

Inkoop

Werken vanuit een ketenbenadering



Noordhoff Uitgevers

**Brigitte Faber-de Lange, Reinder Pieters,
Stef Weijers**

3^e druk

Inkoop

Werken vanuit een ketenbenadering

Brigitte Faber-de Lange

Reinder Pieters

Stef Weijers

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen
Omslagillustratie: Dreamstime-ID 33000774

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

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.



0 / 19

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-88689-9
ISBN 978-90-01-88688-2
NUR 804

Woord vooraf

Goed inkopen begint met het inkoopvak goed beheersen. Alle aspecten die daarvoor van belang zijn, staan in dit boek beschreven. Samenwerken met de andere disciplines in het bedrijf – verkoop, productie, service, distributie, marketing – maar ook met de leveranciers en de eindafnemers. Waar andere leerboeken over inkoop de inkoper centraal stellen, staat in dit boek samenwerken in de (logistieke) keten voorop.

Inkoop, werken vanuit een ketenbenadering is een basisboek voor een brede groep studenten in het hoger onderwijs, bijvoorbeeld voor studenten in het Hoger Economisch Onderwijs – Commerciële Economie, Bedrijfseconomie, Logistics Management – die zich in het kader van hun opleiding met inkoop bezighouden. Het boek is niet alleen geschreven voor de hbo'er die als inkoper aan de slag gaat, maar ook voor diegenen die in hun werk met inkopers te maken krijgen, zoals de verkoper, de logisticus en de producent. Zij kunnen met inkopers te maken krijgen in hun eigen organisatie, maar ook daarbuiten op een andere plaats in de logistieke keten. Het boek is tevens geschikt voor studenten Technische Bedrijfskunde, met name vanuit het oogpunt van productontwikkeling, en voor studenten Facility Management die zich voorbereiden op hun rol als regisseur van gecontracteerde dienstverleners.

In dit boek behandelen we de basistheorie van inkoop. De theorie wordt toegelicht met aansprekende praktijkvoorbeelden en casussen uit diverse sectoren: industrie, handel, overheid en dienstverlening. Dat doen we om de vertaalslag van theorie naar praktijk te vergemakkelijken en het boek geschikt te maken als naslagwerk voor praktijkopdrachten, stages en afstudeerprojecten.

We hebben het boek vormgegeven als een leerboek met trefwoorden in de kantlijn en tussenvragen, inclusief antwoorden. Het boek is zowel geschikt voor zelfstudie als voor gebruik in groepswork.

Dit is de derde druk van *Inkoop, werken vanuit een ketenbenadering*. We hebben gemerkt dat het boek duidelijk in een behoefte voorziet en inkoop als vakgebied toegankelijk maakt. We dragen graag bij aan de ontwikkeling van het inkoopvak door in deze editie actuele voorbeelden te hanteren en een aantal aanvullingen te geven. De stof is over zeven hoofdstukken verdeeld en sluit zo beter aan bij de periode-indeling van veel opleidingen. In hoofdstuk 1 is aandacht besteed aan de historische ontwikkeling van het vakgebied inkoop. Ook wordt dieper ingegaan op het ethisch handelen door de inkoper. In hoofdstuk 2 is Sales en Operations Planning toegevoegd. De tekst over inkopen door de overheid is geactualiseerd met de nieuwste beleidsvoornemens. Ook de drempelbedragen zijn geactualiseerd. Het inkoopontwikkelingsmodel is verplaatst naar het vernieuwde hoofdstuk 7. In hoofdstuk 3 is het leveranciersbeleid uitgebreid beschreven en is de kos-

tenvergelijking tussen zelf doen en uitbesteden toegevoegd. Hoofdstuk 4 is uitgebreid met prestatie-inkoop en contractmanagement. Hoofdstuk 5 is uitgebreid met ketenfinanciering, een nieuwe ontwikkeling met veel mogelijkheden voor het verbeteren van de relatie met toeleveranciers. Hoofdstuk 6 bevat nieuwe voorbeelden. Hoofdstuk 7 is aangevuld met het inkoopontwikkelingsmodel en Purchasing Excellence.

Wij hebben bij de herziening gebruikgemaakt van feedback die studenten tijdens de colleges hebben gegeven. Ook zijn wij dankbaar voor het bruikbare commentaar dat vakcollega's ons gaven. Rob Gacsbaranyi, Sonja van Hall, Jan Jansen, Peter Hendriksen, Nico Lamers, Roeland Meijers, Ab Mertens, Anne Staal, Anite Verkerk en Didi Zegers, hartelijk bedankt! We bedanken met veel plezier de uitgever, Bert Deen, die ons stimuleerde om verdere verbeteringen in het boek aan te brengen. Anita Bartstra en Jan van den Bekerom danken we voor het corrigeren van onze onophoudelijke reeks teksten en de begeleiding bij het schrijven.

Brigitte Faber-de Lange
Reinder Pieters
Stef Weijers

Inhoud

Effectief studeren 8

DEEL 1

Afbakening van de inkoop 11

1 Inkoop in vogelvlucht 13

- 1.1 Begripsbepaling inkoop 15
 - 1.2 Inkoop binnen de keten 21
 - 1.3 De (noodzakelijke) meerwaarde van inkoop 29
 - 1.4 Bereiken van inkoopresultaat 39
 - 1.5 Inkoop in ontwikkeling 44
- Samenvatting 52

2 Inkoop in sectoren 55

- 2.1 Productiebedrijven 57
 - 2.2 Dienstverleners 68
 - 2.3 Handelsondernemingen 74
 - 2.4 Inkoop bij de overheid 81
- Samenvatting 94

DEEL 2

Tactische en operationele inkoop 97

3 Sourcing 99

- 3.1 Sourcingbeleid 101
 - 3.2 Sourcingstrategieën 103
 - 3.3 Leveranciersbeleid 105
 - 3.4 Samenwerkingsvormen binnen inkoop 110
 - 3.5 Uitbesteden 115
- Samenvatting 120

4 Inkoopproces 123

- 4.1 Rol inkoper 125
 - 4.2 Initiële inkoop 127
 - 4.3 Operationele inkoop 140
 - 4.4 Uitvoering van het inkoopproces 150
 - 4.5 E-procurement en het inkoopproces 152
 - 4.6 Contractmanagement en 'contract compliance' 156
- Samenvatting 163

DEEL 3

Kwantitatieve inkoopaspecten 167

5 Prijsstelling en inkoop 169

- 5.1 Kostenopbouw 171
- 5.2 Varianten van prijszetting 174
- 5.3 Total cost of ownership 180
- 5.4 Beperken van inkooprijstijgingen 182
- 5.5 Kosten in de keten 188
- 5.6 Ketenfinanciering 192
- Samenvatting 196

6 Ontdekken van patronen in inkoopuitgaven 199

- 6.1 Soorten goederen en diensten 201
- 6.2 Inkoopdiagnose of 'spend analysis' 204
- 6.3 Pareto-analyse 207
- 6.4 Formuleren van een inkooppakketstrategie 212
- 6.5 Accountportfolio 219
- Samenvatting 223

DEEL 4

Organisatie van de inkoop 227

7 Positioneren van inkoop in de organisatie 229

- 7.1 Inkooptaken in organisaties 231
- 7.2 Belang van inkoop verschilt per organisatie 234
- 7.3 Inkoopontwikkelingsmodel 236
- 7.4 Inkopen is intern afstemmen 238
- 7.5 Centraal versus decentraal inkopen 240
- 7.6 Inrichten van een inkooporganisatie 243
- 7.7 Extern afstemmen van inkoop 247
- 7.8 Purchasing Excellence 252
- Samenvatting 261

Antwoorden tussenvragen 263

Literatuuropgave 276

Bijlage 1 Incoterms 280

Illustratieverantwoording 281

Register 282

Over de auteurs 286

Effectief studeren

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



Deel 1 Afbakening van de inkoop

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

Deel 2 Tactische en operationele inkoop

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

Deel 3 Kwantitatieve inkoopaspecten

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

Deel 4 Organisatie van de inkoop

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

3 Sourcing

In de hoofdstukinformatie heb je geleerd hoe je een vraagstuk kunt ontwerpen met voorbeelden.

De belangrijkste centrale vraag aan de hand van de volgende voorbeelden:

- Hoe wordt sourcing op een organisatie toegepast (paragraaf 3.1)?
- Welke sourcingstrategieën zijn er (paragraaf 3.2)?
- Hoe wordt sourcing toegepast op de markt (paragraaf 3.3)?
- Welke sourcingstrategieën kan een organisatie inzet voor andere organisaties (paragraaf 3.4)?
- Welke vormen van outsourcing zijn er? (paragraaf 3.5)

De belangrijkste centrale vraag aan de hand van de volgende voorbeelden:

- Sourcingstrategie 101
- Sourcingstrategie 102
- Sourcingstrategie 103
- Sourcingstrategie 104
- Sourcingstrategie 105
- Sourcingstrategie 106
- Sourcingstrategie 107
- Sourcingstrategie 108
- Sourcingstrategie 109
- Sourcingstrategie 110
- Sourcingstrategie 111
- Sourcingstrategie 112
- Sourcingstrategie 113
- Sourcingstrategie 114
- Sourcingstrategie 115
- Sourcingstrategie 116
- Sourcingstrategie 117
- Sourcingstrategie 118
- Sourcingstrategie 119
- Sourcingstrategie 120

Deze vragen worden beantwoord in het hoofdstuk

Belangrijkste begrippen uit het hoofdstuk met paginanummers

Voorbeelden uit de praktijk

100 DEEL 1 KENNEDYREKENINGSPROJECTEN

de in de tekst beschreven informatie van de ledenorganisatie aan de aanbestedende. Hetzelfde kan ook van andere aanbesteders worden verwacht. Hetzelfde kan ook van andere aanbesteders worden verwacht. Hetzelfde kan ook van andere aanbesteders worden verwacht.

De meest voorkomende vraag is: hoe wordt sourcing toegepast op een organisatie? Hetzelfde kan ook van andere aanbesteders worden verwacht. Hetzelfde kan ook van andere aanbesteders worden verwacht.

De belangrijkste centrale vraag aan de hand van de volgende voorbeelden:

- Sourcingstrategie 101
- Sourcingstrategie 102
- Sourcingstrategie 103
- Sourcingstrategie 104
- Sourcingstrategie 105
- Sourcingstrategie 106
- Sourcingstrategie 107
- Sourcingstrategie 108
- Sourcingstrategie 109
- Sourcingstrategie 110
- Sourcingstrategie 111
- Sourcingstrategie 112
- Sourcingstrategie 113
- Sourcingstrategie 114
- Sourcingstrategie 115
- Sourcingstrategie 116
- Sourcingstrategie 117
- Sourcingstrategie 118
- Sourcingstrategie 119
- Sourcingstrategie 120

101 DEEL 1 KENNEDYREKENINGSPROJECTEN

Samenvatting

De belangrijkste centrale vraag aan de hand van de volgende voorbeelden:

- Sourcingstrategie 101
- Sourcingstrategie 102
- Sourcingstrategie 103
- Sourcingstrategie 104
- Sourcingstrategie 105
- Sourcingstrategie 106
- Sourcingstrategie 107
- Sourcingstrategie 108
- Sourcingstrategie 109
- Sourcingstrategie 110
- Sourcingstrategie 111
- Sourcingstrategie 112
- Sourcingstrategie 113
- Sourcingstrategie 114
- Sourcingstrategie 115
- Sourcingstrategie 116
- Sourcingstrategie 117
- Sourcingstrategie 118
- Sourcingstrategie 119
- Sourcingstrategie 120

Samenvatting per hoofdstuk en verwijzing naar de website

Elk hoofdstuk heeft tussenvragen

102 DEEL 1 KENNEDYREKENINGSPROJECTEN

Krantenartikelen, webartikelen en casuïstiek

De belangrijkste centrale vraag aan de hand van de volgende voorbeelden:

- Sourcingstrategie 101
- Sourcingstrategie 102
- Sourcingstrategie 103
- Sourcingstrategie 104
- Sourcingstrategie 105
- Sourcingstrategie 106
- Sourcingstrategie 107
- Sourcingstrategie 108
- Sourcingstrategie 109
- Sourcingstrategie 110
- Sourcingstrategie 111
- Sourcingstrategie 112
- Sourcingstrategie 113
- Sourcingstrategie 114
- Sourcingstrategie 115
- Sourcingstrategie 116
- Sourcingstrategie 117
- Sourcingstrategie 118
- Sourcingstrategie 119
- Sourcingstrategie 120

103 DEEL 1 KENNEDYREKENINGSPROJECTEN

De stieren zijn los op de grondstoffenmarkt

De belangrijkste centrale vraag aan de hand van de volgende voorbeelden:

- Sourcingstrategie 101
- Sourcingstrategie 102
- Sourcingstrategie 103
- Sourcingstrategie 104
- Sourcingstrategie 105
- Sourcingstrategie 106
- Sourcingstrategie 107
- Sourcingstrategie 108
- Sourcingstrategie 109
- Sourcingstrategie 110
- Sourcingstrategie 111
- Sourcingstrategie 112
- Sourcingstrategie 113
- Sourcingstrategie 114
- Sourcingstrategie 115
- Sourcingstrategie 116
- Sourcingstrategie 117
- Sourcingstrategie 118
- Sourcingstrategie 119
- Sourcingstrategie 120

104 DEEL 1 KENNEDYREKENINGSPROJECTEN

Kledingfabrikanten keren China de rug toe na prijsstijgingen

De belangrijkste centrale vraag aan de hand van de volgende voorbeelden:

- Sourcingstrategie 101
- Sourcingstrategie 102
- Sourcingstrategie 103
- Sourcingstrategie 104
- Sourcingstrategie 105
- Sourcingstrategie 106
- Sourcingstrategie 107
- Sourcingstrategie 108
- Sourcingstrategie 109
- Sourcingstrategie 110
- Sourcingstrategie 111
- Sourcingstrategie 112
- Sourcingstrategie 113
- Sourcingstrategie 114
- Sourcingstrategie 115
- Sourcingstrategie 116
- Sourcingstrategie 117
- Sourcingstrategie 118
- Sourcingstrategie 119
- Sourcingstrategie 120



DEEL 1

Afbakening van de inkoop

- 1 Inkoop in vogelvlucht 13
- 2 Inkoop in sectoren 55



1

Inkoop in vogelvlucht

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

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

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

Inkoop 15

Inkoopafdeling 15

Inkoopstrategie 18

Waardeketen 22

Meerwaarde 24

Inkoopkanaal 26

Organisatiestrategie 29

Inkoopplan 29

Vijfkrachtenmodel 32

Kostenleiderschap 34

Differentiatiestrategie 34

Focusstrategie 35

Inkooptaandeel 35

Inkoopkosten 36

DuPont-model 37

Prestatie-indicator 39

Deming-cirkel 41

Purchasing Managers' Index 49

Plan van Ahold Delhaize om minder aan leveranciers te betalen, schendt gedragscode

Ahold Delhaize wil zijn grootste leveranciers minder betalen. Het concern grijpt de recente fusie aan om hierover het gesprek aan te gaan met honderd grote internationale leveranciers. Ahold Delhaize wil de prijsverlagingen met terugwerkende kracht vanaf 1 januari doorvoeren. Echter, dat mag niet volgens de code die machtsmisbruik moet voorkomen.

Deze opstelling van de supermarktgigant is in strijd met de Code Eerlijke Handelspraktijken. Dit akkoord moet voorkomen dat supermarkten hun grote marktmacht misbruiken om leveranciers tot prijsverlagingen te dwingen. In die code, die nu ruim twee jaar van kracht is, staat onder meer dat contracten moeten worden gerespecteerd. En dat prijsverlagingen met terugwerkende kracht niet mogen worden opgelegd.

Ahold Delhaize liet eerder weten dat de fusie in drie jaar tijd 500 miljoen euro aan besparingen moet opleveren. Die besparingen moeten voor een groot deel komen uit goedkopere inkoop. Delhaize betaalt sommige leveranciers nu tot 15% méér dan Albert Heijn. Ahold Delhaize wil voortaan de laagste van de twee prijzen betalen. Zelfs

zou er sprake van zijn dat de leveranciers voor die prijsverschillen een 'afkoopsom' moeten betalen over de jaren voor 2016. Een woordvoerder van Ahold Delhaize spreekt over de 'kansen' die de fusie de leveranciers biedt. 'Zij kunnen straks leveren aan één partij en dat is heel efficiënt.' Betrokken leveranciers willen nauwelijks reageren. Struik, fabrikant van onder meer soepen, zegt de onderhandelingen logisch te vinden en 'met vertrouwen' tegemoet te zien. Heineken zegt de uitnodiging te hebben ontvangen en zijn positie te bestuderen. De aanpak zoals die nu is gekozen, is veel omzichtiger dan bij vorige gelegenheden. In 2012, toen Ahold een flink aantal winkels van C1000 overnam en daardoor in één klap flink groter werd, kregen alle leveranciers een briefje dat de prijzen met 2% werden verlaagd. Bij dictaat. Met terugwerkende kracht. Die actie bracht een storm van protest teweeg. Na het oproer over de 2-procent-brief spraken supermarkten en industrie de Code Eerlijke Handelspraktijken af.

Bron: De Volkskrant, 15 augustus 2016. Gerard Reijn (gedeeltelijke overname)

1.1 Begripsbepaling inkoop

Wat verstaan we onder inkoop?

Er is een verschil tussen *kopen* en *inkopen*. Mensen stellen inkopen vaak gelijk aan het aanschaffen van producten, zoals ieder voor zich dat regelmatig doet. We kopen brood, koffie, nieuwe kleding en met deze aanschaffingen doen we dus, denken we, aan inkoop. Dat is niet het geval: dat noemen we kopen. Inkoop echter staat gelijk aan professionele inkoop voor een organisatie. Deze moet gestructureerd en beleidsmatig plaatsvinden. En niet zoals bij aankopen in de privésfeer met ruimte voor irrationele afwegingen. Bij professionele inkoop redeneert de inkoper vanuit de organisatiecontext. Dit betekent dat de inkoop ertoe moet bijdragen dat de organisatie ten minste overeind blijft, maar in geval van een onderneming liever winst kan maken. Inkoop moet passen in de organisatiestrategie en moet rekening houden met veranderingen in de nabije en verre toekomst. Dan is bijvoorbeeld de vraag aan de orde: wat doet de markt voor onze eindproducten en -diensten? En: hoe zit het met de prijzen van onze grondstoffen? In dit boek bespreken we alle relevante aspecten die met inkoop te maken hebben. Dit doen we voor de voorbereiding, de daadwerkelijke aanschaf en het natraject.

Kopen

Het begrip inkoop kun je op verschillende manieren opvatten:

- 1 als de aanschaf zelf
- 2 als functioneel gebied van een organisatie
- 3 als afdeling

Inkoop

In het spraakgebruik worden deze drie begripsinterpretaties soms door elkaar heen gebruikt. Dit kan voor verwarring zorgen. In de eerste betekenis is de inkoop het aangeschafte product. Concreet gaat het dan dus om de goederen of diensten die de organisatie ingekocht heeft.

In de tweede betekenis bedoelen we met inkoop een functioneel gebied van een organisatie. Een organisatie moet ervoor zorgen dat er producten of diensten worden ingekocht. In die zin is inkoop een functie, net als verkoop of productie. De inkoper is diegene die de aanschaf doet. Een organisatie kan het inkopen neerleggen bij een inkoopfunctionaris, maar kan het inkopen ook overlaten aan andere functionarissen, die elk vanuit hun eigen functie bijdragen aan de inkoop. Soms doet een verkoper of een productieplanner iets aan inkoop. Dan is zijn officiële functie niet meteen inkoper, maar is inkoop een deeltaak van deze medewerker.

Inkoper

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

Inkoopafdeling

VERDIEPINGSSTOF 1.1

Ontwikkeling van inkoop in Amerika

1850-1900: inkoop wordt erkend als belangrijke functie

In verschillende spoorwegmaatschappijen ontstonden inkoopfuncties met veel zeggenschap in de organisatie. In 1887 verscheen een boek over de inkoopfunctie, *The handling of railway supplies – Their Purchase and Disposition*, waarin de auteur duidelijk maakt dat technische kennis voor de inkoop belangrijk is en dat een centrale inkoopafdeling meerwaarde heeft.

1900-1939: de werkwijze en procedures worden ontwikkeld

In 1905 werd een tweede boek gepubliceerd over inkoop. In *The book on buying* stonden inkoopprocedures centraal. In de aanloop naar en tijdens de Eerste Wereldoorlog was verkrijgbaarheid van grondstoffen belangrijk, omdat er schaarste heerste. Er werd getwijfeld aan het belang van inkoop voor een organisatie. Dit veranderde in de jaren tot de Tweede Wereldoorlog. Geleidelijk werd het belang van inkoop voor de prestatie van een organisatie erkend.

1940-1946: focus op verkrijgbaarheid van schaarse materialen

Tijdens de Tweede Wereldoorlog was het verkrijgen van schaarse materialen belangrijk. Aan steeds meer universiteiten in de Verenigde Staten werden inkoopcolleges gegeven.

1947-1965: inkoop als kostenpost

Inkoop werd gezien als een kostenpost. De inkoopfunctie werd in de meeste organisaties genegeerd. Wel ontstond er meer aandacht voor het verzamelen, analyseren en presenteren van gegevens ten behoeve van inkoop. Ford Motor Company was een van de eerste organisaties die dit deed. Er werd zelfs een gespecialiseerde 'inkoopanalyseafdeling' opgezet om inkopers te helpen bij het analyseren van producten en prijzen. Een ander voorbeeld komt van General Electric. Deze organisatie ontwikkelde in 1947 de techniek van waardeanalyse, waarbij werd nagegaan welke materialen of veranderingen in specificatie of ontwerp de productkosten konden verlagen. Echter, marketing en financiën kregen in deze periode veel meer aandacht dan inkoop.

1965-1978: aandacht voor material management

In deze periode speelde de oliecrisis en was er sprake van een hoge inflatie. Bedrijven hadden moeite om grondstoffen te verkrijgen. Inkoop werd gezien in samenhang met andere functies rondom de goederenstroom, zoals materiaalplanning, productieplanning, kwaliteitscontrole en voorraadbeheer. Inkopers richtten zich op multiple sourcing en focussten op lage inkooprijzen door leveranciers tegen elkaar uit te spelen. Bij de meeste organisaties rapporteerde inkoop niet aan het management en werd inkoop niet als belangrijk gezien.

1978-1999: globalisering

Productlevenscycli van producten werden korter. Daardoor moesten organisaties sneller reageren op hun omgeving. De concurrentie nam toe en door de opkomst van internet konden organisaties eenvoudiger internationale inkopen coördineren. Om de concurrentie het hoofd te bieden, moesten organisaties hun hele goederenstroom tot aan de eindklant beheersen. Supply chain management werd steeds belangrijker.

2000 – nu: samenwerken met leveranciers

De prestaties van leveranciers worden steeds belangrijker voor organisaties. Inkopers richten hun focus meer op leveranciersontwikkeling, lange-termijnleveranciersrelaties, ERP-systemen, e-procurement en gezamenlijke forecasting en planning.

Kijken we naar de geschiedenis van inkoop dan is inkoop iets van alle tijden, maar de functie van inkoper is niet altijd belangrijk geweest. Tot in de jaren negentig van de vorige eeuw was de rol van de afdeling Inkoop beperkt. Bij productiebedrijven dacht men simpel gezegd vaak: 'Wat kan er moeilijk zijn aan het leiden van de inkoop? Je schaft gewoon goederen aan bij één of meer leveranciers aan de hand van de bestellijsten die door de afdeling Productie waren ingevuld. Met material requirement planning (MRP) en de stuklijst van de research-en-developmentafdeling genereer je dan een soort boodschappenlijst. Een kind kan de was doen.' Deze houding is achterhaald. Tegenwoordig zijn bedrijfsprocessen veel complexer dan vroeger. Dat vraagt om een beter uitgewerkte aansturing, en daarin is inkoop een volwaardig aspect van organisaties geworden.

De inkoop helpt de organisatie in de veranderde omgeving te overleven.

Een organisatie stelt in het algemeen de volgende eisen aan inkoop:

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

Tijd en geld zijn en blijven belangrijke elementen voor beoordelingen door een inkoopafdeling, maar daarnaast is het zeker stellen van het feit dat leveranciers ook in de toekomst een positieve bijdrage blijven leveren van belang.

Een eenvoudige definitie van inkoop is:

Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat.

Inkoop

Deze definitie (Lenselink & Telgen, 1998) zegt weinig over de inkoper, en over de vraag hoe men tot de aanschaf komt. Wel laat deze definitie duidelijk zien dat je via informatie van inkoopfacturen precies in beeld kunt brengen wat een organisatie inkoop. Om de wijze waarop de inkoop plaatsvindt te achterhalen, moeten we naar het gehele proces van inkoop kijken. In hoofdstuk 6 zullen we dat uitgebreid doen. Tot begin jaren negentig van de vorige eeuw werd de opvatting gehanteerd dat het de taak van de inkoop was om de gewenste materialen en producten op tijd en tegen de laagste kosten te verwerven. In de praktijk betekende dit vaak dat de inkoper zijn heil zocht in kwantumkortingen door grote hoeveelheden tegelijkertijd in te kopen. De andere kant daarvan was dat er grote voorraden ontstonden. Dus kreeg men hoge voorraadkosten voor opslag en beheer. Bovendien liep men steeds het gevaar om met een restvoorraad te blijven zitten in het geval dat de vraag van de markt naar het betreffende product terugliep. Deze situatie vormde een gevoelig financieel risico.

Tegenwoordig bestaat inkoop niet meer zuiver en alleen uit het concreet aanschaffen van goederen en diensten. Organisaties bekijken inkoop vanuit de gehele bedrijfsvoering. Een organisatie verlangt nu van de inkoper dat hij bijdraagt aan de strategie en – in geval van ondernemingen - de winstgevendheid op de lange termijn. Het gaat organisaties niet meer puur om de laagste kosten op het moment van inkopen, maar om de bijdrage

aan het realiseren van de beste concurrentiepositie op de markt. Van Weele (2008: 36) definieert de inkoopfunctie daarom als:

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

Primaire proces

Ondersteunende proces

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

Keten

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

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

- *Strategisch*: het vertalen van de organisatiestrategie naar een inkoopstrategie.
- *Tactisch*: het beheersen van een bestand van leveranciers.
- *Operationeel*: het inkopen zelf.

Inkoop moet in lijn zijn met de organisatiestrategie en een bijdrage leveren aan het behalen daarvan. De inkoop mag nooit een op zichzelf staande activiteit zijn. In het creëren van meerwaarde zit de kracht van elk onderdeel van een organisatie. Voor het ene onderdeel is het eenvoudiger om de betekenis ervan te omschrijven dan voor andere. Voor verkoop is dat relatief gemakkelijk omdat deze functie zich helemaal achteraan in het traject bevindt. Dan kun je vaak wel herleiden welke betekenis deze functie had voor het behalen van de omzet. Maar inkoop zit veel eerder in het voortbrengingsproces. En andere organisatiefuncties voegen ook elk wat toe, zodat de specifieke bijdrage van inkoop moeilijker aanwijsbaar is. Dat maakt de rol van inkoop niet minder belangrijk. We zullen in dit boek laten zien dat inkoop meer diepte kent dan enkel en alleen de simpele aanschaf zelf. Juist in de voorbereiding van de feitelijke aanschaf zit de meerwaarde van de inkoop. Daarmee kan de inkoopafdeling ervoor zorgen dat de organisatie een concurrentievoordeel kan pakken dat juist hét verschil kan maken op de uiteindelijke verkoopmarkt.

Een organisatie kan zich alleen goed op de toekomst voorbereiden wanneer men weet waar men naartoe wil. Dat legt men vast in een missie en de daaruit voortvloeiende organisatiestrategie. Missie en strategie staan overigens niet altijd uitvoerig in een document beschreven. In een strategie

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

De afdelingen moeten de strategie omzetten in doelstellingen op hun werkterrein. De afdeling Inkoop dient dus de organisatiestrategie om te zetten naar een inkoopstrategie. Bij deze omzetting komen verschillende aspecten naar voren, zoals (toegevoegde) waarde, bedrijfsrisico en kosten. Een inkoopster moet elke beslissing op strategisch niveau beoordelen op verschillende aspecten. Het is onverstandig om op slechts één bepaald aspect, zoals 'lagere inkoopprijs', een inkoopbeslissing te nemen, en de andere aspecten niet mee te nemen. Deze andere aspecten oefenen namelijk ook invloed uit. Enkele voorbeelden van andere aspecten zijn: duurzaamheid, kwaliteit, voorraadhoogte, omslagkosten, risico.

Een lagere prijs kan in sommige gevallen ook een verlaging van de kwaliteit van het eindproduct tot gevolg hebben, waardoor de waarde van het eindproduct lager kan uitvallen. Of wellicht is de leverancier goedkoop omdat hij dreigt failliet te gaan. In tabel 1.1 staan enkele voorbeelden van strategische inkoopbeslissingen die men kan nemen, en mogelijke positieve en negatieve effecten daarvan.

Inkoopstrategie

1

Strategische
inkoop-
beslissingen

● <http://www.boerderij.nl>

Europese Unie verlengt sancties tegen Rusland

De EU verlengt haar economische sancties tegen Rusland met zes maanden, nadat Rusland eerder zei de grenzen dicht te houden voor EU-import. Daarover hebben de ambassadeurs van de lidstaten dinsdag 21 juni overeenstemming bereikt in Brussel, zo laten diplomatieke bronnen weten. Rusland heeft eerder gezegd haar sancties tegen landbouwproducten uit de EU te handhaven zolang de EU haar boycot in stand houdt.

De sancties zouden 31 juli aflopen, maar blijven nu van kracht tot eind januari 2017. Het besluit wordt naar verwachting binnenkort bevestigd op het niveau van ministers. Eén land heeft nog wel een parlementair voorbehoud gemaakt. De strafmaatregelen werden in 2014 opgelegd vanwege de Russische bemoeienis met het conflict in Oekraïne en de inlijving van het Oekraïense schiereiland De Krim. De EU heeft opheffing van de handelssancties gekoppeld aan naleving van het vredesplan van Minsk.

De verlenging betekent dat de tegoeden in de EU van Russische personen en instellingen op een zwarte lijst bevroren blijven. Voor de individuen geldt ook een reisverbod naar de EU. Verder blijft de Europese kapitaalmarkt gesloten voor een aantal Russische energiebedrijven, defensieondernemingen en banken. Daarnaast is de uitvoer van technologisch gevoelige goederen naar Rusland beperkt.

De Russen stelden in reactie een importverbod in op onder meer Europese groente, fruit en zuivelproducten. Landbouworganisaties in Europa hebben hierdoor forse schade opgelopen. Een aantal Europese landen had de afgelopen tijd aangedrongen op normalisering van de relaties. De verwachting is dat dat de komende zes maanden hoog op de agenda staat.

21 juni 2016

TABEL 1.1 Effecten van strategische inkoopbeslissingen

| Strategische inkoopbeslissing | Te verwachten effecten |
|---|--|
| Inkopen in plaats van zelf maken (make or buy) | <ul style="list-style-type: none"> • Er is minder werkkapitaal nodig voor bijvoorbeeld eigen investeringsgoederen en grondstoffen, dus is er meer kapitaal beschikbaar voor andere aspecten. • De afhankelijkheid van leveranciers neemt toe doordat meer waarde wordt toegevoegd door leveranciers. |
| Intensieve samenwerking met kleiner aantal leveranciers | <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking reduceert verspilling tussen de verschillende schakels in de keten en verbetert de reactietijd naar de markt. • De afhankelijkheid van partners neemt toe, en de schakel die het dichtst bij de markt zit, controleert de toegang ertoe. • De continuïteit van de toelevering kan in gevaar komen door bijvoorbeeld: staking of brand bij een belangrijke leverancier, sancties tegen het land waar de leverancier is gevestigd of politieke onrust of oorlog. • De leverancier kan vanwege de grotere verkoopomzet afhankelijker worden van de klant. Als de klant de leveranciersrelatie beëindigt, kan dit een risico vormen voor de continuïteit van de leverancier. |
| Risico spreiden over meer leveranciers | <ul style="list-style-type: none"> • Als vergelijkbare grondstoffen bij verschillende leveranciers worden ingekocht, kunnen kwaliteitsverschillen ontstaan. |
| Meer globaal inkopen | <ul style="list-style-type: none"> • Langere toeleveringsketen met meer kans op verstoringen, bijvoorbeeld levertijd, kwaliteitsverlies tijdens transport. |
| Duurzaam inkopen | <ul style="list-style-type: none"> • Minder gebruik van materiaal en energie is goed voor het milieu. • De prijs van het eindproduct kan door duurdere grondstoffen of componenten hoger uitvallen. |
| Vermindering voorraden | <ul style="list-style-type: none"> • Betere afspraken tussen de leveranciers en een goede planning zorgen voor minder voorraad, minder magazijnruimte en minder kapitaalbeslag. Dit leidt tot lagere kosten. • Met kleinere voorraden is de afhankelijkheid van de leverancier groter. Een hapering in de toeleveringsketen kan minder goed opgevangen worden door de eigen voorraad. |
| Verlaging inslagkosten | <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken qua logistieke afhandeling kunnen leiden tot minder handelingen tijdens het transport en bij inslag in het magazijn. |
| Vermindering retourzendingen | <ul style="list-style-type: none"> • Doordat de leverancier betere kwaliteit levert, sturen afnemers minder producten retour, waardoor er minder afhandelingskosten en irritatie ontstaan. |
| Verhogen kwaliteit van de ingekochte goederen | <ul style="list-style-type: none"> • Verhoging van kwaliteit gaat vaak gepaard met een verhoging van de productie- en controlekosten bij de leverancier. Belangrijk is dat eventuele meerkosten op het gebied van inkoop opwegen tegen minder interne kosten van de inkoopende organisatie (minder ingangscntrole, lagere stilstand bij productie, minder afkeur). |
| Langetermijncontracten afsluiten | <ul style="list-style-type: none"> • Je hebt de zekerheid dat de leverancier in de komende tijd goederen of diensten levert. • Minder transactiekosten voor het zoeken van nieuwe leveranciers en het inrichten van de samenwerkingsrelatie. |
| Goede inkoopcontracten | <ul style="list-style-type: none"> • Betere kwaliteit omdat beide partijen weten waar ze aan toe zijn en wat van hen verwacht wordt. • Wanneer meningsverschillen escaleren en leiden tot een juridisch conflict, kan een goed contract grote schade aan de relatie en, heel praktisch, hoge kosten voor advocaten verminderen. |
| Marktontwikkelingen screenen | <ul style="list-style-type: none"> • De organisatie is beter voorbereid op de te verwachten ontwikkelingen op de belangrijke verkoop- en inkoopmarkten. |

Als in koper moet je letten op de ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de prijzen van de in te kopen producten.

HET FINANCIËELE DAGBLAD, 26 NOVEMBER 2016

De stieren zijn los op de grondstoffenmarkt

Dit jaar lijkt er voor de meeste basismetalen eindelijk een einde gekomen aan jarenlange prijsdalingen. IJzererts werd dit jaar twee keer zo duur. Koper steeg 25% op jaarbasis, waarbij meer dan de helft van die stijging in de afgelopen drie weken gerealiseerd werd. Als reden voor die plotselinge prijsspurten werd de verkiezing van Donald Trump tot president van de Verenigde Staten aangewezen. Trump zou als 'inflatiepresident' de overheidsbestedingen opvoeren en daarvoor veel extra geld moeten lenen. Nog belangrijker is dat dat geld in de verouderde Amerikaanse

infrastructuur gestoken zal worden, en dat betekent een grotere vraag naar koper.



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

Verkoop

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

TUSSENVRAAG 1.1

Welke afdelingen kunnen een rol spelen bij de strategische inkoopbeslissing 'vermindering voorraden'?

1.2 Inkoop binnen de keten

Wat is de positie van inkoop in de logistieke keten?

Alle afdelingen binnen een organisatie moeten direct of indirect een bijdrage leveren aan de omzet en de winst. Tegenwoordig zijn bijna alle bedrijven in staat om een redelijk goed product te maken, en vaak ook tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding. Dat was tot de jaren tachtig van de vorige eeuw anders. Tot die tijd was bijvoorbeeld IBM als enige in staat een goede computer te maken. Ook bij IBM gingen er intern geregeld zaken mis en waren er bedrijfsonderdelen die niet goed functioneerden, maar het bedrijf had een monopoliepositie en die werd door het disfunctioneren van enkele onderdelen niet aangetast. Dat veranderde toen ook meerdere kleinere

producenten in staat bleken kwalitatief goede computers te maken. Enkele daarvan bleken een betere feeling met de markt te hebben en gingen zich richten op het maken van personal computers. IBM wilde daar toen nog niet aan. Het gevolg was uiteindelijk dat bedrijven als Apple – dat toen nog een relatief klein bedrijf was – de monopoliepositie van IBM onderuithaalden. En toen werd het disfunctioneren van enkele afdelingen bij IBM wél een probleem.

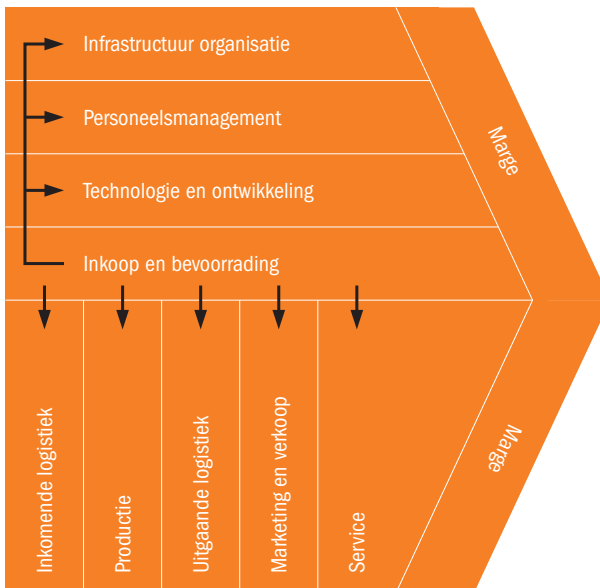
Succes hebben als organisatie impliceert dat alle onderdelen van de organisatie goed moeten samenwerken. Niet alleen moet men een goed product maken of een goede dienst verlenen (maar dat kunnen meer bedrijven) tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding (ook dat kunnen verschillende bedrijven), maar tegenwoordig moeten ook alle onderdelen van een organisatie goed zijn én elkaar versterken: daar is het onderscheidende kenmerk nu komen te liggen.

Porter (1985) heeft een handig instrument ontwikkeld om het gezamenlijke belang van onderdelen van een organisatie te onderstrepen: de waardeketen (zie figuur 1.1).

Met behulp van de waardeketen van Porter kan een organisatie de meerwaarde vaststellen van een afdeling binnen het geheel. Wanneer de bijdrage van een afdeling of eenheid aan de omzet en winst nihil blijkt te zijn, kan de organisatie in principe besluiten deze schakel uit de waardeketen te verwijderen, zonder dat dat al te veel invloed zal hebben op het bedrijfsresultaat. Wanneer de bijdrage echter wel van belang is voor de omzet en de winst, heeft een schakel bestaansrecht en helpt deze mee aan het bereiken van de organisatiedoelstelling.

Waardeketen

FIGUUR 1.1 Waardeketen van Porter



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

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

- 1 het nastreven van zo veel mogelijk winst op de korte termijn
- 2 het behoud van de organisatie op de lange termijn

In beide gevallen is een adequate reactie op veranderingen in de markt van essentieel belang. Daarbij moet de organisatie de kosten goed in de gaten houden.

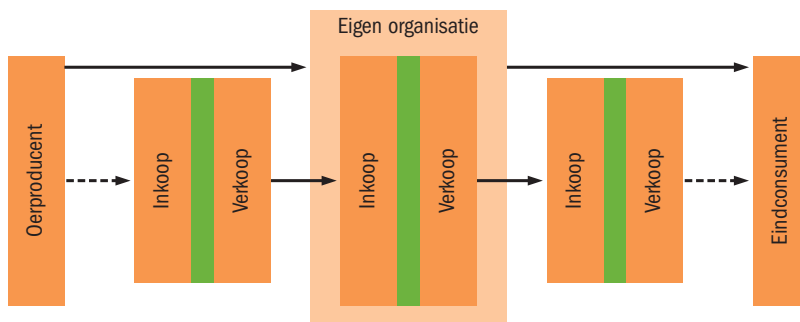
De afdeling Inkoop heeft binnen Porters gedachte een ondersteunende rol, als afdeling die alle facetten van de bedrijfsvoering bedient. De afdeling Inkoop speelt ook een rol bij de andere ondersteunende diensten en bij het primaire proces.

Porters waardeketen heeft betrekking op slechts één organisatie. Verschillende waardeketens volgen elkaar op. Als je de herkomst en de bestemming van de producten van een organisatie vanaf oerleverancier tot eindconsument met elkaar verbindt, krijg je een supply chain of logistieke keten (Van Goor & Ploos van Amstel, 2009). 'Een keten is zo sterk als zijn zwakste schakel' is een kreet die elke logisticus kent. Het heeft geen zin om een goede afdeling steeds sterker en beter te maken, wanneer men de slechtst draaiende afdeling verwaarloost en negeert.

Juist die slecht draaiende afdeling zal de productie remmen. Het bedrijf moet daarom de problemen van die afdeling juist aanpakken. Een verbetering in de zwakste schakel zal leiden tot een verbetering van de gehele keten. Het is de taak van de afdeling Inkoop om deze integrale gedachte te ondersteunen en te kijken of en hoe ze zwakkere schakels, binnen en buiten de eigen organisatie, kan helpen zich te verbeteren. Wat de plaats is van de eigen organisatie in de keten, is schematisch weergegeven in figuur 1.2.

Logistieke keten

FIGUUR 1.2 Plaats van de eigen organisatie in de keten



Een organisatie kan de grondstoffen voor een product direct van de oerproducent betrekken, of in bewerkte vorm, als componenten die zijn samengesteld door tussenliggende schakels in de keten. Ook aan de verkooptant is er een soortgelijke situatie. De invloed van de eindconsument op de eigen organisatie kan direct zijn of verlopen via tussenschakels, zoals de winkel of de groothandel. De onderlinge relaties tussen de verschillende schakels en ketens kunnen een complex geheel vormen (zie figuur 1.3).

Meerwaarde

Inkoop moet ernaar streven om meerwaarde voor de eigen organisatie te creëren. Dat kan direct of indirect. Indirect, door bijvoorbeeld goede faciliteiten in te kopen waardoor experts goed (en plezierig) kunnen werken. Direct, door het product dankzij een juiste inkoop meer waard te maken dan de waarde van alle inspanningen die het bedrijf zelf kan leveren om het product te maken. De meerwaarde meet je uiteindelijk af aan de hoeveelheid geld die de klant bereid is méér te betalen dan wat de productie jou gekost heeft. Dan is er winst met dit product te maken. Voor het bepalen van de meerwaarde van een organisatieonderdeel moet je naar het gehele voortbrengingsproces kijken. Je kunt één bepaald aspect niet beoordelen zonder de relatie met de andere onderdelen mee te nemen. Dit geldt voor marketing net zo goed als voor financiën, productie, verkoop, maar ook voor inkoop. In een inkoopbeleid legt een organisatie de uitgangspunten met betrekking tot inkoop vast (zie voorbeelden 1.1 en 1.2).

VOORBEELD 1.1

Inkoopbeleid Miele

Het succes van onze producten vindt zijn oorsprong in de kwaliteit en staat in direct verband met ons doel te voldoen aan de constant stijgende kwaliteitseisen van onze klanten. Door de steeds feller wordende concurrentie op nationale en internationale markten wordt kwaliteit steeds meer een doorslaggevende factor.

In het kader van onze inkoopstrategie en conform ons motto 'Immer besser' willen we graag samenwerken met leveranciers die dezelfde kwaliteitsfilosofie hebben en geïnteresseerd zijn in samenwerking met een onderneming die wereldwijd actief is op het gebied van huishoudelijke apparatuur. We voelen ons niet alleen verbonden met onze medewerkers en klanten, maar ook met onze leveranciers en de maatschappij. We willen met onze leveranciers een langetermijnrelatie aangaan die is gebaseerd op prestaties en betrouwbaarheid. Voorwaarden hiervoor zijn een kwaliteitssysteem conform de DIN ISO 9000-serie, milieubewust handelen conform DIN EN ISO 14001, accurate en flexibele vervulling van onze behoeften, innovatief opereren en ondersteuning bij het uitwerken van technische oplossingen. Als sociaal verantwoordelijke, ethisch correcte en duurzaam handelende onderneming kijkt Miele naar alle aspecten in haar relaties met leveranciers. Miele leeft de internationale norm SA 8000 – Social Accountability na en verwacht van haar leveranciers hetzelfde. De norm is gebaseerd op een aantal bestaande internationale mensenrechten, inclusief de norm voor arbeidsomstandigheden van de International Labour Organisation (ILO), de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en het verdrag voor de Rechten van het Kind van de Verenigde Naties.

Bron: www.miele.nl

VOORBEELD 1.2

Inkoopbeleid Eastman Kodak

Het inkoopbeleid van Eastman Kodak Company richt zich op het realiseren van de beste waarde, en op het vasthouden van de hoogste ethische normen in de omgang met haar leveranciers.

Achtergrond

Wereldwijd vormen ingekochte goederen en diensten het grootste kostengebied van Kodak. Daarom is het absoluut noodzakelijk dat Kodak zijn inkoopmogelijkheden gebruikt om ervoor te zorgen dat goederen en services worden aangeschaft tegen de laagste kosten, hoogste kwaliteit en optimale service, inclusief levering.

Richtlijnen

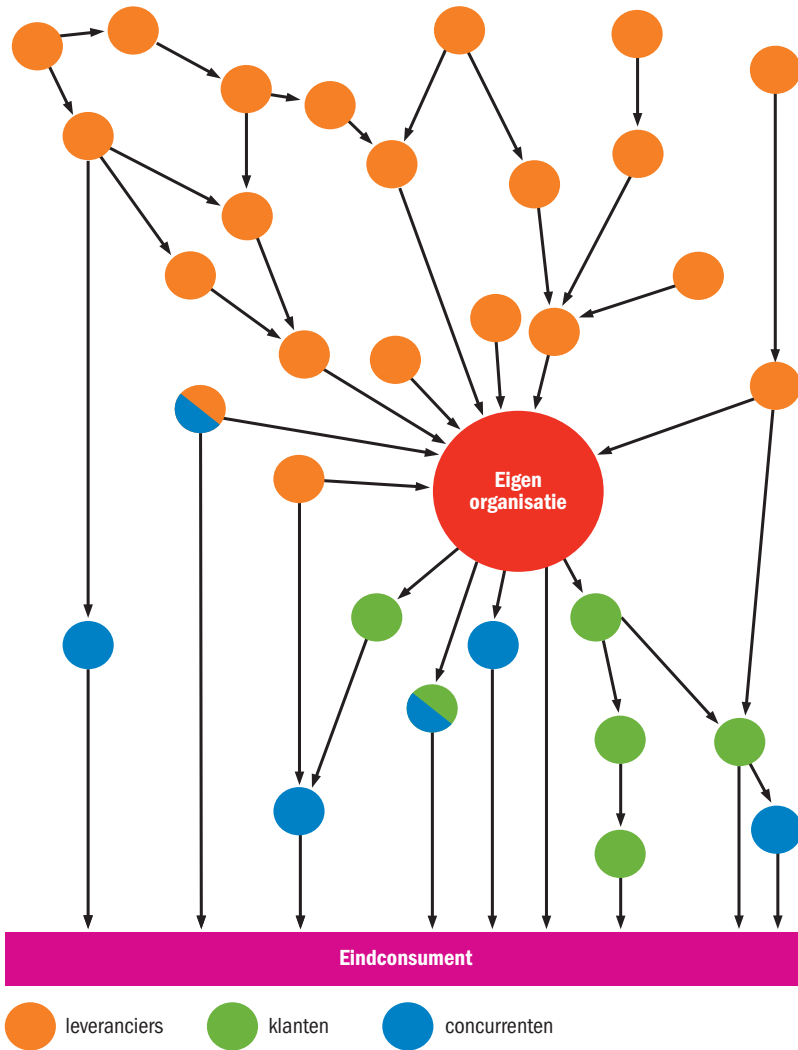
Alleen de inkoopafdeling is geautoriseerd voor de aanschaf van materialen, goederen en diensten. Alle aankopen, inclusief betalingsverplichtingen en gerelateerde activiteiten, worden afgehandeld door de inkoopafdeling.

- 1 Inkoopbehoeften komen in verschillende contexten voor. In sommige gevallen kan een bedrijfseenheid potentiële leveranciers betrekken bij voorbereidende besprekingen. In andere gevallen kan de bedrijfseenheid besluiten om Inkoop te vragen om met potentiële leveranciers zaken te doen. In geen geval mag een bedrijfseenheid een aankoop verrichten zonder de afdeling Inkoop te betrekken.
- 2 In alle gevallen moet gewerkt worden volgens de standaard inkoopprocessen om een objectieve leveranciersselectie te garanderen. Doorgaans wordt de leveranciersselectie gebaseerd op een offerteronde.
- 3 Waar mogelijk zal gewerkt worden met contracten en standaardinkooporders die zijn ontwikkeld en geaccordeerd door Inkoop en de Juridische afdeling om ervoor te zorgen dat (a) de belangen van het bedrijf volledig worden beschermd en (b) inkoopinitiatieven op de juiste wijze zijn geïmplementeerd. Documenten die door leveranciers worden verstrekt mogen alleen in uitzonderlijke omstandigheden worden gebruikt, en alleen met de voorafgaande goedkeuring van Inkoop of de Juridische afdeling. Intentieovereenkomsten, die per definitie niet bindend zijn, worden ontmoedigd en mogen niet worden gebruikt zonder de voorafgaande goedkeuring van Inkoop en de Juridische afdeling.
- 4 De afdeling Inkoop zal informatie over inkoopcontracten of inkooporders verstrekken aan de afdeling Control ten behoeve van de controle van de naleving van het inkoopbeleid.
- 5 Inkoop is verantwoordelijk voor het beheer van de financiële en administratieve aspecten van contracten en inkooporders; de Kodak-afdeling ten behoeve waarvan de inkoop is gedaan, is verantwoordelijk voor het beheer van de operationele aspecten.

Alleen werknemers die specifiek gemachtigd zijn, kunnen namens het bedrijf koopovereenkomsten ondertekenen. Overeenkomsten die zijn ondertekend door onbevoegd personeel, evenals mondelinge toezeggingen, brengen het vermogen van het bedrijf om het proces waarmee het verplichtingen oplegt in de hand te houden, onder druk en stellen het bedrijf bloot aan onnodige risico's.

Bron: www.kodak.com (Vertaling van de Corporate Purchasing Policy van Eastman Kodak)

FIGUUR 1.3 Relaties tussen leveranciers, concurrenten en de eigen organisatie op de markt



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

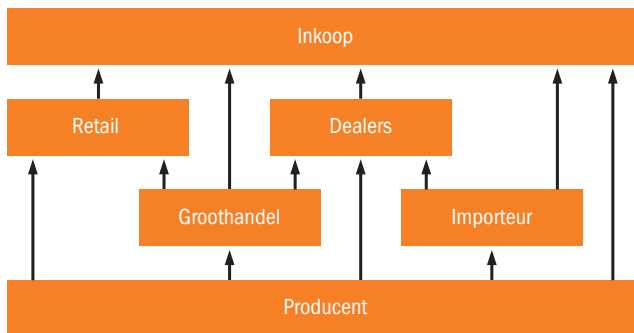
Inkoopkanaal

Het inkoopkanaal is de weg waarlangs een organisatie producten of diensten verwerft. Dat kan een directe weg zijn, maar vaak loopt die weg via andere bedrijven: andere schakels in de keten. De keuze voor een inkoopkanaal bepaalt daarom al voor een deel welke bedrijven onderdeel van

jouw keten zullen gaan vormen. Daarom is het belangrijk aandacht te besteden aan de keuze van het inkoopkanaal en aan de vraag of je daarmee de juiste bedrijven in je keten betreft.

Voor de inkoopafdeling is het daarom interessant om te bestuderen wat de verschillende kanalen zijn waarlangs de leveranciers de organisatie kunnen beleveren en deze te vergelijken. Bij een verkeerde keuze van een inkoopkanaal kun je een ongewenste afhankelijkheid creëren. Dit moet je afwegen tegen de vraag of je anders mogelijk een aantal inkoopbronnen voor jezelf afsluit. Als je bijvoorbeeld geen internet wilt gebruiken, of juist wel alleen groothandels, mis je wellicht andere inkoopbronnen. En wanneer je alle mogelijke kanalen tegelijkertijd wilt gebruiken, kan dit een complexe aansturing vragen. Voor elk inkoopkanaal is een andere inkoopstrategie nodig. De ontwikkeling van het internet heeft de mogelijkheid gecreëerd om direct met de producent te communiceren. Het kan een voordeel zijn om direct contact te hebben en zo detaillisten en groothandelaren uit te schakelen, tenzij je deze tussenschakels nodig hebt om bijvoorbeeld met minder toeleveranciers zaken te kunnen doen of artikelen van meerdere producten in één keer bij een groothandel wilt bestellen. De inkoopkanalen zijn schematisch weergegeven in figuur 1.4.

FIGUUR 1.4 Inkoopkanalen



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

- 1 *Direct kanaal*: een producent levert direct aan de inkoopende organisatie zonder tussenhandel.
- 2 *Indirect kanaal*: de leverancier levert goederen via een of meer tussenstappen. Hoeveel tussenstappen het hele proces heeft, hangt af van de marktsituatie en de gegeven technologie. Andersom geredeneerd: veel leveranciers distribueren hun producten indirect, via groothandels, dealers of importeurs. Het voordeel van indirecte kanalen is voor een leverancier dat hij via een fijn vertakt distributienet een veel groter bereik heeft onder potentiële afnemers dan wanneer hij dat zelf zou organiseren. Deze vorm heeft een nadeel voor de leverancier en een nadeel voor de afnemer:
 - Elke schakel wil beloond worden voor zijn werk, ook de tussenhandel. Dit maakt het product duurder. Dit verschil zal al snel door de afnemer betaald moeten worden.
 - De leverancier kan afhankelijk worden van de tussenhandel voor zijn afzet (zie voorbeeld 1.3).

VOORBEELD 1.3**De macht van het grootwinkelbedrijf**

Veel leveranciers worden geconfronteerd met inkoopmacht. Dit verschilt per sector en hangt af van de kenmerken van de leveranciers, de leveranciersmarkt, de afnemers en de afnemersmarkt. Een aantal voorbeelden:

- Bij de producenten van voedingsmiddelen en dranken is sprake van veel huismerken en merkloze producten en zijn producenten relatief sterk afhankelijk van een beperkt aantal afnemers (zoals Albert Heijn, Jumbo of Coop).
- Bij de importeurs/producenten van kleding en schoeisel zien we vooral een sterke versnippering van de branche (veel concurrenten, kleine marktaandeelen) en veel overcapaciteit. De inkopers hebben het voor het zeggen.
- Bij de importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel is er sprake van sterk homogene markten en een sterk toegenomen overcapaciteit.

De belangrijkste kenmerken van inkoopmacht die uit een onderzoek van EIM naar voren komen zijn: de homogeniteit van de producten op de markt (sterke mate van uitwisselbaarheid), de sterke aanwezigheid van huismerken en merkloze producten, en de overcapaciteit. Met name de overcapaciteit was in 2009 door de toenmalige crisis (in diverse branches zeer sterk) toegenomen, hetgeen het bestaan en het gebruik van inkoopmacht duidelijker zichtbaar maakt.

Bron: EIM, 2009

**Distributie-
kanaal**

Een inkoopkanaal is het omgekeerde van het begrip distributiekanaal. Dat laatste is de weg die een product aflegt van producent naar consument (Visser & Van Goor, 2011). Inkopers gebruiken vaak verschillende inkoopkanalen naast elkaar.

Andersom leveren producenten soms ook via verschillende distributiekanaalen. Zo levert bijvoorbeeld een papierfabriek kopieerpapier in verpakkingen van 500 vellen via de kantoorboekhandel en hetzelfde papier op pallets met 50 dozen van 2.500 vellen via de groothandel. Soms is een leverancier onbekend met een afzetmarkt, bijvoorbeeld een regio ver weg, en laat men deze markt door een lokale agent bedienen. Deze agent zorgt dan voor promotie en distributie. Deze handelwijze kan sneller en effectiever zijn dan wanneer de leverancier dit kanaal zelf opzet.

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

- *De strategie:* de vraag met welke bedrijven de keten wordt opgezet en of deze passen in de strategie van de organisatie.
- *De beschikbaarheid van een kanaal:* doet een leverancier aan directe verkoop of verkoopt hij alleen via een groothandel of agent?
- *De wettelijke beperkingen:* voor de distributie van medicijnen is een (Good Distribution Practice) GDP-certificaat nodig dat wordt afgegeven door de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Alleen bedrijven die voldoen aan de strenge GDP-regels komen in aanmerking voor een vergunning

voor de distributie van geneesmiddelen van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

- *Ketenmacht*: als de inkoper alles via één bedrijf inkoop, bezorgt hij dat bedrijf daarmee een sterke positie waardoor dat bedrijf zich later tegen de inkoopende organisatie kan keren.
- *De specifieke deelmarkt*: soms zijn er op een specifieke deelmarkt toegespitste kanalen. Zo zal een inkoper van een ziekenhuisapotheek al snel medicijnen kopen bij een van de drie gespecialiseerde groothandels die Nederland telt.

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

TUSSENVRAAG 1.2

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

1.3 De (noodzakelijke) meerwaarde van inkoop

Hoe kan inkoop meerwaarde creëren?

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

1.3.1 Van organisatiestrategie naar inkoopbeleid

Hoe past inkoop in de algemene organisatiestrategie? We hanteren hier het begrip organisatiestrategie, maar we kunnen dezelfde vraag stellen voor de strategie van een onderneming of een non-profitinstelling. Inkoop moet er zeker van zijn via de aanschaf van producten en diensten een toegevoegde waarde te leveren aan het hele voortbrengingsproces. In plaats van enkel ad-hocoplossingen te bedenken, moeten inkoopers hun handelingen onderbouwen met een visie op de vraag hoe inkoop bijdraagt aan de algemene strategie. Inkoop moet uit de algemene strategie een eigen inkoopstrategie ontwikkelen, waarin zowel het tactisch handelen – bijvoorbeeld het sourcingbeleid – als de uiteindelijke operationele inkoop hun plek kennen.

Organisatiestrategie

Hoe start je de vertaalslag van organisatiestrategie naar inkoopbeleid? Hoe kun je ervoor zorgen dat de inkoop de organisatiestrategie ondersteunt en mede mogelijk maakt? Inkoop is meer dan alleen te zorgen voor het binnenkomen van goederen en diensten. Dat laatste is de operationele kant van het inkoopvak. Deze is belangrijk maar niet toereikend voor een langdurig succesvolle inkoop. Hiervoor moet men een inkoopplan opstellen.

Inkoopplan

Dit inkoopplan heeft een strategisch aspect waarin men beschrijft wat de langetermijndoelen zijn, maar kent altijd ook een van de organisatiestrategie afgeleide, tactische insteek waaruit de dagelijkse, operationele inkoopactiviteiten moeten voortvloeien.

Niet de aanschaf zelf is de kern van de inkoopfunctie, maar het ervoor zorgen dat de organisatie goed functioneert door een adequaat inkoopbeleid én het minimaliseren van de afhankelijkheid van de eigen organisatie ten opzichte van de leveranciers. Dit gegeven dient als richtsnoer voor het handelen van de individuele inkoper en besteller.

Strategisch inkoopplan

Inkoop moet er alles aan doen om de door het managementteam geformuleerde organisatiestrategie om te zetten in een passende inkoopstrategie. De basis voor het handelen, de opzet en het functioneren van een inkoopafdeling is te vinden in het strategisch inkoopplan, ook wel inkoopbeleid genoemd. Bijvoorbeeld, het Spaanse kledingbedrijf Inditex (met Zara als het belangrijkste kledingmerk) heeft als strategie dat ze in Spanje en Portugal binnen vijftien dagen en binnen de rest van de EU binnen twintig dagen een geheel nieuwe kledinglijn op de markt moet kunnen brengen. Onderdeel van het beleid van de afdeling Inkoop van Inditex is daarom dat ze alleen ongeverfde stof inkoop. Zodra ontwerpers, marketeers, sales-, distributie- en productiemensen in teamverband hebben besloten in welke kleur een nieuwe badge kleding gemaakt gaat worden, verft men op de ververij de geselecteerde stoffen in de gewenste kleur. Zo heeft men altijd de gewenste kleuren. Snelheid staat voorop. Het niet leverbaar zijn van een bepaalde kleur komt bij Inditex dus nooit voor. Deze vorm van inkopen past dus heel goed in de bedrijfsstrategie. Voor het in elkaar zetten van de kleding werkt Inditex samen met naaiateliers in de wijde regio van het hoofdkantoor in Spanje en Portugal. De hoog responsieve werkwijze van Inditex is 15 tot 20% duurder dan die van de concurrenten, maar door het snel inspelen op de vraag is afprijzing in de uitverkoop niet nodig. Per saldo is deze werkwijze winstgevender.

Een strategisch inkoopplan is bedoeld om alle neuzen binnen de inkoopafdeling dezelfde kant op te laten wijzen en om een heldere visie te ontwikkelen waarbinnen een individuele inkoper en besteller zijn werk kan verrichten. Dit plan hoeft niet vele pagina's te beslaan, maar geeft aan wat men voor de lange termijn met de inkoopfunctie nastreeft. Een strategisch inkoopplan bevat:

- inkoopdoelstellingen die zijn afgeleid van organisatiedoelstellingen
- een inkoopstrategie waarin wordt beschreven hoe de inkoopdoelstellingen worden gerealiseerd
- de hoofdlijnen van het leveranciersmanagement
- de wijze waarop de inkooporganisatie is vormgegeven (rol inkoopafdeling, samenwerking met andere afdelingen)

Tactisch inkoopplan

Vanuit dit strategische inkoopplan worden tactische inkoopplannen opgezet. Hierin zet men de activiteiten en plannen voor de middellange termijn uit. Deze plannen worden veelal per artikelgroep opgesteld. Elementen van een dergelijk plan zijn:

- inrichting van het leveranciersbestand voor deze artikelgroep
- wijze waarop de leveranciers binnen deze artikelgroep worden ontwikkeld
- hoe leveranciersprestaties worden gemeten
- voor welke contractvormen wordt gekozen
- op welke wijze risico's worden geminimaliseerd
- planning van de activiteiten om het plan te realiseren

Voor een specifieke aanpak voor een plan per artikelgroep verwijzen we naar de artikelgroepstrategie, een van de strategische processen uit het MSU-model (zie paragraaf 7.8).

Ter voorbereiding van het opstellen van een tactisch inkoopplan verricht de inkoper veelal een interne inkoopdiagnose (zie paragraaf 6.2), een analyse van de inkoopbehoefte van de interne klant en een inkoopmarktonderzoek (zie paragraaf 7.1) om ervoor te zorgen dat het plan aansluit bij de behoefte van de eigen organisatie en de mogelijkheden op de inkoopmarkt.

Tussen de inrichting van de inkoopafdeling en het ICT-beleid (ICT = informatie- en communicatietechnologie) van de organisatie bestaat een nauw, wederzijds verband. Veel organisaties werken met Enterprise Resource Planning (ERP)-software. Dit is een grote database waarin informatie over alle processen binnen de organisatie wordt vastgelegd. Wat in een ERP-systeem is vastgelegd kan verschillen per organisatie. Het kan bijvoorbeeld gaan om informatie over financiën, personeel, inkoop, productie en voorraad.

Daarnaast werken organisaties met aanvullende systemen die handig kunnen zijn voor inkoop, bijvoorbeeld:

- een Supplier Relationship Management (SRM)-systeem om gegevens over leveranciers in vast te leggen
- een Business Intelligence (BI)-systeem om managementinformatie te genereren uit de ERP-gegevens
- Electronic Data Interchange (EDI) om gegevens met leveranciers uit te wisselen
- verschillende e-procurementsystemen (zie paragraaf 4.5)

Als de organisatie over een op de inkoop toegesneden ICT-systeem beschikt, kun je daarmee eenvoudig bestellijsten genereren die – al dan niet met tussenkomst van een inkoper of besteller – automatisch worden doorgezonden naar een leverancier via elektronische koppelingen. Ook zonder zo'n ICT-systeem kan de inkoper informatie voor inkooporders verzamelen, maar het is dan moeilijker de juiste gegevens te verzamelen.

Idealiter legt een ICT-systeem de volgende informatie over inkoop vast:

- welke bestellingen geplaatst zijn bij leveranciers (verplichtingenadministratie)
- voor welke afdelingen de bestellingen geplaatst zijn
- welke facturen betaald zijn aan welke leveranciers voor welke kostensoorten
- welke prestaties de leveranciers hebben geleverd (kwaliteit, levertijd en prijs)

Daarnaast zal een contractbeheers- en contractmanagementsysteem veel toegevoegde waarde hebben om ervoor te zorgen dat er inzicht bestaat in de afspraken uit de contracten en dat deze afspraken daadwerkelijk worden nagekomen door leveranciers omdat de contractmanager hier systematisch op toeziet (zie paragraaf 4.6).

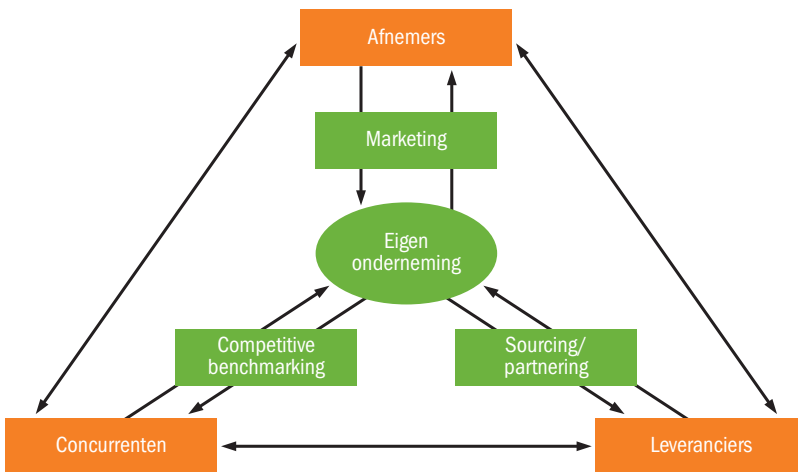
Een goed model om inkoop te verankeren in de bedrijfsstrategie is de strategische driehoek van Van Weele (2008) (zie figuur 1.5). Dit model helpt een inkoper om keuzes te maken ten aanzien van:

- 1 *Afnemers*. Identificeer welke doelgroepen de primaire afnemersgroepen vormen van de producten of diensten van de organisatie. De inkoper moet zichzelf dan de vraag stellen hoe hij kan helpen om de afnemers-

groepen goed te bedienen en de verkoop winstgevend te maken. Hierbij zal marketing deze doelgroepen goed in kaart kunnen brengen.

- 2 *Concurrenten*. Hoe succesvol zijn concurrenten en waarin verschilt de eigen organisatie van concurrenten? Hoe hebben concurrenten hun inkoop georganiseerd? Wat kunnen we hiervan leren? Op welke wijze werken onze concurrenten met hun leveranciers samen? Dat zijn zaken die de inkopers moeten weten.
- 3 *Leveranciers*. Hoe doen je belangrijkste leveranciers het op hun markt? Wat speelt daar? Wat hoort niet tot de kernactiviteiten van je eigen organisatie, wat kun je in principe uitbesteden en hoe zit die uitbestedingsmarkt in elkaar? En met welke leverancier zou je dan in zee kunnen gaan? In welke samenwerkingsvorm?

FIGUUR 1.5 Strategische driehoek



Bron: Van Weele, 2008

Veel organisaties hebben een duidelijke strategische marketingfocus. Steeds meer organisaties passen hun strategie op een systematische manier aan op een analyse van hun concurrenten. In veel organisaties echter is het aansturen van hun leveranciers sterk onderbelicht. Volgens Van Weele (2008) vermindert dit de concurrentiepositie van veel ondernemingen.

TUSSENVRAG 1.3

Wat is het strategische inkoopbeleid van Zara, en wat het tactische beleid?

1.3.2 Inkoop en de positie op de verkoopmarkt

Voor het bepalen van de werkelijke bijdrage van een bedrijfs onderdeel aan de bedrijfsdoelstelling kunnen we gebruikmaken van het vijfkrachtenmodel van Porter (1979). Dit model helpt om de concurrentiepositie van een organisatie te bepalen. Volgens Porter spelen interne en externe aspecten hierbij een rol. De interne aspecten zijn de technische en de economische middelen die een organisatie kan gebruiken voor het op de markt brengen van

een bepaald product. Externe factoren kunnen een bedreiging of een stimulus vormen voor pogingen om een nieuwe markt aan te boren. Om een goed idee te krijgen van de te verwachten concurrentie onderscheidt Porter vijf omgevingskrachten, die in figuur 1.6 worden weergegeven. Deze vijf omgevingskrachten van Porter (1979) zijn:

- 1 potentiële toetreders
- 2 kopers
- 3 leveranciers
- 4 bedrijfstakconcurrenten
- 5 potentiële substituten

Ad 1 Dreiging van nieuwe toetreders

Is het moeilijk om een nieuwe markt te betreden? En als je eenmaal die nieuwe markt hebt betreden, is het dan moeilijk om deze ook weer te kunnen afstoten? Kost het veel geld om bijvoorbeeld een productielijn op te zetten of een nieuw product te vermarkten?

Voor de inkopers: Zijn je leveranciers in staat je de benodigde grondstoffen of machines te leveren? Of moeten we deze activiteiten toch zelf gaan verrichten?

Ad 2 Onderhandelingsmacht van kopers

Hoe goed is de koper geïnformeerd en georganiseerd? Zijn er veel kopers, of is er slechts een beperkte groep die veel afneemt? In een business-to-businessmarkt (B2B-markt) komt het vaak voor dat je slechts enkele grote klanten hebt die de toegang tot de eindconsument beheersen, bijvoorbeeld Albert Heijn of Delhaize. In de business-to-consumermarkt (B2C-markt) is de macht van de consument vaak versnipperd en daardoor gering.

Voor de inkoper: stelt de koper eisen aan de gebruikte grondstoffen en halfproducten?

Ad 3 Onderhandelingsmacht van leveranciers

Net als een klant kan ook een leverancier in een machtige positie zitten. Heeft de leverancier bijvoorbeeld een monopoliepositie door een octrooi of heeft hij met anderen een kartel gevormd, zoals de OPEC voor olie? Of: in de retail willen bijna alle parfumerieën de topmerken in huis halen en daarvan ook de echte 'runners'. De producenten kunnen echter eisen dat je bij een bestelling ook producten afneemt die minder bekend zijn.

Voor de inkoper: Stellen de leveranciers eisen die verenigbaar zijn met het behalen van de bedrijfsstrategie, of doen ze er afbreuk aan? Hebben mijn leveranciers veel concurrenten of juist niet?

Ad 4 Rivaliteit tussen concurrenten

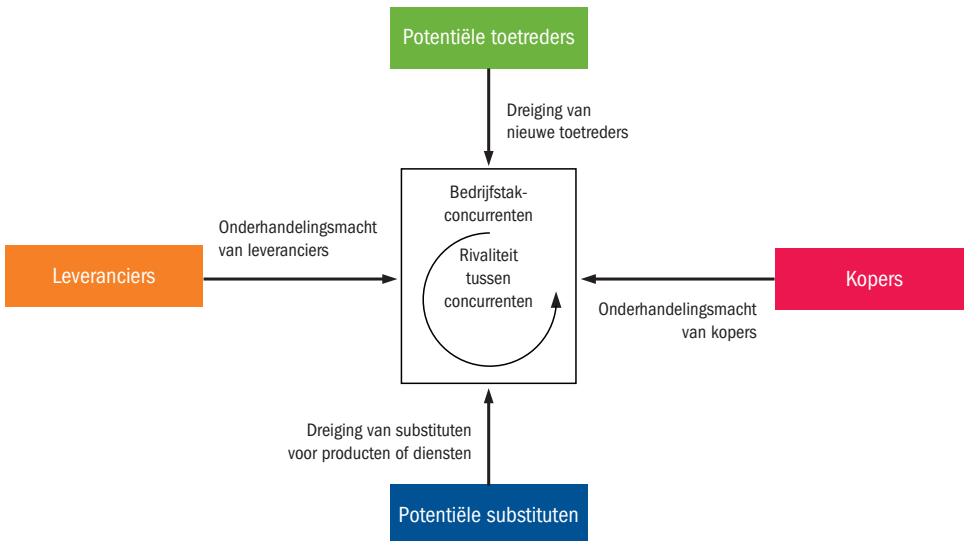
Sommige markten zijn een ware slachting waar miljoenen opgaan aan de strijd tegen de andere spelers in de markt. Aan de verkoopkant kan men denken aan gigantische reclamebudgetten of een keiharde business om klanten te werven en te behouden.

Voor de inkoper: kan ik tegen betere condities inkopen bij mijn leveranciers of juist niet?

Ad 5 Dreiging van substituten voor producten of diensten

Hoe langer een product op de markt is en hoe langer dus de levenscyclus is, des te meer winst levert het product op. De vraag is of je product door

FIGUUR 1.6 De vijf krachten die de concurrentie in een bedrijfstak bepalen



Bron: Porter, 1979

de concurrent gekopieerd of zelfs in een verbeterde versie op de markt gebracht kan worden.

Voor de inkoper: hoe kun je ervoor zorgen dat je product unieke grondstoffen of halfproducten bevat die door andere bedrijven niet gebruikt kunnen worden zodat je product moeilijk na te maken of te kopiëren is?

Perfect fit

Volgens Porter draait alles om de *perfect fit*, ofwel de mate waarin de positionering van een organisatie past op de door haar gekozen markt. Porter (1980) onderscheidt drie strategieën die een onderneming kan volgen. In elk van deze strategieën speelt inkoop een rol, maar het belang ervan wisselt per geval. Deze drie strategieën zijn:

- 1 kostenleiderschap
- 2 differentiatiestrategie
- 3 focusstrategie

Kostenleiderschap

Ad 1 Kostenleiderschap

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

Differentiatiestrategie

Ad 2 Differentiatiestrategie

Met een differentiatiestrategie probeert een organisatie zich te onderscheiden van alle andere organisaties in de markt. Dit kan de organisatie doen

door een bijzondere kwaliteit of een speciale service te leveren die de koper extra waardeert en waar deze extra voor wil betalen. Om een gedifferentieerde positie in de markt te bereiken, zal een organisatie een bovengemiddelde prestatie moeten leveren in de bedrijfstak. Ook inkopers moeten bij deze strategie ervoor zorgen dat het unieke karakter overeind blijft. Wanneer je een groen label wilt hebben, moet je als inkoper ervoor zorgen dat alle leveranciers milieubewust werken.

Ad 3 Focusstrategie

Met een focusstrategie kiest een organisatie voor een bijzonder marktsegment. De organisatie speelt dan heel gericht in op de specifieke verlangens van een specifieke doelgroep. Er zijn twee varianten van de focusstrategie: een kostenfocus en een differentiatiefocus. Bij de kostenfocus richt de organisatie zich op een klein segment en probeert marktaandeel te overerven door tegen lage kosten te produceren. Bij de differentiatiefocus gaat het om een unieke positie voor een bijzonder marktsegment, waarbij het gaat om kwaliteit of imago. Binnen de kledingmarkt kun je denken aan de haute couture van Versace. Hierbij is de rijke klant meer dan koning. De doelstelling van Versace is het aanbieden van exclusieve kleding. De uitdaging voor de inkoop is bij deze strategie te zorgen voor leveranciers die de focus versterken en het product goed op de markt helpen zetten.

Focusstrategie

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

We zien soms wel kleine overstappen. Zo heeft H&M regelmatig een exclusieve kledinglijn van gerenommeerde ontwerpers in de schappen gelegd die de totale maandomzet enorm vergroot. Toen er in 2011 een collectie van Versace bij H&M te koop was, steeg de omzet met 9%! Hierdoor heeft H&M extra aandacht gekregen van een marktsegment dat geïnteresseerd is in 'haute couture' maar deze niet regelmatig koopt. De ontwerpers gaan deze samenwerking eenmalig aan om extra publiciteit te krijgen, maar willen veelal niet langdurig verbonden zijn met H&M. Langdurige samenwerking zou de branding van zo'n merk op termijn niet ten goede komen. Voor de afdeling Inkoop van H&M heeft deze operatie ongetwijfeld een geheel andere aanpak vereist dan normaal. Om een goed verloop te bewerkstelligen is intensieve samenwerking met de ontwerpers van het couturehuis een absolute vereiste.

De mate waarin inkoop een rol speelt binnen de hiervoor genoemde bedrijfsstrategieën, hangt allereerst af van de vraag hoeveel er ingekocht wordt ten opzichte van het eindproduct. Voor inkoop is niet zozeer de prijs van het aangeschafte product of de aangeschafte dienst van belang, maar de relatie tussen dat bedrag en de omzet. Deze relatie kan het beste zichtbaar gemaakt worden door inkoop als percentage van de omzet te nemen. Dit heet ook wel het inkooptaandeel.

Inkooptaandeel

$$\text{Inkooptaandeel} = \frac{\text{Inkoopomzet}}{\text{Totale omzet}} \times 100\% \quad [1.1]$$

Inkoopkosten

Naast dit inkooptaandeel zijn er inkoopkosten. Dit zijn alle kosten die een inkoopfunctie met zich meebrengt. Dit zijn onder andere kosten van:

- personeel van de inkoopafdeling
- werkplek, inclusief automatisering en faciliteiten van de inkopers
- inkoopsoftware
- leveranciersbeheer
- leveranciersbezoek
- beursbezoek
- inkoopmarktonderzoek
- het opvragen en beoordelen van offertes

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

In handelsbedrijven waar men echter logistiek denkt, maken inkopers en verkopers gezamenlijk beleid. Vaak treffen we daar de functie van category manager aan, waarbij een en dezelfde manager zowel de inkoop als de verkoop afhandelt. Deze functie wordt in hoofdstuk 2 verder besproken.

Het groeiende belang van inkoop binnen de onderneming blijkt uit het feit dat algemeen gezien het inkooptaandeel de laatste decennia steeds stijgt. Dit komt doordat er meer delen van het eindproduct niet meer door het bedrijf zelf gemaakt worden, maar worden uitbesteed aan derden. Het inkooptaandeel neemt dan automatisch toe (zie voorbeeld 1.4).

Category manager**VOORBEELD 1.4****Nike produceert zelf bijna niets**

Nike maakt al sinds 1962 sportschoenen en andere aanverwante artikelen en kan met een gerust hart een wereldmerk genoemd worden. In 2017 had de firma een omzet van 34,3 miljard dollar, een winst van 15,3 miljard dollar en er werkten 74.400 mensen. Dit komt neer op een omzet van maar liefst 461.021 dollar per werknemer. Een gigantisch bedrag dat zou kunnen wijzen op een zeer efficiënt productieproces, maar Nike produceert zelf bijna niets. Het ontwerpen van alle producten doet Nike zelf, en ook de distributie en de marketing houdt het in eigen hand, maar de producten worden gemaakt door andere bedrijven in lagelonenlanden, de zogenoemde contract manufacturers. Stijgen de loonkosten in Indonesië tot grotere hoogte dan in Maleisië, dan zal Nike serieus overwegen haar opdrachten naar Maleisië te verplaatsen, mits de producenten daar de kwaliteit kunnen leveren die past bij het imago van Nike. Het inkooptaandeel bij Nike is dan ook erg hoog. Hoe hoog? Dat is jammer genoeg een bedrijfsgeheim.

Bij productiebedrijven volgt de inkoop vaak in principe de planning die de logistici opstellen. Concreet krijgt inkoop dan een verzoek van de afdeling Logistieke planning of van productie om ervoor te zorgen dat bepaalde on-

derdelen op het juiste moment worden aangeleverd. De productieplanners gebruiken daarvoor vaak een material requirement planning, een MRP-pakket (zie paragraaf 2.1.3). Daarmee genereren zij een Bill of Material (BOM), een 'boodschappenlijst' waaraan de inkoper zich moet houden. De belangrijkste taak van de inkoper in deze situatie is het betreffende item tegen zo laag mogelijke kosten en met zo min mogelijk problemen binnen te halen, onder de randvoorwaarden die de afdeling Productie stelt. De moderne inkoper zal zich op een eerder moment dan voorheen bezig moeten houden met de keuze van producten en eventuele leveranciers. Hij moet al bij de ontwerpfase van een nieuw product betrokken worden om te voorkomen dat de organisatie later een van de volgende problemen tegenkomt:

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

MRP-pakket

1

TUSSENVRAAG 1.4

Welke rol kunnen leveranciers spelen als het gaat om het toetreden tot een nieuwe markt?

1.3.3 Inkoop en winst

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

Winst

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

DuPont-model

Return on investment

$$\text{ROI} = \frac{\text{Winst}}{\text{Totaal vermogen}} \quad [1.2]$$

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

bedrijf te zijn dat meer omzet maar een relatief kleine winst behaalt. ROI wordt ook wel weergegeven als de vermenigvuldiging van de winstmarge en de omloopsnelheid, omdat je de invloed van het kapitaalbeslag op de winstgevendheid van een onderneming kunt berekenen. Dan wordt de formule:

$$ROI = \text{Winstmarge} \times \text{Omloopsnelheid} \tag{1.3}$$

Deze formule kun je omschrijven tot:

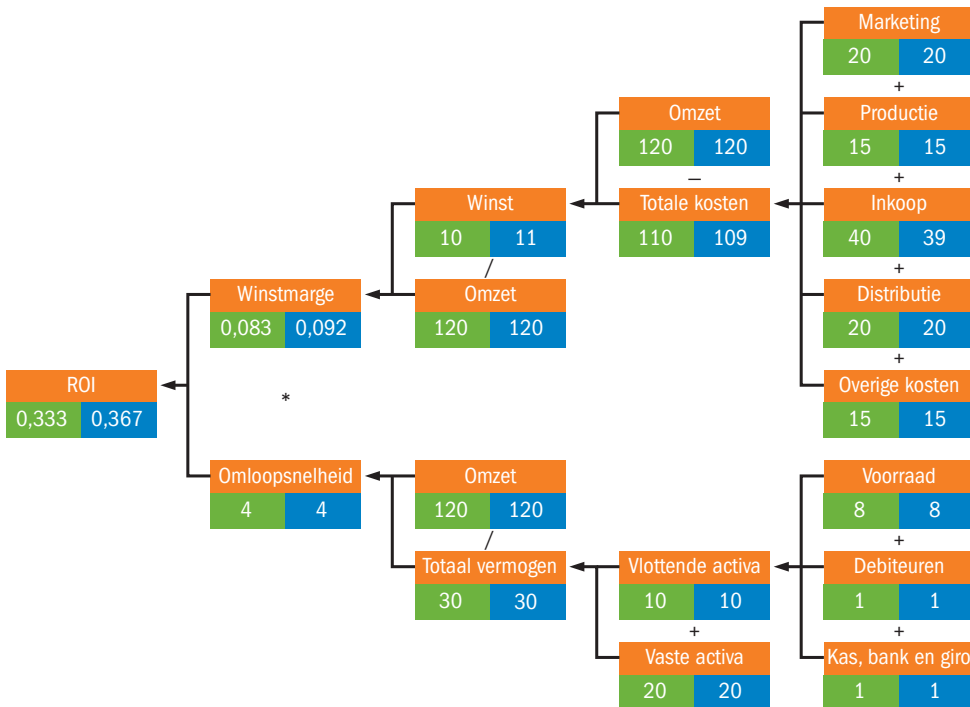
$$ROI = \frac{\text{Winst}}{\text{Omzet}} \times \frac{\text{Omzet}}{\text{Totaal vermogen}} \tag{1.4}$$

Formule 1.4 is te vereenvoudigen tot formule 1.2:

$$ROI = \frac{\text{Winst}}{\text{Totaal vermogen}}$$

In figuur 1.7 staat weergegeven wat de invloed van een relatief kleine inkoopbesparing kan zijn op de winstgevendheid van de organisatie en dus op de ROI. In het figuur is er sprake van een omzet van 120 miljoen euro en wordt er voor 40 miljoen euro ingekocht. We weten een besparing te realiseren van

FIGUUR 1.7 Werking van het DuPont-model



1 miljoen euro op de inkoopkosten. Voor de eenvoud laten we de andere getallen onveranderd. We zien dat de winst dus ook met 1 miljoen stijgt en dat heeft tot gevolg dat de ROI van 33,3% stijgt naar 36,6%. Dat is dus een stijging van het rendement op het geïnvesteerd vermogen (ROI) van 10,2%.

Maar je zou een verlaging van de kosten ook kunnen bereiken door betere afspraken te maken met de leverancier. Zo kun je machines leasen in plaats van kopen en zullen de activa dalen en zal de omloopsnelheid van het vermogen stijgen. Ook kan de leverancier vaker leveren, zodat er een lagere voorraad ontstaat met minder kapitaalbeslag. De inkoper kan dus op verschillende manieren de winstgevendheid van de organisatie verbeteren. Let op, want dit werkt ook omgekeerd! Door in één keer meer goederen of diensten aan te schaffen kun je dankzij een kwantumkorting je inkoopkosten omlaag krijgen, maar er komen dan wel meer goederen binnen, en dus ontstaat er een grotere voorraad die wel opslag- en beheerskosten met zich meebrengt.

TUSSENVRAAG 1.5

Hoe kan inkoop de productiekosten beïnvloeden?

1.4 Bereiken van inkoopresultaat

Hoe kan de organisatie inkoopresultaat bereiken?

Vanuit haar missie ontwikkelt een organisatie haar strategische doelstellingen, die ze vervolgens vertaalt naar inkoopdoelstellingen, zodat iedereen bijdraagt aan het realiseren van de strategie.

Hoe weet je of je daadwerkelijk resultaat bereikt? Daarvoor moet je meten. Voorafgaand daaraan moet je kritieke succesfactoren formuleren. Wat zijn dat? Dat zijn factoren die kritiek – of met andere woorden: beslissend of doorslaggevend – zijn voor het realiseren van de strategische doelstellingen van een organisatie. Een kritieke succesfactor beschrijft welke zaken goed moeten lopen om succes te bereiken.

Met prestatie-indicatoren kun je meten hoe het staat met een kritieke succesfactor. Volgens Dorr (2007) is een prestatie-indicator een meetbare kwantitatieve of kwalitatieve grootte die de toestand of ontwikkeling van een bepaald proces weergeeft. Om uitspraken te doen over een indicator is het nodig om te werken met een norm, waarmee je uitdrukt wat het streefniveau is voor de indicator.

Door vanuit de strategie van de organisatie kritieke succesfactoren te benoemen en die te operationaliseren in prestatie-indicatoren, zorg je ervoor dat de hele organisatie naar de strategische doelstellingen toewerkt. Alle neuzen in de organisatie moeten dezelfde richting op staan. Goede prestatie-indicatoren helpen medewerkers om de aandacht te richten op die prestaties die tot succes leiden.

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

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

Kritieke succesfactoren

Prestatie-indicator

Norm

SMART

Om te kunnen achterhalen hoe een organisatie presteert op kritieke processen, moeten doelen bij voorkeur SMART zijn: specifiek – meetbaar – acceptabel – realistisch – tijdgebonden.

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

Volgens Handfield et al. (2011) verschuift de nadruk van prestatie-indicatoren die de efficiëntie van de inkoopafdeling uitdrukken, naar indicatoren die de effectiviteit van inkoop weergeven. Vroeger zag men vaker als prestatie-indicator dat een inkoper bijvoorbeeld tien inkoopaanvragen per dag moest kunnen afhandelen. Tegenwoordig zie je ook vaak voorbeelden als: het aandeel van gecertificeerde leveranciers, of het aantal leveranciers dat betrokken is bij productontwikkeling.

TUSSENVRAAG 1.6

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

Hoe werk je met prestatie-indicatoren? Als voorbeeld bespreken we de servicegraad van de inkoopafdeling. Hoe goed is de service van de inkoopafdeling naar interne klanten? Bij een organisatie heeft men de servicegraad van de inkoopafdeling geoperationaliseerd in:

- tijdige leveringen
- bestellingen zijn beschikbaar binnen zes weken na bestelling
- spoedorders zijn op tijd

In tabel 1.2 is de prestatie-indicator 'spoedorders op tijd' nader uitgewerkt.

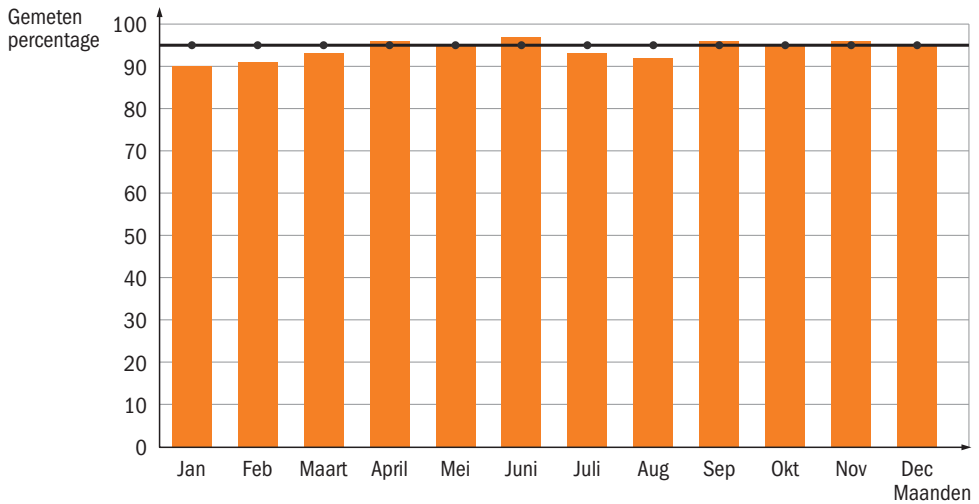
TABEL 1.2 Voorbeeld uitgewerkte prestatie-indicator

| Titel | Spoedorders op tijd |
|---|--|
| Definitie | De mate waarin spoedorders op tijd worden geleverd |
| Eenheid van meten | Uren |
| Norm | 95% van de spoedorders is geleverd binnen 48 uur na bestelling |
| Frequentie van rapportage | 1 × per maand |
| Periode waarover wordt gerapporteerd | Maandelijks, jaarlijks, voortschrijdend |
| Verantwoordelijk functionaris voor rapportage | Controller |
| Bronnen | ERP-systeem (enterprice resources planning) |

Voorbeeld naar Dorr, 2007

In dit voorbeeld meten we elke maand wat de levertijd is geweest van de spoedorders. In figuur 1.8 staan de resultaten van een willekeurig bedrijf per maand. Voordat je een conclusie kunt verbinden aan deze resultaten, moet je wel weten naar welk doel de onderneming streeft. In dit geval vinden we het een prima resultaat als 95% van alle spoedorders geleverd wordt binnen 48 uur na de bestelling.

FIGUUR 1.8 Leverbetrouwbaarheid spoedorders



We zien in figuur 1.8 dat de organisatie steeds beter presteert. In de eerste maanden van het jaar presteerde de organisatie nog ruim onder de norm. Waarom is de norm niet gehaald? Het kan zijn dat de afspraken met leveranciers over spoedbestellingen nog niet goed genoeg zijn. Daar ligt dus een taak voor inkoop. Aan het eind van het jaar zien we dat de maatregelen effect hebben gehad. De norm is gehaald. Nu kan de organisatie overwegen om de norm verder naar boven bij te stellen.

Het verbeteren van de kwaliteit van bedrijfsprocessen kan bijvoorbeeld plaatsvinden door gebruik te maken van de Deming-cirkel (Deming, 2000) (zie figuur 1.9). Deze wordt ook wel de PDCA-cirkel genoemd naar de vier stadia:

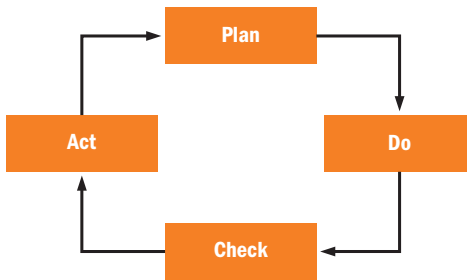
Deming-cirkel

- 1 *Plan*: bepaal de oorzaak van een probleem en stel een plan ter verbetering op. Zorg voor prestatie-indicatoren inclusief bijbehorende normen, zodat de voortgang meetbaar is.
- 2 *Do*: voer het plan uit, het liefst in een pilot (proeftest) of op kleine schaal en controleer de voortgang aan de hand van prestatie-indicatoren.
- 3 *Check*: vergelijk het behaalde resultaat met de vooraf opgesteld norm. Analyseer de afwijkingen en zoek uit wat de oorzaken van afwijkingen zijn. Zo kunnen we leren van de ervaring tot nu toe.
- 4 *Act*: als de resultaten positief zijn, kan de wijziging definitief ingevoerd worden. Mogelijk zijn er nieuwe verbeteringen waarmee gestart kan worden. Als de resultaten negatief zijn, dan gaan we weer naar de eerste stap en stellen een nieuw plan op om alsnog de beoogde resultaten te behalen. De PDCA-cyclus start nu opnieuw.

Prestatie-indicatoren kunnen overal en voor elke activiteit worden opgesteld om zo te waarborgen dat gemaakte afspraken ook worden nagekomen. Huidige managementinformatiesystemen maken het mogelijk om eenvoudige prestatie-indicatoren te gebruiken. Maar je kunt ook doorschieten in het meten. Dan heet je een controlefreak. Meten is belangrijk, maar je moet je realiseren dat het niet zinnig is om letterlijk alles te meten. Zet en-

Metten

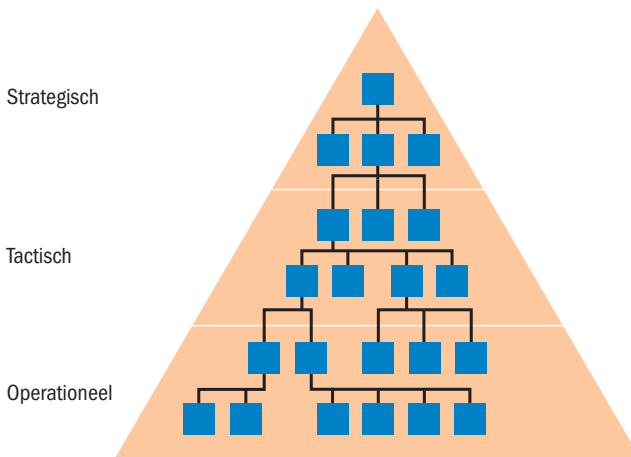
FIGUUR 1.9 Deming-cirkel



kel een prestatie-indicator in als je het proces erdoor kunt verbeteren. Elke prestatie-indicator die gebruikt wordt, moet opgezet en beheerd worden en dat kost tijd en geld. Bovendien is niet elke prestatie-indicator voor elk niveau in de organisatie informatief. De directeur is geïnteresseerd in de grote lijnen en wil weten of de strategische plannen inderdaad worden gerealiseerd. Hij stuurt het middenmanagement aan via een paar indicatoren. Het middenmanagement wil de processen sturen waarvoor het verantwoordelijk is. Het is meer gericht op de details die voor de eigen afdeling van belang zijn. Ten slotte hebben medewerkers indicatoren nodig die ervoor zorgen dat zij de gewenste prestaties leveren met hun werkprocessen.

In figuur 1.10 is de samenhang tussen verschillende prestatie-indicatoren schematisch weergegeven. In dit voorbeeld zijn er drie strategische doelstellingen, waarvan er – om voor de lezer overzicht te behouden – één verder wordt uitgewerkt tot op operationeel niveau. Als er een goede samenhang is tussen prestatie-indicatoren op alle niveaus in de organisatie, ontstaat er een piramide van prestatie-indicatoren. Zo weet je zeker dat de hele organisatie gezamenlijk een bijdrage levert aan de strategische doelstellingen.

FIGUUR 1.10 Piramide van prestatie-indicatoren



Prestatie-indicatoren in inkoop kunnen betrekking hebben op heel veel verschillende aspecten. De volgende lijst geeft een indruk van mogelijke kritieke succesfactoren waarvoor het zinvol kan zijn – naargelang de strategische doelstellingen van de organisatie – om prestatie-indicatoren op te stellen, maar pretendeert niet volledig te zijn:

- Het functioneren van een inkoopmedewerker:
 - inkoopvolume per inkoper
 - aantal orders per inkoper
- Het functioneren van de afdeling Inkoop:
 - mate waarin binnen raamcontracten wordt ingekocht; ‘contract compliance’
 - aantal leveranciers
 - aantal facturen
 - inkooprijzen in relatie tot marktprijzen
 - tevredenheid van de interne klant
- De aansluiting op de productieplanning met afroepen:
 - voorraadhoogte
 - materiaalkorten
- Het functioneren van leveranciers:
 - leverbetrouwbaarheid
 - levertijd
 - kwaliteit
- De omvang van het inkoopvolume:
 - als percentage van de verkoopomzet
- De mate waarin leveranciers betrokken worden bij productontwikkeling:
 - aantal leveranciers dat deel uitmaakt van productontwikkelingsteams
- De mate waarin e-procurement is toegepast:
 - aantal artikelen in het e-ordering system
 - inkoopvolume dat via e-auctioning wordt ingekocht
 - inkoopvolume dat via e-procurement automatisch wordt afgeroepen
- De mate waarin duurzaam wordt ingekocht:
 - duurzaam inkoopvolume in relatie tot totale inkoopvolume
 - aantal leveranciers met een milieuzorgsysteem (bijvoorbeeld ISO 14001)

Het besturen van een organisatie op basis van prestatie-indicatoren kun je vergelijken met het besturen van een auto. Op het dashboard staan alleen die meters die nodig zijn om de auto goed te kunnen besturen. Zo helpt de snelheidsmeter om je aan de snelheid te houden en geeft het oliepeillampje continu aan hoe het met het oliepeil gesteld is. Ook voor het besturen van een organisatie is het de kunst om precies die indicatoren te ontwikkelen die nodig zijn om de processen goed te kunnen besturen: niet meer en niet minder.

TUSSENVRAAG 1.7

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

1.5 Inkoop in ontwikkeling

Hoe ontwikkelt inkoop zich?

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

1.5.1 Trends in inkoop

Er wordt veel onderzoek verricht naar trends in inkoop. Vaak gaat het om een inventarisatie van meningen van onderzoekers, of om theoretische modellen die door onderzoekers zijn ontwikkeld. Interessanter is het om resultaten van empirisch onderzoek nader onder de loep te nemen. De Britse beroepsvereniging voor inkopers (Chartered Institute for Purchasing and Supply) heeft een onderzoek laten verrichten naar diverse eerder uitgevoerde studies over trends in inkoop. Uiteindelijk hebben de onderzoekers de resultaten van 42 verschillende onderzoeken uit de periode 1996-2004 bekeken die betrekking hadden op verschillende regio's in de wereld: Groot-Brittannië, Verenigde Staten, Europa (waaronder Nederland). Maar ook een aantal wereldwijde onderzoeken (Zheng, et al., 2007).

De onderzoekers hebben in de 42 onderzoeken zes trends waargenomen:

- 1 *De inkoper heeft steeds meer vaardigheden nodig.* De veranderingen in de omgeving van organisaties, zoals outsourcing, meer aandacht voor duurzaamheid en meer langetermijnleveranciersrelaties, hebben invloed op de strategische rol van inkoop, de inrichting van de inkoopprocessen en het competentieprofiel van de inkoper. De rol van inkopers wordt 'softer'; er is meer aandacht nodig voor stakeholders in de eigen organisatie en er zijn intensievere relaties met andere organisaties nodig. Om de nieuwe rol in te vullen, heeft een inkoper niet alleen commerciële vaardigheden nodig, maar ook een bredere set van vaardigheden om leveranciersrelaties aan te gaan.
- 2 *E-business wordt steeds belangrijker.* Hoewel dit op het eerste gezicht in tegenspraak lijkt met het toenemende belang van leveranciersrelaties en soft skills van de inkoper, is dat niet het geval. De inkoper moet een gedifferentieerde aanpak kiezen; voor sommige inkooppakketten zijn e-business en een puur commerciële insteek goed. Voor andere inkooppakketten gaat het om meer aspecten: naast kosten bijvoorbeeld ook duurzaamheid en inkoopethiek. Dan ligt een e-businessoplossing niet voor de hand.
- 3 *De inkoopfunctie wordt strategischer.* Er zijn in de toekomst fors minder operationele inkopers of bestellers nodig. Routine-inkopen worden steeds meer overgenomen door computersystemen. Daarnaast besteden organisaties niet-kernactiviteiten uit, wat ook invloed heeft op het aantal inkooptransacties dat afgehandeld moet worden. Organisaties hebben wel een kleine groep meer strategische inkopers nodig die goed invulling kunnen geven aan de meer langetermijn- en intensievere leveranciersrelaties.
- 4 *De inkooporganisatie wordt meer hybride.* De tijd van een duidelijke keuze tussen een centrale of een decentrale inkooporganisatie is voorbij. Veel vaker kiezen organisaties ervoor om afhankelijk van de 'inkoopvolwassenheid' van de onderdelen van een organisatie en de 'mate van overeenkomst' een keuze te maken voor de inrichting van de inkooporganisatie (zie ook hoofdstuk 7).

- 5 *Teamwork wordt belangrijker in inkoop.* Inkoopprofessionals moeten goed kunnen samenwerken. De in koper die helemaal alleen verantwoordelijk is voor een bepaald inkooppakket wordt zeldzaam. Er wordt steeds meer samengewerkt in cross-functionele teams, waarin medewerkers vanuit verschillende functies uit de organisatie (bijvoorbeeld: inkoop, productie, kwaliteit, financiën) samen besluiten nemen over het inkoopproces. De in koper vervult een rol in het team, maar de andere leden spelen ook een belangrijke rol: denk aan projectmanagement, omgaan met verschillende stakeholders en analyseren van 'through-life costs'.
- 6 *Inkoop in de publieke sector wordt strategischer.* De publieke sector erkent inmiddels dat inkoop een strategische rol kan spelen. Niet alleen als het gaat om het reduceren van kosten, maar ook als het gaat om het realiseren van overheidsdoelstellingen, bijvoorbeeld milieu- of sociale doelstellingen.

● www.pianoo.nl

Social return

Niet iedereen neemt even gemakkelijk deel aan het arbeidsproces. De overheid kan daarom bij het verstrekken van inkoopopdrachten de opdrachtnemer verplichten of stimuleren bij de uitvoer ook kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te betrekken. Zo krijgen langdurig werklozen en gedeeltelijk arbeidsgeschikten een kans werkervaring op te doen. Dit versterkt hun positie op de arbeidsmarkt. Deze aanpak wordt social return genoemd. Social return is in principe mogelijk bij alle inkoopprocedures onder én boven de Europese aanbestedingsdrempel. Social return bij inkoop kan op verschillende manieren vormgegeven worden. In het geval van een Europese aanbestedingsprocedure dient u uiteraard rekening te houden met de geldende juridische kaders.

Het kabinet heeft op 29 april 2011 besloten om social return vanaf 1 juli 2011 voor de rijksoverheid toe te passen bij alle aanbestedingen van 'werken' en 'diensten' boven het bedrag van 250.000 euro.

VERDIEPINGSSTOF 1.2

Overheid bevordert maatschappelijk verantwoord inkopen

De overheid koopt per jaar voor bijna 60 miljard euro in, waarvan circa 10 miljard door de rijksoverheid en 50 miljard door andere overheden. Overheidsinkoop heeft daarmee een belangrijke invloed op het milieu en sociale aspecten hier en in andere landen. Als grote afnemer kan de overheid via inkoop andere beleidsdoelen bereiken. Enkele voorbeelden zijn: het tegengaan van klimaatverandering, leefbaar loon en verbeteren van arbeidsomstandigheden, verminderen van de milieudruk, beschermen en benutten

van natuurlijk kapitaal. Op www.pianoo.nl is veel praktische informatie opgenomen om inkopers te helpen niet alleen te letten op de prijs van de producten, diensten of werken, maar ook op de effecten van de inkoop op milieu en sociale aspecten.

VERDIEPINGSSTOF 1.3

Wie is de inkoper van vandaag?

In 2011 heeft NEVI de resultaten gepresenteerd van een nieuw onderzoek naar de verschillende rollen binnen inkoop (Hulsebos, 2011). Een inkoper is vandaag de dag niet langer enkel een onderhandelaar en bespaarder, maar heeft volgens dit onderzoek ook een brede commercieel-relatieve functie. NEVI heeft geen aparte functies onderscheiden, maar zeven verschillende inkooprollen. In iedere organisatie komen deze rollen in meer of mindere mate voor, soms – in een kleine organisatie – verenigd in één persoon, soms verdeeld over verschillende personen.

De zeven rollen in inkoop zijn:

- 1 *Inkoper*: in deze rol is de inkoper 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 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 is een gesprekspartner op businessniveau en brengt de belangen van alle partijen samen.
- 4 *Adviseur*: in deze rol denkt de inkoper mee met de klant en geeft advies op operationeel, tactisch en strategisch niveau, zowel buiten als binnen de eigen organisatie.
- 5 *Prestatiemanager*: doelgericht sturen op resultaat is de belangrijkste taak van de prestatiemanager. Hij 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 ervoor dat doelstellingen op het gebied van kwaliteit, klanttevredenheid en betrouwbaarheid worden gehaald, en dat het inkoopproces aansluit bij andere processen.
- 7 *Leidinggevende*: in deze rol brengt hij de visie over, zorgt voor inspiratie en bouwt aan een team waarin medewerkers hun capaciteiten ten volle kunnen benutten.

Zie www.inkoop.noordhoff.nl voor het overzicht van verschillende inhoudsgebieden naar inkooprol.

Bron: M. Hulsebos, NEVI benoemt zeven inkooprollen, *Deal!*, december 2011

VERDIEPINGSSTOF 1.4

Wie is de inkoper?

Volgens de DEAL!-NEVI Nationale inkoopenquête 2016 die is gehouden onder 569 mannen en vrouwen in het inkoopvak:

- is de gemiddelde inkoper 44,9 jaar
- verdient hij een bruto maandsalaris van €5.156
- heeft hij een hbo-opleidingsniveau
- met 13,6 jaar inkoopervaring
- en is hij 5,8 jaar in de huidige functie

Deze gegevens betreffen de situatie in Nederland.

Bron: F. Andriess, DEAL!-NEVI Nationale inkoopenquête 2016

1.5.2 Inkoop en ethiek

Er gaat heel veel geld door de handen van inkoop en het is belangrijk dat inkopers goed met hun verantwoordelijkheid omgaan. Volgens Monczka et al. (2010) staan inkopers – meer dan andere medewerkers van een organisatie – onder druk om onethisch te handelen. Dat komt omdat inkopers beslissen met welke leverancier zaken wordt gedaan. Leveranciers hebben er dan wel eens veel voor over om de deal te sluiten (bijvoorbeeld een persoonlijke gift aan de inkoper). Inmiddels beseffen veel organisaties dat inkoop correct met deze positie moet omgaan. Nooit mag een situatie ontstaan waarbij de relatie tussen de inkoper en de leverancier, en niet de geleverde prestaties en kosten, de uiteindelijke leverancierskeuze bepaalt. Hiervoor hebben beroepsverenigingen van inkopers, zoals onder andere NEVI, gedragscodes opgesteld waarin dit soort praktijken worden veroordeeld en de leden worden opgeroepen om correct hun vak uit te oefenen. In 2012 heeft NEVI een nieuwe Gedragscode voor inkopers opgesteld. De gedragscode ondersteunt inkopers, maar ook alle andere betrokkenen en belanghebbenden bij het inkoopproces, bij het omgaan met ethische dilemma's rondom inkoop.

Aan de code liggen vier kernwaarden ten grondslag:

- 1 zakelijk fatsoen
- 2 deskundigheid en objectiviteit
- 3 vrije mededinging
- 4 duurzaamheid

Bij 'zakelijk fatsoen' gaat het erom dat een inkoopprofessional eerlijk, integer en betrouwbaar is. Bij 'deskundigheid en objectiviteit' draait het om handelen in overeenstemming met vaktechnische standaarden en het nemen van beslissingen op basis van feiten in plaats van eigenbelang. Bij 'vrije mededinging' staat centraal dat betrokkenen in het inkoopproces (leveranciers) gelijke kansen verdienen. Bij 'duurzaamheid' ten slotte is het zaak dat bij het inkopen een gezonde balans wordt gevonden tussen winstgevendheid, mens en milieu (NEVI, 2012).

NEVI (2012) doet in de introductie van de Gedragscode een expliciet beroep op de professionaliteit van de inkopers met de volgende oproep:

Gedragscodes

‘Het is belangrijk dat iedereen begrijpt dat “goed gedrag” heel goed kan betekenen dat méér gedaan wordt dan gedragscodes en richtlijnen voorschrijven. Uiteindelijk gaat het erom dat onze leden handelen in de “geest” van de NEVI Gedragscode en niet naar de “letter”. De code biedt dan ook geen afvinklijstje, maar wél een aantal handreikingen en principes die relevant zijn voor inkoopprofessionals in Nederland.’

De inkoper kan de volgende risico's lopen bij onethisch handelen (Handfield et al., 2011):

- veroordeling wegens het overtreden van de wet
- verlies van de baan
- persoonlijke reputatieschade
- reputatieschade van de organisatie waarbij de inkoper werkzaam is

Daarbij komt nog dat als de beslissing van de inkoper is gebaseerd op eigen belang en niet op het belang van de organisatie, producten of diensten van minder goede kwaliteit ingekocht worden, met gevolgen voor de kwaliteit van de producten of diensten die de organisatie zelf levert.

Bedrijven kunnen veel maatregelen nemen om het ethisch gedrag van inkopers te vergroten (Handfield et al., 2011):

- Opstellen van een eigen ethische code, waarin ook is beschreven hoe de organisatie wil omgaan met leveranciers en wat de organisatie verwacht van inkopers.
- Werken met een inkoopteam, zodat leveranciersselectie geen individuele activiteit is. Een team is lastiger te beïnvloeden dan een individuele inkoper.
- Inkopers trainen, bijvoorbeeld in een rollenspel waarbij inkopers leren om goed om te gaan met lastige situaties.
- Zorgen dat er een balans bestaat tussen de wijze waarop verkopers van de eigen organisatie omgaan met klanten (bijvoorbeeld het geven van geschenken en het bezoeken van sportwedstrijden) en de regels die gelden voor inkopers.
- Om de paar jaar de inkoper verantwoordelijk maken voor een ander inkooppakket, zodat er niet een te innige band ontstaat tussen de inkoper en de leverancier.

WWW.NRC.NL, 19 FEBRUARI 2013

Twee ex-directeuren Philips Polen erkennen rol corruptieaffaire

Twee voormalige directeuren van Philips Polska erkennen betrokken te zijn geweest bij fraude en corruptie in Polen. Dat meldt de NOS op basis van verklaringen die de omroep heeft gezien.

Oud-directeur Henryk N., verantwoordelijk voor de verkoop van medische apparatuur in Zuid-Polen, zou facturen hebben vervalst. Zijn collega Marian R. bekende volgens de NOS schuldig te zijn aan omkoping.

Tussen 2000 en 2007 kochten Philips-medewerkers ziekenhuisdirecteuren om
In de fraudezaak staan nu 23 verdachten terecht. Vijf van hen bekennen volgens de NOS schuld. Zij worden berecht in een aparte procedure die vandaag is begonnen

bij de rechtbank van Katowice. Ook twee ziekenhuisdirecteuren hebben toegegeven dat ze in ruil voor steekpenningen medische apparatuur van Philips hebben gekocht. Een van de directeuren zou daarvoor 170.000 Duitse mark hebben gekregen.

TUSSENVRAAG 1.8

Wat zou 'zakelijk fatsoen' kunnen betekenen bij het gebruiken van gegevens uit offertes van leveranciers?

1.5.3 Inkoop als indicatie van macro-economische ontwikkelingen

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

Sinds 1948 houdt de Amerikaanse vereniging voor inkoopmanagement, de Institute for Supply Management, de Purchasing Managers' Index (PMI) bij. Deze PMI, of inkoopmanagersindex, heeft zijn sporen bewezen en is onder andere voor de Federal Reserve Board een belangrijke indicator voor macro-economische ontwikkelingen in Amerika. Sinds 1999 werkt de NEVI aan een Nederlandse PMI die op dezelfde basis werkt als de Amerikaanse. Elke maand verschijnt de PMI over Nederland op basis van gegevens van een representatieve enquête onder ongeveer vierhonderd bedrijven in de industriële sector. Gevraagd wordt naar gegevens over productievolume, nieuwe orders, exportorders, ingekocht materiaal, inkoopprijs, werkgelegenheid, levertijden, hoeveelheid ingekocht materiaal en voorraad gereed product. Een PMI-score van 50 duidt erop dat er geen verandering heeft plaatsgevonden. Onder de 50 geeft een daling van de economie aan en een PMI boven de 50 duidt op een groeiende economie. Hoe groter de afwijking is, hoe groter de mate van verandering is.

De PMI is een goede indicator voor de macro-economische ontwikkelingen in de Nederlandse economie. Inmiddels zijn er PMI's in 32 landen en wordt de inkoopmanagersindex ook bepaald voor regio's (zoals de Eurozone). In sommige landen is er ook een PMI voor de dienstensector.

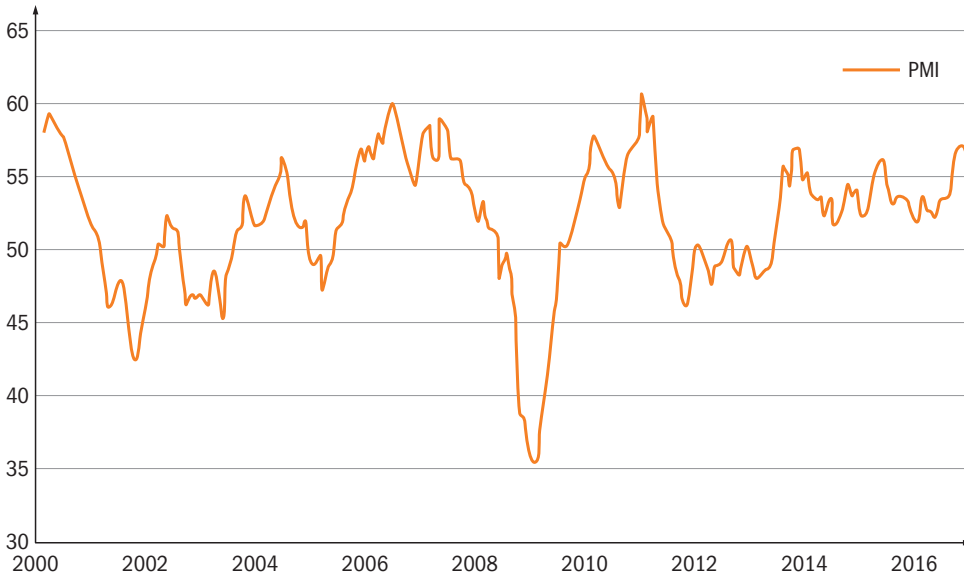
Purchasing
Managers' Index

VOORBEELD 1.5

NEVI Purchasing Managers' Index Productiesector

FIGUUR 1 NEVI Purchasing Managers' Index

PMI 50 = geen verandering



Bron: IHS Markit

De NEVI Purchasing Managers' Index kwam in januari 2017 uit op 56,5. Dat is een daling vergelijken met de 57,3 van december, maar het cijfer blijft boven het onderzoeksgemiddelde op de lange termijn. Dit cijfer wijst opnieuw op een forse verbetering van de bedrijfsomstandigheden in de Nederlandse industrie.

Bron: www.markiteconomics.com

Tevens kan men uit de resultaten afleiden of er sprake is van een seller's market of een buyer's market. Langere levertijden zijn vaak een indicatie voor een verschuiving naar een verkopersmarkt, omdat inkopers dan bereid zijn om meer te betalen om levering van grondstoffen zeker te stellen. Een kortere gemiddelde levertijd in de inkoopmanagersindex betekent dat leveranciers snel kunnen leveren en een minder volle orderportefeuille hebben (door geringere vraag van inkoopende organisaties).

TUSSENVRAAG 1.9

Als de hoeveelheid ingekocht materiaal in de inkoopmanagersindex toeneemt, is er dan sprake van een groei of een krimp in de economie?

HET FINANCIËELE DAGBLAD, 3 JANUARI 2017

Inkoopmanagers Europa en Nederland sloten het jaar positief af

Amsterdam - In Europa en ook in Nederland zet de conjuncturele opleving door. De inkoopmanagers in de verschillende Europese landen hebben in de laatste maanden van vorig jaar verder aan vertrouwen gewonnen. Hun inkoopactiviteiten namen verder toe. Dat bleek maandag uit een reeks van nieuwe cijfers. Ook de prijzen in de industrie zijn aan het stijgen.

Uit gegevens van instituut NEVI bleek maandag dat de inkopers in de Nederlandse verwerkende industrie steeds positiever zijn over de economie. De inkoopmanagersindex steeg in december naar 57,3 en dat is de hoogste stand sinds april 2011. Vooral de productie in Nederland nam verder toe, met de grootste

groei in drie jaar tijd. Ook het aantal nieuwe orders zat stevig in de plus.

De NEVI-inkoopmanagersindex is een graadmeter voor de bedrijvigheid in de industrie. Een indexcijfer boven de 50 is een teken dat bedrijven hun activiteiten uitbreiden. Sinds juli 2013 staat de index boven deze kritische grens.

Het Britse bureau Markit handhaafde maandag het eerder gepubliceerde voorlopige inkoopmanagerscijfer over de maand december voor de gehele eurozone op het hoge niveau van 54,9. Dat is flink meer dan de 53,7 over november. De index voor het economisch kwakkelende Italië steeg van 52,2 in november naar 53,2; in Spanje liep deze op van 54,5 naar 55,3.

Samenvatting

1

Wat verstaan we onder inkoop?

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

Wat is de positie van inkoop in de logistieke keten?

- ▶ Inkoop vormt de verbinding van de eigen organisatie met organisaties eerder in de keten. Voor het bepalen van de juiste keuzes ten aanzien van het inkoopkanaal moet de inkoper inzicht hebben in de activiteiten binnen eerdere schakels van de keten. Daarnaast hebben inkoopbeslissingen invloed op latere schakels in de keten.

Hoe kan inkoop meerwaarde creëren?

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

Hoe kan de organisatie inkoopresultaat bereiken?

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

Wat zijn trends in inkoop?

- ▶ Inkoop binnen organisaties verandert van een operationele functie die reageert op inkoopaanvragen naar een strategische functie die binnen de organisatie proactief samenwerkt met andere functionele gebieden. Inkoop kijkt dan over de grenzen van de afdelingen heen. E-business wordt steeds belangrijker. Daarnaast zien we steeds meer verschillende vormen van inkooporganisaties. De inkoper van de toekomst heeft steeds meer vaardigheden nodig, waaronder 'soft skills', hij moet een teamspeler zijn en moet op strategische niveau kunnen meedenken. Daarnaast is het belangrijk dat de inkoper ethisch handelt. Ten slotte is inkoop een goede graadmeter van groei of krimp van de economie, en wordt deze ontwikkeling in de Purchasing Managers' Index in vele landen maandelijks gepubliceerd.



MaaK nu op de website de oefentoets bij dit hoofdstuk.

