ZEVENDE, GEHEEL HERZIENE DRUK

INKOOP IN STRATEGISCH PERSPECTIEF

SHOPPEN VOOR PROFESSIONALS

PREVIEW

ARJAN VAN WEELE | JORDIE VAN BERKEL-SCHOONEN | GERT WALHOF

vakmedianet

Inkoop in Strategisch Perspectief

Shoppen voor Professionals

Arjan van Weele
Jordie van Berkel-Schoonen
Gert Walhof

Vakmedianet, Alphen aan den Rijn 2017

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

INLEIDING 8

DEEL I CONTEXT

1 De rol van inkoop binnen de keten van vraag en aanbod 16
1.1 Introductie 19
1.2 Inkoop in de keten van vraag en aanbod 20
1.3 Definities en begripsafbakening 25
1.4 Het cyclisch inkoopproces 29
1.5 Inkoop voor bedrijven of publieke instellingen 32
1.6 Het belang van goed inkopen 34
1.7 Inkoop goederenclassificatie 36
1.8 Trends en ontwikkelingen 38
1.9 Samenvatting 43

2 Inkoopprocessen: structuur en besluitvorming 46
2.1 Introductie 49
2.2 Koopgedrag van consumenten en organisaties 50
2.3 Waarom is inkopen voor organisaties complex? 51
2.4 Multidisciplinaire inkoopteams 55
2.5 Lineair inkoopproces 57
2.6 Cyclisch inkoopproces 63
2.7 Inkoopprocesbeheersing in de praktijk: knelpunten 70
2.8 Samenvatting 72

3 Management van inkoop 74
3.1 Introductie 77
3.2 Primaire taken en verantwoordelijkheden 78
3.3 Professionalisering van inkoop: enkele principes 82
3.4 Elementen van het inkoopmanagementproces 83
3.5 Inkoopontwikkelingsmodel 93
3.6 Op weg naar Purchasing Excellence 99
3.7 Businessgedreven inkoop 106
3.8 Enkele praktijkobservaties 108
3.9 Samenvatting 109

4 Organisatie van inkoop **112**
4.1 Introductie 115
4.2 Wat bepaalt de positie van inkoop? 116
4.3 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van inkoop 118
4.4 Structuur van de inkooporganisatie 120
4.5 Organisatievormen in inkoop 121
4.6 Centraal of decentraal inkopen? 127
4.7 Inkoopcombinaties 130
4.8 De inkooporganisatie bij organisaties met een enkele vestiging 131
4.9 Inkooporganisatie van de Rijksoverheid 132
4.10 Het profiel van de inkoper 133
4.11 Samenvatting 138

DEEL II INKOOPSTRATEGIE EN -PROCES

5 Inkoopanalyse en -strategie **142**
5.1 Introductie 145
5.2 Voorbereiding, inkoop(markt)onderzoek en de rol van internet 146
5.3 Inkooponderzoek: interne analyses 150
5.4 Inkoop(markt)onderzoek: externe analyses 154
5.5 Category sourcing plan 161
5.6 Zeven strategische vragen 165
5.7 Een pragmatische aanpak: betere resultaten van leveranciers 169
5.8 Samenvatting 172

6 Inkooptraject en implementatie **174**
6.1 Introductie 178
6.2 Voorbereiden inkooptraject 179
6.3 Uitvoeren inkooptraject: specificatie en selectie 180
6.4 Uitvoeren inkooptraject: onderhandelen en contracteren 191
6.5 Best Value 198
6.6 Het inkooptraject en de Aanbestedingswet 202
6.7 Contractimplementatie 207
6.8 Samenvatting 211

7 Operationele inkoop en inkoopinformatiesystemen **214**
7.1 Introductie 218
7.2 Operationele inkoop gedefinieerd 219
7.3 Bestellen 222
7.4 Bewaken 226
7.5 Nazorg en evaluatie 228
7.6 Prestatie-indicatoren operationele inkoop 232
7.7 e-Procurement 233
7.8 Samenvatting 241

8 Contractbeheer en leveranciersmanagement **244**
8.1 Introductie 247
8.2 Begrippen en definities 248
8.3 De relevantie van goed beheer 250
8.4 Contractbeheer 252
8.5 Prestatiemanagement 255
8.6 Inkoopportfoliomanagement: vier basisstrategieën 265
8.7 Hoe leveranciers hun klanten segmenteren: de accountportfolio 273
8.8 Ketensamenwerking en partnerschap 276
8.9 Samenvatting 280

DEEL III VOORWAARDEN

9 Risico- en stakeholdermanagement **284**
9.1 Introductie 288
9.2 Stakeholdermanagement: definitie en begrippen 289
9.3 Inkopen doet u niet alleen: de stakeholders van inkoop 291
9.4 Stakeholders detecteren en managen 292
9.5 Risicomanagement: definities en begrippen 296
9.6 Risicomanagementproces en risico-identificatie 299
9.7 Welke risico's gaan we managen en hoe? 304
9.8 Samenvatting 309

10 Duurzaamheid, integriteit en ethiek **312**
10.1 Introductie 315
10.2 Businessprincipes en inkoop 316
10.3 Op weg naar een duurzame samenleving: over 'People, planet, profit' 318
10.4 Duurzaam inkopen: op weg naar een duurzame toeleveringsketen 322
10.5 Hoe focus op duurzaamheid inkoop verandert 323
10.6 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen binnen de overheid 325
10.7 Integriteit en inkoopethiek 329
10.8 Samenvatting 335

Over de auteurs **337**

Trefwoordenregister **338**

Inleiding

Inkoop in Strategisch Perspectief

Shoppen voor Professionals

Waarover gaat dit boek?

Wat is inkoop eigenlijk? Hoe doe je dat? Waar begint het en waar stopt het? Kopen bedrijven net zo in als consumenten? Wat zijn de verschillen? Dit zijn vragen die u zich als lezer van dit boek kunt stellen.

Dit boek bouwt voort op *Inkoop in strategisch perspectief*, het leerboek dat jarenlang leidend is geweest in het hbo en het academisch onderwijs. Deze nieuwe editie bespreekt de inkoopfunctie op eigentijdse wijze. De focus ligt op inkopen voor organisaties. Deze editie richt zich vooral op inkoopprofessionals en studenten van het hoger beroepsonderwijs. Dit boek beoogt inkoop als bedrijfsfunctie krachtig te positioneren binnen organisaties – of het nu gaat om industrie, handel, zorg of overheid. Het biedt houvast aan eenieder die voor het eerst met inkoop te maken heeft. Voor diegenen die met inkoop bekend zijn, geeft het een update over belangrijke ontwikkelingen en concepten.

Inkoop is als functie niet los te zien van de organisatie als geheel. Inkoop heeft eenvoudigweg gezegd betrekking op alle activiteiten die door derden op basis van een contract worden uitgevoerd. Het domein van inkoop omvat dus alle relaties en verplichtingen die een organisatie aangaat met leveranciers en dienstverleners. Hiermee levert inkoop een grote bijdrage aan het organisatieresultaat. Groter dan menig andere afdeling.

De focus van inkoop is gericht op het begrijpen van wat een organisatie nodig heeft (kwaliteit) en het bieden van ondersteuning bij het vinden van de beste leverancier. En dat zodanig dat alles op tijd en zonder klachten wordt geleverd. Inkoop heeft ook een belangrijke taak in het voorkomen en terugdringen van verspillingen: waar wordt in de relatie met leveranciers inefficiënt gewerkt en waar kunnen we efficiency en de aansturing verbeteren? Dit vanuit de Japanse gedachte dat als een bedrijf focust op verbetering van de kwaliteit, dat altijd leidt tot lagere kosten. Ook de rol van inkoop bij het creëren van waarde wordt steeds belangrijker. Hoe kan inkoop bijdragen aan het ontwikkelen van het businessmodel en klantwaarde en maatschappelijke waarde vergroten?

Een goede inkoopafdeling kent de visie en strategie van de organisatie en onderhoudt uitstekende relaties met alle afdelingen. Dit doet zij door helder en open te communiceren en goed te luisteren naar wat nodig is. Door haar professie en toegevoegde waarde verleidt zij de organisatie om samen te werken en vertaalt dit naar passende product- en leveranciersoplossingen. Een professionele inkoopafdeling beschikt over het vermogen aanjager te zijn van duurzaamheid en innovatie en beschikt ook over de daadkracht dit te realiseren.

Goed inkopen is niet eenvoudig. Zeker niet in grotere organisaties. Dat komt omdat veel managers en medewerkers het erg leuk vinden, zelf in te kopen. En dan bij voorkeur zonder lastige inkopers! Dit resulteert niet zelden in een overvloed aan producten en leveranciers en een overvloed aan administratief werk. Immers: alle leveranciers moeten worden betaald. Facturen en leveringen moeten worden gecontroleerd, voordat de leverancier wordt betaald. Een middelgrote organisatie koopt vaak duizenden producten en diensten in, beschikt over honderden leveran-

ciers, met daaruit voortvloeiend de afwikkeling van tienduizenden documenten. De transactiekosten in een organisatie waar managers zelf inkopen, zijn erg hoog. De inkoopprijzen zijn dat ook. Professioneel inkopen richt zich op het standaardiseren van producten en diensten, en het terugbrengen van het aantal leveranciers waarmee heldere contracten worden afgesloten. Inkoopprofessionals moeten ook zorgen voor goede procedures en handige werkwijzen voor het bestellen van artikelen door de organisatie en het betalen van leveranciers. Over dit alles gaat dit boek.

Dit boek is geschreven vanuit een strategisch perspectief. Wij nemen de lezer stapsgewijs mee door de thema's die relevant zijn voor een professionele inkoopfunctie binnen organisaties. Wij schetsen theoretisch kaders, waarbij we met name inzoomen op 'waarom'- en 'wat'-vragen.
De 'waarom'-vragen vergroten uw inzicht in de thematiek en ondersteunen u. Waarom is dit thema belangrijk? Waar zult u naar onze verwachting tegenaan lopen? Op welke wijze kunt u daarop reageren?

De 'wat'-vragen vergroten uw kennis. Waar gaat dit thema precies over? Welke modellen horen daarbij? En wat is de impact als u deze modellen toepast? Wij werken hierbij veel met voorbeelden vanuit de praktijk, waarmee we de praktische toepasbaarheid vergroten.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Deze beschrijving maakt duidelijk dat dit boek zich primair richt op inkoopprofessionals, die inkoop krachtig binnen hun organisatie willen verankeren. Inhoud, vorm en taal zijn zo gekozen dat dit boek ook toegankelijk is voor de managers aan wie inkoopprofessionals rapporteren. De tweede belangrijke doelgroep voor dit boek zijn studenten van het hoger beroepsonderwijs, en dan met name zij die zich willen specialiseren in commerciële economie, marketing, bedrijfsvoering en inkoopmanagement. Zij vinden de belangrijkste inkoopconcepten in dit boek beschreven, voorzien van aansprekende praktijkvoorbeelden.

Docenten zullen deze editie handzamer vinden dan de voorgaande edities van dit boek. De omvang is aanzienlijk beperkt. Dat geldt ook voor het aantal hoofdstukken. Op de site: inkoopinstrategischperspectief.nl zijn specials te vinden over meer specifieke onderwerpen, zoals inkopen voor de overheid, het aanbestedingsbeleid, inkopen van diensten, inkopen voor supermarktketens, inkopen van vastgoed en inkopen in het mkb.

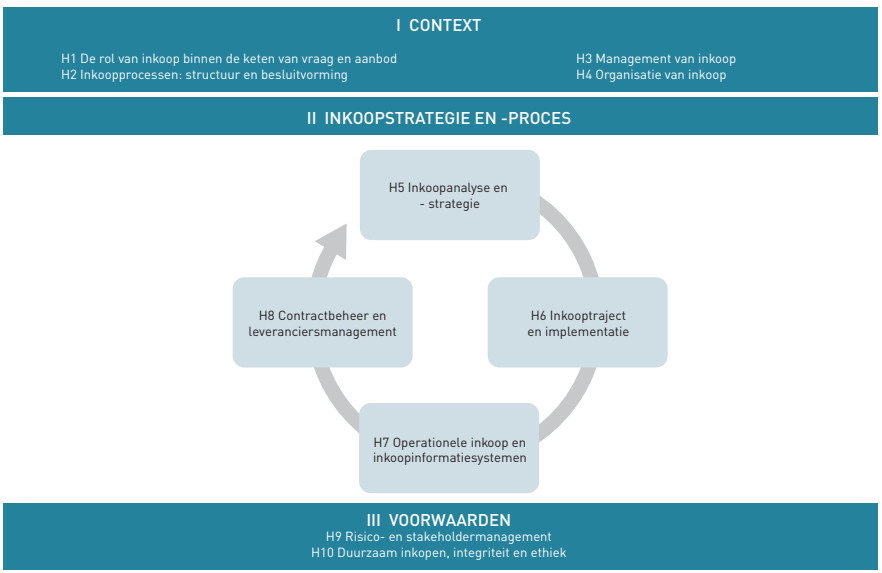
Waar we in dit boek geen antwoord op zullen geven, zijn alle 'hoe'-vragen. Het boek is niet opgezet om aan de hand van stappenplannen, stroomschema's, templates en werkinstructies, aangevuld met praktische *do's & dont's*, morgen aan de slag te kunnen. Dit boek maakt u geen inkoper. Wel helpt het u, inkoopprocessen te structureren en te organiseren. Wat we vooral met dit boek beogen, is het vergroten van

uw inzicht en kennis, zodat u op grond daarvan in staat zult zijn invulling te geven aan uw werk als inkoopprofessional in iedere denkbare context.

Hoe zit dit boek in elkaar?

Afbeelding 1 geeft de opbouw van het boek weer.

Het boek bestaat uit drie delen. Deel I geeft een beschrijving van de context van de inkoopfunctie. Dat gebeurt in vier hoofdstukken. Hoofdstuk 1 beschrijft de rol van inkoop binnen de keten van vraag en aanbod. Het geeft een overzicht van de belangrijkste begrippen en definities. Dit hoofdstuk beschrijft ook de bijdrage van inkoop aan het organisatieresultaat. Hoofdstuk 2 beschrijft het inkoopproces en het proces van inkoopbesluitvorming binnen organisaties. Inkoopprocessen kunnen lineair en cyclisch worden weergegeven. Het belang van beide wordt na het lezen van dit hoofdstuk duidelijk – evenals hoe complex besluitvorming rond belangrijke aankopen kan zijn. Hoofdstuk 3 gaat over hoe inkoopprocessen en de inkooporganisatie te managen. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van inkoop komen aan de orde evenals het inkoopmanagementproces: hoe en welke doelen te stellen voor inkoopprofessionals? Welke zijn redelijk en haalbaar? Wat komt erbij kijken om deze



Afbeelding 1 Schematische weergave van de opbouw van dit boek

doelstellingen te realiseren? Hoe leveranciers aan te sturen? Hoofdstuk 4 behandelt hoe inkoop binnen organisaties te verankeren. Aan wie kan de inkoopmanager het beste rapporteren? In een grote organisatie: welke aankopen te centraliseren en voor welke aankopen dit vooral niet te doen?

Deel II vormt het hart van het boek. Het beschrijft de inkoopcyclus in vier fasen: strategie, inkooptraject, implementatie en beheer. Deze vier fasen komen in de achtereenvolgende hoofdstukken aan de orde. Hoofdstuk 5 beschrijft hoe te komen tot een grondige analyse van de inkoopuitgaven en het leveranciersbestand. Immers, analyse is de basis van elke goede inkoopstrategie. Het hoofdstuk beschrijft uit welke aspecten een inkoopstrategie opgebouwd is en hoe daartoe te komen. Hoofdstuk 6 beschrijft de elementen van het inkooptraject: het gehele proces van specificatie, leverancierselectie tot en met contracteren van de leverancier. Bovendien komt implementatie van afgesloten contracten aan de orde. Hoofdstuk 7 bouwt op dit hoofdstuk voort: het bevat een gedetailleerde weergave van de transactionele processen die aan inkoop ten grondslag liggen – beter bekend als operationele inkoop. Systeemondersteuning is voor het gehele inkoopproces een randvoorwaarde, maar start binnen organisaties vaak bij operationele ondersteuning en is daarom ook in dit hoofdstuk opgenomen. Het perspectief is echter het gehele proces. Als producten eenmaal bij de leverancier zijn besteld, is het van belang de prestaties van de leverancier te bewaken, vast te leggen en waar nodig te verbeteren. En niet te vergeten de relatie met de leverancier te onderhouden en te ontwikkelen. Niet voor alle leveranciers op dezelfde wijze. Er wordt geleerd hoe focus aangebracht kan worden in de leverancierssportfolio, zowel vanuit het perspectief van de eigen organisatie als vanuit leverancierssperspectief. Dit alles komt aan de orde in hoofdstuk 8, dat contractbeheer en leveranciersmanagement behandelt.

Deel III gaat over belangrijke voorwaarden voor 'goed' inkopen. Het telt twee hoofdstukken. Hoofdstuk 9 gaat over risicomanagement en stakeholdermanagement. Inkopers handelen altijd in opdracht van managers en budgethouders, die vaak van mening zijn dat zij het zonder inkopers ook wel af kunnen. Hoofdstuk 9 beschrijft hoe vanuit een dergelijke situatie als inkoopprofessional te handelen. Ook behandelt dit hoofdstuk hoe risico's in kaart te brengen die verbonden zijn aan bepaalde aankopen en leveranciers. Dat is van groot belang in een wereld waarin verandering de enige constante lijkt te zijn. Hoofdstuk 10 sluit op dit onderwerp aan. Het bevat een beschrijving over hoe te komen tot duurzame relaties met leveranciers. Naast duurzaamheid, zijn integriteit en ethisch handelen vanuit inkoop hiervoor noodzakelijk. Daarom komen deze onderwerpen in dit hoofdstuk aan de orde.

Wij wensen u veel leesplezier en inspiratie toe!

Arjan van Weele
Jordie van Berkel-Schoonen
Gert Walhof

De rol van inkoop binnen de keten van vraag en aanbod

1

1.1 Introductie

1.2 Inkoop in de keten van vraag en aanbod

1.3 Definities en begripsafbakening

1.4 Het cyclisch inkoopproces

1.5 Inkoop voor bedrijven of publieke instellingen

1.6 Het belang van goed inkopen

1.7 Inkoop goederenclassificatie

1.8 Trends en ontwikkelingen

1.9 Samenvatting

Case Study Inkoop en innovatie door Beste Tapijt Groep

Freek werkt als senior inkoper voor de Beste Tapijt Groep in Genemuiden, van oudsher de tapijtstad bij uitstek. Beste Tapijt maakt tapijten met garens die ze deels zelf produceren en deels inkopen. Ook verkopen ze geproduceerde garens als halffabricaat aan andere tapijtproducenten. Het bedrijf wil innoveren en duurzaam produceren. Zo kwam Beste Tapijt als eerste op de markt met tapijten waarbij in de productie een lijmsoort werd gebruikt die niet schadelijk is voor de gezondheid. Freek praat met belangrijke leveranciers van grondstoffen regelmatig over de mogelijkheden om te innoveren. Zo kreeg hij van een Duitse leverancier een nieuwe grondstof aangeboden die duurzaam kan worden geproduceerd. De grondstoffenleverancier wil graag met Beste Tapijt Groep samenwerken om met deze nieuwe grondstof een nieuw duurzaam product te maken. Met de grondstof kan Beste Tapijt Groep een nieuwe duurzame garen produceren. Die kunnen ze zelf verwerken tot een tapijt of als halffabricaat gaan leveren. Er is echter wel één voorwaarde van de leverancier. Er moet een behoorlijke minimumhoeveelheid op jaarbasis worden afgenomen. En de prijs van deze duurzame grondstof ligt ruim boven de prijs van traditionele grondstoffen.

Freek gaat intern op zoek naar mogelijkheden om garens te produceren met de nieuwe grondstof. Eerst overlegt hij met zijn collega van productie of de nieuwe grondstof daadwerkelijk door Beste Tapijt Groep kan worden verwerkt tot garen. Uit een proefproductie blijkt dat met het bestaande machinepark in hetzelfde tempo garen kan worden gemaakt met de duurzame grondstof. Vervolgens gaat hij met verkoop in gesprek. De collega die verantwoordelijk is voor de verkoop van garens aan andere producenten van tapijten ziet mogelijkheden. Hij heeft ook al een potentiële klant in gedachte.

Susfloor maakt en verkoop tapijt aan klanten die veel waarde hechten aan design en duurzaamheid. Het bedrijf heeft ambitieuze

doelstellingen, waar het duurzaamheid betreft. Susfloor wil het duurzaamste bedrijf in de sector worden en dit in 2025 gerealiseerd hebben. Alleen als de leveranciers – en de leveranciers van de leveranciers – van Susfloor actief een bijdrage leveren, kan deze doelstelling gerealiseerd worden. Hiervoor zoekt Susfloor samenwerking met leveranciers van duurzame grondstoffen en halffabricaten.

Susfloor ziet verkoopkansen voor tapijten die met de door Beste Tapijt Groep geproduceerde duurzame garens worden gemaakt. Een belangrijke voorwaarde van Susfloor is dat de duurzaamheid kan worden aangetoond. Daarvoor is certificering van de keten (Susfloor – Beste Tapijt Groep – Grondstoffenleverancier) noodzakelijk. Freek gaat met de grondstoffenleverancier overleggen of zij ook bereid zijn aan certificering mee te werken? En met zijn collega's om na te gaan wat de consequenties zijn voor de Beste Tapijt Groep zelf.

Freek zorgt ervoor dat de deal met de grondstoffenleverancier rond komt. Hij gaat ook de eerste fase van de certificering, tussen deze leverancier en de Beste Tapijt Groep, als projectleider oppakken. De ervaring die hij daarbij opdoet, zal hij vervolgens inzetten om de certificering tussen Susfloor en Beste Tapijt Groep in goede banen te leiden. Ondertussen blijft hij overleggen met zijn collega's. Want de afspraken tussen Beste Tapijt Groep en Susfloor en met de grondstoffenleverancier moeten wel naadloos aansluiten.

1.1 Introductie

De inkoper is bij Beste Tapijt Groep een spin in het web. Beste Tapijt Groep wil toonaangevend zijn door innovatieve producten en duurzaamheid. De inkoper speelt hierbij een belangrijke rol door het uitdragen van de ambities van het bedrijf aan leveranciers. Het opmerken van ontwikkelingen bij deze leveranciers die een bijdrage kunnen leveren aan nieuwe producten en duurzaamheid, is hier onderdeel van. Door nieuwe ontwikkelingen in het bedrijf te brengen, te bespreken met collega's en te toetsen aan de bedrijfsdoelstellingen, ontstaat zicht op kansen bij klanten, omzet en rendement. Beste Tapijt Groep was in staat een aantrekkelijk nieuw product aan het assortiment toe te voegen en de relatie met een toonaangevende klant te verstevigen.

Om een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelstellingen, moeten inkopers deze allereerst kennen. Bedrijven werken traditioneel met omzet- en rendementsdoelstellingen. Deze worden vaak uitgedrukt in omzet in euro's, volume, marktaandeel, winst voor belasting en winst per aandeel. Bij publieke instellingen, waaronder overheden, wordt traditioneel gestuurd op het beschikbare budget en de kwaliteit van de in te kopen producten en diensten. De laatste jaren worden daar maatschappelijke doelstellingen aan toegevoegd. Doelstellingen op gebieden als milieu- en sociale aspecten zijn inmiddels bij veel publieke instellingen gebruikelijk. Ze willen zo goed mogelijk omgaan met het beschikbare belastinggeld (*value for taxpayers money*).

De inkoopdoelstellingen zijn een afgeleide van de organisatiedoelstellingen. Bij Beste Tapijt Groep wordt van inkoop een belangrijke bijdrage in de ontwikkeling van nieuwe duurzame producten verwacht. De inkoper moet weten bij welke leveranciers innovatie hoog in het vaandel staat. Dat kunnen zowel leveranciers zijn die hij kent, maar er zijn mogelijk ook onbekende leveranciers die een bijdrage kunnen leveren. Vervolgens moet hij de leveranciers met innovaties overtuigen deze aan Beste Tapijt Groep te gunnen. Want er zijn vaak meer klanten van deze leveranciers die interesse hebben in de innovaties. De leverancier kan kiezen aan wie hij de innovaties het eerst aanbiedt. Het is aan de inkoper om ervoor te zorgen dat Beste Tapijt Groep de voorkeur krijgt. Hij neemt deel aan interne discussies en denkt mee over nieuwe producten, klanten, productie, rendement en is verantwoordelijk voor het maken van de afspraken, in stand houden en ontwikkelen van relaties met leveranciers. De inkoper is *partner in business*.

In dit hoofdstuk beschrijven we inkoop vanuit twee perspectieven. De voortbrengingsketen wordt toegelicht aan de hand van het waardeketenmodel van Porter. Aan de hand van het Propeller Model komt de relatie tussen klantwaarde, maatschappelijke waarde en aandeelhouderswaarde aan de orde. Dan introduceren we het cyclische inkoopproces van Van Berkel – Van Weele, dat de basis vormt voor dit boek. Vervolgens besteden we aandacht aan de overeenkomsten en verschillen tussen inkoop voor bedrijven en bij publieke organisaties. Daarna wordt het tijd om de verschillende begrippen die gebruikt worden in inkoopland te benoemen en geven we onze definitie van de inkoopfunctie. Vervolgens komen het belang van inkoop voor organisaties, de plaats van inkoop binnen organisaties en goederenclassificatie aan de orde. We sluiten het hoofdstuk af met een aantal trends en de gevolgen voor inkoop. Waarom inkoop leuk is, kan natuurlijk het beste worden verteld door een jonge inkoopprofessional. Die laten we graag aan het woord. Over hoe hij het vak inkoop heeft ontdekt, zijn eerste ervaringen in de praktijk en verwachtingen voor de toekomst.

1.2 Inkoop in de keten van vraag en aanbod

Organisaties moeten inspelen op tal van ontwikkelingen. Wat verwachten de klanten nu en in de toekomst, met welke leveranciers gaan we samenwerken, welke leveranciers willen met ons samenwerken, wat zijn belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen en welke ambities en doelstellingen hebben we? In het businessmodel komen al deze aspecten samen en worden afspraken gemaakt over hoe deze bestuurd en beheerd worden. Hierbij kan het gaan om operationele-, organisatorische- en financiële aspecten, maar ook om maatschappelijke aspecten en imago. Om het businessmodel scherp te krijgen, moeten vele keuzes worden gemaakt. En

steeds opnieuw, want de wereld staat niet stil en ontwikkelingen zijn dynamisch. In de maatschappij, bij klanten, leveranciers en intern.

Inkoop binnen organisaties begint met de keuze tussen zelf doen of inkopen. Zodra een organisatie besluit om goederen of diensten die nodig zijn voor de bedrijfsvoering niet zelf te maken of zelf uit te voeren, ontstaat er een inkoopvraag. Onder bedrijfsvoering verstaan we zowel dat wat de organisatie voor haar klanten maakt als dat wat nodig is om de organisatie zelf te laten functioneren. Op het moment dat bijvoorbeeld een autofabrikant besluit zelf geen motoren te ontwikkelen en te bouwen, ontstaat er een inkoopbehoefte. Inkoop moet dan één of meerdere leveranciers zoeken en contracteren, die motoren voor het bedrijf gaan ontwikkelen, bouwen en leveren. We noemen dit vraagstuk van zelf doen of inkopen de *make or buy*-beslissing. Dit is een belangrijke strategische beslissing.

Waardeperspectieven – Het Propeller Model

Inkoop ontwikkelt waarde en draagt bij aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Daarin is inkoop niet uniek. Ook van andere bedrijfsfuncties zoals marketing, productie en human resource management, wordt dit verwacht. Maar wat verstaan we onder waarde?

In het verleden was de focus van bedrijven vooral gericht op het realiseren van financiële resultaten, tot uitdrukking komend in aandeelhouderswaarde. Om nu en in de toekomst succesvol te zijn, zal een bedrijf de ontwikkeling van waarde vanuit verschillende perspectieven moeten aanpakken. Om dit toe te lichten, gebruiken we het Propeller Model (afbeelding 1.1).[1] In het model is het antwoord op twee vragen gecombineerd. Gestart is met de vraag: voor wie voegt een bedrijf waarde toe? Het antwoord op die vraag levert drie waardeperspectieven op, die we zo gaan toelichten. De volgende vraag is: hoe kan een bedrijf hier succesvol in zijn? Uit onderzoek is gebleken dat marktgerichtheid, innovatie en duurzaamheid de drie meest bepalende factoren zijn. Marktgericht betekent dat een organisatie haar interne processen en activiteiten richt op het tevredenstellen van klanten nu en in de toekomst. Innovatie gaat over het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten voor de klanten of het aanpassen van de bedrijfsprocessen zodat klanten daar voordeel van hebben. En met duurzaam- of maatschappelijk verantwoord ondernemen bedoelen we ondernemen gericht op economische prestaties met respect voor de sociale kant en binnen ecologische randvoorwaarden.

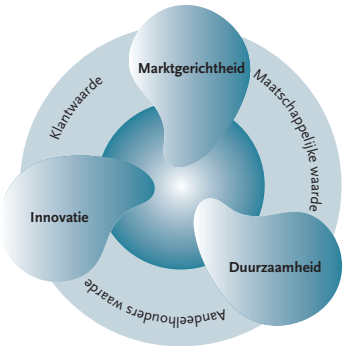
Terug naar de drie waardeperspectieven en wat we daarmee bedoelen:

- Klantwaarde: organisaties kunnen op verschillende manieren klantwaarde realiseren. Bijvoorbeeld door producten te bieden op basis van vooruitstrevende technologie (batterijtechnologie die een elektrische auto 500 kilometer laat rijden zonder opladen), door aan een product slimme dienstverlening te koppelen

1 Kibbeling, M. en Van Weele, A.J. (2010), *Waarde creëren in de keten: over marktgerichtheid, innovatie en duurzaamheid*, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

(een voorziening voor zonne-energie en warm water in combinatie met onderhoud dat deels op afstand via internet wordt uitgevoerd voor een vast bedrag per maand) of door een goede kwaliteit te koppelen aan een lage prijs (de huismerken van supermarktorganisaties). Om klantwaarde te ontwikkelen, is het noodzakelijk dat er steeds afstemming is tussen klantwensen, marktmogelijkheden en de kwaliteiten en capaciteiten van het eigen bedrijf.

- Maatschappelijke waarde: maatschappelijk verantwoord ondernemen is een voorwaarde om als organisatie succesvol te zijn. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. Daarbij gaat het om ethische normen en waarden (leveranciers die gebruikmaken van kinderarbeid worden uitgesloten), ecologische waarden (CO_2-emissie, de hoeveelheid afval van een bedrijf) en sociale waarden (worden cao-afspraken gerespecteerd, krijgen vrouwen en mannen een gelijke beloning, maken mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt ook een kans).
- Aandeelhouderswaarde: dit is de waarde op basis van de financiële resultaten van het bedrijf afgeleid van het verdienvermogen en de risico's verbonden aan de bedrijfsvoering (winstmarge, rendement op geïnvesteerd vermogen, winst per aandeel).



Afbeelding 1.1 Propeller Model. (Bron: Kibbeling, M. en Van Weele, (2010), p.33)

Voor inkoop zijn deze waardeperspectieven belangrijk omdat deze steeds vaker worden gebruikt voor het formuleren van de bedrijfsdoelstellingen. De inkoopdoelstellingen wordenhiervan afgeleid. Inkoop levert een belangrijke bijdrage aan het realiseren van deze doelstellingen, door de inkoopfunctie op een efficiënte manier te organiseren en door de beste leveranciers voor de organisatie te vinden, te contracteren en de prestaties van deze leveranciers te monitoren en in samenspraak steeds te verbeteren.

Publieke organisaties zijn traditioneel budgetgedreven. Ze waren gericht op het uitvoeren van de toegewezen, vaak wettelijke, taken binnen een beschikbaar gesteld budget. Publieke organisaties, zoals ministeries, provincies, gemeenten en waterschappen, nemen bij het formuleren van doelstellingen steeds vaker doelmatigheid

of goed omgaan met belastinggeld (*value for taxpayers money*) als uitgangspunt. In de Europese Richtlijnen[2], waar de Nederlandse Aanbestedingswet op is gebaseerd, staat dat 'overheidsmiddelen efficiënt moeten worden ingezet om de strategie van slimme, duurzame en inclusieve groei te realiseren'. Inkopers binnen publieke organisaties hebben daardoor vaak te maken met een groot aantal verschillende doelstellingen. Ze moeten ervoor zorgen dat goederen en diensten nodig voor het uitoefenen van de publieke taak of het in stand houden van de publieke organisatie worden ingekocht. Maar vaak hebben ze daarnaast te maken met een groot aantal andere doelstellingen als het scheppen of behouden van werkgelegenheid, social return (mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt aan werk helpen), het versterken van het (regionale) bedrijfsleven, duurzaamheid, innovatie en ontwikkelingshulp.[3]

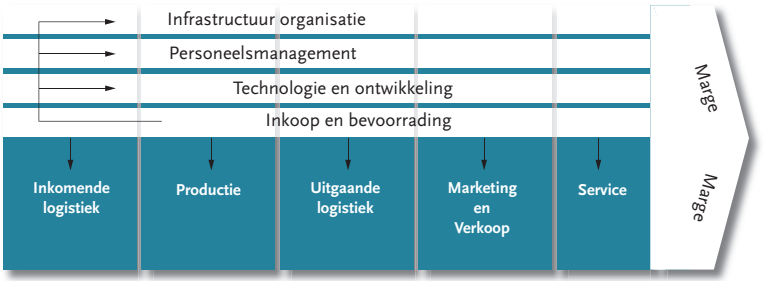
Ketenperspectief – Het Porter-model

Om inkoop te positioneren in de waardeketen gebruiken we een model van Porter. Porter kijkt daarbij niet naar één bedrijf, maar ziet het voortbrengingsproces als het geheel van activiteiten gericht op ontwerpen, produceren, verkopen, leveren en onderhouden van een product of dienst voor de afnemers.

Het model is gebaseerd op waardecreatie en de marge die een bedrijf met zijn activiteiten behaalt. De wijze waarop deze activiteiten in een bepaalde organisatie zijn ondergebracht, is vaak branchegebonden. Ook de historie van de onderneming, haar strategie en de manier waarop deze wordt uitgevoerd, zijn bepalend voor de structuur van de waardeketen. Dit verklaart waarom binnen een branche duidelijke verschillen tussen ondernemingen kunnen voorkomen op het punt van structuur, bedrijfsvoering, managementstijl et cetera. Porter wil zo ook opvallende verschillen in concurrentiekracht, die er soms zijn tussen ondernemingen in een zelfde branche, verklaren.

De waardeketen van Porter (zie afbeelding 1.2) bestaat uit waarde en marge die met activiteiten wordt behaald. Waarde-activiteiten vallen fysiek en technisch in verschillende groepen onder te verdelen. Porter onderscheidt primaire- en ondersteunende activiteiten. Primaire activiteiten richten zich op de fysieke transformatie en distributie van eindproducten. Ondersteunende activiteiten zijn nodig voor de voortgang van het primaire proces. Zij kunnen gericht zijn op de ondersteuning van een van de primaire activiteiten of het gehele primaire proces. Het gaat erom dat alle activiteiten zo worden uitgevoerd dat de totale waarde groter is dan de totale kosten. Het verschil is de marge, de beloning voor het ondernemersrisico.

2 www.eur-lex.europa.eu
3 Telgen, J., NEVI Inkoopcongres Oost Nederland 2011.



Afbeelding 1.2 De waardeketen van Porter

Porter onderscheidt vijf primaire activiteiten:

- *Inkomende logistiek:* Hieronder vallen bijvoorbeeld ingangs- en kwaliteitscontrole, opslag en voorraadbeheer.
- *Productie:* Dit zijn alle activiteiten gericht op de fysieke transformatie van grondstoffen, halffabricaten en componenten tot eindproducten. Naast verschillende bewerkingsactiviteiten, vallen hieronder ook assemblage, verpakken, testen, kwaliteitscontrole, enzovoort.
- *Uitgaande logistiek:* Dit zijn de activiteiten die ervoor zorgen dat het eindproduct bij de klanten komt, zoals opslag, overslag, verzendklaar maken en de orderverwerking.
- *Marketing en verkoop:* Hier gaat het om het voorbereiden en uitvoeren van verkooptransacties. Je kunt hier denken aan marktonderzoek, promotieactiviteiten on- & offline, prijsbeleid, het managen van offertes, acquisitie van nieuwe klanten.
- *Service:* Hieronder vallen de activiteiten na de verkoop die zijn gericht op de klantrelatie. Deze zorgen ervoor dat het product doet wat het moet doen. Voorbeelden zijn installatie, reparatie en het beschikbaar hebben van onderdelen en upgrades voor het product.

De ondersteunende activiteiten die Porter noemt zijn:

- *Inkoop en bevoorrading (Porter noemt dit procurement):* Het beschikbaar stellen van alle goederen en diensten die van leveranciers worden betrokken en noodzakelijk voor het maken van goederen of diensten en de instandhouding van de organisatie.
- *Technologie en ontwikkeling:* Porter vat technologie breed op en doelt op alle activiteiten die producten en voortbrengingsprocessen van de organisatie kunnen verbeteren. Het kan gaan om productietechnologie, procestechnologie, maar ook informatietechnologie.
- *Personeelsmanagement:* Dit zijn alle activiteiten gericht op het werven, selecteren, aannemen, beoordelen, belonen, trainen en opleiden van medewerkers.
- *Infrastructuur organisatie:* Hier gaat het om activiteiten die gericht zijn op de ondersteuning van alle processen. Voorbeelden zijn de financiële administratie, facilitair management en juridische ondersteuning.

De inkoopfunctie is in het waardeketenmodel van Porter een ondersteunende functie. Op de organisatie en positionering van de inkoopfunctie gaan we in hoofdstuk 4 verder in.

De inkoopfunctie moet voorzien in de behoeften van de productie- en transformatieprocessen (primair), maar ook in de behoeften van de ondersteunende activiteiten. Een paar voorbeelden:

Behoeften primaire proces:
- Grondstoffen
- Componenten
- Vervangingsonderdelen
- Promotiecampagnes
- Transportcapaciteit

Behoeften ondersteunende processen:
- IT hard- en software
- Catering
- Schoonmaak
- Apparatuur voor een laboratorium
- Beveiliging

Inkoop is dus een ondersteunende functie die zich richt op het voorzien van de inkoopbehoeften van het primaire proces van een organisatie (directe inkoop) en de ondersteunende processen (indirecte inkoop).

1.3 Definities en begripsafbakening

Iedereen kan inkopen, wordt weleens gezegd. We kopen allemaal kleding in een winkel, bestellen online boeken of een vaatwasser en klagen bij onze provider, waar we een internetverbinding hebben ingekocht, dat deze niet werkt. Dit boek gaat over inkopen als professie en niet als consument. Maar wat verstaan we onder professioneel inkopen?

Als we om ons heen vragen binnen organisaties naar wat inkoop is, dan horen we vaak: inkoop zorgt ervoor dat de grondstoffen, componenten en andere goederen en diensten beschikbaar zijn, in de juiste hoeveelheid, van de juiste kwaliteit en tegen de meest aantrekkelijke prijs. Inkoop gaat over beschikbaarheid en commercie. Veel van de begrippen om inkoop te omschrijven komen uit de Angelsaksische literatuur. Als we beide proberen te koppelen, dan komen we tot het volgende overzicht:

Nederlandse term	Angelsaksische term
Bestellen	Ordering
Kopen	Buying
Inkopen	Purchasing, Procurement, Public Procurement
Bevoorrading	Supply Management
Leverancierssselectie, aanbesteden	Sourcing
Ketenmanagement	Supply chain management, Value chain management

Afbeelding 1.3 Overzicht terminologie

Een van de eerste termen die we binnen inkoop tegenkomen, is 'bestellen' (*ordering*). Hiermee wordt bedoeld het rechtstreeks in de catalogus van een leverancier plaatsen van een opdracht tot levering. Daarbij worden het prijsaanbod en de overige verkoopvoorwaarden van de leverancier geaccepteerd. Veel van deze bestellingen worden online gedaan. We spreken van 'kopen' (*buying*) als aan de opdracht tot levering enige marktverkenning vooraf is gegaan en er is onderhandeld over condities. Op basis van een specificatie van wat we gaan inkopen, wordt meerdere leveranciers om een offerte gevraagd. Na vergelijking van deze offertes en eventuele onderhandelingen, wordt de opdracht tot levering bij de meest aantrekkelijke leverancier geplaatst.

Het begrip *purchasing* komt volgens ons het meest overeen met het begrip 'inkoop'. Het omvat het specificeren van wat gekocht moet worden, een marktverkenning en het selecteren van de beste leverancier, het contracteren van deze leverancier inclusief het voeren van de onderhandelingen, het bestellen en het bewaken (orderbewaking) van de bestellingen van goederen of diensten. Niet onder *purchasing* vallen de materiaalbehoefteplanning, de ingangscontrole, de kwaliteitskeuring en het voorraadbeheer. Kenmerkend voor *purchasing* (inkoop) is dat de specificaties worden toegesneden op wat de gebruiker ook echt nodig heeft. Niet zijn wensen staan centraal, maar zijn behoeften.

Inkopen wordt ook aangeduid met de term *procurement*. Daaronder verstaan we alle activiteiten gericht op het beheersen en sturen van de stroom van inkomende goederen en diensten, vanaf het moment dat deze de leveranciers verlaten tot en met het ge- of verbruik in de organisatie. In de publieke sector wordt dan gesproken over *public procurement*. Procurement gaat naast inkoop ook over de materiaalbehoeftenplanning, het voorraadbeheer, het inklaren van goederen, het voorbereiden van transportdocumenten, het transport en het magazijnbeheer. Sommige organisaties zien ook het afvoeren van materialen en machines aan het einde van de levenscyclus als een taak van procurement. Inkoopbeslissingen worden bij voorkeur gebaseerd op *total cost of ownership*, de laagste integrale kosten tijdens de totale levens- of gebruiksduur.

Het is lastig om in ons begrippenkader een goede vertaling te vinden voor het begrip *supply*. Vaak wordt deze term in het internationale bedrijfsleven gehanteerd en is

dan een synoniem voor *purchasing*, maar dan inclusief voorraadbeheer en transport. Misschien is de beste vertaling 'bevoorrading'.

Sourcing omvat marktonderzoek naar potentiële leveringsbronnen, het verzekeren van de continuïteit van toelevering, het zoeken naar alternatieve leveringsbronnen en het up-to-date houden van de inkoopmarktkennis. Sourcing richt zich op het identificeren van de beste leveranciers in een regio of in de wereld. En het vaststellen van de volumes per leverancier, als besloten is dezelfde goederen of diensten van meerdere leveranciers te betrekken. In de publieke sector spreken we dan over marktoriëntatie en aanbesteden.

Ketenmanagement is een goede vertaling voor *supply chain management*. We kijken dan naar het optimaliseren van alle activiteiten tussen de diverse partners die onderdeel uitmaken van dezelfde voortbrengingsketen. Uitgangspunt daarbij is dat de eindconsument het beste wordt gediend. Ketenoptimalisatie bij voedingsmiddelen richt zich op het verlagen van de productkosten, logistieke- en transportkosten, verkorten van de logistieke doorlooptijden, verbeteren van voedselkwaliteit en -veiligheid en verduurzaming van de keten. Kenmerkend is dat de verbeteractiviteiten uitstijgen boven de eigen bedrijfsgrenzen. *Value chain management* is een variant op *supply chain management*. De ketenpartners richten zich hierbij op maximale waarde voor de eindconsument. In deze situatie werken leveranciers en fabrikanten ook samen aan nieuwe producten.

We weten nu dat onze Angelsaksiche vakgenoten zich in het algemeen genuanceerder uitdrukken dan wij doen. Mogelijk de reden waarom veel van deze termen tot ons inkoopjargon zijn gaan behoren. Nu we de terminologie hebben beschreven, geven we onze definitie van de inkoopfunctie. De inkoopfunctie heeft betrekking op de inrichting en uitvoering van het inkoopproces en betreft:

'Het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsvoering en de instandhouding van een organisatie tegen de meest gunstige voorwaarden.'

Een belangrijke opgave van de inkoopfunctie is het managen van de leveranciers van een organisatie. Een toelichting op onze definitie. Het gaat om *externe bronnen* oftewel leveranciers en bijvoorbeeld niet om zusterbedrijven die tot hetzelfde concern horen. Het betreft zowel de producten en diensten die de organisatie inkoopt of maakt voor haar klanten, als dat wat een nodig is om de organisatie zelf te laten draaien. En het gaat om de *instandhouding* van een organisatie; met andere woorden. het uitgangspunt is continuïteit van de organisatie.

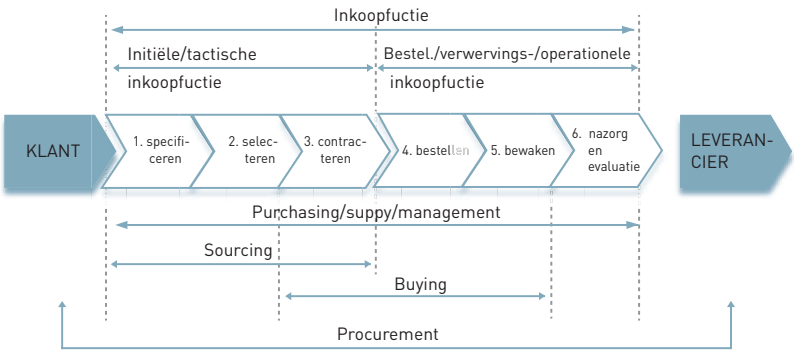
De inkoopfunctie omvat veel meer activiteiten dan de inkoopafdeling zelfstandig uitvoert. De afhandeling van facturen wordt meestal door een crediteurenadministratie gedaan, het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten door de afdeling HRM en het boeken van externe transportcapaciteit door de afdeling logistiek. Ondanks dat vinden wij dat ook als de uitvoering niet door de inkoopafdeling wordt gedaan, deze activiteiten wel tot de primaire verantwoordelijkheid van inkoop moeten worden gerekend.

Wat verstaan we dan onder inkoopproces? We gebruiken hiervoor nu het lineaire inkoopproces van Van Weele. Daarin wordt een onderscheid gemaakt naar de tactische- of initiële inkoopfunctie en de operationele inkoopfunctie, die ook wel bestel- of verwervingsfunctie wordt genoemd. Het inkoopproces bestaat uit de volgende activiteiten:

Tactisch:
- *Specificeren:* Wat moet er worden ingekocht?
- *Selecteren:* Welke leveranciers is de beste leverancier?
- *Contracteren:* Onderhandelen en vastleggen van de afspraken met de geselecteerde leverancier.

Operationeel:
- *Bestellen:* Het bestellen of afroepen van goederen bij de gecontracteerde leverancier.
- *Bewaken:* Het toezien dat de bestelde goederen daadwerkelijk worden geleverd (afgesproken tijdstip, kwaliteit, hoeveelheid).
- *Ordernazorg en evaluatie:* Leveranciersbeoordeling, het afhandelen van claims (verschillen in kwaliteit, hoeveelheid of prijs, maar ook garantiezaken), onderhoud van de leveranciersdocumentatie.

Nu kunnen we alle begrippen is een schema plaatsen met als kern het inkoopproces:



Afbeelding 1.4 Begripsafbakening

Inkoopmanagement richt zich op het organiseren, structureren en gericht verbeteren van de inkoopprocessen binnen een organisatie en tussen de organisatie en de (keten van) leveranciers. Daarbij gaat het om de verantwoordelijkheid voor alle goederen en diensten die van leveranciers worden betrokken.

1.4 Het cyclisch inkoopproces

We introduceren nu het cyclisch inkoopproces van Van Berkel en Van Weele. Dit model vormt de basis voor het boek. Het model komt voort uit het inkoopproces van Van Weele[4] en de kwaliteitscirkel van Deming[5]. Het model is een managementmodel. Het laat op een eenvoudige manier grafisch (afbeelding 1.5) zien uit welke elementen het inkoopproces bestaat, wat de samenhang is en welke voorwaarden belangrijk zijn. Het model positioneert inkoop als een integrale bedrijfsfunctie met als hoger liggend doel een organisatie op een professionele wijze te voorzien van de benodigde producten en diensten. We bespreken de elementen waaruit het model is opgebouwd nu kort, aangezien deze uitgebreid aan de orde komen in aparte hoofdstukken in dit boek.

Het cyclisch inkoopproces kent vier fasen die een duidelijke volgorde en samenhang met elkaar hebben. Deze fasen zijn: strategie, inkooptraject, implementatie en beheer. In iedere fase vindt een aantal activiteiten plaats. Voorwaardelijk voor het succes zijn, naast de vier fasen, stakeholder- en risicomanagement. Het is een cyclisch model, omdat alle fasen met elkaar zijn verbonden, elkaar beïnvloeden en omdat er eigenlijk nooit een einde is. Het resultaat van de laatste fase, beheer, levert weer nieuwe inbreng voor de eerste fase, strategie, op.

Een korte toelichting op de verschillende fasen in het model en de voorwaardelijke aspecten:

Fase 1: Strategie

In deze fase wordt het inkoopteam samengesteld en komt de strategie op productgroep- of inkooppakket tot stand. Hier worden de behoeften en vragen van de eigen organisatie doorgrond en wordt een analyse gemaakt van de markt en andere omgevingsfactoren. Belangrijke onderdelen zijn een analyse van de samenstelling van het inkooppakket, de samenstelling en ontwikkelingen in de leveranciersmarkten. De resultaten van de interne en externe analyse vormen de basis van een goed gekozen inkoopstrategie.

4 Van Weele, A., *Inkoop in Strategisch Perspectief*, 2008, blz. 59.
5 Deming, W.E., *The Essential Deming*, 2012.

Fase 2: Inkooptraject

Nu wordt binnen het inkooppakket een inkooptraject gestart. Hiervoor wordt ook vaak het woord sourcing gebruikt. Het omvat de fasen specificeren-selecteren-contracteren van het lineair inkoopproces van Van Weele (2008), dat in hoofdstuk 2 uitgebreid wordt toegelicht. In deze fase wordt de gekozen strategie vertaald in een concreet inkooptraject. Dit kan zowel in de vorm van een gedetailleerde beschrijving van wat moet worden ingekocht, een programma van eisen of een bestek. Maar ook een functionele beschrijving van het probleem waarvoor de inkoper van de leverancier een oplossing wil, is mogelijk. Vervolgens vindt de leveranciersselectie plaats. Met de geselecteerde leverancier of leveranciers wordt vervolgens een contract opgesteld en afgesloten.

Fase 3: Implementatie

Een contract met een leverancier is nog maar een belofte voor een prestatie van deze leverancier. Er is in dat stadium nog niets geleverd. De praktijk kennen we nog niet; dat geldt in het bijzonder bij nieuwe leveranciers. Daarom is een goede implementatie en opvolging van de gemaakte afspraken in de eigen organisatie en bij de leverancier van groot belang voor succes. Dit is in de praktijk weerbarstiger dan vaak wordt aangenomen. Dat is de reden waarom hiervoor een aparte fase is ingebouwd.

Fase 4: Beheer

Deze fase bestaat zowel uit de operationele inkoop als uit het contractbeheer en het contract- en leveranciersmanagement en komt deels overeen met de fasen bestellen-bewaken-nazorg uit het lineair inkoopproces van Van Weele (2008). Operationele inkoop beslaat alle activiteiten van bestellen, via goederenontvangst tot het verwerken en betalen van de facturen. Contractbeheer richt zich op het vastleggen van de contracten in een overzicht waarin per contract een aantal kerngegevens staan vermeld, zoals de start- en einddatum. Contractmanagement richt zich op het meten van de leveranciersprestaties. Uitgangspunt daarbij is dat de in het contract vastgelegde afspraken door de leverancier, maar ook door de eigen organisatie, worden nagekomen. Als met een leverancier is afgesproken dat er binnen twee werkdagen wordt geleverd en dit wordt niet waargemaakt, dan is er een probleem. Maar als is afgesproken dat de leverancier binnen 30 dagen na factuurdatum wordt betaald en deze termijn wordt overschreden, is dat ook een probleem. In beide voorbeelden is bijsturing nodig. Door leveranciersmanagement wil de organisatie samen met de leverancier continu verbeteren. Dit kan zo ver gaan als het samenwerken aan productinnovaties.

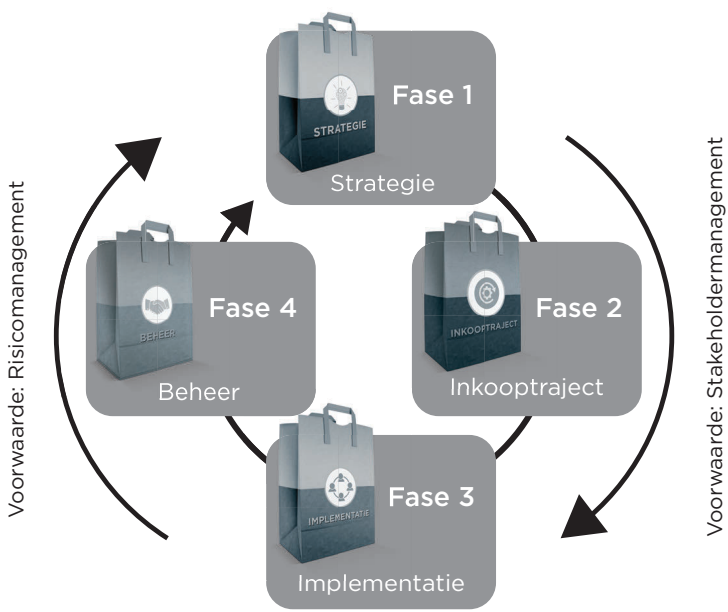
Voorwaarde stakeholdermanagement

Aan een inkoopproject werken vaak veel verschillende mensen uit de eigen organisatie en bij leveranciers mee. Daarnaast zijn er medewerkers uit de organisatie die misschien niet direct meewerken, maar belangrijk zijn als opdrachtgever of omdat

ze afhankelijk zijn van het resultaat van een inkooptraject. Al deze mensen moeten op het juiste moment worden bevraagd, overtuigd, geïnformeerd of ingeschakeld in het inkoopproces. Ben jij als inkoper de projectleider, dan moet je niet alleen beschikken over kennis van het vak inkoop (*hard skills*), maar ook over de vaardigheden om alle collega's en medewerkers van leveranciers mee te nemen in en enthousiast te houden over het inkoopproces (*soft skills*). Dit vorm en inhoud geven noemen we stakeholdermanagement.

Voorwaarde risicomanagement

Het kennen van de effecten van onzekerheden op zowel inkooppakketniveau als leveranciersniveau is belangrijk. Ze kunnen immers een bedreiging vormen voor het behalen van de doelstellingen. We noemen deze bedreigingen risico's en het beheersen daarvan risicomanagement. Overigens een risico kan zowel een negatief als positief effect hebben. In de strategie-fase wordt al gestart met het opbouwen van een risicodossier. Dit wordt vervolgens in iedere fase gebruikt en geoptimaliseerd. Een voorbeeld van een inkooprisico is, dat uw bedrijf grondstoffen gebruikt die vallen in de categorie zeldzame aardmetalen, zoals neodymium, lanthaan, dysprosium en cerium. Deze metalen zijn onder andere belangrijk voor de productie van lichte en sterke magneten voor elektromotoren en voor oplaadbare accu's. Op dit moment is China



Afbeelding 1.5 Cyclisch inkoopproces (Van Berkel, Van Weele)

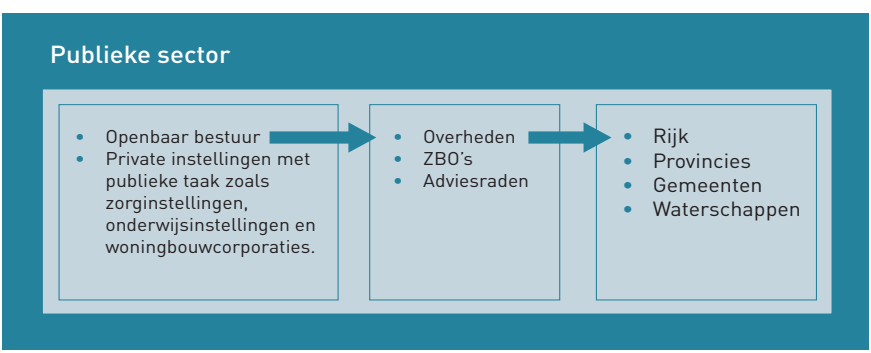
bijna de enige producent van deze aardmetalen. Dit land heeft al eens om economisch politieke redenen besloten de productie met 35 procent terug te brengen. Dit had enorme prijsstijgingen en geringe beschikbaarheid tot gevolg. Risico's die uw bedrijf in kaart moet hebben en waarvoor beheersmaatregelen moeten zijn genomen.

1.5 Inkoop voor bedrijven of publieke instellingen

De inhoud van dit boek is zeer goed toe te passen op zowel inkoop voor bedrijven als voor publieke instellingen. Daarom spreken we vaak over 'organisaties' om aan te geven dat de inhoud voor beide kan worden gebruikt.

Het cyclisch inkoopproces is binnen organisaties al vele malen succesvol toegepast. Dat is niet verwonderlijk. Zowel bij bedrijven als publieke instellingen gaat inkoop over het realiseren van waarde voor de organisatie door het vinden van de beste leveranciers om vervolgens hiermee een productieve samenwerking aan te gaan. Publieke instellingen kennen vaak een breder pallet aan doelstellingen die zij via inkoop willen realiseren en een aantal is gebonden aan de Aanbestedingswet, maar in de kern zijn er geen verschillen.

Vaak worden verschillende begrippen gebruikt voor publieke instellingen. In onderstaand overzicht wordt de publieke sector opgedeeld in publieke organisaties en organisaties voor openbaar bestuur. De groep organisaties voor openbaar bestuur bestaat uit zelfstandige bestuursorganisaties, adviesraden en overheden. De groep overheden wordt vervolgens verder uitgesplitst.



Afbeelding 1.6 Indeling publieke sector

Uiteraard zijn er ook verschillen tussen inkoop voor bedrijven en publieke instellingen. We noemen de belangrijkste:

- *Politieke omgeving:* Vaak worden organisaties in de publieke sector beïnvloed door de politieke menings- en besluitvorming. Voor inkopers betekent dit dat er

nieuwe doelstellingen ontstaan, bestaande doelstellingen een lagere- of hogere prioriteit krijgen of dat incidenten uit de politieke arena om directe actie van inkopers vragen.

- *Veel verschillende en mogelijk conflicterende doelstellingen:* Een gevolg van de hiervoor genoemde politieke omgeving is, dat inkopers in de publieke sector vaak vele verschillende doelstellingen moeten realiseren. Eerder hebben we al een aantal voorbeelden genoemd als scheppen of behouden van werkgelegenheid, social return (mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt aan werk helpen), het versterken van het (regionale) bedrijfsleven, duurzaamheid, innovatie en ontwikkelingshulp.

- *Budgetoriëntatie:* Organisaties in de publieke sector worden vaak op basis van een jaarbudget gestuurd. Ze kunnen moeilijk extra opbrengsten realiseren als het eens tegenzit, daar waar bedrijven door extra verkoopinspanningen extra omzet kunnen binnenhalen. En als het meezit en er is in een bepaald jaar minder geld nodig dan het beschikbare budget, dan wordt soms het geld toch besteed: anders wordt het bedrag dat overblijft op het budget van het volgend jaar in mindering gebracht. Immers: de gedachte is dat het belastinggeld dat overblijft beter op een andere plaats kan worden gebruikt. Bovendien kunnen publieke instellingen minder gemakkelijk intern budgetten van het ene naar het andere aandachtsgebied overhevelen.

Inkoopmemo 1.1 Gemeenten houden miljoenen over op zorgbudget

Dit was de kop boven een bericht op NU.nl op 5 mei 2016. Waar ging het over?

In 2015 waren de gemeenten in Nederland verantwoordelijk geworden voor het organiseren van een deel van de gezondheidszorg voor de burgers. Dit betrof onder andere de Jeugdzorg en de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning). Voor de invoering was er veel politieke discussie over hoeveel geld de gemeenten hiervoor zouden moeten krijgen.

De gemeenten zouden voor de burgers zorg moeten gaan inkopen bij zorgaanbieders. Op basis van met de gemeenten afgesloten contracten zouden deze zorgaanbieders dan aan burgers zorg gaan leveren. En toen bleek het volgende over het eerste jaar van uitvoering (2015):
'De meeste gemeenten in Nederland hebben vorig jaar geld overgehouden op het zorgbudget. Het gaat naar schatting om zeker 310 miljoen euro in totaal. Dat blijkt uit een onderzoek naar de uitgaven voor de jeugdzorg- en Wmo-taken door de NOS en het vakblad Binnenlands Bestuur. Negen op de tien gemeenten hielden geld over op het gebied van dagbesteding, begeleiding en ondersteuning. En zes op de tien gemeenten hadden eind vorig jaar nog geld op de plank liggen voor huishoudelijke hulp.'

Dit bericht leverde natuurlijk de nodige reacties op:
De gemeenten zelf hadden als commentaar dat het om één jaar ging en dat dit het effect was van bezuinigen en streng inkopen. Ouderenbond ANBO vond de situatie 'ongehoord'. Eerst hadden gemeenten laten weten dat ze niet voldoende geld kregen om goede ondersteuning te bieden en nu hielden ze miljoenen over. Volgens de bond kregen ouderen veel te weinig huishoudelijk hulp toegewezen en was er te veel bezuinigd op de tarieven voor de thuiszorg. Er werd gepleit voor strengere controle om ervoor te zorgen dat ouderen de hulp krijgen die nodig is. De vakbond FNV vond het 'onacceptabel' dat er geld over was, terwijl duizenden medewerkers in de thuiszorg waren ontslagen of loon moesten inleveren. De verantwoordelijk staatssecretaris verklaarde dat 'te zuinig nooit goed is', maar dat hij nog niet wil concluderen dat gemeenten bewust geld op de plank laten liggen.

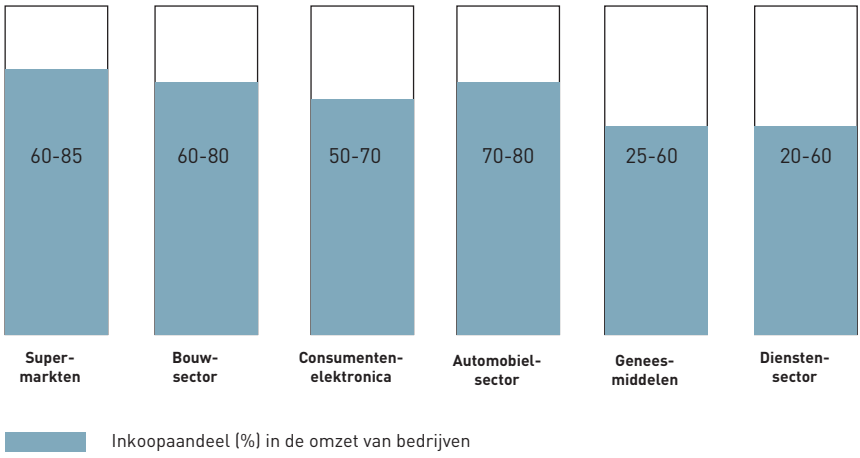
Bovenstaande toont aan dat het niet uitgeven van het beschikbare budget tot heftige reacties kan leiden. Het is duidelijk dat de gemeenten het geld moeten uitgeven en de ANBO en FNV weten ook waaraan, of het geld dat overblijft zal op termijn via politieke discussie en besluitvorming een andere bestemming krijgen.

1.6 Het belang van goed inkopen

We hebben nu inkoop vanuit meerdere perspectieven gepositioneerd en gedefinieerd. Maar is het de moeite waard om tijd en energie aan inkoop te besteden? Doet inkoop ertoe als het gaat om de resultaten en ontwikkeling van een bedrijf?

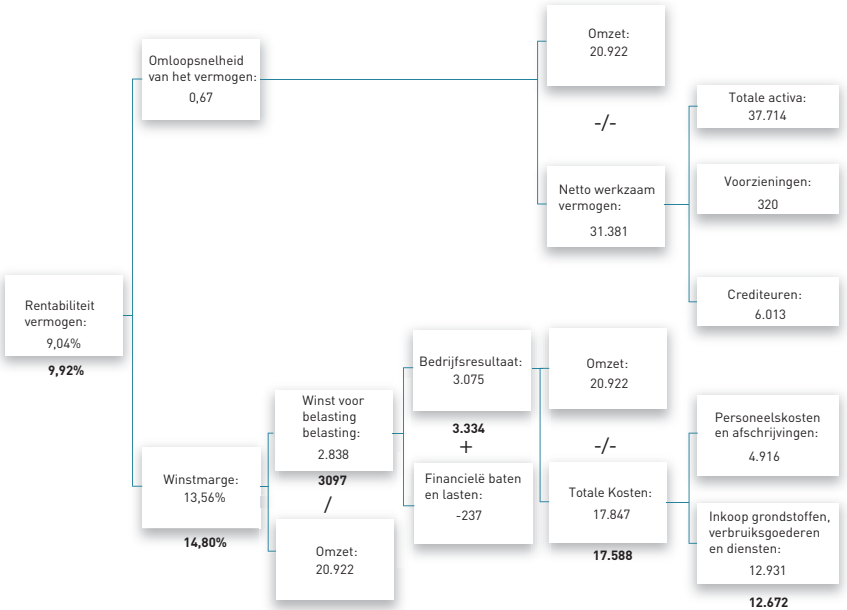
De afgelopen decennia zijn bedrijven, door de strategie van kerntaken zelf doen en de overige activiteiten uitbesteden, steeds meer gebruik gaan maken van leveranciers. Ze zijn daardoor meer gaan inkopen. Een manier om het belang van inkoop te laten zien, is door te kijken naar de inkoopquote. Met *inkoopquote* bedoelen we het aandeel dat de totale kosten van de ingekochte goederen en diensten hebben, uitgedrukt in een percentage van de totale kosten of de omzet van een bedrijf. Voor de industriële bedrijven in Nederland ligt dit percentage, volgens CBS-statistieken, gemiddeld op 60. Uiteraard zijn er grote verschillen, van organisatie tot organisatie en van branche tot branche. Zowel voor wat betreft de inkoopquote en daarbinnen het aandeel van de inkopen voor de bedrijfsvoering. Een bouwbedrijf dat werkt met veel tijdelijke inhuurkrachten (zzp'ers om te metselen en tegels te zetten bijvoorbeeld) heeft een hoge inkoopquote. Een advocatenkantoor met veel mensen in dienst heeft een lagere inkoopquote en veel inkopen zijn voor de eigen organisatie, zoals kantoorautomatisering, de huur van het bedrijfspand en abonnementen op vakliteratuur. Een ziekenhuis koopt gemiddeld 40 procent van de omzet in. In de publieke sector wordt vaak de verhouding tussen de totale begroting en de waarde van de inkopen aan elkaar gerelateerd en als inkoopquote benoemd. Gemeenten kopen gemiddeld voor € 2.000 per inwoner in. Opgeteld is dit tussen de 50 en 60 procent van de begroting. [6]

6 Telgen, J., *From Science, Deal*! December 2014.



Afbeelding 1.7 Ingekochte goederen en diensten als onderdeel van de omzet

De DuPont-chart (afbeelding 1.8) is een manier om te laten zien welk effect inkoopbesparingen kunnen hebben op het rendement van een bedrijf. Een typische economische benadering die past binnen het aandeelhouderswaardeperspectief. In de afbeelding is te zien, dat een besparing op de inkoopkosten van 2 procent een verbetering van de rentabiliteit van het vermogen van 9,2 procent heeft opgeleverd. Als we goed naar de analyse kijken, dan zien we dat inkoop nog een manier heeft om het eindresultaat te beïnvloeden. Het verlagen van de voorraden, waardoor er minder kapitaal nodig is, heeft effect op de omloopsnelheid van het vermogen en daarmee op het rendement. Inkoop kan hieraan een bijdrage leveren, door flexibele leveranciers te contracteren die snel foutloos kunnen leveren. Daardoor kan het bedrijf lagere buffervoorraden aanhouden en komen kwaliteitsklachten sporadisch voor. Bij de maakindustrie en handelsbedrijven, waar sprake is van een hoog inkoopquotum, is inkoop daarom een belangrijke financiële hefboomfactor. Die werkt overigens twee kanten op. Een professionele inkoopafdeling weet een positief effect te realiseren en draagt bij aan concurrentievoordeel voor het bedrijf. Maar bij een slechte prestatie van inkoop kan een bedrijf in ernstige problemen komen.



Conclusie: 2% inkoopbesparing geeft een verbetering van de rentabiliteit van het vermogen van 9,25%.

Afbeelding 1.8 DuPont-analyse Heineken International 2015 (bron: Heineken Jaarverslag 2015). Bedragen in miljoenen euro's.

We hebben nu op een aantal manieren laten zien dat inkoop binnen een organisatie ertoe doet en een belangrijke bijdrage kan – en naar onze mening moet – leveren aan de continuïteit en ontwikkeling van de organisatie, rekening houdend met het belang van alle stakeholders.

1.7 Inkoop goederenclassificatie

Er zijn veel manieren waarop de inkopen van een bedrijf kunnen worden geclassificeerd. In dit boek zijn al een aantal indelingen op hoofdlijnen voorbijgekomen. We hebben het immers al gehad over goederen versus diensten en over inkopen ten behoeve van de producten en diensten die voor klanten worden gemaakt versus voor de eigen organisatie. Deze laatste indeling wordt ook wel directe inkoop (*product related*) en indirecte inkoop (*non product related*) genoemd. Ook een indeling op basis Capex en Opex is gangbaar. Capex staat voor *capital expenditure* en gaat over investeringen, Opex staat voor *operational expenditure* en gaat over de kosten die samenhangen met de bedrijfsvoering.

Vaak is een goederenclassificatie bedrijfs- of branchespecifiek. Op bedrijfsniveau wordt er dan vaak gesproken over de categorie indeling of inkooppakketten. Hier geven we een overzicht van termen die vaak in classificaties worden gebruikt en verklaren de begrippen kort:

- *Grondstoffen:* Het basismateriaal voor een productieproces. Goederen die nog geen of een minimale transformatie hebben ondergaan. Grondstoffen kunnen nog worden onderverdeeld in fysieke (bijvoorbeeld ertsen, aardolie en steenkool) en natuurlijke (graan, soja en koffie) grondstoffen.
- *Halffabrikaten:* Goederen die al een of meerdere bewerkingen hebben ondergaan en fysiek aanwezig zijn in het eindproduct (bijvoorbeeld plaatstaal en plastic folie).
- *Componenten:* Goederen die geen fysieke verandering meer ondergaan, maar door samenvoeging met andere componenten, waarmee ze een functionele relatie hebben, mede het eindproduct vormen. Er kan nog onderscheid worden gemaakt tussen specifieke componenten (op basis van klantspecificatie) en standaardcomponenten (op basis van leverancierssspecificatie). Voorbeelden uit de auto-industrie zijn koplampunits (specifiek gezien design) en accu's (standaard).
- *Gereed product:* Producten die worden ingekocht en zonder noemenswaardige wijziging worden doorverkocht, al of niet in combinatie met andere producten die bijvoorbeeld zelf worden geproduceerd. Alle handelsproducten vallen hieronder, maar bijvoorbeeld ook accessoires die een fietsenfabrikant kan leveren zoals tassen of fietsnavigatie.
- *Hulpstoffen:* Dit zijn goederen die niet fysiek in het eindproduct terug te vinden zijn, maar ge- of verbruikt worden bij het productieproces. Denk bijvoorbeeld aan smeerolie of industriële gassen.
- *Indirecte-* of verbruiksgoederen: Goederen die noodzakelijk zijn voor het functioneren van een organisatie in het algemeen. Dit kunnen facilitaire goederen zijn, zoals laptops, smartphones en kopieerpapier, maar ook goederen die nodig zijn voor het onderhoud en herstel van de productiemiddelen. Voor de laatste groep wordt ook vaak de Engelse benaming *maintenance, repair and operating* (MRO) gebruikt.
- *Diensten:* Dit zijn activiteiten die door medewerkers van leveranciers op contractbasis voor het bedrijf worden verricht. Deze kunnen zowel voor de eigen organisatie als voor de klanten van de organisatie zijn. Bij een bedrijf dat een call center heeft ingehuurd als onderdeel van de klantenservice, is sprake van een dienst voor de klanten van de organisatie; bij het inschakelen van een cateraar om de bedrijfskantine te draaien, is sprake van een dienst voor de organisatie zelf.
- *Investerings(kapitaal)goederen*: Goederen die worden afgeschreven over een periode van meerdere boekjaren en waarvan de boekwaarde in de balans is terug te vinden. Je kunt hierbij denken aan machines, gebouwen, computers en bedrijfsauto's.

Voor organisaties in de publieke sector heeft PIANOo, het kenniscentrum voor inkopen en aanbesteden, een standaardindeling in inkooppakketten [7] gemaakt. Er worden 10 groepen onderscheiden en daarbinnen 178 verschillende inkooppakketten die allemaal ook van een definitie zijn voorzien en gekoppeld zijn aan specifieke codes (CPV-codes, *common procurement vocabulaire*).

1.8 Trends en ontwikkelingen

De dynamiek in de wereld is groot en lijkt voor wat betreft richting en tempo vaak onvoorspelbaar. Stilzitten en afwachten is echter geen optie. Organisaties beseffen dat lenigheid (*agile*) een groot goed is. Daarom zien we veel aandacht bij het hoger management van organisaties voor managementtheorieën die aandacht besteden aan hoe je de flexibiliteit en het adaptief vermogen van organisaties kunt vergroten. Een organisatie moet snel kunnen manoeuvreren en ballast is daarbij beperkend.

Bij bedrijven vragen we aandacht voor een aantal trends die we hebben afgeleid van de imperatieven van Tracey Keys. [8] Met imperatieven wordt in dit geval bedoeld een aantal dringende opdrachten die Keys ziet voor het management van bedrijven om ook in de toekomst succesvol te zijn:

- De waardepropositie naar de klant verandert. Steeds meer vragen klanten niet om fysieke producten, maar om producten in combinatie met diensten. Een mooi voorbeeld is de smartphone waarbij het apparaat alleen niet interessant is, maar door toevoeging van verschillende diensten, zoals een verbinding met een netwerk en een groot aanbod aan apps, aantrekkelijk wordt om te gebruiken.
- Productontwikkeling. Dit is al lang niet meer het exclusieve aandachtsgebied van de research & development-afdeling van een bedrijf. Veel innovaties komen van leveranciers. Wie zijn de leveranciers/partners van de toekomst? Bestaande leveranciers, leveranciers die het bedrijf nog niet kent? In samenwerking met universiteiten en hogescholen? Of een combinatie? Bij het ontwikkelen van een nieuw model passagiersvliegtuig werken Boeing of Airbus intensief samen met een groot aantal leveranciers. Bijvoorbeeld de bedrijven die straalmotoren leveren, Rolls-Royce Aerospace en GE Aviation. Zonder de innovaties van deze leveranciers is het niet

7 www.pianoo.nl
8 www.globaltrends.com

mogelijk om aan de steeds hogere eisen op het gebied van duurzaamheid en kostenefficiëntie te voldoen.
- Ketens veranderen snel. Schakels verdwijnen omdat ze geen waarde meer toevoegen en soms worden ze compleet op de kop gezet. Hoe ziet de *demand & supply* chain van het bedrijf in de toekomst eruit? Een actuele vraag is bijvoorbeeld wat de invloed van de zelfsturende auto in de toekomst zal zijn op de manier waarop mensen voor vormen van vervoer gaan kiezen, maar ook welke invloed dit heeft op de automobielbranche. En welke veranderingen gaan nieuwkomers als Google en Apple teweeg brengen?
- Inspelen op veranderingen betekent innoveren. Welke innovaties worden van het bedrijf gevraagd? Gaat het om product-, proces- of maatschappelijke innovaties? Waarschijnlijk om een mix.
- Leiderschap is cruciaal. Visionair leiderschap om zich te krijgen en te houden op de voor een bedrijf belangrijke trends en dienend leiderschap om medewerkers van het bedrijf en de partners de ruimte en de middelen te geven om hierop in te spelen.

Ook de publieke sector staat voor grote uitdagingen. In *The Future of Public Sector Outsourcing* [9] worden onder andere de volgende uitdagingen genoemd:
- Meer transparantie en het winnen van vertrouwen. Burgers en bedrijven, de klanten van publieke organisaties, verwachten een adequate dienstverlening. Daarbij is niet alleen belangrijk hoe de dienstverlening ervaren wordt, maar ook transparantie over hoe deze tot stand komt, welke inzet van middelen (mensen en geld) daarvoor nodig is en de plannen voor de toekomst. Allemaal nodig om het vertrouwen van deze klanten te winnen en vast te houden. Dit vraagt ook om een andere manier van rapporteren en communiceren. Alleen informatie over de besteding van middelen achteraf is niet meer voldoende. Denk hierbij aan de uitgebreide rapporten die gemaakt worden op gebied van de ontwikkeling van duurzaam ondernemen en in hoeverre een gemeente in staat is het lokale mkb een eerlijke kans te geven bij aanbestedingen.
- Communicatie voor betrokken burgers en ondernemers. Publieke organisaties willen met burgers en bedrijven samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken en economische ontwikkeling. Om dit te bewerkstelligen, is interactieve communicatie erg belangrijk. De publieke organisaties gaan hiervoor vele media gebruiken om in gesprek te zijn, zoals directe communicatie via Facebook.
- Doelmatigheid, 'meer doen met minder'. Publieke organisaties moeten eraan wennen om meer te doen met minder. Meer gaat dan vooral om de uitdagingen. Bijvoorbeeld een goede, veilige informatievoorziening aan burgers of het vinden van duurzame oplossingen op vele gebieden. Minder betekent minder geld en minder ambtenaren. Als de focus alleen op efficiency wordt gericht, zal het slechts oplossingen voor de korte termijn opleveren. Dit moet daarom samengaan met fundamentele wijzigingen. Denken vanuit verschillende waardeperspectieven, die eerder in dit hoofdstuk aan de orde kwamen, kan dit ondersteunen.

9 ISS, 2014.

- Van een vraaggestuurde naar een klantgerichte aanpak. Door demografische en technische ontwikkelingen staan publieke organisaties voor de opgave om aan de ene kant dienstverlening waar mogelijk te standaardiseren en efficiënt te produceren, en aan de andere kant klanten persoonlijk te benaderen en maatwerk te leveren. Ervaringen van klanten met bedrijven op dit gebied leggen extra druk op de publieke organisaties om dit ook te kunnen. Burgers vragen zich af waarom ze niet een paspoort online kunnen bestellen, zoals ze gewend zijn bij boeken. En kapotte straatverlichting moet je toch net zo eenvoudig online kunnen melden als een storing aan je zonnepanelen.
- De silo's in de organisaties afbreken. Een belangrijke voorwaarde voor doelmatig werken is dat dit de publieke organisaties zelf ook moeten veranderen. Dit betekent dat organisaties platter worden en minder managementlagen zullen hebben. Maar ook dat zelfsturende teams hun intrede gaan doen en dat publieke organisaties meer zullen samengewerken. Nieuwe technologien en innovaties zullen ingezet worden om de draai te maken van leveranciers van publieke producten en diensten naar faciliteerder hiervan. Publieke organisaties zullen in de toekomst opnieuw keuzes moeten maken: wat doen we zelf, wat doen we samen en wat besteden we uit.

Op basis van bovenstaande trends trekken wij een aantal conclusies voor inkoop:

- Een professioneel inkoopteam zit aan tafel als het hoogste management spreekt over zelf doen of uitbesteden. Immers: kennis van wat leveranciers te bieden hebben, is belangrijk voor een goed gesprek en besluitvorming. En het team krijgt de beschikking over de middelen die nodig zijn om de afgesproken inkoopprestaties te kunnen leveren. Oftewel: alleen met goede en voldoende inkopers, die worden ondersteund door eersteklas hulpmiddelen zoals informatiesystemen, lukt het om aan de opdracht te voldoen.
- Een professioneel inkoopteam heeft goed geschoolde inkopers en inkoopmanagers nodig. Dit betekent dat binnen het team de nodige kennis en competenties aanwezig zijn, het team weet wie de stakeholders zijn en hoe hiermee samen te werken.
- Een professioneel inkoopteam beschikt over een *state of the art* informatiesystemen. Ook het inkoopproces wordt steeds meer en beter ondersteund door digitale hulpmiddelen. Systemen die het nemen van complexe beslissingen ondersteunen, die de organisatie door sourcing en aanbestedingsprocedures geleiden en die het operationele inkoopproces ondersteunen. Daarnaast zien we ook bij inkoop steeds meer aandacht voor het gebruik van *big data*. Hieronder worden in dit geval grote databestanden verstaan. Het verzamelen en analyseren van deze big data om de inkoopprestaties te verbeteren, is daarbij het doel. Big data komen zowel uit interne bestanden van een organisatie als uit externe bronnen. De externe bestanden zijn in een aantal gevallen openbaar beschikbaar. Denk bij het laatste bijvoorbeeld aan gegevens die via social media als Facebook en Twitter beschikbaar komen. Er zijn voorspellingen dat digitalisering ervoor gaat zorgen dat eerst het operationele inkoopproces voornamelijk door en tussen computers wordt afgehandeld. De voorspellers zien daarna delen van het tactische inkoopproces ook deze weg gaan.

- Met als perspectief de keten van vraag en aanbod krijgen de vakgebieden inkoopmanagement, ketenmanagement en marketingmanagement meer met elkaar te maken. Gaan deze in de toekomst samensmelten tot *demand & supply chain management?* Voor de ontwikkeling van het vakgebied inkoopmanagement moeten ontwikkelingen in andere vakgebieden worden gevolgd en daar waar zinvol worden gebruikt. Want wie in de eigen koker blijft zitten, zal de boot missen.
- Duurzaamheid en inkopen zijn met elkaar verbonden. Inkopers zullen milieu- en sociale aspecten zwaar mee moeten wegen bij het maken van keuzes. Er zijn immers meerdere waardeperspectieven waar inkopers een bijdrage aan moeten leveren.
- Het managen van de kosten van de inkoop (alle kosten die een organisatie moet maken voor het uitvoeren van de inkoopfunctie) blijft een belangrijke taak. Als leveranciers van inkoopdiensten slimmere oplossingen hebben, dan moet uitbesteden van delen van de inkoopfunctie worden overwogen.
- Het is de taak van inkoop om innovatieve leveranciers te vinden die kunnen en willen samenwerken om het businessmodel van de organisatie te ontwikkelen. Inkopers zullen op zoek moeten naar de leveranciers waarmee kan worden samengewerkt om te innoveren.

Inkoopmemo 1.2 *De ervaringen van een young professional.*

We kunnen zelf vertellen waarom inkoop ons fascineert. Liever laten we een young professional hier aan het woord. We spraken met Chris Adriaans, die als Purchase Officer werkt voor de Nederlandse vestiging van een groot farmaceutisch bedrijf. Hij is nu als junior inkoper verantwoordelijk voor kleinere inkoopprojecten, assisteert category managers bij grote inkoopprojecten en is verantwoordelijk voor het *purchase-to-pay*-proces (P2P). Ook maakt hij spend analyses en, erg belangrijk: hij is het eerste aanspreekpunt voor de interne klanten, zijn collega's die voor de business werken.

Chris werd geboren in Noordoost-Groningen en is opgegroeid op het platteland. Zijn ouders hadden een boerenbedrijf. Toen hij klein was, wilde hij voetballer worden. De nieuwe Cruijff uit het Noorden leek hem een mooi vooruitzicht. Maar op de een of andere manier is dat er niet helemaal van gekomen. Hij koos voor een CIOS-opleiding (Centraal Instituut Opleiding Sportleiders) en dacht aan een eigen sportschool of outdoor bedrijf. Die opleiding bleek een goede keuze. Het werd een ontdekkingsreis naar zijn werkelijke interesses: samenwerken en economie. De volgende stap was de opleiding Facility Management aan de Hanzehogeschool Groningen. Niet om per se facility manager te worden, maar om de zoektocht naar het vakgebied dat hem zou raken te volbrengen.

In het tweede jaar van de FM-opleiding kreeg hij een kwartaal onderwijs over inkoop en aanbesteden. En toen wist hij het! Hij zou inkoper worden. In het derde jaar kwam hij tijdens zijn managementstage op de afdeling procurement van FrieslandCampina. Hij ging aan de slag op de afdeling Procurement Business Services. Daar kwam hij in contact met analisten die gegevens verzamelen en beoordelen en zo de inkopers ondersteunen. Dat bood Chris de mogelijkheid om over de schouder van veel inkopers mee te kijken. Hij kreeg zo een goed beeld waar ze dagelijks mee bezig zijn. Door wat hij zag en hoorde, kreeg hij honger naar meer. Deze eerste praktijkervaring beviel prima! In het vierde jaar volgde hij de minor inkoopmanagement, en zijn afstudeerproject was een opdracht bij de procurementafdeling van Heinz. Even speelde nog door zijn hoofd om een studie aan een universiteit te gaan volgen. Maar hij koos voor werken, meer praktijkervaring opdoen en door trainingen en cursussen aan theoretische verdieping te werken.

Volgens Chris staat inkoop bij veel organisaties nog in de kinderschoenen. Er is veel werk te doen en volgens hem zijn er veel kansen. Bij zijn bedrijf is de ambitie dat de inkopers voor hun collega's in de business de rol gaan vervullen van *trusted advisor* en de verbinding verzorgen tussen de leveranciers en de business. Een belangrijke rol waar brede kennis voor nodig is. Chris merkt dat het niet alleen gaat om harde inkoopkennis en praktijkervaring. Steeds meer ontdekt hij dat *soft skills* minstens zo belangrijk zijn. Je moet goed luisteren en de juiste vragen kunnen stellen, vindt hij. En daar heeft Chris een streepje voor omdat er tijdens zijn CIOS-opleiding voor deze soft skills veel aandacht was.

Chris heeft een zeer afwisselende baan in inkoop gevonden. Bij een bedrijf waar hij veel toekomstkansen ziet. Dat bovendien bereid is om in hem te investeren. Er is veel ruimte om te ontwikkelen als hij zelf bereid is initiatieven te nemen. Chris is nu bezig om NEVI 2 Expert af te ronden. Maar daar zal het niet stoppen. Want Chris is ambitieus en wil ook in inkoop naar de top. Maar dan wel in goede verhouding met zijn privéleven. Want papa worden is ook een wens.

1.9 Samenvatting

Professioneel inkopen levert een bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen van een organisatie. De activiteit inkopen is het middel waarmee dit wordt gerealiseerd. Inkopers zijn daarbij 'de spin in het web'. Ze onderhouden veel contacten met collega's van andere bedrijfsfuncties binnen de organisatie en met bestaande en potentiële leveranciers. Kortom: inkoop moet waarde toevoegen.

Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen tussen inkoop voor bedrijven en publieke instellingen. De belangrijkste verschillen zijn dat publieke instellingen vaak een groter aantal doelstellingen met inkopen willen realiseren en dat een aantal van deze instellingen zich moet houden aan de Aanbestedingswet. De modellen, theorieën en inzichten uit dit boek voor het organiseren en managen van de inkoopfunctie en het uitvoeren van inkooptrajecten kunnen zowel binnen bedrijven als publieke instellingen worden gebruikt.

Om de omgeving van inkoop te omschrijven gebruiken we het waarde- en ketenperspectief. Binnen het waardeperspectief onderscheiden we klantwaarde, maatschappelijke waarde en aandeelhouderswaarde. Inkopers krijgen binnen organisaties steeds vaker de opdracht om op alle perspectieven waarde toe te voegen. Het ketenperspectief hebben we toegelicht op basis van het model van Porter. Hierbij worden de activiteiten die waarde toevoegen opgedeeld in primaire en secundaire activiteiten. Volgens Porter behoort inkoop tot de secundaire activiteiten, omdat inkoop alle primaire en de andere secundaire activiteiten raakt en ondersteunt.

In dit boek gaan we inkoop als bedrijfsfunctie beschrijven aan de hand van het cyclisch inkoopprocesmodel. Dit model kent vier basisstappen: strategie – inkooptraject – implementatie – beheer. En als belangrijke voorwaarden komen risicomanagement en stakeholdermanagement aan de orde. Het cyclische inkoopmodel is mede gebaseerd op het al langer bekende lineaire inkoopprocesmodel van Van Weele. Het komt tegemoet aan de behoefte aan een model voor meer complexe inkoopvraagstukken. De verdere uitwerking van de stappen en voorwaarden uit het cyclische inkoopmodel vindt plaats in de hoofdstukken 5 tot en met 8.

'Iedereen kan inkopen' horen we wel eens. Professioneel opgeleide inkopers binnen organisaties weten gelukkig wel beter. Er zijn veel begrippen en definities die inkopen willen beschrijven. Vaak zijn ze afkomstig uit de Angelsaksische literatuur. En ze worden in de praktijk door elkaar gebruikt. Het is daarom van belang om bijvoorbeeld te weten dat met leverancierssselectie en sourcing hetzelfde wordt bedoeld. We geven een overzicht van de veel gebruikte begrippen en bijbehorende definities. Bovendien hebben we de Nederlandse en Angelsaksiche termen met elkaar verbonden in een overzichtelijke tabel.

Het belang van inkoop kan worden aangeduid met de inkoopquote. Hieronder verstaan we het aandeel van de waarde van de ingekochte goederen en diensten in de totale kosten van een organisatie. Veel organisaties, waaronder ook publieke instellingen, hebben een inkoopquote van meer dan 50 procent. Een andere manier om het belang van inkoop te laten zien is de Du Pont-chart. Deze laat zien wat het effect van inkoopbesparingen is op het rendement van een bedrijf.

De goederen en diensten die door organisaties worden ingekocht, kunnen worden onverdeeld in een goederenclassificatie. We geven een aantal bekende begrippen die in dit kader vaak worden gebruikt. En we geven definities van begrippen die in veel classificaties worden gebruikt.

Tot slot beschrijven we een aantal belangrijke trends waar de inkoopfunctie en inkopers de komende jaren mee te maken zullen krijgen. Daarbij hebben we niet in een glazen bol gekeken, maar ons georiënteerd op recente studies. Daarbij hoort de kanttekening dat dit algemene trends zijn en het belang voor individuele organisaties zal verschillen.

Nieuwe begrippen en termen

- Aanbesteden
- Aanbestedingswet
- Businessmodel
- Buying
- Capex
- Cyclisch inkoopmodel
- Goederenclassificatie
- Inkoopfunctie
- Inkoopquote
- Ketenperspectief
- MRO
- Opex
- Ordering
- Procurement
- Sourcing
- Stakeholdermanagement
- Supply chain management
- Value chain management
- Waardeperspectief

Discussievragen

1 Bekijk de website van Unilever en beschrijf aan de hand daarvan de klant-, maatschappelijke- en aandeelhouderswaarde van dit bedrijf. Kunt u aangeven hoe inkoop bij Unilever hier invulling aan zou kunnen geven?

2 Waarom zijn volgens u risico- en stakeholdersmanagement belangrijke voorwaarden binnen het cyclisch inkoopmodel?

3 Organisaties geven geld uit om goederen en diensten in te kopen. Zoek uit voor hoeveel geld overheden en instellingen in de zorgsector inkopen.

4 'Een professioneel inkoopteam beschikt over *state of the art* informatiesystemen', wordt als conclusie op basis van trends aangegeven. Wat verstaat u onder state of the art informatiesystemen? Motiveer uw antwoord.

5 In een inkoopmemo komen de ervaringen van een young professional aan bod. Ziet u voor uzelf een carrière in een inkoopfunctie? Bij een bedrijf of instelling in de publieke sector? Motiveer uw antwoord.

Over de auteurs

Prof.Dr. Arjan van Weele bekleedt in deeltijd de NEVI leerstoel Inkoopmanagement aan de Technische Universiteit Eindhoven. Hij is een ervaren docent en onderzoeker en als bestuursadviseur actief bij vele grote internationale ondernemingen op het gebied van inkoop-, leveranciers- en contractmanagement. Hij publiceerde over zijn onderzoeksresultaten in vele artikelen in vooraanstaande wetenschappelijke tijdschriften (waaronder het *Journal of Purchasing and Supply Management* en het *Journal of Supply Chain Management*) en vakbladen. Zijn leerboeken, waaronder '*Inkoop in Strategisch Perspectief*', ontwikkelden zich tot een standaard in het vakgebied en verschenen in diverse talen. Hij won diverse keren de Industria Onderwijsprijs voor het beste onderwijsprogramma. Daarnaast ontving hij in 2003 de Hans Ovelgönne award van de International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM) voor zijn uitmuntende wetenschappelijke bijdrage aan de inkoopprofessie. Arjan van Weele is een veelgevraagd spreker en dagvoorzitter.

Drs. Jordie van Berkel-Schoonen is oprichter en eigenaar van F-Fort B.V., een organisatie die transitiemanagement vanuit inkoop en facilitair management levert. Na een HBO-Facilitair Management en de KMA-Logistiek voltooide ze haar MSc Supply Chain Management met als specialisme Europees aanbesteden. Ze is inmiddels ruim 20 jaar actief in het werkveld, onder andere als interim-CPO bij Maas International en als inkoopmanager bij Essent/RWE. Momenteel is ze verantwoordelijk voor het professionaliseren van de inkoop bij gemeente Helmond. Voor haar werk zijn diverse vakprijzen toegekend, waaronder Dutch Sourcing Award Innovatie en de Dutch Sourcing Award Jubilieumprijs (overall-beste sourcing solution in Nederland in de periode 2007-2012). Ze is een veelgevraagd spreker en dagvoorzitter.

Gert Walhof MBA is zelfstandig inkoopadviseur en sinds 2008 Lector Inkoopmanagement aan de Hanzehogeschool Groningen. Hij is kennispartner binnen het netwerk van E-proQure. Als Lector ontwikkelt hij samen met de leden van de kenniskring praktijkgerichte onderzoeksprojecten, die samen met studenten worden uitgevoerd. En hij is betrokken bij het ontwikkelen van het inkooponderwijs. Hij heeft zowel vakblad- als wetenschappelijke publicaties op zijn naam staan. Als zelfstandig adviseur heeft hij zowel bedrijven als publieke organisaties mogen ondersteunen bij het vinden van oplossingen voor inkoopvraagstukken. Daarbij kan hij de ervaring die hij als productmanager, senior inkoper en directeur/bestuurder heeft opgedaan bij profit- en non-profitorganisaties goed gebruiken. Gert is nieuwsgierig, coöperatief en wil denken en doen. Want plannen maken moet, maar alleen plannen uitvoeren leidt tot resultaten. Hij is T-shaped: een integrale kijk op een organisatie en haar stakeholders, specialist op het gebied van inkoop-, supply management, samenwerkingsvraagstukken en e-Procurement.

INKOPEN IS EEN VAK

Wat is inkoop eigenlijk? Hoe doe je dat? Waar begint het en waar stopt het? Kopen bedrijven net zo in als consumenten? Wat zijn de verschillen? Dit zijn vragen die u zich als lezer van dit boek kunt stellen.

Professioneel inkopen richt zich op het standaardiseren van producten en diensten en het terugbrengen van het aantal leveranciers, waarmee vervolgens heldere contracten worden afgesloten. Een goede inkoopafdeling kent de visie en strategie van de organisatie en onderhoudt uitstekende relaties met alle afdelingen. Dit doet zij door helder en open te communiceren en goed te luisteren naar wat nodig is. Door haar professie en toegevoegde waarde verleidt zij de organisatie om samen te werken en vertaalt dit naar passende oplossingen. Een professionele inkoopafdeling is de aanjager van duurzaamheid en innovatie en beschikt over inkopers met vakkennis, systemen en daadkracht dit te realiseren.

Over professioneel inkopen gaat dit boek. De auteurs richten zich primair op inkoopprofessionals, die inkoop krachtig binnen hun organisatie willen verankeren. Inhoud, vorm en taal zijn zo gekozen dat het boek ook toegankelijk is voor de managers aan wie inkoopprofessionals rapporteren. De tweede belangrijke doelgroep vormen studenten van het hoger beroepsonderwijs die zich willen specialiseren in commerciële economie, marketing en inkoopmanagement.

U KUNT UW EXEMPLAAR BESTELLEN VIA:

vakmedianetshop.nl/boeken/inkoop-in-strategisch-perspectief-geheel-herziene-7e-druk

BENT U DOCENT?

Wordt deze uitgave verplicht voorgeschreven, of wordt invoering van deze uitgave overwogen? Vraag dan een gratis beoordelingsexemplaar aan via:

vakmedianetshop.nl/boeken/inkoop-in-strategisch-perspectief-onderwijs

ISBN 978-946-215-518-3

9 789462 155183

PRIJS
€ 52,00 (incl. btw)

vakmedianet