

# Inleiding

## **‘Price is what you pay, value is what you get’ – Warren Buffet**



Wil je deze inleiding liever beluisteren, ga dan naar de podcast op MyLab.

Inkoop is van alle tijden. In de tijd van de Perzische zijderoutes rond 300 v.Chr. en in de tijd van de bloeiende VOC-handel was het belang van een goede inkoop reeds bekend. Toch is inkoop nog een relatief jong vakgebied, volop in ontwikkeling en zoekende naar zijn plek binnen organisaties. Veel inkoopafdelingen worstelen hiermee. Dat zorgt er mede voor dat de inkoopfunctie niet altijd de waardering krijgt die zij wel zou moeten ontvangen.

Inkoop is een ondersteunend proces en voegt waarde toe. Het zorgt voor de tijdige beschikbaarheid van de juiste producten en diensten in de juiste hoeveelheden, het levert een bijdrage aan het beheersen van de risico's door onder meer afspraken met leveranciers in contracten vast te leggen en levert een aanzienlijke bijdrage aan het waarmaken van de financiële ambities van een organisatie.

Dat is het bestaansrecht van inkoop binnen organisaties. Juist in deze tijd van elkaar steeds sneller opvolgende technologische ontwikkelingen, steeds sneller veranderende klanteneisen, steeds kortere time-to-markettermijnen en de continue noodzaak om de kosten zo goed mogelijk te bewaken is inkoop een krachtig wapen om de positie van een organisatie of bedrijf in de markt te versterken.

De afgelopen jaren zijn er op het gebied van inkoop wereldwijd grote verschillen ontstaan tussen de koplopers en de organisaties die in de achterhoede verkeren. Inkoop staat steeds meer in de belangstelling. De markt waarin organisaties opereren is inmiddels radicaal veranderd. De veranderingen waarop managers en organisaties de komende tien jaar moeten

anticiperen zijn te herleiden tot drie revoluties: een groeiende en noodzakelijke aandacht voor duurzaamheid en circulariteit, een snellere ontwikkeling van de informatie- en communicatietechnologie en een verder toenemende macht van de consument.

De wereldeconomie van vandaag is zo goed als grenzeloos. Informatie, kapitaal, mensen en innovaties stromen dankzij moderne technologie op topsnelheid over de hele wereld en worden aangewakkerd doordat consumenten verlangen naar de beste en goedkoopste producten.

Het streven naar grotere organisaties die gebaseerd zijn op schaalgrootte, wordt meer en meer vervangen door een voorkeur voor gestroomlijnde, flexibele organisaties, gericht op kernactiviteiten die in steeds wisselende netwerken functioneren. Alle activiteiten waarbij topprestaties niet kunnen worden geleverd, worden uitbesteed aan externe organisaties.

Deze trend verklaart de stijgende inkoop-omzetratio (verhouding tussen beïnvloedbaar inkoopvolume en totale omzet) bij grote organisaties. Een steeds groter deel van de waarde van eindproducenten wordt ingekocht. Dit vergroot de afhankelijkheid van leveranciers en maakt het management van best-in-class leveranciers of -leveranciersnetwerken tot een succesfactor. Mits goed geïntegreerd binnen de organisatie en professioneel georganiseerd, biedt de inkoopfunctie voldoende kansen om hieraan een waardevolle bijdrage te leveren. Het onderstaande kader laat zien hoe een wereldwijd opererend bedrijf als IKEA zijn inkoopfunctie heeft georganiseerd.



### **Inkoop bij IKEA: niet tegen elke prijs**

De doelstelling van IKEA is het vinden van leveranciers die functionele en esthetische producten kunnen maken tegen de laagst mogelijke prijs. De inkopers bij IKEA werken samen met 1500 leveranciers in 55 landen. De meerderheid van de IKEA-producten (66 procent) wordt gekocht bij Europese leveranciers. 31 procent van de IKEA-producten wordt in Azië gemaakt. De resterende 3 procent komt uit Noord-Amerika. Maar waar de leverancier zich ook bevindt, IKEA zet zich altijd in voor samenwerking op lange termijn en doet zijn best om goede relaties te onderhouden.

De inkoop wordt geregeld via 4 inkoopcentrales die worden ondersteund door 43 kantoren in 33 landen. Omdat IKEA zo dicht bij de leveranciers zit, kan het ook goede handelsrelaties onderhouden. De inkopers gaan regelmatig naar de leveranciers en volgen het productieproces van nabij. Daardoor is het mogelijk om nieuwe ideeën te testen en de kwaliteit regelmatig te controleren.



Foto: IKEA

Optimalisatie van het productiepotentieel en grote volumes zijn essentieel voor lage prijzen. Dankzij een identiek assortiment in de hele wereld kan IKEA grote volumes inkopen.

IKEA sluit langetermijncontracten met leveranciers. Dit stelt de leveranciers in staat de nodige investeringen te doen en de bevoorrading van grondstoffen over een lange periode te garanderen. In sommige gevallen ondersteunt IKEA leveranciers financieel. IKEA koopt ook grondstoffen en onderdelen in grote hoeveelheden in en verkoopt deze vervolgens aan zijn leveranciers, die daarmee de producten voor IKEA maken. IKEA koopt eigenlijk productiecapaciteit, in plaats van een hoeveelheid producten.

Grotere volumes betekenen lagere prijzen. Zo ontstaan unieke commerciële mogelijkheden waardoor IKEA een breed assortiment van esthetische en functionele artikelen voor de woninginrichting kan aanbieden, tegen zulke lage prijzen dat de meeste mensen ze kunnen kopen.

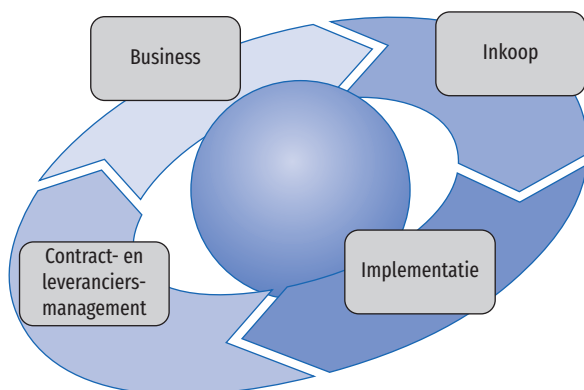
De inkopers zijn ook verantwoordelijk voor het controleren van de sociale en arbeidsomstandigheden en ze moeten erop toezien dat de fabriek geen schade toebrengt aan het milieu. De inkopers houden in de gaten dat deze punten voortdurend verbeterd worden, in overeenstemming met de IWAY-gedragscode oftewel The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products. Deze gedragscode bevat strenge eisen op het gebied van arbeidsomstandigheden en milieubescherming.

Bron: [ikea.nl](http://ikea.nl), november 2008

## Inkoopproces als onderdeel van het businessproces

Vaak beschouwt men het inkoopproces als een opzichzelfstaand en lineair proces. In de praktijk maakt het inkoopproces echter deel uit van een groter geheel; een keten van een viertal processen die hun oorsprong vinden in de business en samen een **circulair businessproces** vormen (zie figuur 0.1):

1. business;
2. inkoop;
3. implementatie;
4. contract- en leveranciersmanagement.



**FIGUUR 0.1** Inkoop als onderdeel van het businessproces

Iedere organisatie heeft als startpunt binnen dat circulaire proces een primair doel, waarvan je de afgeleide doelstellingen terugvindt in de door de business geformuleerde bedrijfsstrategie en -plannen. Op basis van die **businessstrategie** en de daaruit voortkomende bedrijfsplannen gaat inkoop aan de slag voor de business om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan de commerciële en financiële doelstellingen ervan.



Beeld: Amnaj Khetsamtip/Shutterstock

In het boek *Inkoop, een nieuw paradigma* (Rietveld, 2009) wordt deze theorie uitgebreid uitgelegd onder de noemer **businessgedreven inkoop**. De inkoopfunctie en -afdeling worden besproken, die zich richten op het **businessmanagement** en het realiseren van **businessimpact**. Daarvoor werd een verzameling van 21 **waardedrijvers** ontwikkeld, die verdeeld zijn over de vier elementen van de **supply chain** en die men de **inkoop-valuemap** noemt:

1. goederenstroom;
2. financiële stroom;
3. informatiestroom;
4. relatie-‘stroom’.

De kerntaak van de Chief Procurement Officer (CPO), directeur inkoop of manager inkoop bij een businessgedreven inkoop richt zich niet op het professionaliseren van de inkoop zelf, maar op het stimuleren van de organisatie opdat die optimaal gebruik gaat maken van de mogelijkheden op de inkoopmarkt. We noemen dit het inkoopgedreven maken van de business. Dit betekent tegelijkertijd dat inkoop de business volgt en niet omgekeerd.

De transitie naar een businessgedreven inkoop vraagt wel een lange adem en een aanzienlijke inspanning van zowel de business als de inkoop. Dit komt vooral doordat een dergelijke stap een forse cultuurverandering, investeringen en een andere wijze van denken met zich meebrengt.

In dit boek gaan we, bijvoorbeeld in het hoofdstuk over inkooporganisatie (hoofdstuk 3), nog wel uit van een traditionele inkoopfunctie, omdat een overgroot deel van de organisaties nog geen businessgedreven inkoop kent en daar ook niet klaar voor is.

## Trends in inkoop

Naast de trends in de wereld buiten de inkoop kennen we ook binnen het vakgebied een aantal trends waarmee je als inkoper rekening moet houden. Eerst is er de trend om de inkoopstrategie af te leiden van de strategische doelen van de business. Aanhaken bij de doelen die een business zich gesteld heeft, is essentieel voor de continuïteit van de inkoopafdeling en de inkoopfunctie binnen een organisatie. Dit wordt, zoals eerder aangeduid, ook wel een *businessgedreven inkoop* genoemd.

Onderwerpen die daarbij aan de orde kunnen komen, zijn:

- expansie;
- flexibilisering;
- innovatie;
- zelf doen of uitbesteden;
- internationalisering;
- kerncompetenties;

- kostenreductie;
- duurzaam en circulair inkopen;
- risicomangement;
- servicegerichtheid;
- technologische ontwikkelingen.

De prioriteitstelling binnen een organisatie is niet alleen afhankelijk van de eigen business, maar ook van de omstandigheden in de rest van de wereld. Je kan je voorstellen dat in tijden van recessie en crisis het onderwerp kostenreductie prioriteit krijgt boven andere onderwerpen.

Voor het verbinden van de inkoopdoelstellingen met de algemene doelstellingen van de business moeten er wel eerst enige voorbereidende werkzaamheden worden uitgevoerd. Zonder informatie over de inkoopprestatie van een organisatie kunnen er geen gesprekken plaatsvinden met raad van bestuur of directie. Hierbij krijg je te maken met een tweede trend: *Business Intelligence* of *Purchase Intelligence* als instrumenten om die informatie uit de verschillende systemen van een organisatie naar boven te halen. Business Intelligence is een breder begrip dan Purchase Intelligence en bevat naast inkoopgerelateerde informatie andere bedrijfseconomische informatie. Business of Purchase Intelligence is de tweede trend waar je als inkoper mee te maken krijgt.

Een derde trend is **Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)** of **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Dit maakt deel uit van de strategische doelstelling van een organisatie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dit laatste begrip is een containerbegrip waar veel onderwerpen in terugkomen, zoals duurzaam en circulair inkopen, verantwoord handelen, duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord besturen. Omdat zo'n opsomming te lang en niet praktisch is, maken we voor het gemak gebruik van de volgende definitie: **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)** is het handelen van een organisatie waarbij rekening wordt gehouden met de maatschappelijke gevolgen op sociaal, milieu- en economisch gebied.

## Uitgangspunten van dit boek

Dit boek leert je hoe je een succesvolle inkoopfunctie kan opzetten. Een succesvolle inkoop vraagt om een interne klantgerichtheid met de focus op de business en daarmee op het primaire proces van de organisatie. Een goede organisatie kent een passende rolverdeling, een juiste selectie van goed presterende leveranciers, samenwerking met leveranciers op basis van professioneel contract- en leveranciersmanagement, goed inzicht in kostenopbouw, een adequate informatie- en communicatietechnologie (ICT) en, niet in de laatste plaats, slimme medewerkers die beschikken over de juiste competenties. Een aanpak op alle fronten die je terugvindt in dit boek.

Dit boek helpt bij inkoopvragen als:

- Wat is voor een organisatie een goede inkoopstrategie?
- Hoe laat je de inkoop het beste aansluiten op de business?
- Hoe stem je de inkoop af met andere afdelingen binnen de organisatie, zoals marketing, verkoop, productie, logistiek en financiën?
- Hoe vertaal je de strategie van een organisatie naar duidelijke inkoopdoelstellingen?
- Is de huidige inkoop goed geregeld?
- Hoe kan je de inkoop verder verbeteren?
- Hoe voer je verbeteringen snel in?
- Hoe stel je prioriteiten bij investeringen in inkoop?
- Welke nieuwe technologieën zijn er bruikbaar bij de verdere professionalisering van de inkoop?
- Hoe voer je de transitie door van een lineaire naar een circulaire inkoop?
- Hoe verloopt een circulair inkoopproces?

Dit boek is bedoeld om je de veelzijdigheid van het vakgebied en het belang van inkoop voor de business van een organisatie te laten zien. Waarom is dit ook van belang voor jou als student?

Iedereen krijgt straks in zijn werk te maken met inkoop; of je nu kantoorartikelen of een nieuwe computer nodig hebt. Misschien ga je samenwerken met externe medewerkers die worden ingehuurd, word je betrokken bij een project van organisatieverandering of word je verantwoordelijk voor een budget omdat je de manager bent. In alle gevallen zal inkoop een rol spelen. Inkoop is alomtegenwoordig binnen een organisatie en dan is het handig en verstandig als je weet hoe inkoop functioneert en hoe je daar de voordelen van kan benutten. Hoe belangrijk die rol van inkoop is, staat beschreven in het onderstaande kader over de naamswijziging van Amsterdam ArenA naar de Johan Cruijff Arena.



## **Cruiff en Inkoop? Dat lijkt niet zo logisch hè!**

Een naamswijziging van een bestaand bedrijf, organisatie, gebouw, evenement of locatie heeft nogal wat organisatorische en financiële gevolgen, die men vooraf op een gedegen en professionele manier in kaart moet brengen. Bij dit in kaart brengen speelt ook Inkoop een rol. Vergezocht? Je gaat het pas zien als je het doorhebt, zou Cruiff daarover gezegd kunnen hebben.

## Amsterdam ArenA wordt Johan Cruijff Stadion of Johan Cruijff Arena?

Een van de opvallendste initiatieven na het overlijden van Johan Cruijff om hem te herdenken was de naam van de Amsterdam ArenA, thuisbasis maar geen eigendom van Ajax, te veranderen in Johan Cruijff Stadion of Johan Cruijff Arena. Een idee dat ooit al voor de opening van het stadion werd geopperd, maar toen niet werd uitgevoerd. Had men het toen maar gedaan, want zo'n naamswijziging in een later stadium heeft zakelijk gezien wel enige (inkoop)consequenties.



Foto: David Peperkamp/Dreamstime

## Naamswijziging gaat door en wat dan?

Wat zijn dan de consequenties voor de bedrijfsvoering? Voordat men tot zo'n ingrijpend besluit als een naamswijziging overgaat stelt men normaal gesproken eerst een businesscase op. Hiermee maakt men inzichtelijk welke mogelijke kosten, opbrengsten, kansen en bedreigingen een dergelijke operatie met zich meebrengt.

## Inkoop en Contractmanagement leveren bijdrage

Voor het opstellen van die businesscase is het noodzakelijk dat alle interne bedrijfsonderdelen van de Amsterdam ArenA samenwerken om de gewenste informatie snel en duidelijk aan te leveren. De medewerkers Inkoop en Contractmanagement kunnen daar, in samenwerking met de financiële medewerkers, een belangrijke bijdrage aan leveren. Allereerst door de gegevens van een spendanalyse aan te leveren, waarbij men per inkoopsegment duidelijk aangeeft of de naamswijziging van het stadion consequenties heeft voor de inkoop van het segment, welk financieel volume ermee is gemoeid, welke lopende contracten eraan ten grondslag liggen en welke voorwaarden van toepassing zijn om nieuwe aankopen binnen of buiten de afgesloten contracten te doen.



### **Wat zal er nieuw moeten worden ingekocht**

Met name zal er in eerste instantie aandacht moeten zijn voor de commerciële uitingen waarin de naam Amsterdam ArenA nu voorkomt. Daarbij moet men denken aan het drukwerk, bewegwijzering, informatieborden, bedrijfskleding, bedrijfsauto's en overige transportmiddelen, lichtbakken, meubilair, relatiegeschenken en serviesgoed. Vervolgens zal men van alle aanwezige voorraden (exploitatiegoederen) op basis van total cost of ownership moeten bepalen of men deze nog kan gebruiken of dat men ze direct wil afstoten hetgeen mogelijk leidt tot kapitaalvernietiging. Voor de bedrijfsmiddelen (investeringsgoederen) zal men moeten vaststellen of de afschrijvingstermijn zo ver is verstreken dat directe vervanging tot de mogelijkheden behoort. In een aantal gevallen zal dit zowel voor exploitatie- als investeringsgoederen leiden tot nieuwe offerteprocedures, waarvoor men intern binnen de Amsterdam ArenA-organisatie in samenwerking met Inkoop tijd en capaciteit zal moeten reserveren.

Bron: Streefkerk, april 2016 (inkopers-cafe.nl)

## **De indeling van dit boek**

Dit boek kent vier delen die onafhankelijk van elkaar gelezen kunnen worden, maar die wel een logisch verband vormen.

### **Deel 1: fundament inkoopfunctie**

Organisaties die hun inkoopfunctie goed op orde hebben, liggen een stap voor op hun concurrenten. Deze organisaties hebben minder inkoopkosten, zijn winstgeverder en zijn in staat om op het juiste moment succesvolle innovaties door te voeren in hun assortiment en dienstverlening.

Het eerste deel gaat over de strategische betekenis van inkoop voor een organisatie en hoe je daarvoor het fundament legt. Hoofdstuk 1 gaat over wat inkoop is en de rol die inkoop speelt in organisaties. Het hoofdstuk geeft daarnaast uitleg over het inkoopmanagementproces en de ontwikkeling die een inkoopfunctie kan doormaken naar het realiseren van toegevoegde waarde voor de organisatie. Hoofdstuk 2 legt uit hoe je de relatie tussen strategie van een organisatie en inkoop moet leggen; het formuleren en implementeren van een inkoopbeleid. In hoofdstuk 3 laten we zien welke mogelijkheden je hebt voor het inrichten van je inkoopfunctie binnen de organisatie, welke functieprofielen daarbij horen en hoe je via het inrichten van je (inkoop)processen de basis legt voor een professionele inkooporganisatie. Hoofdstuk 4 gaat over de steeds grotere rol van inkoopautomatisering binnen de bedrijfsvoering van een organisatie. We staan stil bij ERP, EDI en e-procurement en hun toepassing en sluiten af met een aantal technische ontwikkelingen die nu en in de

toekomst een belangrijke rol zullen spelen. Deze vier onderdelen vormen het fundament waarop je de inkoopprocessen verder kan inrichten.

## **Deel 2: van het identificeren van behoeften naar het selecteren van leveranciers**

De inkoopstrategie en het inkoopbeleid moeten worden vertaald naar concrete activiteiten in het tactische inkoopproces. Het tweede deel van dit boek levert je de bouwstenen hiervoor. De rol van de leveranciers in de inkoopstrategie wordt uitgewerkt in hoofdstuk 5, Inkoopportfolio. Hoofdstuk 6 gaat in op het bepalen van de (interne) klantenbehoefte, waarbij de inkoper vanaf dit moment de regie over het inkoopproces op zich neemt. Vervolgens beoordelen de interne klant en de inkoper samen de offertes en selecteren zij uiteindelijk samen de leveranciers. Daarbij besteden we ook aandacht aan de verschillende beoordelingsmethodieken. Dit alles bespreken we in hoofdstuk 7.

## **Deel 3: van deal sluiten naar managen bestellingen en contracten**

Als de leverancier is geselecteerd, start men in het bedrijfsleven met de onderhandelingen. In hoofdstuk 8 lichten we met nadruk het proces van principieel onderhandelen toe van begin tot eind en geven we je uitleg over veel toegepaste trucs bij het onderhandelen. De resultaten van die onderhandelingen leg je vast in contracten. In begrijpelijk, niet al te juridisch taalgebruik leggen we uit hoe een contract in elkaar zit en wat belangrijk is bij de totstandkoming ervan. Dat alles staat centraal in hoofdstuk 9.

Vervolgens stappen we over naar het operationele inkoopproces en laten we zien hoe je de dagelijkse processen goed kan inrichten. De effectiviteit en efficiency van deze processen worden besproken in hoofdstuk 10. Bijzondere aandacht krijgen het managen van contracten en de relaties met leveranciers in hoofdstuk 11. Als je het contract- en leveranciersmanagement niet goed inricht, loop je het risico dat de leverancier minder goed presteert en de organisatie daar last van krijgt.

## **Deel 4: inkopen, een verdere verdieping**

Aan het begin van het vierde en laatste deel staan we in hoofdstuk 12 stil bij een bijzondere vorm van tactisch inkopen, het Europees aanbesteden. Voor de overheden binnen de Europese Unie is er speciale regelgeving, waarvan we de spelregels samenvatten. Vanwege het toenemende belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen staan we in hoofdstuk 13 stil bij Duurzaam en Circulair inkopen. Een vorm van inkopen die een andere benadering vraagt richting de marktpartijen. Het laatste hoofdstuk, 14, behandelt het circulaire inkoopproces aan de hand van acht stappen en een groot aantal praktijkvoorbeelden. In een apart hoofdstuk 15, dat is terug te vinden op MyLab, schenken we aandacht aan Best Value Procurement (BVP). Dat is een manier van inkopen waarbij je op basis van voornamelijk functionele specificaties de expertise uit de markt binnenhaalt en optimaal benut.