

ZEVENDE, GEHEEL HERZIENE DRUK

INKOOP IN STRATEGISCH PERSPECTIEF

SHOPPEN VOOR PROFESSIONALS



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



Inkoop in Strategisch Perspectief

Shopperen voor Professionals

Arjan van Weele
Jordie van Berkel-Schoonen
Gert Walthof



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	Vorbereiding, 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	Vorbereiden 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

Shopper 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 efficiënter 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 inkooprijzen 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.

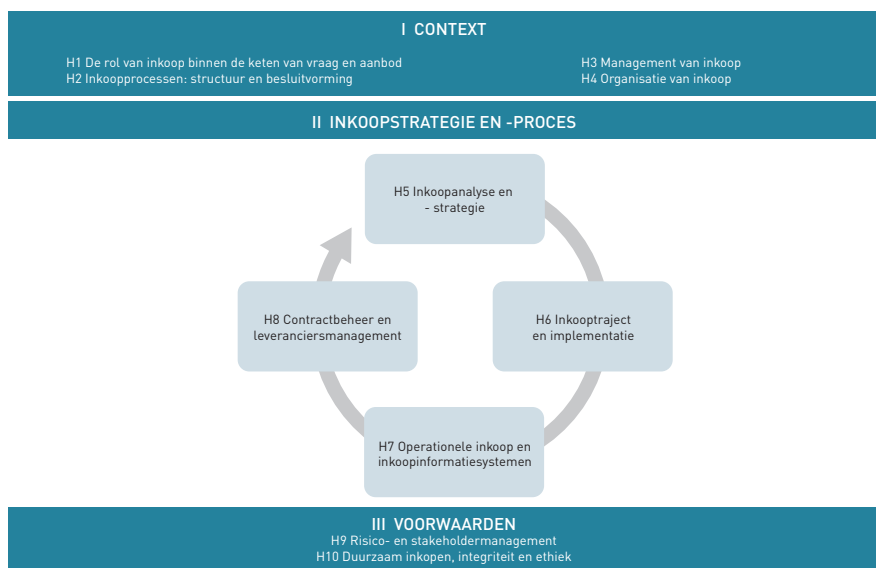
Waar we in dit boek geen antwoord op zullen geven, zijn alle 'hoe'-vragen. Het boek is niet opgezet om aan de hand van stappenplannen, stroomschema's, templates en werkinstructies, aangevuld met praktische *do's & don't's*, morgen aan de slag te kunnen. Dit boek maakt u geen inkoper. Wel helpt het u, 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, leveranciersselectie 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 leveranciersportfolio, zowel vanuit het perspectief van de eigen organisatie als vanuit leveranciersperspectief. 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 in-koper voor de Beste Tapijt Groep in Genemuiden, van oudsher de tapijstads 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 lijmsort 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 verkoopt 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 grondstoffen-

leverancier 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*).

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 Ovelgönné 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 transitie management 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 Jubileumprijs (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 inkoop 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 inkoop 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](http://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 