dit boek.

#### VOORBEELD 1.5 DE INKOOPFUNCTIE STOND IN DE KINDERSCHOENEN

Certe biedt integrale medische diagnostiek en advies in de zorgketen in Noord-Nederland. Naast laboratoria beschikt het bedrijf over een trombosedienst, een diabetesdienst en functiediagnostiek. Begin 2016 constateerde de directie dat de professionaliteit van de inkoop geen gelijke tred hield met de sterke groei van het bedrijf. De nieuwe manager inkoop trof het volgende aan. 'De initiële inkoop vond goeddeels decentraal plaats, door inhoudelijke specialisten op veel locaties. Maverick buying was eerder regel dan uitzondering. De inkoop was administratief van karakter. Procedures waren versnip-

perd en een duidelijke rolverdeling tussen interne klanten en inkoop was er eigenlijk niet. Opvallend was dat inkoop ook oneigenlijke taken deed, waaronder op verkoopgebied. Maar een aantal eigenlijk inkooptaken lagen juist weer bij anderen, zoals het beoordelen van contracten en het contractbeheer. Er was geen tenderstelsel, zodat concurrentiestelling niet goed mogelijk was. Men voldeed ook niet aan ISO15189 voor laboratoria, die onder meer voorschrijft dat toetsingscriteria voor leveranciers duidelijk moeten zijn.'

Bron: Andriess (2016c)

### 1.1.6 Duurzaam inkopen

Het rapport 'Grenzen aan de groei' dat de Club van Rome in 1972 publiceerde, heeft menigeen bewust gemaakt van de impact die de mensheid heeft op de planeet. De Club van Rome waarschuwde destijds al voor de vervuiling van het milieu, onstuimige groei van de wereldbevolking en de uitputting van grondstoffen. De thema's zijn nu, vele jaren later, actueler dan ooit. De inspanningen om de aarde leefbaar te houden, (b)lijken nu vele jaren later onvoldoende te zijn. In 2050 zijn er 9 miljard wereldburgers van wie 6,3 miljard in steden. Anno 2010 zijn 1 miljard mensen ondervoed, maar ook 1 miljard mensen overvoed en verbruiken anderhalf keer de aarde. De voetafdruk van één Nederlandse welvaartsconsument is gelijk

aan die van 4½ Afrikaan. Elk jaar verdwijnt er een gebied zo groot als Nederland aan tropisch regenwoud, waardoor al ruim de helft van de plant- en diersoorten in tropische gebieden verloren is gegaan. De toenemende schaarste aan grondstoffen (fossiele brandstoffen, metalen) maken duidelijk dat bedrijven en overheidsorganisaties steeds meer geconfronteerd zullen worden met de uitdagingen die zijn verbonden aan duurzaamheid en duurzaam inkopen (zie voorbeeld 1.6).

#### VOORBEELD 1.6 DE FOOTPRINT VAN EEN FLESJE COCA-COLA

Wie een flesje Coca-Cola van een halve liter koopt, veroorzaakt daarmee wat betreft het waterverbruik dat nodig is om die halve liter te produceren, een ecologische voetafdruk van 28 liter. Wat betreft de suiker die gemaakt wordt van suikerbieten is die footprint nog veel groter: voor de productie van één kilo

bietsuiker is in totaal 557 liter water nodig. De softdrinkgigant zegt nauwer te gaan samenwerken met toeleveranciers om het verbruik van schoon water bij de productie te gaan verminderen. Zo wil men duurzaam suikerriet gaan inkopen.

Bron: Deal! (oktober, 2010)

#### 1.1.6.1 Begripsbepaling

Klanten (mensen en organisaties) staan steeds vaker kritischer tegenover fabrikanten die het niet zo nauw nemen met het milieu, maar ook met de arbeidsomstandigheden van hun werknemers en de werknemers van hun leveranciers. *Duurzaam inkopen* wil zeggen dat in alle fasen van het inkoopproces rekening wordt gehouden met milieu en sociale aspecten. Bij milieuaspecten gaat het om het effect van het product of het productieproces op het milieu, bijvoorbeeld door energie of materiaalgebruik. Naast milieucriteria spelen ook *sociale aspecten* een rol als het gaat om duurzaam inkopen. Het gaat daarbij om eerlijke handel ('fair trade'), mensenrechten en het bevorderen van internationale arbeidsnormen. Duurzaamheid wordt ook wel vertaald in de 'triple p-benadering', waarbij het gaat om een balans tussen people (mensen), planet (planeet/milieu) en profit (opbrengst/winst, exploitatie) (zie voorbeelden 1.7 en 1.8).

#### VOORBEELD 1.7 DUURZAAMHEID BIJ OCÉ: NADRUK OP MILIEUASPECTEN

Als het gaat om closed loop supply chains wordt, helemaal terecht, Océ vaak als goed voorbeeld genoemd. Océ heeft het retourhalen van oude apparaten zelfs zo ver doorgevoerd dat ze getransformeerd zijn van producent van kopieerapparaten naar dienstverlener van kopieercapaciteit. Je betaalt niet voor de kopieermachine, je betaalt per print. Voordeel is dat Océ eigenaar blijft van het apparaat (en de grondstoffen) en contact blijft houden met de eindgebruiker.

Dit is een slimme zet, omdat dit Océ in staat stelt een duurzame relatie op te bouwen met de klant én ze snel kunnen inspelen op veranderende wensen. Océ is ook begonnen met het hergebruiken van onderdelen, omdat ze met een enorme berg afgeschreven apparaten zat en de leverbetrouwbaarheid van sommige onderdelen te wensen overliet.

Bron: Van der Moolen (2010)



**VOORBEELD 1.8 DUURZAAMHEID BIJ FRIESLANDCAMPINA: ZON, WIND EN BIOMASSA**

Een vast onderdeel voor vrijwel alle productcategorieën van FrieslandCampina is duurzaamheid. Een paar voorbeelden. Duurzaam inkopen gaat van palmolie die duurzaam is gekweekt en recyclebare verpakkingen tot de juiste keuzes bij de bouw van een nieuwe fabriek. Energiezuinige processen en energie door middel van pyrolyseolie kan het aandeel duurzame energie in de energiemix fors verhogen. Ook daalt de

directe CO<sub>2</sub>-uitstoot voor de productlocatie Borculo met 15%. De besparing staat gelijk aan de uitstoot van 2.000 huishoudens. Verder zijn alle 35 productlocaties in Nederland overgegaan op 100% groene stroom, die voor de helft afkomstig is van de leden-melkveebedrijven van FrieslandCampina, waar energie wordt opgewekt uit zon, wind en biomassa.

*Bron: Hulsebos (2016b)*

**1.1.6.2 De weerbarstige praktijk**

Chief Procurement Officers (CPOs) van in totaal 17 private en publieke bedrijven hebben hun streven om duurzaam ketenmanagement te verankeren vastgelegd en getekend in het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Ondernemen (MVIO). De initiatiefnemers willen hiermee een impuls geven aan MVI door zelf maatschappelijk verantwoord inkopen te garanderen en zo een bijdrage leveren aan het MVO-beleid van het bedrijf. Bovendien hoopt men hiermee een inspiratie te zijn voor andere bedrijven en hun (toe)leveranciers (zie voorbeeld 1.9).

**VOORBEELD 1.9 ADIDAS BREEKT MET LEVERANCIERS**

De Duitse sportartikelenfabrikant Adidas heeft de relatie met negen toeleveranciers verbroken, omdat die zich niet hielden aan de eisen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Zes van de negen toeleveranciers zijn in Azië gevestigd. Adidas stuurde een kleine zeventig waarschuwingsbrieven aan leveranciers die zich

niet aan de MVO-voorschriften hielden. Het ging onder meer om te lange werkdagen, het niet uitbetalen van lonen en brandgevaarlijke situaties. Ongeveer 40% van de strategische toeleveranciers van het bedrijf zit qua MVO-compliance op voldoende niveau.

*Bron: Deal!, mei 2014*

Inkopers gaan steeds meer letten op de herkomst van (milieubelastende) goederen. Duurzame productie van hout wordt algemeen als erg belangrijk gezien. Milieuorganisaties eisen al lang het voorkomen van illegale houtkap en de toepassing van duurzaam geproduceerd hout. Het gebruik van een ecolabel wordt gezien als een middel om het groene karakter van producten te waarborgen. Wel is het voor inkopers vaak lastig om de deugdelijkheid van ecolabels te beoordelen. Er is een 'woud' aan labels, waarbij een onafhankelijke controle niet altijd even duidelijk is. De Timber Procurement Assessment Committee is een commissie die certificeringssystemen voor duurzaam bosbeheer toetst aan de Nederlandse criteria voor Duurzaam Hout. Het doel is om inkopers te helpen onderscheid te maken tussen duurzaam en niet-duurzaam hout.



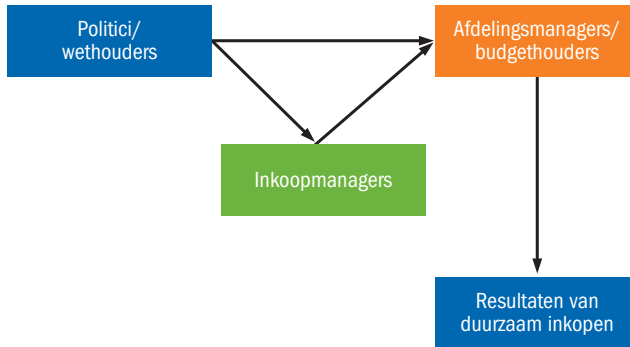
*Duurzaam inkopen* staat hoog op de agenda van veel bedrijven, maar ook op de beleidsagenda van overheidsorganisaties (zie ook [www.PIAONoo.nl](http://www.PIAONoo.nl)). Ondanks goede voornemens en de consensus over het belang, blijkt duurzaam inkopen in Nederland nog maar moeilijk op gang te komen. Een van de oorzaken hiervoor is dat de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid gesteld zijn als resultaatverplichtingen, niet als wettelijke verplichtingen. Dit betekent dat overheden verantwoording moeten afleggen, hetgeen per definitie niet geldt als een garantie voor het beoogde resultaat.

Duurzaam inkopen staat hoog op de agenda van veel organisaties. Ondanks goede voornemens en consensus over het belang, blijkt de praktijk vaak weerbarstig te zijn. Er is weinig bekend over de manier waarop de lokale overheid gebruikmaakt van de inkoopfunctie om duurzaamheid te bevorderen. Het inkooppakket van de lokale overheid strekt van vuilniswagens en kantoorartikelen tot parkeerautomaten en van de inhuur van architecten tot schoonmaakdienstverlening. Door inkoop slim te combineren met taakgebieden van de lokale overheid, zoals regionaal economische ontwikkeling en arbeidsmarktbeleid, ontstaan verschillende mogelijkheden om duurzaam in te kopen.

Duurzaamheid is ook een belangrijk politiek thema en er wordt door de politiek op gestuurd. Daarom speelt de relatie van de inkoopmanager met de politiek een belangrijke rol. De aanwezigheid van de politieke component vormt het grootste verschil tussen inkoop in de publieke en de private sector. Gelderman, Semeijn en Bouma (2015) hebben onderzoek gedaan naar de (beperkte) rol van inkoopmanagers en wethouders als het gaat om het stimuleren van duurzaamheid binnen Nederlandse gemeenten. Uit het onderzoek bleek dat gemeenten veel uiteenlopende inkoopinitiatieven nemen op het gebied van duurzame ontwikkeling, van inkoopprojecten tot inkoop- en beoordelingsmethodieken. 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 (vertaald in beleidsdocumenten) en niet resultaatgericht. De bijdrage van de initiatieven is dan ook moeilijk kwantificeerbaar en leidt daardoor zelden tot sturing of beleidsevaluatie.

Binnen gemeenten blijkt de rol van de budgethoudende afdelingsmanagers erg groot te zijn. Zij hebben vaak andere prioriteiten dan duurzaamheid. Uit het onderzoek van Gelderman, Semeijn en Bouma (2015) 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). Inkoopmanagers leggen juist de nadruk op interne stakeholders die betrokken zijn bij het krachtenveld dat wordt ervaren bij het realiseren van inkoopinitiatieven voor duurzame ontwikkeling (zie figuur 1.1).

De acceptatie van duurzame innovaties gaat vaak langzaam. Kopende organisaties staan lang niet altijd te trappelen om over te schakelen op 'duurzaam' (zie voorbeeld 1.10).

**FIGUUR 1.1** Krachtenspel rond duurzaam inkopen binnen gemeenten

Bron: Gelderman, Semeijn en Bouma (2015)

#### VOORBEELD 1.10 LIEVER QUICK WINS DAN DUURZAME OPLOSSINGEN

De directeur van SMC Pneumatics, fabrikant van pneumatiek, ervaart vooral belangstelling voor quick wins. 'Dan wil iedereen naar ons verhaal luisteren. Iedereen is geïnteresseerd als we kosten voor een klant kunnen besparen door het voorkomen van perslucht lekkages in een fabriek op korte termijn, zonder grote investeringen. Maar zodra het gaat om investeringen in duurzame componenten met een lagere tco (total cost of ownership) op lange termijn, dan is de belangstelling minder.' Dat lijkt te wijten te zijn aan het ontbreken van energielabels, zoals wel voor auto's en koelkasten

gelden. Een machinebouwer kan zich nu niet onderscheiden met een energiezuinige machine, omdat zijn klant daarin niet wezenlijk geïnteresseerd is. Die desinteresse in energiezuinigheid geldt overigens niet voor alle eindgebruikers. Fabrikanten van bekende merken die dichtbij de consument staan, profileren zich graag met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor bedrijven als Heineken, Coca-Cola en Campina ligt het dus anders.

Bron: [www.smc-pneumatics.nl](http://www.smc-pneumatics.nl)

Bedrijven die producten en merken verkopen op consumentenmarkten, lijken gevoeliger te zijn voor duurzame initiatieven dan hun collega's in B2B-markten. Vooral consumenten verwachten tegenwoordig van bedrijven steeds meer dat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het imago van bedrijven kan enorm worden beschadigd als blijkt dat er misstanden plaatsvinden bij de productie, maar ook bij de inkoop en leveranciers (zie voorbeeld 1.11).

#### VOORBEELD 1.11 GREENPEACE GAF UNILEVER EEN WAKE-UP CALL

Unilever wil de omzet verdubbelen, maar de milieu-impact verkleinen. Dat is de ambitieuze doelstelling die ook bedrijvend en motiverend werkt. Inkoopers spelen een hoofdrol bij het groener

maken van het bedrijf. Unilever kreeg haar wake-up call van Greenpeace dat enige jaren geleden een rapport naar buiten bracht waaruit bleek dat een van de belangrijkste toeleveranciers van

palmolie op grote schaal oerbos kapt. Uiteindelijk gaat Unilever alleen nog maar duurzame palmolie inkopen (2015). Unilever heeft het Sustainable Living Plan opgesteld, waarin voor elke schakel in de keten duurzame initiatieven worden ontplooid. Zo worden honderdduizenden

kleine boeren geholpen bij het verhogen van hun productie op een duurzame wijze. Aldus Gavin Neath, senior vice-president sustainability Unilever op het 'International Supply Management Congress' (2012).

### 1.1.6.3 Cradle to cradle

In 2002 kwamen Michael Braungart en William McDonough met een oplossing in het boek 'Cradle to cradle: remaking the way we make things'. Centraal staat het idee om al in de ontwerpfase van een product rekening te houden met het hergebruik van grondstoffen, waardoor er geen reststoffen overblijven. Afval moet worden uitgebannen, net als in de biologische kringloop. Al vanaf het ontwerp moet duidelijk zijn hoe gebruikte materialen kunnen worden hergebruikt. Ofwel, van de wieg naar de volgende wieg: cradle to cradle (C2C) (zie voorbeelden 1.12 en 1.13).

Hergebruik van grondstoffen in een kringloop staat centraal in de C2C-filosofie. Wat voor het ene product restafval is, wordt grondstof voor het andere. Blijft er echt iets over, dan moet het restproduct zo min mogelijk schade toebrengen aan het milieu. C2C gaat verder dan duurzaamheid, omdat het bij duurzaamheid gaat om het beperken van milieuschade voor de volgende generatie. C2C lijkt op recycling, maar toch is er een wezenlijk verschil. Bij recycling is niet van tevoren rekening gehouden met hergebruik, bij C2C juist wel. Bovendien verliest gerecycled materiaal geleidelijk zijn waarde. Verschillende bedrijven zijn al druk bezig met het uitvoeren van dit principe. Zo produceert de Koninklijke Mosa op basis van C2C, waarbij alle grondstoffen van de tegels recyclebaar zijn en geen schade aan het milieu toebrengen. Verder wordt zo veel mogelijk tegelafval als grondstof voor nieuwe tegels gebruikt. Grondstoffen die niet duurzaam waren, zijn vervangen. Ook de groeven waaruit de grondstoffen komen, is onder de loep genomen ([www.mosa.nl](http://www.mosa.nl)).

#### VOORBEELD 1.12 BLUEVEYOR VAN VANDERLANDE EN DE CIRCULAIRE ECONOMIE

Ze zijn nog dun gezaaid, industriële producten die volgens de principes van de circulaire economie zijn ontworpen en gemaakt. Vanderlande is wereldmarktleider in bagagesystemen op luchthavens en sorteersystemen voor pakket- en postdiensten. Het bedrijf heeft samen met SEW Eurodrive een duurzame, energiezuinige transportbandmodule gemaakt, de Blueveyor. Het product is inderdaad blauw, maar het echte verschil met gangbare transportbandmodules is essentiëler. Met de principes van de circulaire economie zijn het productontwerp en de materiaalkeuze zodanig dat

de conveyor simpel en snel te demonteren is en dat alle materialen end-of-life hergebruikt kunnen worden. En dan niet als bermpaaltjes, maar op gelijkwaardig hoog niveau. Ook zijn er veel minder onderdelen gebruikt en is het energieverbruik 60% lager in de gebruiksfase. Aan de ontwikkeling en fabricage hangt een lange supply chain vast. In de circulaire economie is nauwe samenwerking in de keten een keiharde noodzaak. Dat is meteen de bottleneck, want alle partijen moeten wel mee zijn.

Bron: Campman (2015)

**VOORBEELD 1.13 C2C BIJ DE KONINKLIJKE AUPING**

Koninklijke Auping wil de beste supply chain in zijn branche bouwen. Duurzaamheid speelt daarbij een zeer belangrijke rol. Het bedrijf heeft het C2C-principe omarmd, wat de hele organisatie raakt. Met het Auping Take Back-programma kunnen klanten die een nieuwe matras kopen, hun oude matras (van welk merk ook) inleveren, zodat ijzer, latex en polyether worden gesorteerd en opnieuw gebruikt. De inkoop was eerst vooral gericht op beschikbaarheid van grondstoffen en kostenbeheersing. Nu gaat

het om een duurzame keten, waarbij nauw wordt samengewerkt met leveranciers. Met Auping Preferred Suppliers wordt integratie van ketens nagestreefd. Leveranciers denken mee over de herwinbaarheid van materialen. Kennis op materiaalniveau wordt gedeeld. De samenwerking verloopt overigens soms moeizaam, omdat partners de kaarten tegen de borst houden. Voor de omslag is een aantal jaren uitgetrokken.

*Bron: Putters (2012)*

**1.1.6.4 Schaarste**

Binnen de grondstoffen kunnen we onderscheid maken tussen hernieuwbare grondstoffen (zoals hout) en niet-hernieuwbare grondstoffen (zoals fossiele brandstoffen, goud en koper). De niet-hernieuwbare grondstoffen worden verbruikt van een eindige voorraad. Bedrijven en overheden zijn zich bewust van de grote problemen die worden veroorzaakt door het uitgeput raken van grondstoffen die in allerlei producten en productieprocessen worden gebruikt. De toenemende schaarste aan grondstoffen en mineralen zal de economische ontwikkeling en welvaart van landen sterk negatief beïnvloeden (Van Weele, 2011). Reeds nu is duidelijk dat de ontwikkeling van elektrische auto's beperkt zal worden door de gelimiteerde beschikbaarheid van lithium, als basis voor de batterijen van deze nieuwe auto's. Een hybride auto bevat één à twee kilo neodymium. Een grootschalige overschakeling op hybride en elektrische auto's is op grond hiervan dan ook uitgesloten. De nieuwste generatie windmolens vergt meer dan 130 kg van neodymium per megawatt opgesteld vermogen. Voor tientallen metalen zijn vergelijkbare voorbeelden, met name in de platinagroep, gallium, germanium en indium. 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. Deze schaarse metalen spelen een onvervangbare rol in allerlei hightechtoepassingen, zoals katalysatoren, brandstofcellen, accu's, zonnecellen, windmolens en elektronica.

Schaarste is niet alleen een economisch probleem, maar ook een politiek probleem (Van der Ent, 2009). Schaarse grondstoffen en basismaterialen zijn steeds meer in handen gekomen van een beperkt aantal spelers. Europa is sterk afhankelijk geworden van Zuidoost-Azië voor wat betreft de toelevering van grondstoffen. China heeft een sterke greep op zeldzame aardmetalen. China heeft strategische voorraden aangelegd, de export beperkt, belangen verworven in landen als Australië waar nog veel aardmetalen zijn en de sector geconsolideerd (National Institute of Advanced Studies). Ongeveer 90% van de wereldvoorraad aan deze metalen is in China te vinden. China heeft grote invloed op de prijzen op de internationale markt. Tegenover de uitputting en schaarste staat een stijging in het wereldverbruik.

**Grondstoffen**

De fossiele brandstoffen raken op, dat is al jaren bekend. Organisaties en overheden proberen de overstap te maken naar duurzame energievoorziening. Probleem is echter dat een meer duurzame energiewinning juist het gebruik van zeldzame metalen met zich meebrengt. De makkelijk winbare voorraden raken veel sneller op dan die van olie en gas. Metaalwinning kost steeds meer energie naarmate voorraden moeilijker te bereiken zijn en laagwaardiger zijn. Daar is sprake van een vicieuze cirkel: er is energie nodig om metalen te winnen en er zijn metalen nodig voor de moeilijke winning van fossiele brandstoffen en de overstap naar alternatieven. De problemen als gevolg van schaarste aan metalen, ook meer gangbare als zilver, goud, zink, tin en lood, zijn urgenter en groter dan de schaarste aan fossiele brandstoffen, zoals olie en gas (Van der Ent, 2009). Recycling en hergebruik zijn onontkoombaar. Betere productontwerpen, minder en ander metaalgebruik, substitutie van schaarse door andere materialen, zoals polymeren, maar natuurlijk ook minder gebruik voor producten met een langere levensduur. Volgens Van Weele (2011b) moet het Strategic Supply Market Management gestalte krijgen. Er liggen aanzienlijke uitdagingen voor inkoopprofessionals die te maken krijgen met toenemende prijsstijgingen en onderliggende schaarstesituaties. Bedrijven moeten op zoek naar nieuwe technologieën waarmee men minder afhankelijk is van fossiele energiedragers en schaarse grondstoffen.

## 1.2 Hoe wordt ingekocht?

Een inkoopbeslissing in een organisatie is vrijwel nooit een op zichzelf staande gebeurtenis. Er zijn diverse personen of afdelingen bij betrokken, zowel vanuit de kopende als vanuit de verkopende organisatie. Er kan heel veel voorafgaan aan een uiteindelijke inkoopbeslissing. In deze paragraaf zullen we de gang van zaken die tot een inkoopbeslissing leidt, 'modellieren' en systematiseren. 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 De fasen van het inkoopproces

#### 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 (2005) 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 offreren)
- 3 contracteren (inclusief onderhandelen)
- 4 bestellen
- 5 bewaken
- 6 nazorg

Deze fasen (zie figuur 1.2) lichten we nu kort toe. In andere hoofdstukken van dit boek gaan we er uitgebreider op in. Daarbij concentreren we ons op de onderdelen specificeren, offreren, selecteren, onderhandelen en contracteren.

FIGUUR 1.2 DE FASEN VAN HET INKOOPPROCES



De indeling van het inkoopproces in fasen is gebaseerd op de onderlinge samenhang en de volgtijdelijkheid van de verschillende inkoopactiviteiten. De fasering van het inkoopproces is een belangrijk hulpmiddel om duidelijk te maken hoe organisaties het beste 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 worden gezocht. Het kan zijn dat eerdere fasen van het inkoopproces slecht zijn doorlopen. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat er onvolledige specificaties zijn opgesteld, dat de leverancier op grond van verkeerde criteria is geselecteerd, dat de contractuele voorwaarden niet goed zijn uitgewerkt, enzovoort. 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 de tactische inkoop (ook wel initiële inkoop genoemd) en de 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, dreigende voorraadtekorten, enzovoort. Ook externe factoren zijn mogelijk, zoals technologische vernieuwingen, ontevredenheid over een bestaande leverancier, enzovoort. In de specificatiefase bepaalt men de behoefte (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* (de exacte functies of gebruiksdoelen)
- 2 *technische eisen* (bijvoorbeeld kenmerken van materialen die gebruikt moeten worden, afmetingen, gewichten, maximale geluidsniveaus)
- 3 *logistieke eisen* (beschikbaarheid, levertijden en leverschema, servicegraad, verpakkingen, transportwijze, onderhoud, responstijd, enzovoort)
- 4 *kwaliteitseisen* (zoals normen, toleranties, procedures bij afwijkingen, rapportages, inspecties, gevraagde certificaten, bijvoorbeeld ISO 9001)
- 5 *commerciële eisen* (contractvorm, prijscondities, betalingswijze, lease-opties, garantiebepalingen, aansprakelijkheid en dergelijke)
- 6 *milieuaspecten* (effecten van een product of dienst op het milieu, bijvoorbeeld CO<sub>2</sub>-uitstoot of het gebruik van gevaarlijke chemische stoffen)
- 7 *sociale aspecten* (respecteren van mensen- en arbeidersrechten)



Men kan zich natuurlijk altijd 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. Veel voorkomende 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 wederzijds overleg. Hierop zijn veel antwoorden mogelijk. Welke mogelijkheid in een concrete situatie het beste is, hangt af van het soort product, de benodigde specialistische kennis, de marktpositie, de afhankelijkheid, de beschikbaarheid van substituten en natuurlijk van de waarde van het in te kopen product. Veel producten van geringe waarde worden bij wijze van spreken direct uit de catalogus besteld.

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 deze 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 opleveren. Als de inkoper alleen de bestelbonnen maakt, dan zijn besparingen niet meer mogelijk. Figuur 1.3 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 naarmate er sprake is van een stijgende complexiteit en een kortere time-to-market.

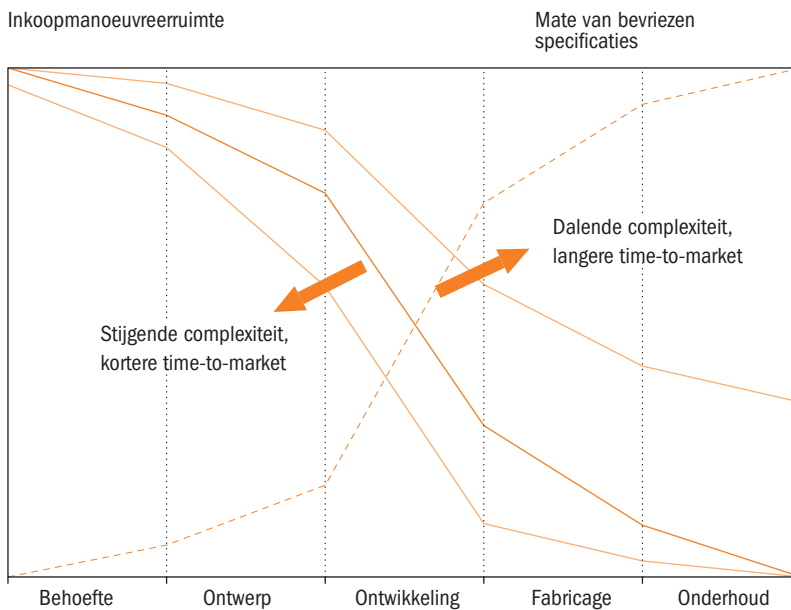
Gebruikers – vaak technici – hebben nogal eens een voorkeur voor technologische hoogstandjes, snelle en dure oplossingen en soms zelfs voor bepaalde leveranciers. In het slechtste geval worden specificaties zo nauw omschreven dat slechts één leverancier geschikt zou zijn. De professionele inkoper moet er dan evenwel 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.

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, dit met de bedoeling de specificaties zodanig te beïnvloeden dat ze een betere uitgangspositie hebben dan hun concurrenten. Dit verschijnsel staat bekend als back-door-selling. Het zal duidelijk zijn dat de onderhandelingspositie van de inkopende organisatie hierdoor verslechtert. In veel bedrijven moeten potentiële leveranciers altijd eerst met de inkoopafdeling praten.

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 een aantal rondes wordt gesproken over de huidige situatie, wat de wensen van de aanbesteder is en wat de mogelijkheden van de leveranciers zijn. De aanbesteder vraagt openbaar aan marktpartijen om zich te melden voor de dialoog. De aanbesteder stelt geen uitgebreid technisch bestek op, zodat veel partijen kunnen meedoen. 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.

**Concurrentie-  
gerichte  
dialoog**

**FIGUUR 1.3** De manoeuvreerruimte van inkoop



**VOORBEELD 1.14 INKOOPELEKKAGE BIJ DE NS**

Toen Frank Steller begon als concern-directeur Inkoop bij de Nederlandse Spoorwegen heeft hij eerst aan alle bazen van de business-units gevraagd hoe zij over inkoop denken. Vervolgens heeft hij die vraag ook aan een aantal toeleveranciers gesteld. Het bleek een

shocking experience te zijn. Want die leveranciers kwamen op vele manieren binnen bij de NS, maar zelden via inkoop. In het beeldende inkoopjargon noemt men dat 'inkoopekkage'.

Bron: Andriesse (2009)

### 1.2.1.2 Offeren en Selecteren

#### Offerte-aanvraag

De meest eenvoudige offerteaanvraag is niet meer dan een uitnodiging om een prijsopgave te doen. In deze paragraaf zullen we verder uitgaan van een meer uitgebreide offerteaanvraag. Voor belangrijke aanschaffingen kan men gebruikmaken van het aanvragen en beoordelen van verschillende offertes. Offertebeoordeling kan direct leiden tot de leverancierskeuze. Het is ook mogelijk dat men 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).

#### Approved-vendor-list

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 onderneming. 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 halfabrikaten (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.

#### Prekwalificatie

De eerste selectie van leveranciers noemt men ook wel prekwificatie. Uit de *approved-vendor-list* selecteert men 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 inkoopende 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).

#### Shortlist

Het is erg belangrijk dat de offertes van de verschillende leveranciers goed met elkaar kunnen worden vergeleken. De inkoper let erop dat alle offertes op alle punten voldoende informatie bevatten, anders is beoordeling niet goed mogelijk en moet men aanvullende vragen stellen. De verkregen offertes moeten met elkaar worden vergeleken en, afhankelijk van het desbetreffende 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 *rating* of *ranking system*. Scores worden vermenigvuldigd met wegingsfactoren; zo ontstaat voor iedere offerte een totaal-score. Op deze manier 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 onderhandelt men vooral over prijzen, kortingen en leveringsvoorwaarden. Bij wat complexere producten kunnen de onderhandelingen ook gaan over installatie, technische ondersteuning en training van gebruikers. Op grond

van de onderhandelingen met aanbieders maakt men ten slotte een definitieve leverancierskeuze. Afhankelijk van het type offerte is het ook mogelijk dat men 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 mogelijk, 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, maar deze is op haar beurt aangewezen op specifieke ondersteuning van andere disciplines, doorgaans op het gebied van het recht, de techniek en op het gebied van verzekeringskwesties.

#### 1.2.1.4 Bestellen, bewaken en nazorg

Het plaatsen van een bestelling houdt een opdracht tot levering in, maar een inkooporder kan 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*: medewerkers of afdelingen kopen in buiten de bestaande contracten om (zie voorbeeld 1.14). 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. Zo doet de Belastingdienst jaarlijks een inkooponderzoek waarbij ze nagaat welke uitgaven er zijn geweest en onder welke contracten. Doel is het maverick buying-gedrag te beperken. Het percentage dat buiten de contracten is ingekocht, is sterk gedaald tot (toch nog) een slordige 12%.

Een deugdelijk contractenbeheer omvat het vastleggen, actualiseren en toegankelijk maken van contractgegevens. Met deze gegevens kan men bepalen wanneer overleg voor een nieuw contract, al dan niet bij dezelfde leverancier, kan worden opgestart. In het kader van de inkoopcontrole (zie ook hoofdstuk 4) is het belangrijk dat basisgegevens systematisch en toegankelijk worden vastgelegd. In menige organisatie worden contracten centraal bewaard, soms letterlijk in de onderste la van de archiefkast. Contractmanagement kan onnodige kosten en risico's helpen voorkomen. Bekende problemen met een slecht contractmanagement zijn: maverick buying, door onbekendheid missen van kortingen, contracten die 'automatisch' worden verlengd soms met prijsverhogingen en het niet monitoren van prestatie-indicatoren, zodat service level agreements (SLA's) en malusregelingen niet worden benut. Kortom, onvoldoende controle op de controle en naleving van contracten (zie voorbeeld 1.15).

Teken-  
bevoegdheid  
Maverick  
buying  
Participatie-  
graad

Contracten-  
beheer

**VOORBEELD 1.15 AMERIKAANS LEGER INEFFICIËNT DOOR SLECHT CONTRACTMANAGEMENT**

Veel van het werk in de oorlogen in Irak en Afghanistan is uitbesteed aan derden door het Amerikaanse leger. Daar lopen zo'n 200.000 contractmedewerkers rond. Nog nooit in de militaire geschiedenis was het Amerikaanse leger zo afhankelijk van dergelijke toeleveranciers. Met de afslanking van het leger is ook de capaciteit voor contractmanage-

ment afgenomen. Resultaat: door slecht gemanagede contracten wordt er voor miljarden dollars verspild en gefraudeerd. Volgens de Commissie on Wartime Contracting kon het wel eens gaan om tientallen miljarden dollars.

Bron: Deal! (juni, 2011)

**Orderbewaking**

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 bepalen op welke manier orderbewaking wordt toegepast: van standaardbrieven en een telefonische herinnering tot persoonlijk bezoek. Bij de orderbewaking maakt men wel gebruik van een *overdue*-lijst met daarop alle achterstallige leveringen. 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 voordat levering moet plaatsvinden, 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.

**Chasseren**

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.
- *Back orders*, 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.

**Inkoopfactuurcontrole**

De inkoopfactuurcontrole vindt normaal gesproken buiten de inkoopafdeling plaats. De afdeling die de financiële administratie verzorgt, meldt gevonden afwijkingen in facturen natuurlijk wel aan de inkoopafdeling, die dan actie kan ondernemen. Met behulp van automatisering wordt 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 bedrijven via computersystemen snel en eenvoudig allerlei documenten uitwisselen. Elektronische documenten vervangen de papieren documenten, wat een aanzienlijke tijdbesparing voor Inkoop betekent (zie voorbeeld 1.16). Productiebedrijven

die met *just-in-time*-systemen werken, kunnen overigens niet zonder elektronische communicatie.

#### **VOORBEELD 1.16 WAGENINGEN UR GAAT FACTUREN ELEKTRONISCH VERWERKEN**

Wageningen Universiteit en Researchcentrum voor de software van Basware voor het digitaal kunnen verwerken van facturen

Per jaar worden in Wageningen zo'n 150.000 facturen verwerkt. De afdeling Inkoop kan de administratieve lasten binnen de universiteit verlichten door facturen automatisch in te lezen, te matchen met orders en betaalbaar te

stellen in Exact. Wageningen UR geeft hiermee niet alleen invulling aan het doel van de overheid om e-factorisering zo veel mogelijk te stimuleren, maar ook aan het beleid van duurzaam ondernemen van Wageningen UR, namelijk minder papier gebruiken en minder transport.

*Bron: Deal!, april 2013*

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. Eventuele problemen worden geanalyseerd teneinde herhaling in de toekomst te voorkomen. 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 *vendoring* als formele methode voor leveranciersbeoordeling (zie ook paragraaf 7.5). Het kenmerk van *vendoring* is dat men de prestaties van leveranciers zo objectief mogelijk probeert te meten. De beoordeling van leveranciers kan met behulp van *vendoring* uitstekend worden gedocumenteerd en later als interne informatiebron worden gebruikt voor een volgend inkoopproces. Uiteraard worden tegenvallende prestaties en eventuele corrigerende maatregelen met de leverancier besproken.

### **1.2.2 Het verloop van inkoopprocessen**

De manier waarop men inkoopprocessen doorloopt, wordt gestuurd door de antwoorden die de organisatie geeft op strategische vragen met betrekking tot de relaties die men met leveranciers beoogt te onderhouden. Om enkele belangrijke zaken te noemen: de inkoopstrategie en het sourcing-beleid (single sourcing, multiple sourcing, enzovoort), het beleid inzake uitbesteding (make-or-buy), de manier waarop met leveranciers wordt omgegaan (leveranciersmanagement) en de mogelijke samenwerking die met partners wordt nagestreefd (strategische allianties) – kortom: beslissingen die van fundamenteel karakter zijn en die een vérgaande invloed hebben op de manier waarop men inkoopprocessen doorloopt. De strategische inkoopproblematiek is richtinggevend voor de manier waarop transacties moeten worden afgesloten. In dit boek bespreken we dit onder de noemer 'relatiemanagement'.

De manier waarop men inkoopprocessen doorloopt, kunnen we ook koppelen aan de eerder besproken ontwikkeling van de inkoopfunctie (zie paragraaf 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 men 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 Buter (1995) en Van Weele (2005) algemene eisen stellen aan het inkoopproces:

- De gewenste uitkomst van iedere fase moet duidelijk zijn vastgesteld. Bij voorkeur wordt iedere fase afgerond op basis van besluitvorming over een beslisdocument.
- 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.
- In principe moet er gewerkt worden met heldere, functionele specificaties; dit geldt in ieder geval aan het begin van het inkoopproces.
- Vooraf moeten de criteria op basis waarvan leveranciers worden geselecteerd, geformuleerd zijn. Deze criteria moeten eenduidig zijn en mogen geen aanleiding geven tot misverstanden als men tot leverancierskeuze wil overgaan.

### 1.2.3 Koopsituaties

Het is duidelijk dat men inkoopprocessen lang niet altijd op dezelfde manier doorloopt. Men doorloopt lang niet alle (sub)fasen altijd bij elke aankoop. 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 waarmee we te maken hebben.

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 evenwel blijken de meeste aankopen betrekking te hebben op een min of meer rechtstreekse herhalingsaankoop. Dat betekent dat niet alle fasen zullen worden doorlopen. In het geval van een raam- of afroepcontract doorloopt men niet telkens alle fasen van het model indien 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 we in de praktijk dan ook enkele nadere checkpunten en zogenaamde 'contingency elements' (Monczka c.s., 2005). Als er 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 zogenaamde 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 (*approve purchase*), wil het inkoopproces kunnen worden afgerond. Verder kan ook de inkoopmethode van invloed zijn. Zo zullen bij de methode van openbare aanbesteding diverse (sub)fasen samenvallen. Bij een aanbesteding van een complex kapitaalgoed zullen bepaalde fasen bijzondere aandacht en invulling krijgen, in het bijzonder rond het aanvragen en evalueren van offertes. Vanuit de aanbiedende partij gezien, maken het opstellen van de offerte (*the proposal*) en de onderhandelingen daarbij een groot deel uit van het inkoopproces.

In navolging van Robinson c.s. (1976) onderscheiden we de volgende drie koopsituaties:

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

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

De *new-task*-situatie doet zich voor wanneer de organisatie besluit een geheel nieuw product aan te schaffen. Dit type koopsituatie wordt gekenmerkt door een grote onzekerheid: de specificaties van het product moeten nog worden vastgesteld; men heeft geen enkele ervaring met soortgelijke producten waarop men kan 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 bij de aankoop van nieuwe componenten die op eigen specificatie worden gemaakt.

#### *Ad 2 Gewijzigde herhalingsaankoop*

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

#### *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 men ervaring heeft. 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 jaarafpraak: de prijs en de kortingen liggen vast. De gebruiker kan direct tegen de overeengekomen contractvoorwaarden bestellen.

Afhankelijk van het type koopsituatie kunnen meer of minder fasen worden overgeslagen. We kunnen in het verlengde hiervan de fasen van het

## Koopsituaties

### New-task-situatie

### Gewijzigde herhalingsaankoop

### Rechtstreekse herhalingsaankoop



**Buy grid**

koopproces combineren met de drie koopsituaties. Het resultaat van deze combinaties staat bekend als de buy grid. Het buy-grid-model is ontwikkeld door Robinson c.s. (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-grid-combinatie kunnen we ons afvragen:

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

Op deze vragen komen we nog uitgebreid terug in paragraaf 1.4, 'Wie koopt in?'

Eerst gaan we nader in op de vraag wat er wordt gekocht.

### **1.3 Wat wordt gekocht?**

Een aardig overzicht van het totale aanbod aan producten die door organisaties worden gekocht, is de opsomming van Marrian (1965), die maar liefst zeventien (sub)categorieën onderscheidt:

- 1 gebouwen: fabriekshallen, kantoorgebouwen, verkeerstorens en loodsen
- 2 installaties: apparaten die noodzakelijk zijn voor productie, zoals ovens, machines, vliegtuigen en schepen
- 3 hulpapparatuur: duurzame uitrusting om de productie te vergemakkelijken, zoals computers, zakenvliegtuigen, directieketen en telefoons
- 4 werkuitrusting: semi-duurzame goederen die worden gebruikt bij de productie, bijvoorbeeld speciale kleding, brillen en borstels
- 5 gereedschappen: hamers, tangen, schrijfmachines, chirurgische instrumenten en dergelijke
- 6 meubilair: tafels, kasten, vloerbedekking, toonbanken, enzovoort
- 7 ruwe grondstoffen, zoals wol, hout, ruwe olie en ijzererts
- 8 halffabrikaten: plastics, chemicaliën, olie, staalplaten, glas en dergelijke
- 9 fabrikaten (inclusief componenten) die worden gebruikt in het eindproduct: schroeven, draad, carburateurs, lampen en dergelijke
- 10 producten die in ongewijzigde vorm aan de eindverbruiker worden (door) verkocht
- 11 fabricagemateriaal: materiaal dat in het eindproduct wordt verwerkt (verven, soldeermateriaal, kleefstoffen en dergelijke)
- 12 verpakkingsmateriaal: kisten, dozen, blikken, zakken, enzovoort
- 13 productievoorzieningen (al het materiaal dat tijdens de productie wordt verbruikt, maar niet in het eindproduct verwerkt is): energie, smeermiddelen, reinigingsmiddelen en dergelijke
- 14 reserve- en vervangingsmateriaal: onderhoudsmateriaal en onderdelen om de productie gaande te houden, zoals boortjes, drijfriemen, tandwielen, buizen, lampen en zekeringen
- 15 dienstverlening: onderhouds- en reparatiediensten en dergelijke
- 16 uitbestede diensten: transport, opslag, financiële dienstverlening, public relations, reclame en dergelijke
- 17 adviezen en vormen van dienstverlening die gericht zijn op algemene of specifieke kennis: research, marktonderzoek en opleidingen

Uit deze opsomming blijkt de enorme variatie aan producten.

### 1.3.1 Indeling van producten

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

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

In tabel 1.1 is de basisindeling van producten uitgewerkt naar – nog net te hanteren – zeven productcategorieën. Deze categorieën lichten we nu kort toe.

**TABEL 1.1** Indeling van producten

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

#### Ad 1 Kapitaalgoederen

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

Bij gebrek aan een goed Nederlands equivalent voor de term *equipment* gebruiken we deze Engelse term. Het begrip ‘uitrusting’ komt er nog het

dichtst bij in de buurt, maar wordt zelden gehanteerd. 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 (een standaardproduct) is simpel en weinig risicovol, terwijl de koop van een nieuwe lasrobot (uit dezelfde categorie) vanzelfsprekend een geheel andere aanpak vergt en geheel andere consequenties met zich meebrengt.

### Systems

Bij systems (ofwel systemen) gaat het altijd om een combinatie van onderdelen die als één geheel worden aangeboden naar de wensen van individuele afnemers. Systemen bestaan niet alleen uit kapitaalgoederen, maar ook uit componenten en aanvullende diensten. De kernactiviteit Industriële Systemen van Stork NV maakt complete productiesystemen. De laatste jaren worden echter juist de aanvullende diensten, componenten en verbruiksgoederen (naleveringen) steeds belangrijker.

Een systeem biedt een totale oplossing voor een samengesteld probleem. Er is altijd veel geld gemoeid met de oplevering van systemen, en de contacten met de kopende organisatie zijn intensief en veelvuldig van aard.

### Turnkey-projecten

Projecten die leiden tot de oplevering van een nieuw product of tot een nieuw productieproces in opdracht van een klant worden ook wel *turnkey*-projecten genoemd. Voorbeelden hiervan zijn schepen, vliegtuigen, maar ook complete fabrieken en productiesystemen.

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 (*after-sales-service*)
- de verkoop- en productiemogelijkheden van het bedrijf op 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 desbetreffende leverancier. Ofwel, geen beslissing die makkelijk kan worden genomen. 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*

### Raw materials

De *raw materials* zijn grondstoffen. Deze worden geleverd door bedrijven die 'leven' van landbouw, mijn- en bosbouw en visvangst. Grondstoffen dienen als basismateriaal voor productieprocessen. Voorbeelden zijn vlees, wol, aardgas, kolen, olie, hout, ijzererts, koper, goud en andere metalen. Grondstoffen hebben een groot aandeel in het inkooppakket van veel ondernemingen. Er zijn grote bedragen mee gemoeid, ze worden verhandeld op internationale markten en ze kunnen moeilijk of helemaal niet worden vervangen door substituten. Voor sommige grondstoffen gelden markt vormen met monopolistische en concurrentie beperkende kenmerken. Door concentratie van het aanbod in bepaalde landen zijn ook kartels mogelijk. Politieke onrust in

dergelijke landen kan een belangrijke 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 bepaalde grondstoffen en daarmee controle over productiekosten te houden. Enkele voorbeelden hiervan zijn staalbedrijven die kolenuitwinningen bezitten en chemische bedrijven die over natuurlijke gasbronnen beschikken. De manier van inkopen zal afhankelijk zijn van de specifieke omstandigheden, soms heeft men in dat opzicht te maken met grote wereldmarkten, soms met kleinere markten (zie voorbeeld 1.17).

**VOORBEELD 1.17 INKOOP GAAT OM HET VOORSPELLEN VAN GRONDSTOFFPRIJZEN BIJ TROUW NUTRITION**

Trouw Nutrition produceert Sprayfo-kalvermelk, vergelijkbaar met babymelk. Het wordt in poedervorm geleverd aan de boeren die er met lauw water (verrijkte) melk van kunnen maken. De inkoop van grondstoffen zoals palmolie vormt de belangrijkste component van de kostprijs. Veel factoren beïnvloeden de prijs en beschikbaarheid, van het weer tot de

wetgeving en van valutakoersen tot de prijs van zuivelproducten voor de consumenten. Dit maakt het voorspellen van de inkoopprijs lastig. De inkoopmanager daarover: 'Inkoop draait in onze organisatie vooral om het voorspellen van wat grondstoffprijzen gaan doen.'

Bron: Hulsebos (2016c)

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 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. Bijkomend probleem is dat schaarse grondstoffen en basismaterialen steeds meer in handen komen van een beperkt aantal spelers. Europa is sterk afhankelijk geworden van Zuidoost-Azië voor wat betreft de toelevering van grondstoffen. Volgens Van Weele (2011) liggen hier belangrijke uitdagingen voor inkoopmanagers binnen het bedrijfsleven.

De *processed materials* zijn halffabrikaten. Dit zijn materialen die de een of andere bewerking hebben ondergaan. Voorbeelden van processed materials zijn plaatstaal, leer, walsdraad, plastic foliën, glas en chemicaliën. De meeste halffabrikaten kunnen gekenmerkt worden als ongedifferentieerd. De productverschillen zijn gering en specificaties zijn standaard. Het ontbreken van productverschillen (homogeniteit) heeft invloed op de relatie tussen Inkoop en Verkoop. Kopende organisaties proberen hun inkopen te concentreren bij een of twee leveranciers en op deze manier goedkoper uit te zijn. De leverancier kan aanzienlijke kortingen geven als hij in voldoende mate kan profiteren van schaalvoordelen. Halffabrikaten 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: schokdempers, koplampen, portieren, radio's, schakelaars, accu's en andere motoronderdelen in auto's. In veel gevallen gaat het bij componenten om grote hoeveelheden die regelmatig in productieprocessen

**Components**

worden gebruikt. Opslag, transport, *materials 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 (bijvoorbeeld halfgeleiders en dieselmotoren), andere onderdelen zijn simpel en goedkoop (bouten en moeren). Vooral bij het eerste type kan een 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 *co-designership* kunnen bepalend zijn voor de concurrentiekracht van het inkopende bedrijf.

Bij componenten kunnen we onderscheid maken tussen enerzijds gestandaardiseerde componenten en anderzijds 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 zelfs tot slechts één. Duidelijk is dat in dat geval de onderhandelingsmacht van de leverancier veel groter is.

#### *Ad 3 Verbruiksgoederen*

#### Supplies

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'.

#### MRO-artikelen

Voor onderhoud en reparatie worden talloze goedkope producten in voorraad gehouden, zoals smeermiddelen, schoonmaakmiddelen, verf, filters, enzovoort. Bij de *operating supplies* gaat het bijvoorbeeld om kantoorbenodigdheden als pennen, papier, inkt en paperclips. Voor de meeste supplies bestaan standaardspecificaties; deze supplies zijn doorgaans niet kostbaar. Dergelijke goederen worden veelal vanuit het magazijn bevoorrad.

Doordat er zoveel verschillende verbruiksgoederen zijn, heeft de inkoper hier al gauw te maken met vele, tijdrovende administratieve werkzaamheden. In de praktijk kent men hier de 80-20-regel: de inkoper is 80% van zijn tijd bezig met 20% van het inkoopandeel. Kritiek op inkopers is vaak dat ze te veel tijd besteden aan administratieve taken en te weinig aan activiteiten die eerder in het inkoopproces worden uitgevoerd en waarbij meer strategische beslissingen worden genomen (specificeren, selecteren, inkoopmarkt-onderzoek, onderhandelen).

De inkoopproblematiek van verbruiksgoederen moet niet worden bekeken op het niveau van de afzonderlijke inkoopbeslissing. Verbruiksgoederen moeten beschikbaar zijn. Mogelijke oplossingen kan men vinden in de richting van standaardisatie, beperking van het assortiment en leveranciersreductie. Men kan werken met voorkeursleveranciers waarmee overkoepelende raamcontracten worden gesloten, op basis waarvan de interne gebruikers kunnen 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**

#### **VOORBEELD 1.18 BIDDLE VERLAAGT VOORRADEN DOOR CONSIGNATIE EN EEN PENDELTRAILER**

Biddle is producent van apparatuur voor klimaatscheiding en klimaatbeheersing. Biddle produceert op klantorder, zodat de productieafdeling efficiënt moet werken met korte doorlooptijden. De levertijd van bepaalde leveranciers kan wel oplopen tot acht weken. De levertijd op een bestelling is maar één dag. Daarom is samen met toeleverancier gezocht naar oplossingen om niet van die grote voorraden te hoeven aanhouden. Biddle werkt nu met consignatievoorraden die in

een warehouse van een transporteur/opslagbedrijf liggen. Er wordt pas betaald voor de materialen als ze worden gebruikt. Daarnaast maakt Biddle gebruik van een pendeltrailer: om elf uur in de ochtend worden materialen besteld, om half twee komt de trailer ze afleveren. Al het stroomlijnen heeft geleid tot een daling van de inkoopvoorraad van 20%, terwijl de productie is gestegen met 40%.

*Bron: Van Gool (2013)*

#### *Ad 4 Diensten*

Diensten, of *services*, vormen de laatste hoofdgroep. Diensten zijn niet-tastbare producten. Ieder bedrijf heeft te maken met een grote hoeveelheid, veelal gespecialiseerde vormen van dienstverlening. Extern ingekochte diensten ondersteunen en verbeteren bedrijfsprocessen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- financiële dienstverlening: banken en verzekeraars
- transport en communicatie: expediteurs, drukwerk, fax, koeriersdiensten, telefoon en post
- technische diensten en productontwikkeling: onderhoud, laboratoria, industriële onderwerpers, architecten, wetenschappelijke instituten
- bedrijfsadviesing: organisatieadviseurs, reclame- en marktonderzoekbureaus, octrooi-adviseurs, juridische en belastingadviseurs
- schoonmaak en beveiliging

**Services**

Het enige gemeenschappelijke in deze (niet-uitputtende) lijst van diensten is het niet-tastbare element. Zoals we in het volgende hoofdstuk 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 nu volgende paragrafen bespreken we een andere indeling, die tussen de primaire inkoop en facilitaire inkoop.

### **1.3.2 Primaire inkoop**

De primaire inkoop heeft betrekking op goederen en diensten die direct voor de primaire productieprocessen worden gekocht. Dit zijn alle grondstoffen,

**Primaire  
inkoop**

halfabrikaten 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; inkopers worden als vanzelfsprekend ingeschakeld.

Bij het inkopen van kapitaalgoederen ten behoeve van 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, met uiteraard ook een vertegenwoordiger van de inkoopafdeling. Deze projectinkoper moet in iedere fase van het (volledig doorlopen) koopproces zijn toegevoegde waarde bewijzen.

Grondstoffen zijn voor veel bedrijven van eminent belang in de bedrijfsvoering. Ze staan letterlijk aan de basis van het productieproces en de eindproducten. Het gaat vaak om zeer grote bedragen, zodat de invloed op de kostprijs erg groot is. Het inkopen van grondstoffen is werk voor specialisten. Doorgaans mag de inkoper op dit gebied niet zelfstandig te werk gaan; de directie is (al dan niet direct) nauw bij de inkoop betrokken.

De prijzen van grondstoffen op wereldmarkten kunnen sterk veranderen, met als gevolg: onzekerheid ten aanzien van het bedrijfsresultaat. In ruwe grondstoffen zijn prijsschommelingen van 20 à 30% per zes maanden geen uitzondering. Teneinde prijsrisico's te beperken, kan men grondstoffen inkopen 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).

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 halfabrikaten in het bijzonder. In de bouw werkt men per project met een betrekkelijk unieke projectplanning, ook voor de inkoopfunctie. In de automobiellindustrie 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 nader aan de orde komt.

Veel bedrijven werken tegenwoordig volgens het systeem van *build to order*. Daar produceert men niet op voorraad, maar op daadwerkelijke bestellingen (verkoop). Het is duidelijk dat het aanleveren van vooral materialen zeer planmatig moet gebeuren en dat de levertijden uitermate betrouwbaar moeten zijn. Dit systeem sluit goed aan op het bekende just-in-time-principe: alle materialen en producten komen ter beschikking op precies die tijdstippen waarop ze nodig zijn in het productieproces – niet eerder en niet later, maar juist op tijd. Op deze manier probeert men geld te besparen en de voorraden die nodig zijn in verband met afstemmingsproblemen in de productie, sterk te verminderen.

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 (strategische) samenwerking met leveranciers. Dit zien we al in het ontwerpstadium van nieuwe producten, bijvoorbeeld op het gebied van co-makership en early supplier involvement. Strategische samenwerkingsrelaties vragen investeringen in tijd en geld; ze worden gevormd in de loop van een proces van jarenlang intensief samenwerken.

Inkopers en inkoopmanagers moeten relaties opbouwen en onderhouden met vaak een netwerk van toeleveranciers (zie voorbeeld 1.19). Dit netwerk moet *lean* (flexibel) opereren en voortdurend zoeken naar kwaliteitsverbeteringen en kostenreducties. Inkopers moeten dit actief ondersteunen, ook door de toeleveranciers beter te laten samenwerken (ketenintegratie). Een Japanse benadering hiervoor is het werken met een geselecteerde groep leveranciers, de *Kyoryku Kai*. De groep komt regelmatig bijeen op zoek naar verbeteringen, gecoördineerde acties, wederzijdse voordelen, uitwisseling van ideeën en personeel, enzovoort. Doel is een geïntegreerd netwerk van leveranciers, mede gebaseerd op onderling vertrouwen (Hines, 1996).

### Kyoryku Kai

#### VOORBEELD 1.19 ASML'S ROBUUSTE KETEN

ASM Lithography is fabrikant van de 'waferstepper', een hightechproduct waarmee chips worden geproduceerd. Het Nederlandse ASML tikkert nogal aan de weg met zijn netwerkstrategie. ASML's markt kent extreme schommelingen in technische ontwikkelingen én afzet. Om met de markt mee te kunnen ademen, moest de hele keten sterker worden, zo bleek uit de crisis van 2001 ('down turn'). Toen kwamen veel toeleveranciers in grote problemen, omdat ze te afhankelijk waren geworden van ASML. Sindsdien werkt ASML met een set van key suppliers die in andere hightech-

markten voor even veeleisende bedrijven werken. En die er strategisch voor hebben gekozen zich technologisch te ontwikkelen in een richting die past bij de wensen van al die klanten, inclusief ASML. De crisis van 2009 heeft aangetoond dat de keten robuust is geworden. Zonder al te veel problemen hebben de belangrijkste toeleveranciers een terugval van 80% binnen één kwartaal opgevangen. Toen het een jaar later weer omhoog ging, konden ze deze omslag ook maken.

Bron: Van Zaalen (2011a)

Inkoopstrategie, sourcing-beleid, uitbestedingsbeleid (make-or-buy) en leveranciersmanagement zijn uitermate belangrijke inkoopactiviteiten geworden. Deze onderwerpen komen in het tweede deel van dit boek nog uitgebreid aan de orde. In dit hoofdstuk sluiten we deze onderwerpen voorlopig af met de conclusie dat de taken en verantwoordelijkheden van inkopers veel verder gaan dan het mechanisch bestellen volgens MRP-schema's in opdracht van gebruikende productieafdelingen.



### 1.3.3 Facilitaire inkoop

Veel organisaties proberen te besparen op alle kosten die niet direct verband houden met een bepaald product. Inkoopers worden in dat verband aangesproken op de realisatie van soms aanzienlijke kostenreducties. Denk daarbij aan uitgaven voor onder meer huisvesting, reiskosten, uitzendkrachten en kantoorkosten, met andere woorden: uitgaven voor facilitaire inkoop. Deze 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 zeer uitgebreid artikelenpakket. De lijst met facilitaire goederen en diensten is vrijwel oneindig. Tabel 1.2 geeft een beknopt overzicht van de belangrijkste soorten.

**TABEL 1.2** Overzicht van de belangrijkste facilitaire producten

---

#### 1 Automatisering en telematica

---

- hardware
  - software
  - telefooncentrales
  - telefoondiensten
  - infrastructuur
  - IT-projecten
- 

#### 2 Huisvesting

---

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

#### 3 Kantoorbenodigdheden

---

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

#### 4 Professionele diensten

---

- vervoer/dienstreizen
  - lease-auto's
-

**TABEL 1.2** Overzicht van de belangrijkste facilitaire producten (vervolg)

## 4 Professionele diensten

- organisatieadvisering
- marketing- en onderzoeksbureaus
- juridische bijstand
- accountantsdiensten

De inkoop, inclusief het selecteren van leveranciers en het bestellen, gaat nogal eens buiten de inkoopafdeling om. Het grootste deel wordt in de praktijk uitgegeven door medewerkers die de faciliteiten in hun werk nodig hebben: de gebruikers. Vaak wreekt zich dan het feit dat dit geen professionele inkopers zijn. Men heeft geen tijd, is weinig kostenbewust en wil vaak vooral snel worden geholpen. In dergelijke gevallen worden alle inkoopregels met voeten getreden: geen heldere specificaties, geen tijd, geen concurrerende offertes, geen onderhandelingen. Ook kunnen er gemakkelijk persoonlijke relaties ontstaan met bevriende leveranciers, om nog maar te zwijgen over de risico's van fraude, het aannemen van geschenken en het bevoordelen van (niet per definitie de beste) leveranciers. De functiescheiding ontbreekt vrijwel volledig: de gebruiker beslist over specificaties en leverancierskeuze, beoordeelt de leveranciersprestaties en initieert de betaling. Een bijkomend nadeel is nog dat de organisatie als geheel met erg veel verschillende leveranciers zaken doet.

Facilitaire inkoop krijgt van nature minder aandacht dan primaire inkoop en behoort zeker niet tot het interessegebied van de gemiddelde manager. Veel bedrijven 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 werknemer. Dit, gekoppeld aan een veelal slecht doordacht inkoopbeleid, doet vermoeden dat hier heel wat te besparen valt (zie voorbeeld 1.21).

**VOORBEELD 1.20 RESULTATEN VAN PHILIPS GENERAL PURCHASING**

Philips General Purchasing (PGP) is een van de shared services van Philips die alle non-product related-inkoop voor het bedrijf verzorgt. Het gaat om een jaarlijkse spend van 5 tot 6 miljard euro. Sinds het 'Other Cost of Organisation'-programma van 2003 heeft PGP veel ervaring opgedaan met facilitaire inkoop en de professionalisering daarvan. Wat zijn nu de belangrijkste resultaten? Sinds 2003 zijn de besparingsdoelstellingen elk jaar ruimschoots gehaald. PGP is steeds efficiënter gaan werken, de kosten zijn flink gedaald van 1% van de

managed spend naar aanzienlijk minder dan 1%. De contract compliance is sterk verbeterd. Die was vroeger onder de 50%, maar is inmiddels gestegen tot zo'n 90%. De interne klanten waarderen PGP met een score van 3,9 op een schaal van 1 tot en met 5. Volgens PGP's CEO is men daar tevreden mee: 'De vraag is of je nog wel hoger moet willen. Inkoop moet ook blijven uitdagen. We kunnen best lastig zijn, maar dat is altijd om de business te helpen.'

Bron: Andriess (2010a)

**VOORBEELD 1.21 GEMAKKELIJKE BESPARINGEN!**

De totale kosten van linnen handdoeken op de toiletten bleken voor een organisatie ruim €250.000 te bedragen. Met papieren handdoeken zou men op €150.000 uitkomen, terwijl men met heteluchtdrogers op slechts €20.000 hoefde te rekenen. 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 leasemaatschappij 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 kan men een vijfje tot ver boven de vijftig euro kwijt zijn. Bovendien sluiten bedrijven vaak package-deals 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 men iets extra's nodig heeft. Het reduceren van overbodige telefoonabonnementen is een gemakkelijke besparing. Zijn alle faxmachines en alle semafoons echt nodig? Kopspiegel-lampen zijn erg sfeervol, maar op het werk niet echt nodig. Het energiegebruik van een zuiniger lamp ligt 40% lager; terugverdientijd: minder dan een half jaar.

Welke aanpak is nu geschikt voor de geschetste problemen rond de facilitaire inkoop? Rietveld (2001) beschrijft een aanpak waarin het versterken van de inkoopkracht op basis van een bundeling van inkoopbehoeften centraal staat. De grote winst ligt in eerste instantie in de specificatiefase (upstream purchasing). 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 'verschillen' zich achter hun specifieke eisen: technische specificaties die bij nader inzien niet echt specifiek zijn. Het gaat erom wat men nodig heeft, niet om wat men wil hebben. 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. Binnen veel organisaties koopt men voor dezelfde behoeften verschillende producten, merken en variëteiten. Als deze inkoopbehoeften kunnen worden gebundeld, dan versterkt dit 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 decentraal bestellen, bij voorkeur rechtstreeks bij de leverancier.

Op deze manier behouden gebruikers toch zeggenschap, wat overeenkomt met het feit dat de gebruikers (doorgaans) ook de budgethouder zijn.

## 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 De decision making unit (DMU)

De *decision making unit* (DMU) bestaat uit de personen die betrokken zijn bij het inkoopproces. Deze personen 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. Smith en Taylor (1985) komen in hun onderzoek tot een ondergrens van drie en een bovengrens van tien functionele afdelingen.

Daarnaast kunnen we ons afvragen hoeveel DMU's er nodig zijn. Uiteraard zijn ook hier grote verschillen aan te treffen (Andriessse, 1991c). Deze verschillen lijken vooral samen te hangen met de bedrijfsomvang (zie voorbeeld 1.22).

#### VOORBEELD 1.22 SARA LEE/DE WERKT MET 89 INKOOPTEAMS

Sara Lee/DE is georganiseerd in divisies en landenmaatschappijen die elk een eigen winstverantwoordelijkheid hebben. Bekende merken zijn Douwe Egberts, Van Nelle, Pickwick, Duyvis, Lassie, Drum, Roosvicee, Prodent en Zwitsal. De (in totaal 15.000) artikelen zijn in twee divisies ondergebracht: voeding/genot en verzorging. Hoe worden de grote hoeveelheden ingekocht en hoe houdt men controle en overzicht? Sara Lee/DE heeft dit opgelost door per inkoopcategorie een inkoopteam samen te stellen; in totaal 41 teams voor verpakkingsmateri-

aal en 48 teams voor grondstoffen (afgezien van koffiebonen en tabak, die centraal worden ingekocht). De inkoopteams bestaan niet alleen uit mensen van het hoofdkantoor in Utrecht: het zijn internationale teams. Een inkoopteam groepeerd en beïnvloedt de specificaties, en onderzoekt en selecteert leveranciers. De voorzitter van een inkoopteam zorgt ervoor dat er informatie wordt uitgewisseld, doelstellingen worden geformuleerd, werkbijeenkomsten worden gehouden en centrale onderhandelingen worden gevoerd.

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

beïnvloeding op een informele manier 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 verkooppinspanningen.

De DMU kan bestaan uit een formeel lichaam, maar zal daarnaast altijd bestaan uit informele krachtenvelden, ook deels van buiten de organisatie. Biemans en De Vries (1987) vonden bijvoorbeeld dat voor de aankoop van stalen vaten tal van externe partijen invloed hadden 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 men niet alleen inzicht hebben in de formele en rationele criteria van de DMU-leden; ook persoonlijke en emotionele argumenten kunnen een rol spelen.

#### DMU-rollen

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

- gebruikers
- beïnvloeders
- kopers
- beslissers
- gatekeepers

#### Gebruikers

*Gebruikers* zijn functionarissen die later met het product zullen 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 (al dan niet gevraagd) 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.

#### Belissers

*Belissers* 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 als het gaat om grotere uitgaven.

## Gatekeepers

Gatekeepers beheersen de informatiestroom naar de andere leden van de DMU, 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 omvangrijke, belangrijke aankopen treft men wel complexere DMU's aan (zie voorbeeld 1.23). 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 1.23 WIE BESLIST OVER DE AANSCHAF VAN EEN ZIEKENHUISBED?**

Als we in Nederland nieuwe ziekenhuisbedden aanschaffen, dan wordt er in de betreffende instelling veelal een projectgroep geformeerd. Die stellen programma's van eisen op waaraan producten moeten voldoen. Geïnteresseerde leveranciers moeten de instelling bezoeken waarbij zij vaak met meer dan vijf contactpersonen te maken krijgen, variërend van een afdelingshoofd tot hygiënist en technische dienst. Denk ook aan de medische staf, de afdeling Inkoop

en de economisch directeur. Soms heeft niet de beslisser de meeste invloed op de uiteindelijke keuze. Ieder bezoek dat zij brengen kost de leverancier minimaal 25 euro, terwijl in geval van bedden vaak wel tien of meer bezoeken moeten volgen voordat duidelijk is of de order al dan niet wordt verkregen. Dit maakt het allemaal niet goedkoper.

*Bron: Starrenborg (2011)*

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 men keuzes maakt. Brand (1993) heeft een en ander geïnventariseerd en in een verhelderend overzicht weergegeven. In tabel 1.3 treft u haar bevindingen aan.

**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	Er is uiteindelijk één beslisser.
4 Voting model	Meeste stemmen gelden.
5 Minimum endorsementmajority rule	Minimale meerderheid is vereist.
6 Acceptability	Minimale conflicten met individuele voorkeuren.
7 Unanimity	Iedereen moet het eens zijn/worden.

## PSU

### 1.4.3 De 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, Marketing, enzovoort. Zoals we al eerder opmerkten, heeft ieder DMU-lid 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 after-sales-service). Tettero (1991) wijst in dit verband op de levenscyclusfase waarin het product zich bevindt. 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 vertegenwoordiger vervangen door andere, meer op verkoop gerichte vertegenwoordigers. Ook wordt gebruikgemaakt van onpersoonlijke communicatie (reclame, folders, direct mail enzovoort).

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 (de 'orderophaler') hebben lange tijd geleden al plaats moeten maken voor efficiëntere communicatiemethoden, zoals direct mail en telemarketing. De vertegenwoordiger vormt de verbinding tussen de kopende en de verkopende onderneming. 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. Bij zulke bedrijfjes neemt de directeur-eigenaar bij voorkeur zelf het financieel beheer voor zijn rekening. Bij groeiende bedrijven is dit uiteraard geen verstandig uitgangspunt en worden inkooptaken en -bevoegdheden gedelegeerd, in de regel aan de desbetreffende gebruikers (afdelingen of afdelingshoofden). Materialen worden dan gekocht door technici of productiemangers, kantoorartikelen door een secretaresse of magazijnchef, schoonmaakartikelen door de huishoudelijke dienst, relatiegeschenken en andere promotionele uitgaven door de verkoopafdeling, 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, hebben andere prioriteiten en hebben weinig tijd of aandacht voor zaken als inkoopmarktonderzoek, functionele specificaties, concurrerende offertes vragen, scherp onderhandelen, het bundelen van inkoopkracht, enzovoort. Ook loopt men risico's door het ontbreken van functiescheiding tussen beslisser, gatekeeper en gebruiker.

De volgende stap, speciaal voor grotere bedrijven, is dan ook de werving en aanstelling 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 kunnen vertellen. Ze zullen een zekere weerstand ervaren bij andere afdelingen, die hun inkoopbevoegdheden zien krimpen en zich verontwaardigd afvragen: waarom moet het anders?, deed ik het niet goed?, waarom zou ik met inkopers willen werken?, wat is hun meerwaarde? enzovoort. Beginnende inkopers moeten zich bewijzen en met de nodige tact optreden (zie voorbeeld 1.24). De onervaren inkoper loopt gemakkelijk in de valkuil van solistisch optreden. Hij legt een claim op inkoopbevoegdheden, beleert en irriteert interne klanten (gebruikers) en jaagt iedereen tegen zich in het harnas.

#### **VOORBEELD 1.24 MAERSK TILT INKOPERS NAAR HOGER NIVEAU**

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% geschiedt 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*

### **1.4.5 Organisatie van de inkoop**

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

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

Voor de grotere ondernemingen, met zelfstandige business-units, worstelen met de vraag hoe zij de voordelen van centrale inkoop met die van decentrale inkoop kunnen combineren. Vaak zien we ook een slingerbeweging, eerst decentraal, dan centraal, maar dan toch weer liever decentraal. De vraag is dan ook niet makkelijk 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 business-units of divisies. We noemen de volgende factoren die een rol spelen bij de afweging of centraal, dan wel 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 we deze factoren en overwegingen 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 business-units (als belangrijkste voordeel van decentraal inkopen). Werkt men met een centrale inkooporganisatie, dan maakt men 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 men (te) weinig invloed heeft op de gang van zaken. Veel business-unit managers 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 men ook de verantwoordelijkheid (en de budgetten) van inkoop onder zich 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. 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/business-units. Het combineert draagvlak en bundeling van inkoopbehoeften (Lennartz c.s., 2000). In hoofdstuk 3 zullen we nader ingaan op het functioneren van multidisciplinaire en cross-functionele 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 business-units heen, de inkoopstrategie te bepalen voor een bepaald product of productgroep. Dit houdt onder meer in: raamcontracten opmaken, prijsniveau bepalen in de decentrale markten en de verdeling van volumes per leverancier. Verder kunnen zij proberen, teneinde de inkoopmacht te vergroten, om de gebruikers in de business-units 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 business-units worden gekocht. In dit geval kan iedere business-unit een eigen main buyer aanstellen die in principe alleen namens die business-unit opereert. De rol van de main buyer is het voorstellen van synergie en besparingsmogelijkheden in de eigen business-unit, maar ook tussen de verschillende business-units. Samenwerking met de main buyers van andere business-units 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.

### Centrale inkooporganisatie

### Decentrale inkooporganisatie

### Gecoördineerde inkoop

### Lead buyer

### Main buyer

**VOORBEELD 1.25 EEN DAG UIT HET LEVEN VAN EEN CPO**

In veel grote organisaties vinden we een chief procurement officer (CPO) die zich op het allerhoogste niveau richt op inkoop-synergie en concurrentievoordelen uit inkoop. De CPO van het Meander Medisch Centrum stuurt niet op kosten op korte termijn, want in een ziekenhuis moet het in de eerste plaats gaan over goede zorg.

Maar, wat doet zo'n CPO nu de hele dag? De agenda van (een willekeurige) maandag geeft een aardig beeld van de complexiteit van een modern ziekenhuis.

De weekstart-bespreking, het overleg met de ondernemingsraad, een gesprek met een kandidaat voor de functie van chief digital officer en een inkoopgesprek met een leverancier van medische technologie. Die dag is ook het tweewekelijkse overleg met de raad van bestuur. Daarbij is ook een vertegenwoordiger van de artsen aanwezig. Een uitdaging waarmee de CPO dagelijks te maken heeft, is de grote toestroom van nieuwe patiënten.

*Bron: Deall, april 2016*

1

## 1.5 Inkoop als beroep

We hebben gezien dat inkooptaken zeker niet zijn voorbehouden aan inkopers. De inkoopafdeling vervult niet alle inkoopfuncties. In deze paragraaf gaan we nader in op het functioneren van de professionele inkoper. Als beroepsgroep heeft inkoop echter vaak niet het gewenste imago en de bijbehorende status binnen organisaties.

### 1.5.1 Over het imago en de status van inkopers

De ontwikkeling van de inkoopfunctie van een administratieve functie tot een strategische functie is in dit hoofdstuk al diverse malen aan de orde geweest. Binnen veel bedrijven is men zich bewust van het toegenomen belang van inkoop. Helaas blijkt in de praktijk nog vaak dat status, imago en erkenning achterlopen bij de nieuwe taken en verantwoordelijkheden van inkopers (zie voorbeeld 1.26).

**VOORBEELD 1.26 BEGONNEN ALS INKOPER: 'IK KWAM ER AL SNEL ACHTER HOE LEUK HET IS'**

Frank van de Ven heeft een diploma hbo technische bedrijfskunde. Tijdens zijn stage bij INNO-metaal werd hij benaderd door de directie om de inkoopafdeling te versterken. Frank zegt hierover: 'Ik kreeg de kans om twee maanden mee te lopen. Ik kwam er al snel achter hoe leuk het contact met de buitenwereld is. Tijdens mijn stageopdracht was ik vooral bezig met het optimaliseren van interne processen, terwijl je als inkoper juist bezig bent met de supply chain. Dat spreekt me erg aan.'

Een van de projecten die hij deed, was het doorlichten van de afspraken met de strategische leveranciers. 'Afspraken verwateren soms als er al een jarenlange relatie ligt. Door met de leveranciers om tafel te gaan zitten en de afspraken te herijken hebben we veel verbeteringen kunnen doorvoeren, onder meer op het gebied van bevoorrading en transport. De komende jaren kunnen we nog veel meer verbeterlagen maken, waaraan ik graag mijn steentje bijdraag.'

*Bron: Deall, april 2016*

Bedrijven besteden van oudsher veel aandacht aan productie, personeel, marketing en verkoop. Het belang van inkoop wordt nog wel eens onderschat, zowel in financiële zin als in strategisch opzicht. In grote organisaties werd de inkoopafdeling ook wel gebruikt als 'dumpplaats' voor medewerkers die in andere afdelingen overbodig waren of elders slecht functioneerden. Zo kan gemakkelijk het beeld ontstaan van Inkoop als *dead end job*, een doodlopende weg, een rustige baan tot aan het pensioen.

Maar inkopers moeten ook de hand in eigen boezem durven steken. Het stoffige, administratieve imago van hun afdeling is uiteraard niet vanzelf ontstaan. Inkopers 'oude stijl' verschuilen zich achter hun administratieve taken. Ze laten hun interne klanten duidelijk merken dat er sprake is van een 'gedwongen winkelnering'. Op basis van tekenbevoegdheden en administratieve procedures wordt de positie van Inkoop beschermd en bepaald. Ook naar de leveranciers toe stelt de traditionele inkoper zich niet professioneel op. Ter illustratie: Bron (1993) schrijft in een leerboek voor verkopers dat ze te maken kunnen krijgen met zes typen 'lastige klanten':

- 1 de kleine *dictator*, die met verbaal geweld 'regeert'
- 2 de *intrigant*, die vertegenwoordigers tegen elkaar uitspeelt
- 3 het *zwijgzame type*, dat niet reageert
- 4 de *betweter*, die vertegenwoordigers voor schut zet
- 5 de *uitsteller*, die geen beslissingen durft te nemen
- 6 de *muggenzifter*, die overall problemen ziet en ze vervolgens niet oplost

Uiteraard zijn dit stereotypen; ze geven echter wel aan hoe verkopers en leveranciers het gedrag van inkopers kunnen ervaren. Ook in workshops en trainingen wordt nog wel aangesloten op dergelijke beelden van inkopers (zie voorbeeld 1.27).

#### VOORBEELD 1.27 WORKSHOP: 'HOE OVERLEEF IK EEN INKOPER?'

Jan-Willem Seip is sales coach en hij verzorgt trainingen, workshops en lezingen over marketing en sales. In een brief worden mogelijke deelnemers voor een workshop aangesproken met de wervende kop: 'Hoe overleef ik een inkoper?' met als aanbeveling 'Eindelijk een weerwoord tegen professionele uitknijpers'. Verder lezen we: 'Uw organisatie heeft een mooi product. (...) U heeft een goed beeld van de prospects die u graag wilt binnenhalen. Eén stoorzender staat dit streven echter

danig in de weg: de inkoper! De inkoper lijkt wel een professionele zeurkous die het uitknijpen tot ware kunst heeft verheven. Hij wil een lagere prijs of méér voor hetzelfde, anders gaat hij met een ander in zee.' In de workshop gaan de deelnemers zich verdiepen in de 'belevingswereld van de inkoper'. De workshop wordt afgesloten met het onderdeel 'de inkoper in je binnenzak' en de 'gesprekken-parade' onder het motto 'zo doe je dat dus!'

Subjectieve perceptie speelt ook binnen de organisatie een belangrijke rol. Hoe denken anderen binnen de organisatie over de professionaliteit en over de bijdragen van inkopers? Hier ligt een belangrijke PR- en communicatietask, die nog vaak slecht wordt vervuld. Het management moet worden overtuigd van de kwaliteiten en bijdragen van Inkoop, ofwel: inkopers moeten zichzelf intern kunnen 'verkopen'. Voorop staat uiteraard dat inkopers een en ander ook waar kunnen maken in de praktijk. In dit verband

wijzen we op de 'Beroepscode voor de inkoper', opgesteld door de NEVI. Op deze beroepscode gaan we in de volgende paragraaf verder in. Inkoopmanagers kunnen en moeten zelf veel verbeteren aan hun interne positie. Uitermate belangrijk is dat ze een systeem hebben aan de hand waarvan inkoopprestaties daadwerkelijk kunnen worden gemeten. Verder horen inkoopplannen en -doelstellingen tot de basisinstrumenten van het inkoopmanagement. Inkopers maken zich sterk voor budgetten, bevoegdheden en professionalisering van de inkoopfunctie. Ten slotte zijn inkopers gericht op hun interne klanten (gebruikers), wat niet geïnterpreteerd moet worden als 'de klant is koning'. Inkopers communiceren, nemen hun verantwoordelijkheid en komen met onderbouwde, onweerlegbare inkoopadviezen.

### 1.5.2 Beroepscode voor de inkoper (NEVI)

De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) heeft zich ten doel gesteld de vakbekwaamheid en professionaliteit van degenen die bij de uitoefening van de inkoopfunctie betrokken zijn, te vergroten. Hierbij is het van belang dat inkopers hun integriteit bewaken. Vanuit dit standpunt heeft de 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 luiden:

- 1 De professionele inkoper is loyaal ten opzichte van de eigen onderneming.
- 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 onderneming

De inkoper gaat uit van het ondernemingsbelang, niet van persoonlijke belangen. Dit betekent dat de inkoper nooit vraagt om geld, leningen en kredieten van huidige of potentiële leveranciers. Ook moet de inkoper het accepteren van geschenken, amusement, gunsten of diensten vermijden. De inkoper wil alle schijn van beïnvloedbaarheid en afhankelijkheid vermijden. Het accepteren van een zakenlunch kan bijvoorbeeld wel worden geaccepteerd, mits dit een specifiek zakelijk doel dient (zoals tijd uitsparen door tijdens de maaltijd te onderhandelen). Als er vaker maaltijden worden gebruikt met dezelfde leverancier, zorgt de inkoper ervoor dat de maaltijden afwisselend door de leverancier en door de eigen onderneming worden betaald. De inkoper is zich ervan bewust dat hij voor verkopers letterlijk 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 ingaan als moeders er niet bij is'. Volgens Hoffmann bedrijfsrecherche allemaal uitnodigingen om uit te vinden of iemand week is (Van der Beek, 2002). 'Wasverzachters' worden ze ook wel genoemd, om uit te proberen hoe ver iemand wil gaan. De één 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.

NEVI-  
beroepscode

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

### **1.5.2.2 Leveranciers rechtvaardig behandelen**

De inkoper voorziet alle leveranciers van correcte en niet-misleidende informatie. Bij het voeren van onderhandelingen kan de inkoper op dit punt een duidelijk dilemma ervaren. De inkoper kan in de verleiding komen om gekleurde informatie te verstrekken 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 laatste 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 maximaandeel 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 bepaalde 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 handelwijze 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 leidinggevendens. 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

**VOORBEELD 1.28 INKOPEN BIJ KLANTEN? 'WE WERE BEING RIPPED OFF'**

Ook 's werelds grootste fabrikant van mobiele telefoons Nokia moest tijdens de crisis fors in de kosten snijden. De financiële discipline binnen Nokia bleek problematisch. De nieuwe vicepresident Indirect Sourcing kijkt met plezier terug op die periode: 'Neem de telecomkosten. Wij wisten hier in no time de inkoopkosten met maar liefst 70% te verlagen en dat terwijl wij nota bene zelf in deze

sector zitten. Wij kochten echter veel te duur in, mede omdat wij zakenededen met onze klanten. Niemand onderhandelde professioneel. "We were being ripped off." Nokia was ook zo rijk, niemand lette op de inkoopprijs. Kwaliteit, daar draaide het toen alleen om.'

*Bron: Andriess (2010b)*

**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 een gedegen 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.

**VOORBEELD 1.29 INKOPER BOEING FRAUDEERT**

Boeing-inkoper Anderson moet voor twintig maanden achter de tralies en is veroordeeld tot 10.000 dollar boete. Deze inkoper gaf in ruil voor cash de toeleveranciers Globe Dynamics en JL Manufacturing, die onderdelen voor militaire vliegtuigen van Boeing leveren, informatie over offertes van concurrerende leveranciers. Globe Dynamics bracht zestien offertes uit, waarvan er zeven werden gehonoreerd voor een totaal bedrag van ruim 1,5 miljoen dollar.

Globe Dynamics zou met de fraude ruim 116.000 dollar zijn opgeschoten. Ook de baas van Globe Dynamics moet de gevangenis in en wel voor achttien maanden. JL Manufacturing bracht op basis van de door Anderson verstrekt informatie negen offertes uit, waarvan er zeven werden gehonoreerd met een gezamenlijke waarde van 2 miljoen dollar.

*Bron: Deal!, november 2014*

**1.5.3 Van beroepscode naar inkoopcode**

De beroepscode van de NEVI dateert uit 1995. Zoals we in de vorige paragraaf 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 bijvoorbeeld omgang met social media) makkelijker in te passen en hoeft een code niet telkens te worden bijgesteld. Dat was aanleiding voor de werkgroep Integriteit van de 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.
- 2 *Deskundigheid en objectiviteit*: het 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).

Ook zijn er andere codes ontwikkeld voor inkoop en leveranciers. Zo is er een 'Code Verantwoordelijk Marktgedrag in de schoonmaak- en glazenwasserbranche'. De code geeft aanwijzingen voor het aanbestedingsproces (openheid en eenduidigheid over criteria), maar stelt ook eisen aan leveranciers (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 op welke manier men met leveranciers wil samenwerken en wordt gevraagd om aan minimumeisen te voldoen op het gebied van gezondheid, veiligheid, mensenrechten, ethiek en milieu. Een ander voorbeeld zijn de Goede Doelen Loterijen die een eigen duurzame inkoopcode voor leveranciers hebben ontwikkeld, waarmee het duurzaam inkoopbeleid op een hoger plan kan worden gebracht. Vanaf 2012 moeten alle leveranciers voldoen aan de criteria op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, gezondheid, veiligheid, milieu-impact en integriteit die in de duurzame inkoopcode worden gesteld, zie ook tabel 1.4.

**TABEL 1.4** Voorbeeld van een duurzame inkoopcode voor leveranciers

<b>Mensenrechten &amp; arbeidsomstandigheden</b>	<b>Gezondheid &amp; veiligheid</b>	<b>Milieu-impact</b>	<b>Ethiek</b>
Verbod discriminatie	Vorkomen arbeidsgevallen	Beleid gevaarlijke stoffen	Integriteit
Eerlijke behandeling	Procedures en systemen	Verontreiniging en natuurlijke bronnen	Openbaarheid informatie
Verbod onvrijwillige arbeid	Preventie en handelen in noodsituaties	Afvalbeheer	Behandeling klachten
Verbod kinderarbeid	Communicatie rondom gezondheid en veiligheid	Afvalwaterbeheer	Betrokkenheid gemeenschap
Bescherming jongeren		Luchtemissies	
Werkuren		Milieuvergunningen en rapportage	
Salaris en beloning			
Werknemersorganisatie			

Bron: <http://www.duurzameloterijen.nl/fair-pricing/fair-and-real-cost-pricing>



### 1.5.4 Competenties en inkooprollen

Een competentieprofiel is een combinatie van kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn voor het adequaat vervullen van een bepaalde functie. Het verwijst naar een samenhangend pakket van bekwaamheden, kennis en kundes. In het verlengde van de professionalisering die we op inkoopgebied kunnen waarnemen, liggen ook veranderingen van de competentievelden voor de 'inkoper van nu'. Als organisaties inkopers vooral inschakelen voor het afhandelen van orders, dan zijn de gewenste competenties uiteraard van een geheel andere orde, in vergelijking met organisaties die een strategische oriëntatie op inkoop hebben. Volgens Reijniers (2006) moeten in dat laatste geval de beroepscompetenties van inkoopfunctionarissen vooral betrekking hebben op:

- verbreding van kennis en inzicht van aanpalende vakgebieden, zoals marketing, verkoop, logistiek en controling ('elkaars taal spreken en verstaan')
- inzicht in de bedrijfskundige en strategische betekenis van inkoop voor ondernemingen: waar kan inkoop bijdragen leveren aan het uiteindelijke succes van het bedrijf
- persoonlijke vaardigheden in het samenwerken met (grensoverschrijdende) mensen, waarvoor nodig zijn: communicatieve vaardigheden, presentatietechnieken, creativiteit, vreemde talen, cultuuraspecten, maar ook passie en energie
- en niet te vergeten, ook vakmanschap op inkoopgebied

Competentie-  
profiel

1

#### VOORBEELD 1.30 'IK ZOEK INKOOPMENSEN MET IDEEËN, NIET MET NEVI 1 EN 2'

De Chief Procurement Officer van Vanderlande Industries in een interview over welke competenties zijn inkopers moeten beschikken: 'Ik zoek mensen met ideeën, niet inkopers met NEVI 1 en 2 op zak. Veel belangrijker vind ik de juiste houding. Dit is een projectenbedrijf. De enorme dynamiek moet je liggen en je moet je als inkoper zelf verantwoordelijk voelen voor een project. Alles draait om de klant die straks met ons

systeem moet werken. We hebben een geweldig goede reputatie. Maar reputatie komt te voet en gaat te paard. We zijn zo goed als ons laatste project.' Als leider beschouwt hij voor zichzelf als de belangrijkste competenties: overtuigingskracht, ondernemerschap, weten te inspireren en teamspeler.

Bron: Andriess (2012a)

Als er één vakgebied is dat zich de afgelopen jaren sterk heeft ontwikkeld, dan is het wel inkoop. In 2002 ontwikkelde de Stichting NEVI Examens vier beroepsprofielen voor inkopers. Een beroepsprofiel is een beschrijving van de inhoud (taken) van een beroep. Destijds waren dat de inkoopmanager, de senior inkoper, de inkoper en de assistent-inkoper. Deze indeling wordt inmiddels als achterhaald beschouwd. In iedere organisatie wordt inkoop anders ingevuld, afhankelijk van de branche, organisatieomvang en strategie (Hulsebos, 2011). De inkoopmanager: hij is niet langer 'de baas', zoals vroeger. Van de inkoopmanager wordt tegenwoordig verwacht dat deze veel meer optreedt als coach en inspirator. Als coach moet hij de teamleden op zodanige wijze inzetten dat zij kunnen uitblinken op hun sterke punten (te vergelijken met een voetbalcoach).



**VOORBEELD 1.31 DE INKOPER ALS INTRAPRENEUR IN DE EIGEN ORGANISATIE**

Inkopers worden in het huidige tijdsgewricht vaak afgestraft als ze iets voor de lange termijn willen doen. Als inkoper moet je bij de CEO daarom de ruimte bevechten om strategisch te kunnen inkopen op het gebied van grondstoffen, aldus Jaime de Boubon de Parme. Hij adviseert inkopers: 'Weet welke kritische

grondstoffen in je keten zitten. Wees een intrapreneur binnen je eigen organisatie. Maak een pitch bij je CEO over waarom het goed is om voor die kritische grondstoffen een uitzondering te maken op je besparingsdoelstellingen.'

*Bron: Deal!, april 2014*

De NEVI heeft in 2011 opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de verschillende rollen binnen inkoop, nadrukkelijk niet naar functies. In iedere organisatie komen de onderscheiden rollen in meerdere of mindere mate voor. Bij grote inkooporganisaties kan een rol zelfs gelijk zijn aan een functie en bestaan er zelfs binnen deze functies juniors en seniors, maar in de meeste organisaties bestaat een functie uit een voor die organisatie passende combinatie van (delen van) rollen. In een mkb-bedrijf met slechts één inkoper worden al die rollen bijvoorbeeld in één persoon verenigd (Hulsebos, 2011).

De 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 gehele 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 en productontwikkelingen 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 business-niveau 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, dat is de belangrijkste taak van de prestatie manager. Hij of zij monitort, stuurt en controleert leverancierscontracten en bewaakt de kwaliteit van de geleverde producten of 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: dit is de rol van de leidinggevende, die zich opstelt als de begripvolle coach van het team. Hij brengt zijn visie over, zorgt voor inspiratie en bouwt aan een team waarin medewerkers hun capaciteiten ten volle kunnen benutten.

**VOORBEELD 1.32 VITAMINE R EN EMOTIONELE INTELLIGENTIE BIJ CWZ-INKOPERS**

In het Canisius Wilhelmina Ziekenhuis in Nijmegen speelt inkoop nu in veel processen een nadrukkelijke rol. Er komen steeds meer vragen vanuit de businessunits die aan den lijve ervaren welke toegevoegde waarde inkoopexpertise biedt. Inkopers moeten samenwerken in multidisciplinaire teams en over de juiste competenties beschikken. Volgens hoofd Inkoop & Logistiek Heitkönig vraagt dit veel van de emotionele intelligentie,

het EQ. 'Het gaat erom dat inkopers goed kunnen samenwerken met de managers bedrijfsvoering, dat ze een volwaardige gesprekspartner zijn voor bijvoorbeeld medisch specialisten. Het hebben van inkoopkennis is meer een hygiënefactor, het succes wordt bepaald door de zachte vaardigheden. Dit noemen wij vitamine R, vitamine Relatie.'

Bron: Hulsebos (2016a)

1

## 1.6 Inkopen door de overheid

Professioneel inkopen bij de overheid: een vak apart? Of niet? Dé overheid bestaat uiteraard niet en het beeld dat bestaat over inkopen door de overheid is dan ook niet altijd even helder. In deze afsluitende paragraaf proberen we enige helderheid te verschaffen. We zullen eerst de relatief jonge factoren 'aandacht' en 'professionalisering' bij de publieke sector schetsen, waarna we vervolgens de meest opvallende randvoorwaarden ('kenmerken') bespreken waarmee *public procurement* te maken heeft. We besluiten met een verhandeling over het organiseren van inkoopactiviteiten bij de overheid én de recente initiatieven om te komen tot gezamenlijke inkoop door overheidsorganisaties.

**Public  
procurement**

### 1.6.1 Aandacht en professionalisering

De totale publieke sector behoort tot de grootste inkoopende entiteit van Nederland met een geschat volume van meer dan 50 miljard euro per jaar. De rijksoverheid neemt ongeveer 35% voor haar rekening, de gemeenten 55% en het resterende gedeelte wordt uitgegeven door de overige publiekrechtelijke lichamen. Toch is bij de overheid het bewustzijn van het belang van (professioneel) inkopen lange tijd onderontwikkeld gebleven. 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 (Murray, 2002), 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 (Reijniers, 2006).

Binnen inkoopkringen viel nog niet zo heel lang geleden te beluisteren dat inkoop door de Nederlandse overheid 'lichtjaren achterloopt' op het bedrijfsleven. Inmiddels is deze conclusie veel minder duidelijk te trekken als gevolg van de inhaalslag die we in veel overheidsorganisaties kunnen waarnemen op inkoopgebied. Bij de overheid is de belangstelling voor inkoop de laatste jaren sterk toegenomen. Niet in de laatste plaats vanwege aanbestedingsschandalen met uitgebreide media-aandacht, die zelfs hebben geleid tot een parlementaire enquête en gerechtelijke veroordelingen van ambtenaren en bestuurders. De bouwfraude (2002) is daar het meest bekende voorbeeld van, waarbij honderden bouwbedrijven voor de rechter werden gedaagd vanwege verboden prijsafspraken. De aanbestede-

dende overheidsorganisaties blijken jarenlang structureel te veel geld te hebben betaald voor hun projecten. Maar al eerder, in 1999, kwam het Ministerie van Economische Zaken met een actieplan voor het Professioneel Inkopen en Aanbesteden (PIA). We noemen de volgende redenen voor de toegenomen aandacht voor inkopen door de overheid:

- de noodzaak om te komen tot aanzienlijke bezuinigingen ('terugtrekkende overheid')
- steeds mondiger burgers die rechtvaardiging eisen van de besteding van 'hun belastingcenten'
- de kritische aandacht van de media voor fraudezaken en ondoelmatige uitgaven ('verspilling')
- meer druk om de Europese aanbestedingsrichtlijnen na te leven

#### **VOORBEELD 1.33 SLINKSE AANBESTEDINGEN EN INTEGRITEIT BIJ DE NATIONALE POLITIE**

Omdat er ernstige twijfels zijn over de integriteit van inkoopmedewerkers van de Nationale Politie, is het belangrijkste contract dat zij hadden afgesloten, niet verlengd. Het gaat om de auto-order ter waarde van een half miljard euro. De minister van Veiligheid en Justitie moest besluiten of de politie twee jaar door mocht gaan met de VW-importeur. Volgens bronnen was dit een gelopen race ten faveure van het handelshuis uit Leusden. Na blijvende signalen over schending van de integriteit besloot de bewindsman dat de politie de hele aanbesteding moet overdoen.

Volgens de politievakbonden ACP en NPB werd de integriteit geschonden om al gemaakte keuzes voor leveranciers of producten door te drukken. Leidinggevenden zetten hun medewerkers onder grote druk om de integriteitsregels aan hun laars te lappen. Ook in het verleden waren er grote problemen met aanbestedingen, zoals bij de orders van alcoholtesters, portofoons en mobilofoons.

*Bron: De Telegraaf, 20 september 2014*

Langzaam maar zeker beseft het hoger management in de publieke sector de toegevoegde waarde van professioneel inkopen bij de overheid. De verplichte Europese aanbestedingsrichtlijnen hebben hier in hoge mate aan bijgedragen en hebben aangetoond dat door de professionalisering van inkoop bij de overheid, besparingen kunnen worden gerealiseerd die tevens politieke doelen 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 moet zich een weg banen binnen de kaders van het Europees aanbestedingsbeleid. De inkoopmanager bij de overheid is steeds vaker een hoger opgeleide die in staat is om complexe aanbestedingstrajecten te begeleiden waar veel geld en publieke aandacht mee gemoeid is. Naast enige juridische kennis, waakt deze inkoopmanager vaak ook als integriteitsmanager over de rechtmatigheid van inkoopdossiers om negatieve media-aandacht te voorkomen.

#### **1.6.2 Bijzondere kenmerken**

We willen benadrukken dat er veel meer overeenkomsten dan verschillen zijn als het gaat om professioneel inkopen in het bedrijfsleven en in overheidsorganisaties. Daarom beperken we ons tot enkele opvallende

verschillen. Voor het inkopen door overheidsorganisaties zullen we een aantal opvallende kenmerken noemen waarmee het zich onderscheidt van inkopen door bedrijven.

Een van de belangrijkste verschillen met het bedrijfsleven betreft het verschil in de organisatiedoelstellingen tussen publieke en private sector. In de publieke sector spelen vaak ook andere factoren dan financieel rendement een rol, doelstellingen zoals bijvoorbeeld 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 en doelmatigheid van inkopen. Overheidsopdrachten worden niet zelden aangewend als een middel om bepaalde politieke doelstellingen na te streven. In de private sector zijn dat ongebruikelijke doelstellingen, omdat het in bedrijven gaat om het behalen van winst, marktaandeel, aandeelhouderswaarde, 'return on investment' en verbetering van de marktpositie. In de publieke sector zullen we deze niet snel tegenkomen. De organisatie- en inkoopdoelstellingen van overheidsorganisaties verschillen aanzienlijk met die van de private sector (Murray, 2001). 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 we 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 Openbaarheid van Bestuur 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 allerlei 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 deze 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.

Al deze regels geven de overheidsinkoper aanzienlijk minder flexibiliteit dan de inkoper in het bedrijfsleven. De overheidsinkoper zit in een glazen kast, van waaruit hij zich moet verantwoorden. Dit leidt in de praktijk tot trage processen en besluitvorming, een zekere mate van risicomijdend gedrag en een drang om alles volgens de regels te doen (Johnson c.s., 2002). 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 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.

**Organisatie-  
doelstellingen**

**Wet- en  
regelgeving**

**Risicomijdend  
gedrag**

Daarnaast moet de overheidsinkoper zich ook realiseren dat overheidsopdrachten tot stand komen door het budgetmechanisme. De budgetsystematiek binnen de overheid houdt in dat er veel politiek en ambtelijk wordt gevochten over de verdeling en allocatie van budgetten. Echter, zodra het geld verdeeld is en de budgetten zijn vastgesteld (vaak voor een jaar), dan zijn er verder weinig incentives 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. Kortom, overhevelen lukt zelden. Het is duidelijk dat er weinig stimulans uitgaat van deze zaken om te komen tot kostenbesparingen 'op de werkvloer', alhoewel het hoger management het nut hier uiteraard wel van inziet. Wel moeten we een onderscheid maken tussen besparingen door onderdelen van het Rijk en besparingen door gemeenten en overige publiekrechtelijke lichamen. 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, indien er een koppeling bestaat tussen besparingen en 'leuke dingen' (bijvoorbeeld een school die een inkoopbesparing ten goede laat komen aan een schoolreisje).

#### VOORBEELD 1.34 MEER GELD VOOR DE BLAUWE BOSKABOUTERS...

Voorals bestuurders en politici hebben nogal eens de neiging om op een reflex terug te vallen die leidt tot duurdere projecten. Het is een valkuil die ook wel bekend staat als 'de blauwe boskabouters'. Dat gaat als volgt. Stel, er is een project met betrekking tot een bepaald bosgebied. Een bos met bomen, planten en dieren. In dat bos leven, volgens sommige mensen, ook blauwe boskabouters en dat is dan gelijk een probleem voor het project. Wat te doen? Men

vraagt advies aan een deskundige op het gebied van de blauwe boskabouter. Het advies is op voorhand uit te tekenen: er moet meer geld naar de blauwe boskabouter. Wat is het probleem? 'Aan dergelijk advies heb je helemaal niets, je moet altijd vragen om een integraal advies zodat je afwegingen kunt maken,' aldus professor Helsloot over wat er zoal fout kan gaan in overheidsprojecten.

Bron: [www.limburger.nl](http://www.limburger.nl)

### 1.6.3 Organisatie van inkoop bij overheidsorganisaties

Evenals bij bedrijven, zien we dat ook bij overheidsorganisaties een groot aantal verschillende personen en functionarissen betrokken zijn bij de inkoop. Soms wordt inkoop niet specifiek door inkopers uitgevoerd, zoals bij veel gemeenten het geval is/was. 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 offrenen, 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.

#### VOORBEELD 1.35 DE ZORGELIJKE INKOOPTRIADEN IN DE ZORG

Professor Van Weele (Eindhoven) bespreekt een mechanisme binnen de zorg waarbij de cliënten het nakijken hebben. 'De besparingen op de zorg hebben op vele plaatsen tot een kaalslag geleid en laten de mensen in de kou staan. Daar komt nog bij dat een deel van de problematiek is gelegen in de inkooptriade. Deze zit als volgt in elkaar: de cliënt betaalt premie aan de verzekeraar, de verzekeraar (of de gemeente) contracteert de dienstverlener (thuiszorgorganisatie) en de dienstverlener levert diensten aan de cliënt. Dit model werkt

alleen als aan een belangrijke conditie is voldaan, namelijk dat de inkopende partij wordt afgerekend op de kwaliteit van de dienstverlening aan de cliënt. In de praktijk is dat niet het geval. De dienstverlener wordt primair geselecteerd op prijs en niet beoordeeld op prestaties. De in koper wordt aangestuurd door een CFO die telkens harde besparingen wil zien. In dit soort gevallen heeft de zwakste partij in de triade het nakijken: de cliënt dus!

*Bron: Van Weele (2016)*

Eerder hebben we gezien dat er drie hoofdvormen zijn voor het organiseren van inkoop: een decentrale organisatie, een centrale organisatie en een gecoördineerde organisatie. In veel Nederlandse overheidsorganisaties herkennen we een gedecentraliseerde 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 'het wiel' per afdeling opnieuw 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 zaken doen tegen verschillende condities. Tevens is de kans groot dat men zonder dat men zich daarvan bewust is 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 (toch) een centrale organisatie, dan wel een gecoördineerde organisatie. De tendens bestaat om steeds vaker voor de laatste mogelijkheid te kiezen, waarbij de voordelen van centrale inkoop (bundeling inkoopmacht) worden gecombineerd met de voordelen van een decentrale inkoop (betrokkenheid van diensten en budgethouders) (zie voorbeeld 1.36).

**VOORBEELD 1.36 VERLEIDING EN ADVISEREN IN UTRECHT**

Het hoofd Concerninkoop van de gemeente Utrecht geeft leiding aan een eigen aanbestedingsdienst, maar heeft ook te maken met een (onvolwassen) inkooporganisatie als totaal. Dit laatste verwijst naar de 12 diensten die integraal verantwoordelijk zijn voor hun functies, inclusief inkoop. Het resultaat is dat bij de gemeentediensten ongeveer 1.000 mensen (budgethouders) bevoegd zijn om bestellingen te doen. Beschikbare raamovereenkomsten worden nauwelijks gebruikt. Slechts 15% van de Utrechtse inkoop gaat via raamcontracten. Het komt voor dat diensten zich niet kunnen vinden in een raamcontract, maar ook

dat men 'shoppen leuk vindt' en het idee om even bij de Hema een pen te gaan halen (in plaats van de bestelprocedure te doorlopen). De afdeling Concerninkoop begeleidt aanbestedingen en adviseert over inkoop. Het hoofd Concerninkoop spreekt van 'adviseren' en 'verleiden', want er is geen gedwongen winkelnering en gemeentediensten betalen een vergoeding voor geboden ondersteuning. Volgens een raming van Berenschot kan minimaal 8,3 miljoen euro worden bespaard op inkoop.

*Bron: Mom (2011)*

**1.6.4 Gezamenlijke inkoop**

Niet alleen binnen organisaties zijn er mogelijkheden om meer samen te werken op inkoopgebied, ook tussen organisaties zien we initiatieven op dit gebied. Onder druk van bezuinigen, onderzoeken tal van overheidsorganisaties de mogelijkheden om gezamenlijk in te kopen. Organisaties in dezelfde sector hebben uiteraard vrijwel vergelijkbare inkoopbehoeften én zijn vaak nauwelijks concurrenten van elkaar te noemen. Daarom komt juist in de publieke sector gezamenlijke inkoop relatief makkelijk van de grond. Door gezamenlijk aan te besteden is een opdracht aantrekkelijker voor leveranciers en kunnen de kopende organisaties uiteraard gebruik maken van hun gebundelde inkoopkracht. Ook de rijksoverheid zoekt naar efficiënte manieren om producten en diensten in te kopen, dit door volumebundeling en standaardisatie die moet leiden tot interdepartementaal gecoördineerde inkoop (Schlangen, 2005). Voor een aantal productgroepen, zoals drukwerk, dienstauto's, huisvesting en kantoorbenodigdheden, zijn teams geformeerd waarin medewerkers van verschillende departementen zitting hebben. Maar 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 er 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 (zie voorbeeld 1.37). In de gezondheidszorg is de noodzaak tot bezuinigen aan de orde van de dag. 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 inkoopbehoeftes 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, Katik & Schotanus, 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. Onderzoek van Gelderman, De Jonge en Semeijn (2016) wees op het belang van effectieve IT-systemen. De samenwerking en communicatie kan sterk worden verbeterd in een inkoopgroep door bijvoorbeeld real time 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 1.37 HORIZONTALE INKOOPSAMENWERKING IN DE PUBLIEKE SECTOR**

Een voorbeeld van een internationaal inkoopbureau is UN Web Buy. Deze site is opgezet voor organisaties die zijn gelieerd aan de Verenigde Naties. Zij kunnen vrijblijvend van deze site gebruikmaken en producten en diensten bestellen als auto's en medicijnen. De rijksoverheid heeft de Haagse Inkoop Samenwerking (HIS) in het leven geroepen. De HIS is een share-service organisatie voor directies van ministeries. In Nederland zijn in totaal meer dan

veertig samenwerkingsverbanden in de zorg. Zo zijn er de regionale samenwerkingsverbanden als SAIN en GGZ Oost-Brabant & Reinier van Arkel-groep. Intrakoop is een voorbeeld van een inkoopcoöperatie voor de gezamenlijke inkoop voor zorgorganisaties. Het is een vereniging met circa zeshonderd leden die onder meer raamovereenkomsten sluit in de segmenten energie, eten & drinken, facilitair en medisch.



# Samenvatting

1

We hebben in dit hoofdstuk kennisgemaakt met enkele 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 toegenomen en toenemende 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 bedrijven kan doormaken: van een administratieve bestelfunctie tot uiteindelijk een professionele en strategische bedrijfsfunctie. Hier liggen voor de meeste organisaties nog veel mogelijkheden en uitdagingen.

Het grootste deel van hoofdstuk 1 hebben we besteed aan het beantwoorden 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 professionele inkoper in zijn dagelijkse beroepspraktijk zoal te maken heeft. 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 bekendheid en toepassing gekregen. Facilitaire inkoop is de laatste jaren steeds meer in de belangstelling komen te staan. Op dit vlak kunnen vaak aanzienlijke (en relatief gemakkelijke) besparingen worden gerealiseerd. In dit hoofdstuk hebben we 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 inkopers. We hebben verder geconstateerd dat het imago en de status van het beroep van de inkoper niet altijd overeenkomen met het toegenomen belang dat aan inkoop wordt gehecht. Inkopers moeten bereid zijn de hand in eigen boezem te steken. Inkopers en inkoopmanagers ‘nieuwe stijl’ onder-

scheiden zich in hoge mate van hun bestellende collega's 'oude stijl'. Hierbij kunnen ze zich gesteund voelen door de beroepscode die is opgesteld door de NEVI. Deze code kan uitkomst bieden bij dilemma's waar inkopers voor kunnen komen te staan. Ten slotte hebben we gezien welke vier soorten inkopers men in de praktijk kan tegenkomen: inkoopmanager, senior-inkoper en assistent-inkoper. Elk van deze vier typen heeft zijn eigen taken en verantwoordelijkheden binnen de tien taakgebieden die, op basis van een uitgebreid onderzoek naar beroepsprofielen van inkoop, aan inkoop worden toegekend.

We hebben het inleidende hoofdstuk afgesloten met de bespreking van de bijzondere kenmerken van 'inkopen door de overheid'. 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 inhaalslag op inkoopgebied. Naast het principe van rechtmatigheid is er steeds meer aandacht voor het idee van doelmatigheid van overheidsuitgaven.