

SPIEKBRIEF

Korte definitie van inkoop:

Alles waar een externe factuur tegenover staat.

Uitgebreide definitie van inkoop:

Het van externe bronnen betrekken van alle goederen of diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsuitoefening, de bedrijfsvoering en de instandhouding van het bedrijf, tegen de voor de organisatie gunstigste voorwaarden.

Doelstellingen inkoopbeleid

- » verlagen van de inkoopkosten
- » stimuleren en bewaken van de kwaliteitsverbeteringen
- » verbeteren van de operationele inkoop
- » managen van leveranciers
- » communiceren over inkoop

Inkoopproces: de activiteiten binnen het inkoopproces verdeel je over de tactische en operationele inkoop.

Tactische inkoop

- » **specificeren** van wat er precies nodig is voor een organisatie
- » **selecteren** van een of meerdere leveranciers
- » **contracteren** van de geselecteerde leverancier(s)

Operationele inkoop

- » **bestellen** of afroepen van de goederen of diensten
- » **bewaken** van levertijden, accorderen van de facturen en corrigeren van foutieve bestellingen, leveringen en/of facturen
- » **nazorg** betreft het afhandelen van claims en creditfacturen, archiveren van besteldocumenten en evalueren van de leveranciersprestaties

Economische uitgangspunten

- » concurrentie houdt je leveranciers scherp
- » onderhandelen is leuk, besparen is beter
- » programma van eisen is altijd noodzakelijk

SPIEBRIEF

- » inkoopbeslissingen baseer je op integrale kostenbeheersing (*total cost of ownership*) en niet alleen op prijzen en tarieven
- » kostenreductie in plaats van kostenvermijding

Checklist productspecificatie

- » identificatie van het product
- » beschrijving van het product
- » tekening van het product
- » beschrijving van andere fysieke productkenmerken
- » beschrijving van te gebruiken materialen en onderdelen
- » beschrijving van de eisen waaraan het product moet voldoen
- » beschrijving van de verpakkingsvoorschriften
- » beschrijving van de leverings- en transportafspraken
- » beschrijving van de opslagcondities, installatievoorschriften
- » afspraken over onderhoud, reservedelen en service

Checklist dienstenspecificatie

- » beschrijving van de dienst die geleverd moet worden
- » beschrijving van de context waarin de dienst moet functioneren
- » einddatum van oplevering van de dienst
- » tijdstip waarop de dienst geleverd moet worden
- » eigenschappen van de dienst (meetbaar)
- » eisen waaraan degenen die de dienst verrichten, moeten voldoen
- » beschrijving van procedures die gevolgd moeten worden door de leverancier die de dienst moet uitvoeren
- » beschrijving van de escalatie-procedure



Inkopen

voor
dummies[®]

3e editie

Peter Streefkerk



BBNC
uitgevers

Amersfoort, 2021

Inhoud in vogelvlucht

Inleiding	1
Deel 1: Inkopen, waar hebben we het over?	7
HOOFDSTUK 1: Inkoop als businesspartner	9
HOOFDSTUK 2: Inkoopmanagementproces	23
HOOFDSTUK 3: Inkoopportfolio	43
HOOFDSTUK 4: Outsourcing of niet?	61
HOOFDSTUK 5: Inkoopsamenwerking	79
Deel 2: Inkoopfunctie	95
HOOFDSTUK 6: Inkoopbeleid en -strategie	97
HOOFDSTUK 7: Inkoopactieplan	113
HOOFDSTUK 8: Inkooporganisatie	129
HOOFDSTUK 9: Inkoopautomatisering	147
Deel 3: Inkoopproces	171
HOOFDSTUK 10: Behoeftes identificeren	173
HOOFDSTUK 11: Specificeren	189
HOOFDSTUK 12: Selecteren en onderhandelen	205
HOOFDSTUK 13: Contracteren	221
HOOFDSTUK 14: Bestellen, bewaken en nazorg	241
HOOFDSTUK 15: Contractmanagement	255
Deel 4: Inkoopproces, een verdieping	273
HOOFDSTUK 16: Europees aanbesteden	275
HOOFDSTUK 17: Best Value Procurement (BVP)	297
HOOFDSTUK 18: Circulair inkopen	321
Deel 5: Het deel van de tientallen	343
HOOFDSTUK 19: Tien boeken over inkoop	345
HOOFDSTUK 20: Tien competenties voor een inkoper	353
HOOFDSTUK 21: Tien interessante websites over inkoop	361
Index	367

Over de auteur

Peter Streefkerk is zijn hele arbeidzame leven al werkzaam in de vakgebieden inkoop en contractmanagement.

Na de Hogere Economische School – Commerciële Economie in Rotterdam begon Peter Streefkerk in 1984 zijn inkoopcarrière bij de toenmalige NMB Bank, die later overging in de ING Groep. Binnen de bank ontwikkelde hij zijn inkoopkennis in diverse functies en maakte hij in 1995 de overstap naar het adviesvak.

Na bijna vier jaar bij een inkoopadviesbureau gewerkt te hebben in verschillende (commerciële) functies, vestigde Peter zich eind 1998 als zelfstandig consultant en interim-manager onder de bedrijfsnaam Respect Inkoopconsultancy en houdt hij zich sindsdien bezig met advisering, interim-management, detachering, coaching en training over inkoop. In 2018 startte hij samen met zijn collega Wim van Eck Starck training & development, een bureau dat zich richt op het gebied van contractmanagement.

Peter is auteur van het studieboek *Inkoop* en medeauteur van de boeken *Inkoopmanagement in gemeenten, op weg naar professionalisering* (Nederland), *Efficiënt aankopen met overheidsopdrachten* (België) en *E-commerce & E-business*.

Sinds Peter het consultancy-vak instapte, heeft hij een groot aantal publicaties over het onderwerp inkoop en contractmanagement in diverse vakbladen en voor diverse websites geschreven. Daarnaast schrijft hij sinds 2009 met regelmaat managementboekrecensies voor managementboek.nl, inkopers-cafe.nl en aanbestedingscafe.nl.

Dit jaar start Peter een serie podcasts: samen met Octavia Siertsema over aanbesteden (www.allesoveraanbesteden.nl), samen met Wim van Eck over contractmanagement (www.allesovercontractmanagement.nl) en zelfstandig over inkoop (www.allesoverinkopen.nl). Je kan Peter volgen via LinkedIn ([linkedin.com/in/peter-streefkerk-3196533](https://www.linkedin.com/in/peter-streefkerk-3196533)) en via Twitter [@StreefkerkPeter](https://twitter.com/StreefkerkPeter).

Opdracht

Voor Nienke, Franske, Bert, Jola en Rob, mooie mensen die elkaar niet gekend hebben, maar wel iets belangrijks gemeen hadden. Zij hebben mij doen beseffen dat je het leven moet vieren. Niet straks, maar nu.

Voor mijn vader en moeder die mij altijd de ruimte hebben gegeven om ongestoord op te groeien, me bezig te houden met voetballen en schrijven en te genieten van een onbezorgde jeugd. Daar ben ik ze nog steeds dankbaar voor.

Dankwoord

Het schrijven van een boek doe je niet alleen. Daar komt iets meer bij kijken. Allereerst de mensen bij Pearson Benelux en Wiley Publishing die in 2008 bereid zijn geweest tijd en geld in de eerste editie van dit boek te investeren. Met name Wardy Poelstra, als uitgever die het idee voor het boek *Inkopen voor Dummies* in Amerika heeft verkocht. Vanzelfsprekend ook mijn dank aan de mensen op de ‘achtergrond’, die van mijn digitale hersenspinsels een dummiewaardige versie over inkopen hebben geproduceerd.

Bij het uitgeven van de derde, fors herziene, editie mag ik mijn dank uitspreken voor het geduld dat uitgever Nicole Neven van BBNC uitgevers met mij heeft gehad. Daarnaast ben ik haar dankbaar voor het opnieuw in pocketformaat uitgeven van deze derde editie, waardoor je voor bijna de helft van de prijs van de eerste editie nu een uitgebreide, geactualiseerde en meer logische inhoud krijgt aangeboden. Met recht is *Inkopen voor Dummies* daarmee een aankoop die het geld dubbel en dwars waard is.

Daarnaast ben ik nog iedere dag dank verschuldigd aan Nico van der Horst en Fred Lemminga, mijn collega’s bij de toenmalige NMB Bank, die mij als eersten de weg hebben gewezen in het inkoopvak. Ik maak nog steeds veelvuldig gebruik van de kennis en de voorbeelden die zij twee toen met mij deelden. Natuurlijk geldt dit eveneens voor alle overige collega-inkopers en inkoopdeskundigen met wie ik in de loop van de jaren heb samengewerkt. Omdat ik van hen niet alleen veel geleerd heb (en in dit boek gebruikt heb), maar ook een beroep op ze kan doen als ik iets niet weet en ze nodig heb. Een speciale vermelding is op zijn plaats voor Arjan van Weele, Jan Telgen en Jeroen Harink, omdat ik hen schatplichtig ben voor het gebruik van hun kennis en modellen verspreid door het boek heen. Bedankt allemaal voor jullie steun.

Als adviseur, projectleider en interimmanager ben ik de afgelopen tweeëntwintig jaar bij veel organisaties voor korte of langere tijd te gast geweest. Wat me daarvan het meest is bijgebleven, zijn de doelgerichtheid, de bereidheid tot samenwerking op het gebied van inkoop en het respect voor elkaars deskundigheid en persoonlijkheid. Zonder mijn opdrachtgevers en hun collega’s waren de opdrachten die ik bij hun organisaties heb mogen uitvoeren nooit een succes geworden.

Op de laatste, maar niet de minste plaats, aandacht voor mijn vriendin Ingrid, mijn dochter Odette, mijn bonusdochter Bente en mijn familie en vrienden. Omdat ik het herschrijven van dit boek wilde invullen naast mijn dagelijkse werk als inkoopadviseur, schoot het gezellig samenzijn er nog weleens bij in. Ik ben jullie zeer dankbaar dat jullie mij die ruimte hebben gegeven.

Peter Streefkerk

Inleiding

Tijdens opleidingen, trainingen en lezingen die ik over het onderwerp verzorg, vertel ik altijd dat inkopen het mooiste beroep ter wereld is. Een beroep nota bene waar ik eenendertig jaar geleden bij toeval in terechtkwam.

Bij mijn sollicitatie bij de toenmalige NMB Bank ging ik op gesprek voor een bedrijfseconomische functie. Na een prima gesprek stond de P&O-adviseur bij het afscheid in de deuropening mijn cv nog eens door te bladeren. Terloops merkte hij op: 'Goh, jij hebt heao commerciële economie gestudeerd, wil je niet als inkoper aan de slag bij ons?' Daarop stelde ik de voor mij historische naïeve wedervraag: 'Inkoop, is dat commercieel dan?'

Inmiddels ben ik meer dan dertig jaar actief in het inkoopvak en heb ik me werkelijk waar nog geen dag verveeld. De veelzijdigheid van het vakgebied en de stormachtige ontwikkelingen van de laatste jaren zorgen ervoor dat ik elke dag met veel plezier aan de slag ga in een van de meest afwisselende functies die ik ken.

Dit boek is bedoeld om je de veelzijdigheid van het vakgebied en het belang van inkoop voor een organisatie of bedrijf te laten zien. Niets meer en niets minder, en daarom zeker het lezen in meer dan één opzicht waard.

Mijn beeld van de lezer

Bij mijn eerste gesprek met de uitgever kwam ter sprake dat de beroepsgroep inkopers misschien niet zo groot zou zijn dat het een eigen *Voor Dummies*-boek zou rechtvaardigen. Gelukkig kon ik hem overtuigen van het tegendeel, hoewel ook ik geen precieze cijfers heb van het aantal inkopers in Nederland. Schattingen lopen uiteen van 15.000 tot 125.000 inkopers en dat is op zich een zeer mooi aantal.

Een nog mooier aantal vormen de mensen buiten de inkoopafdeling. Het belangrijkste argument om dit boek uit te geven, was een quote van een collega die zichzelf als volgt introduceerde: 'Ik ben een van de 12.000 inkopers binnen mijn organisatie: 10 werken er op de inkoopafdeling zelf en de rest loopt verspreid rond binnen onze organisatie.'

Daarmee bedoelde mijn collega dat heel veel mensen niet alleen te maken hebben met het onderwerp inkoop, maar daar in veel gevallen ook een mening over hebben. Directeuren, managers, budgethouders, stafadviseurs, gebruikers enzovoort. De hoeveelheid mensen binnen een organisatie die met inkoop te maken heeft, is een veelvoud van het aantal inkopers. En met name voor die mensen buiten de inkoopafdeling heb ik dit boek geschreven, zodat ik kan laten zien dat inkoop een belangrijke en veelzijdige functie is binnen een bedrijf of organisatie en medeverantwoordelijk is voor de resultaten uit de bedrijfsvoering.

Inkoper (m/v)

In een dagbladartikel stond vermeld dat vrouwen in dezelfde functies als mannen over het algemeen minder verdienen dan mannen. Een van de positieve uitzonderingen daarop vormen de vrouwelijke inkopers die wel meer verdienen dan hun mannelijke collega's. Het is dan ook niet uit jaloezie dat ik voor de leesbaarheid van dit boek gekozen heb voor het consequent gebruiken van het woord inkoper. Daar waar ik dat gebruik, mag je ook inkoopster lezen.

Wat je eventueel kunt overslaan

Niet alles wat in dit boek is opgenomen is even belangrijk. De volgende onderdelen zijn wel interessant, maar hoeft je niet per se door te nemen.

- » Mijn dankwoord kun je bijvoorbeeld overslaan, zeker als je geen bijdrage aan dit boek hebt verleend of geen interesse hebt in mijn persoonlijke boodschap richting de mensen die voor mij belangrijk zijn geweest in mijn (werkzame) leven tot nu toe.
- » Verder kun je het hoofdstuk over andere boeken terzijde schuiven als je geen achtergrondliteratuur wilt doornemen en alleen maar op hoofdlijnen iets over een bepaald onderwerp te weten wilt komen.
- » Ten slotte kun je de kaderteksten ook zonder problemen overslaan. Dit betekent niet dat ze niet lezenswaardig of interessant zijn; ze zijn zuiver bedoeld ter ondersteuning van de hoofdtteksten.

Wat er niet in staat

Vakgebieden zoals inkoop kennen hun grenzen, maar die zijn doorgaans niet zo scherp te trekken als bij landen. Een aantal van de aangrenzende vakgebieden van inkoop wil ik hier kort beschrijven en daarvan aangeven waar de mogelijke overlap zit met het onderwerp inkoop. De aangrenzende vakgebieden bespreek ik verder in dit boek niet meer.

Facility management

Als je een van de definities van *facility management* bekijkt, zie je zo op het eerste gezicht een enkele overeenkomst en voornamelijk verschillen met inkoop.

Facility management is de beheersing van en dienstverlening in en om organisatiehuisvesting en -huishouding, ter ondersteuning van de medewerkers met ruimte, middelen, diensten en bescherming. Dit resulteert in een optimale productiviteit tegen verantwoorde kosten.

Ook bij facility management zie je, net als bij inkoop, het kostenaspect terugkomen, al wordt dat hier benoemd als verantwoorde kosten en daar hebben we het eerste verschil te pakken. Inkoop gaat uit van het minimaliseren van de kosten tegen een zeker minimaal gewenst kwaliteitsniveau. Of dat op het gebied van inkoop resulteert in een optimale productiviteit, zou best kunnen, maar zeker weten doe ik het niet.

Verder concentreert facility management zich op de beheersing van en dienstverlening in en om organisatiehuisvesting en -huishouding. Een vakgebied waar inkoop natuurlijk niet verantwoordelijk voor is, maar wel indirect een bijdrage aan levert. Inkoop ondersteunt in veel organisaties van oudsher ook de facilitaire afdeling bij het inkoopproces op het gebied van onder andere beveiliging, catering, schoonmaak en onderhoud van technische installaties.

Behalve de inkoopondersteuning kent de relatie tussen de facilitaire afdeling en de inkoopafdeling nog een ander aspect dat voor gefronste wenkbrauwen zorgt. Bij veel organisaties in de non-profitsector en overheid valt de inkoopafdeling namelijk hiërarchisch vaak onder de facilitaire afdeling. Dit brengt de bekende spagaat met zich mee dat de facilitaire afdeling enerzijds leidinggevend en richtingbepalend is voor de inkoopafdeling en anderzijds klant van diezelfde inkoopafdeling. Dit is een vorm van belangenverstremming die hindert als de belangen van beide afdelingen uit elkaar lopen.

Logistiek

In de waardeketen van Porter (zie hoofdstuk 1) behoort logistiek op twee onderdelen bij de primaire activiteiten van een bedrijf, namelijk de binnenkomende logistiek en de uitgaande logistiek. In het eerste geval betreft het onder meer de ontvangst, opslag en interne distributie van grondstoffen, halffabricaten en eindproducten (ook bekend onder de naam *materials management*); in het tweede geval gaat het onder andere om verpakking, opslag en distributie van het eindproduct (ook bekend onder de naam fysieke distributie). In alle gevallen betreft het activiteiten die direct en indirect van invloed zijn op het werk van de inkopers.

Ook logistiek kent een groot aantal definities. De verschillen met inkoop zijn goed te benoemen, maar een enkele overlap is terug te vinden. In dat kader is het misschien leuk om aan te geven dat het vakblad voor beide professies tot negen jaar geleden onder één titel werd uitgegeven: *Tijdschrift voor Inkoop en Logistiek*, in de volksmond I&L genaamd.

Logistiek is de organisatie, planning, besturing en uitvoering van de goederenstroom vanaf de ontwikkeling en inkoop, via productie en distributie, naar de eindafnemer, met als doel om tegen lage kosten en kapitaalgebruik te voldoen aan de behoeften van de markt. Het gemeenschappelijke aspect met inkoop is dat ook hier het kostenaspect genoemd wordt.

Richting logistiek verzorgt de inkoopafdeling vanzelfsprekend de inkoop van producten en diensten, zoals onder andere magazijnstellingen, weeginstallaties, transportmiddelen en tijdelijk personeel. Omdat de afdelingen over het algemeen eerder naast elkaar dan in een hiërarchische verhouding zijn geplaatst, tref je geen belangenverstremming aan. Binnen de keten hebben ze elkaar namelijk hard nodig. Wel

kunnen zich communicatiestoornissen voordoen, omdat logistiek en inkoop twee gescheiden afdelingen zijn die, ERP-systemen buiten beschouwing gelaten, meestal gebruikmaken van verschillende systemen, die niet altijd goed op elkaar aansluiten.

Supply chain management

Supply chain management (scm) is een overkoepelend begrip waarbinnen inkoop en logistiek samen hun plaats vinden. In feite is supply chain management pas de laatste jaren in opkomst, terwijl de onderliggende waardetheorie van Porter al dateert uit de jaren tachtig van de vorige eeuw.

Supply chain management is een principe waarbij – door het verbeteren van processen en samenwerking met leveranciers en afnemers – een betere prestatie en dus concurrentievoordeel voor het deelnemende bedrijf in de keten ontstaat.

Het beheersen van de keten staat dus voorop. Dat kan betrekking hebben op de interne keten, maar de laatste jaren zeker ook op de externe keten. Dat maakt supply chain management bij uitstek tot een instrument om de winstgevendheid van de organisatie op de lange termijn structureel op een hoger niveau te brengen. Is het voor veel bedrijven al een uitdaging om de interne keten te optimaliseren, de externe keten biedt zogezegd een veelvoud aan uitdagingen, omdat je daar niet altijd directe invloed op hebt.

Logistieke dienstverleners bieden tegenwoordig vaak diensten aan onder de noemer supply chain management. Zij bedoelen hiermee dat ze een klant de verantwoordelijkheid voor een deel van zijn goederenstroom uit handen kunnen nemen. De logistieke dienstverlener beschikt hiervoor vaak over eigen distributiecentra, waar hij de producten van de klant kan opslaan en ervoor zorgt dat de producten op tijd naar de klant worden gedistribueerd.

Binnen het inkoopontwikkelingsmodel (zie hoofdstuk 2) spreek je in de laatste van de zes fasen over strategische/ketengerichte oriëntatie. Het kan dus best zo zijn dat de inkoopafdeling over een aantal jaren samen met de logistieke afdeling opgaat in de afdeling Supply chain management. Dan kun je dit boek ook op de brandstapel gooien en kan ik opnieuw beginnen met schrijven.

De indeling van dit boek

Dit boek kent zes delen die je onafhankelijk van elkaar en in willekeurige volgorde kunt lezen. Toch heeft ieder deel zijn eigen logische plek gekregen binnen dit boek. Voor het gemak heb ik een uitgebreide inhoudsopgave aan het begin en een index aan het einde van het boek toegevoegd.

Deel 1: Inkopen, waar hebben we het over?

In het eerste deel sta ik stil bij de rol van inkoop als businesspartner, veelgebruikte definities en indelingen van inkoop en hoe deze zich tot elkaar verhouden

binnen het inkoopmanagementproces. Daarnaast heb ik aandacht voor het bestaansrecht van de inkoopfunctie binnen een organisatie en hoe je zorgt voor een onderbouwing met feiten aan de hand van inkoopanalyse en inkoopportfolio. Ten slotte ga ik in dit deel in op het zelf doen of uitbesteden van bepaalde bedrijfsactiviteiten en het samenwerken bij het inkopen.

Deel 2: Inkoopfunctie

Het tweede deel gaat over het inrichten van de inkoopfunctie, het bouwen van een ‘inkoophuis’ binnen je organisatie of bedrijf. De bouwstenen reik ik je aan in de vorm van het formuleren, praktisch invullen en implementeren van een inkoopbeleid. Met het inkoopbeleid in de hand kun je vervolgens aan de slag met een inkoopactieplan, waarbij je concrete acties kunt gaan uitwerken. Aan het slot van dit tweede deel richt je de inkooporganisatie in, waarbij je een organisatievorm kiest, de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden definieert en functieprofielen voor inkoopers beschrijft. Het uitwerken en vastleggen van procedures, methoden en hulpmiddelen komt daarbij eveneens aan bod. Als je dit alles op orde hebt, kun je vervolgens aan de slag met de inkoopautomatisering in het laatste hoofdstuk van dit deel.

Deel 3: Inkoopproces

De tactische en operationele inkoop vormen samen met contractmanagement het hart van de inkoopfunctie en het gehele inkoopproces. Als je in dit deel van het proces fouten maakt, heeft dat consequenties voor de (financiële) resultaten van je organisatie. Iedere fase van het tactische inkoopproces komt aan de orde in een apart hoofdstuk. Van het ontstaan van de behoefte, het specificeren van die behoefte en het selecteren en contracteren van de daarvoor gewenste leveranciers. Hoewel wat minder sexy dan de tactische inkoop, verdient het operationele deel van het inkoopproces zeker niet minder aandacht. Vandaar dat ik het bestellen, bewaken en nazorg verlenen eveneens nader uitwerk. Na afronding van dit uitvoerende deel van de inkoopactiviteiten, stap ik over naar beheren en managen van de afgesloten contracten met behulp van contract- en leveranciersmanagement.

Deel 4: Inkoopproces, een verdieping

In het vierde deel beschrijf ik een drietal vormen van tactisch inkopen die iets verder gaan dan het tactisch inkopen zoals beschreven in het vorige deel. Allereerst komt het inkopen bij de overheid aan de orde. Daarvoor geldt speciale Europese regelgeving, waarbij ik de meest voorkomende spelregels voor jullie samenvat. Daarna komt *Best Value Procurement* (BVP) aan de orde, een vorm van inkopen waarbij je de behoefte functioneel in plaats van technisch specificeert en je als in koper een groter beroep doet op de kennis van de leverancier. Ten slotte bespreek ik duurzaam en circulair inkopen. Inkopen op een manier die in meer of mindere mate een positieve bijdrage levert aan mens en milieu, maar die nog wel aan het begin van haar ontwikkeling staat.

Deel 5: Het deel van de tientallen

Het deel van de tientallen is het meest compacte, maar daardoor niet minder waardevolle, deel van dit boek. In het eerste hoofdstuk behandel ik de boeken die essentieel zijn als je wat meer wilt weten over het inkoopvak en aanverwante gebieden. Verder besteed ik aandacht aan de competenties van een professionele inkoper en ten slotte geef ik een opsomming van internetsites waar je waardevolle informatie kunt vinden over inkoop en contractmanagement.

Pictogrammen in dit boek

Een herkenbaar onderdeel van de *Voor Dummies*-boeken zijn de pictogrammen die je in de kantlijn tegenkomt. Aan de pictogrammen kun je zien welke informatie ik extra onder je aandacht wil brengen.



TIP

Bij dit pictogram geef ik een concreet advies dat je in de dagelijkse praktijk direct kunt toepassen.



BELANGRIJK

Dit pictogram geeft aan dat ik in de tekst een essentieel onderwerp bespreek en van een nadere toelichting voorzie.



PAS OP

Wanneer dit pictogram verschijnt, moet je attent zijn op mogelijke valkuilen waar je als onervaren inkoper of buitenstaander in kunt tuimelen. In een aantal gevallen is dat mij ooit ook overkomen.



TECHNISCHE
INFO

Natuurlijk kent ook de inkoop zijn eigen vakjargon. Als ik dit pictogram gebruik, tref je (inkoop)technische informatie aan die bij buitenstaanders nog weleens voor vraagtekens kan zorgen. Ook zie je het pictogram staan bij praktijkvoorbeelden en achtergrondinformatie.

Aan de slag

Met de informatie over de pictogrammen ben ik aan het einde van mijn inleiding gekomen. Alle achtergrondinformatie heb je nu tot je beschikking en wat mij betreft ga je direct aan de slag met het gehele boek of bepaalde delen van het boek die je interesseren.

De structuur van dit boek maakt het mogelijk om van voor naar achteren (en omgekeerd) of slechts enkele hoofdstukken te lezen. Dat maakt het leven een stuk gemakkelijker en je inspanningen veel efficiënter. Heel veel plezier met mijn beschrijving en beleving van het mooiste beroep ter wereld en welkom in de wonderde en uitdagende wereld van de inkoper.



**Inkopen, waar
hebben we het
over?**

IN DIT DEEL . . .

In dit eerste deel schenk ik aandacht aan de rol van inkoop als een businesspartner en behandel ik alle mogelijke definities van het begrip inkoop. Daarnaast werk ik het inkoopmanagementproces uit aan de hand van een aantal activiteiten. De bijdrage van inkoop aan bedrijfsstrategie komt aan de orde in het hoofdstuk over de inkoopportfolio. Aanvullend laat ik zien welke activiteiten je binnen een organisatie zelf uitvoert en welke activiteiten je uitbesteedt. Dit deel rond ik af met een uitwerking van de samenwerkingsvormen op het gebied van inkoop.

Concurrentievoordeel en de rol van inkoop als businesspartner

Het belang van de inkoopfunctie binnen een organisatie

Inkoop en rendementsverbetering

Zelf doen of uitbesteden?

Samenwerkingsvormen op het gebied van inkoop

Hoofdstuk 1

Inkoop als businesspartner

Laat ik bij het begin beginnen. Inkopen wordt tot de ondersteunende processen gerekend. Iedere managementgoeroe zal je dit vertellen. Of je nu een boek van Michael Porter openslaat, of het volwassenheidsmodel van Robert Monczka wilt toepassen.

De inkoopprofessie is de laatste jaren aan een opmars begonnen. Dat is niet voor niets gebeurd. Inkoop behoort weliswaar tot de ondersteunende of secundaire processen, maar kan vanuit deze rol een belangrijke bijdrage leveren aan het resultaat van een bedrijf of organisatie.

In dit hoofdstuk vertel ik eerst iets over de positie van de inkoopfunctie binnen het grotere geheel. Ik introduceer een aantal inkoopbegrippen, waarvan je waarschijnlijk weleens gehoord hebt, maar waarvan je de betekenis niet goed kunt plaatsen. Aan de hand van deze begrippen sta ik vervolgens stil bij het belang van de inkoopfunctie binnen een organisatie. Ik presenteer enkele modellen en methodieken om dit belang ook zichtbaar te maken.

Waardeketen van Porter



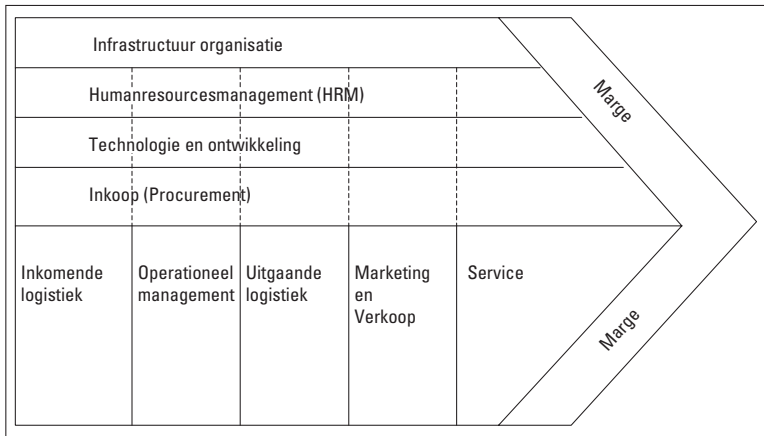
TIP

In zijn boek *Concurrentievoordeel: de beste bedrijfsresultaten behalen en behouden* uit 1985 introduceert Michael Porter zijn theorie over de waardeketen en de plaats van de inkoopfunctie daarbinnen. Het model was oorspronkelijk bedoeld voor industriële ondernemingen, maar met een beetje fantasie kun je het ook toepas-

sen op een bank- en verzekeringsbedrijf, een non-profit- of een overheidsorganisatie. Ik leg hier alleen uit hoe het werkt bij een industriële onderneming.

Uitgangspunten

Wat zegt Porter over de waardeketen en concurrentievoordeel? Het formuleren van uitsluitend algemene ondernemingsstrategieën is onvoldoende om een voor-sprong op de concurrentie te behalen. Om dit te illustreren maakt hij gebruik van de waardeketen. Deze verdeelt het bedrijf in afzonderlijke activiteiten op het gebied van ontwerp, productie, verkoop, levering en onderhoud van producten (zie figuur 1.1).



FIGUUR 1.1: Waardeketen van Porter.

Door deze verdeling krijgt het bedrijf inzicht in de kostenstructuur en kun je activiteiten zichtbaar maken die van strategisch belang zijn. Concurrentievoordeel ontstaat wanneer het bedrijf deze belangrijke activiteiten goedkoper of beter kan uitvoeren dan zijn concurrenten. Essentieel daarbij is dat de waarde van de activiteiten de kosten ervan overstijgt. Dit klinkt logisch en dat is het ook, maar kijk eens om je heen en lees de financiële pagina van je krant. Dagelijks zie je bedrijven omvallen en merk je dat deze in de basis simpele theorie dus niet gewerkt heeft.

De waardeketen geeft een overzicht van de waardeactiviteiten, verdeeld over primaire en secundaire activiteiten en de marge die daarbij hoort. De marge is het verschil tussen de totale waarde (opbrengst) en de gezamenlijke kosten voor het uitvoeren van alle waardeactiviteiten. De marge vormt de beloning voor het ondernemersrisico. Om concurrentievoordeel inzichtelijk te kunnen maken, verdeel je iedere hoofdactiviteit weer verder in afzonderlijke activiteiten. De activiteiten die waarde toevoegen, kun je op deze manier in kaart brengen. Verder zijn de onderlinge relaties tussen de activiteiten en de activiteiten van andere leveranciers (aangeduid als verbindingen) een aanjager van concurrentievoordeel.



Ondernemingen die erin slagen hoge marges te behalen op de waardeactiviteiten en bovendien aanwezige verbindingen zo optimaal mogelijk benutten, kunnen een langdurig concurrentievoordeel opbouwen.

Primaire activiteiten

Porter maakt een onderverdeling in vijf belangrijke typen primaire activiteiten:

- » **Inkomende logistiek.** Deze activiteit omvat ontvangst, ingangscntrole, kwaliteitscontrole, opslag, voorraadcontrole.
- » **Operationeel management.** Hieronder vallen alle activiteiten die erop gericht zijn om van grondstoffen, halffabricaten en componenten eindproducten te maken in het productieproces, bijvoorbeeld: bewerken, assembleren, verpakken, testen.
- » **Uitgaande logistiek.** Deze activiteiten zijn erop gericht de producten ter beschikking te stellen aan de afnemers. Dit kunnen consumenten zijn, maar ook bijvoorbeeld de tussenhandel en andere productiebedrijven. Voorbeelden van deze activiteiten zijn onder meer opslaan, voorzien van transportverpakkingen, verzendklaar maken, transporteren.
- » **Marketing en verkoop.** Dit zijn de activiteiten die zijn bedoeld om de producten aan de afnemers te verkopen. Ook hier is er weer een grote variëteit aan activiteiten, zoals adverteren, persoonlijke verkoop, direct mail, vaststellen van prijzen en distributiekanaalen en het opstellen van offertes.
- » **Service.** Dit is de activiteit die nog weleens in het verdomhoekje zit: het onderhouden van de geleverde producten. Hieronder vallen bijvoorbeeld garantie verlenen, reparaties uitvoeren, bedorven of verkeerd geproduceerde producten terughalen (speelgoed uit China), terugroepacties melden (auto's), onderdelen leveren en gebruikers trainen.

Ondersteunende activiteiten

De ondersteunende activiteiten, ook wel secundaire activiteiten genoemd, zijn verdeeld over vier typen:

- » **Inkoop (door Porter procurement genoemd).** De inkoopfunctie verzorgt de inkoop en het beschikbaar stellen van alle producten en diensten voor zowel de primaire als de secundaire activiteiten.
- » **Technologie en ontwikkeling.** Onder technologie vallen zowel productie, producten en processen als informatie en de verbetering hiervan ten dienste van de primaire en secundaire activiteiten.
- » **Humanresourcesmanagement (HRM).** Dit stond vroeger ook wel bekend als personeel & organisatie (P&O). HRM is verantwoordelijk voor alle activiteiten die te maken hebben met het werven, selecteren, in dienst nemen, betalen, opleiden en trainen en uit dienst laten gaan van werknemers.
- » **Infrastructuur van de organisatie.** Dit zijn activiteiten die zich richten op de gehele onderneming en niet op een speciale primaire activiteit. Voorbeelden zijn: financiële administratie, facilitair bedrijf, juridische zaken, interne accountantsdienst.

Binnen het model van Porter is de inkoopfunctie een van de vier ondersteunende activiteiten, waarbij de inkoop voor het primaire proces verschilt van de inkoop voor het ondersteunende proces (zie figuur 1.2).

Inkoopfunctie primaire activiteiten	Inkoopfunctie ondersteunende activiteiten
Weinig leveranciers	Heel veel leveranciers
Veel orders	Heel veel orders
Omvangrijk – beperkt assortiment	Heel omvangrijk assortiment
Beheersbaarheid: afhankelijk van productieplanning	Beheersbaarheid: meestal goed in te plannen op basis van contracteinde
Besluitvorming complex	Besluitvorming eenvoudig
Gemiddeld orderbedrag groot	Gemiddeld orderbedrag klein
Omzet zeer hoog	Omzet relatief laag

FIGUUR 1.2: Verschillen inkoopfunctie primaire activiteiten en ondersteunende activiteiten.



BELANGRIJK

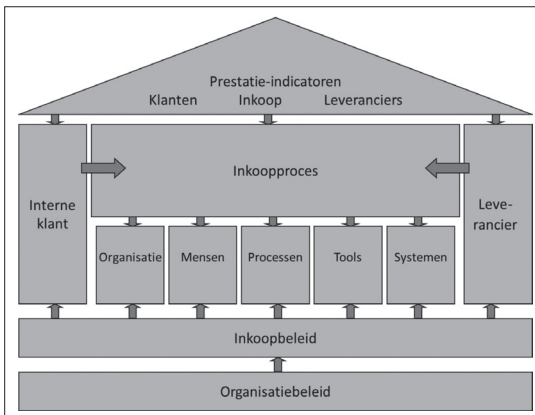
Op basis van de waardeketen van Porter kun je in ieder geval concluderen dat de inkoopfunctie een belangrijke rol vervult binnen een organisatie en in veel gevallen rechtstreeks onder de supervisie van de hoogste managementlaag dient te vallen. Is dat in jouw organisatie niet het geval, dan is het belang van de inkoopfunctie nog niet voldoende op waarde geschat en ligt er nog heel wat werk in het verschiet. En is dit niet de reden dat je dit boek nu aan het lezen bent?

Inkoopfunctie breder dan inkoopafdeling



TECHNISCHE INFO

De uitgebreide definitie van de inkoopfunctie luidt: *het van externe bronnen betrekken van alle goederen of diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsuitoefening, de bedrijfsvoering en de instandhouding van het bedrijf tegen de voor de organisatie gunstigste voorwaarden*. Het (doen) uitvoeren van het inkoopproces vormt het hart van de inkoopfunctie, maar de inkoopfunctie omvat meer dan alleen het inkoopproces en de inkoopafdeling. Het betreft de gehele organisatie die zich bezighoudt met alle aspecten van het inkopen. De inkoopfunctie wordt daarbij grafisch weergegeven als een inkoophuis (zie figuur 1.3).



FIGUUR 1.3: Model inkoopfunctie. (inkoophuis, bron: Streefkerk, 2015)

De keuzes die je in verschillende fasen van het inkoopproces maakt (welke specificaties, welke leveranciers om offertes vragen, welke selectiecriteria bij de keuze uit de offertes, wat regelen in het contract), zijn afhankelijk van de strategie en het beleid van je organisatie.

Bovendien is het noodzakelijk om het inkoopproces zelf goed te ondersteunen door:

- » informatie over het budget van de klant en financiële middelen inkoopfunctie beschikbaar te krijgen;
- » personeel en organisatie goed neer te zetten;
- » standaardmethoden en -procedures te gebruiken (bijvoorbeeld offertebeoordelingsmethoden en aanbestedingsprocedures);
- » informatievoorziening te organiseren voor de inkopers zelf, voor interne klanten en leveranciers.

Verder kunnen regelmatige controles – in de vorm van performancemetingen van de totale inkoopfunctie – nuttige informatie opleveren waarmee je eventueel op de genoemde onderdelen kunt bijsturen.

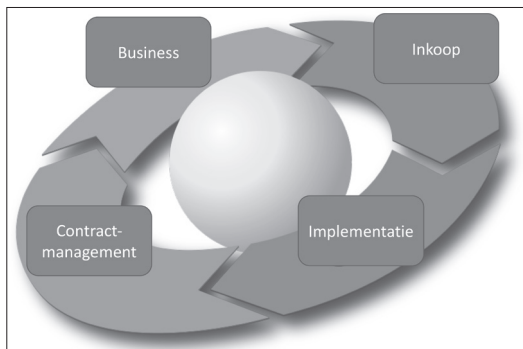
Inkoopproces als onderdeel van het businessproces



BELANGRIJK

Vaak beschouwt men het inkoopproces als een op zichzelf staand en lineair proces. In de praktijk maakt het inkoopproces echter deel uit van een groter geheel; een keten van een viertal processen die hun oorsprong vinden in de business en samen een circulair businessproces vormen (zie figuur 1.4):

- » business
- » inkoop
- » implementatie
- » contractmanagement



FIGUUR 1.4: Inkoopproces als onderdeel van het businessproces.

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

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

- » goederenstroom
- » financiële stroom
- » informatiestroom
- » relatie-'stroom'

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



PAS OP

De transitie naar een business-gedreven businessinkoop vraagt wel een lange adem en een aanzienlijke inspanning van zowel de business als de inkoop. Dit komt vooral doordat een dergelijke stap een forse cultuurverandering, investeringen en een andere wijze van denken met zich meebrengt. In dit boek gaan we, bijvoorbeeld in het hoofdstuk over inkooporganisatie (hoofdstuk 8), nog wel uit van een traditionele inkoopfunctie, omdat een groot deel van de organisaties nog geen business-gedreven inkoop kent en daar ook niet klaar voor is.

Begrippen en definities



PAS OP

Allerlei definities van inkoop worden te pas en te onpas gebruikt. Ze hebben alle als uitgangspunt dat de inkoopfunctie de organisatie voorziet van de benodigde goederen en diensten op de daarvoor bedoelde tijdstippen, uitgevoerd op de meest efficiënte en effectieve manier. Het nadeel van de meeste van deze definities is dat ze te uitgebreid zijn en dus moeilijk te onthouden. En dat willen we natuurlijk niet, we hebben wel wat beters te doen. Inkopen bijvoorbeeld.

Basisdefinitie inkoop

Voor de dagelijkse inkooppraktijk is daarom de handigste definitie: *inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat*. Deze definitie is gemakkelijk te onthouden en geeft bovendien een goede afbakening van het onderwerp 'inkoop'.

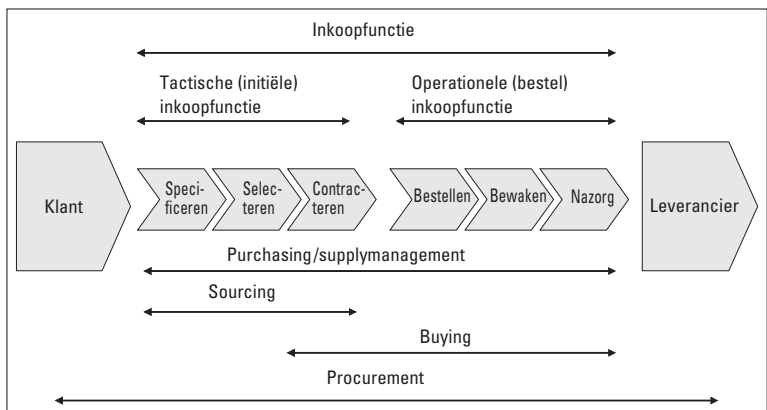
Bij deze definitie wil ik drie opmerkingen plaatsen. Door deze definitie bekijk je de inkoop over de volle breedte en maak je onderscheid naar de ontvanger van de factuur. De definitie benoemt geen 'producten of diensten', maar 'alles'. Dit betekent dat je niet alleen zaken als kantoorartikelen, grondstoffen, verpakkingsmaterialen, gas, water en licht, accountants, adviseurs, maar ook bijvoorbeeld belastingen tot de inkoop rekent. Ook de Belastingdienst stuurt namelijk een 'factuur', die je moet betalen. Je kunt deze 'ruis' voorkomen door de uitgaven die onder inkoop vallen maar de inkoopfunctie niet echt beïnvloeden, later bewust buiten beschouwing te laten.

In de tweede plaats ontvang je externe facturen voor bewuste inkopen, maar ook voor onbewuste inkopen, gebaseerd op min of meer logische voortzettingen van bestaande activiteiten. Zoals het stilzwijgend laten verlengen van een contract. Je hoeft dus niet iets bewust te ondernemen om van inkoop te kunnen spreken.

Ten slotte maak je geen onderscheid naar de tijdsperiode waarvoor je een product of dienst koopt. Ook al betreft het een investering voor vele jaren waarvoor je een factuur ontvangt, de inkoop doe je en de factuur betaal je op enig moment. Ook investeringen vallen dus onder inkoop; het feit dat je deze investeringen over meerdere jaren afschrijft, doet niet ter zake.

Primaire en secundaire inkoop

Het belang van primaire inkoop (de naam verradt het al) is groter dan het belang van secundaire inkoop. Bij primaire inkoop gaat het om de inkoop voor de primaire activiteiten, zoals productie en verkoop. Bij secundaire inkoop gaat het over de inkoop voor de ondersteunende activiteiten. Bij dienstverlenende bedrijven en bij de overheid wordt dit vaak facilitaire inkoop genoemd.



FIGUUR 1.5: Overzicht veelgebruikte begrippen in het inkoopproces.

Tactische en operationele inkoop



BELANGRIJK

In het Nederlands taalgebruik verdeel je de inkoopactiviteiten over het algemeen over de begrippen tactische en operationele inkoop (zie figuur 1.5). Daarbij ga ik uit van de inkoopprocesbeschrijving van Arjan van Weele, Nederlands eerste inkoophoogleraar en auteur van het boek *Inkoop in strategisch perspectief*.

De tactische inkoop houdt zich bezig met de eerste drie stappen van het inkoopproces en noem je ook wel initiële inkoop:

- » **specificeren** van wat er precies nodig is
- » **selecteren** van een of meerdere leveranciers
- » **contracteren** van de geselecteerde leverancier(s)



BELANGRIJK

Na de tactische inkoop komen de drie fasen van de operationele inkoop:

- » **bestellen** of afroepen van de goederen of diensten
- » **bewaken** van levertijden, accorderen van de facturen en corrigeren van foutieve bestellingen, leveringen en/of facturen
- » **nazorg** waaronder het afhandelen van claims en creditfacturen, archiveren van besteldocumenten en evalueren van de leveranciersprestaties

Engelstalige inkoopbegrippen

Ik kan me goed voorstellen dat je af en toe door de bomen het bos niet meer ziet met al die inkoopdefinities. Het is mij ook overkomen in de beginfase van mijn loopbaan in de inkoop, toen ik bij een buitenlands beursbezoek moest uitleggen wat mijn functie was. Na veel gestotter kwam ik uit op het woord *purchaser*. Een woord dat achteraf gezien, maar dat was stom toeval, de lading nog het best dekte.

Het vak inkoop vindt zijn oorsprong in de Verenigde Staten en Engeland. Het is dan ook niet zo gek dat je in de inkoopliteratuur veel Engelstalige begrippen aantreft.

Purchasing

Het Engelstalige werkwoord *purchase* betekent aankopen, inkopen, verwerven en komt het meeste overeen met het Nederlandse begrip inkopen. Het begint bij specificeren en eindigt bij het uitvoeren van de nazorg. Activiteiten die hier niet onder vallen zijn het plannen van materiaalbehoeften, het uitvoeren van ingangsc controles en het keuren van kwaliteit bij het magazijn of de productie en het beheren van voorraden.

Supplymanagement

In de Engelstalige inkoopliteratuur wordt het begrip *supplymanagement* gelijkgeschakeld met het woord *purchasing* en dus met inkopen. Als je kijkt naar de letterlijke vertaling van het woord supply, heeft het in het Nederlands meer betrekking op het verzorgen van de voorraden en het bevoorraden van de afnemers. Let goed

op als je een functie in supplymanagement tegenkomt. Het kan operationeel zijn, maar ook operationeel en tactisch samen.

Sourcing

Het werkwoord *sourcing* is afgeleid van het zelfstandig naamwoord *source*, dat in het Nederlands bron of oorsprong betekent. Het omvat de hierna beschreven activiteiten:

- » beoordelen inkoopvolume van een organisatie (wat werd tot nu toe gekocht);
- » beoordelen mogelijke leveringsbronnen (wie kan wat leveren);
- » ontwikkelen strategie om de leveringen op continue basis te garanderen (wat kunnen we waar kopen, tegen minimale kosten en risico's);
- » identificeren en selecteren geschikte leveranciers;
- » contracteren geselecteerde leverancier(s) en het implementeren van deze contracten binnen de organisatie;
- » up-to-date houden van kennis over markten, leveranciers en leveranciersprestaties.

Sourcing is vergelijkbaar met het Nederlandse begrip tactisch inkopen.

Buying

Buying begint pas in de selectiefase en eindigt in de bestelfase. Sommige auteurs laten buying zelfs eindigen in de fase van bewaken. Het beperkt zich voornamelijk tot de commerciële aspecten van het inkoopproces. Buying is een begrip dat je in Nederland niet wilt gebruiken, omdat de inschakeling van de inkoper dan pas in de selectiefase plaatsvindt. Dit is dus te laat. In deze fase is de invloed op de kwaliteit en het prijsniveau van de te leveren producten of diensten namelijk minder groot dan in de specificatiefase.

Procurement

Als je in een Engels woordenboek het begrip *procure* opzoekt (waarvan het woord *procurement* is afgeleid), vind je naast de betekenissen aanschaffen, bezorgen, krijgen en koppelen ook de betekenis tot ontucht overhalen. Natuurlijk wist ik wel dat ik een afwisselend en spannend beroep had gekozen, maar dit overtrof ook mijn verwachtingen. Om het gevaar te ontlopen dat ze mij aanklagen voor het aanzetten tot crimineel gedrag, beperk ik me voor de rest van dit boek tot de andere betekenissen.

Procurement is van alle genoemde begrippen het uitgebreidste begrip, omdat het begint bij de vaststelling van de klantbehoefte en het uitvoeren van het tactische en operationele inkoopproces, en doorloopt tot en met de afhandeling van activiteiten zoals voorraadbeheer, ontvangst goederen, transportdocumenten, transport en magazijnbeheer. Vergis je echter niet als je een vacature ziet voor een *procurement officer*. Meestal zoeken ze dan een strategisch inkoper op seniorniveau. Maar *procurement officer* klinkt natuurlijk interessanter, zeker als ze je op een verjaardag vragen wat je voor werk doet.

Rendement van inkoop: investeer daarin

Vanzelfsprekend vindt iedere inkoper of inkoopmanager zijn eigen afdeling het belangrijkste. Natuurlijk is dat niet objectief, maar iedereen vindt zijn afdeling toch het middelpunt van het universum? Laten we eens kijken of dat voor de afdeling Inkoop terecht is of niet. Bedenk dat ook de inkoper of de inkoopmanager een ego heeft dat gestreeld wil worden. Het zijn per slot van rekening net zulke gewone mensen als jij en ik.

Het rendement van een onderneming is bepalend voor de levensvatbaarheid van de organisatie. Hoe hoger het rendement, hoe vrolijker de aandeelhouders en hoe groter de overlevingskansen van een bedrijf. Willen we dat niet allemaal? Verbetering van het rendement verdient alle aandacht en daarbij komen ook de inkoopgebonden kosten om de hoek kijken. Aan de hand van het DuPont-diagram laat ik je zien wat het effect is van besparingen met hulp van de inkoopafdeling. Besparingen die leiden tot een verlaging van de inkoopgebonden kosten.



TECHNISCHE
INFO

VERSCHIL IN INKOOPVOLUME

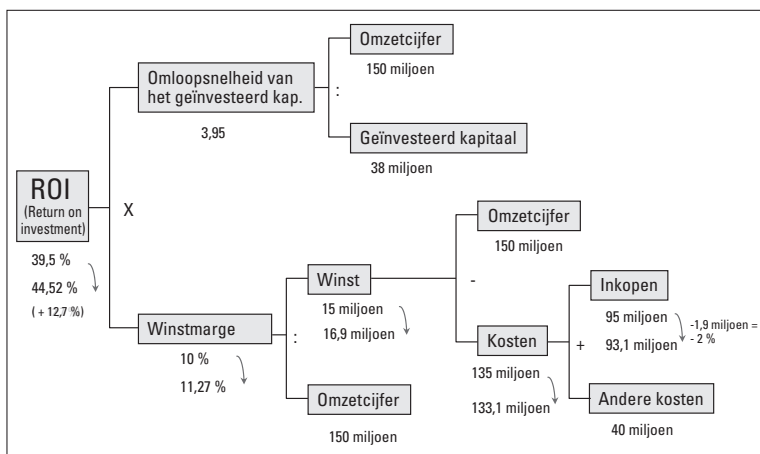
Elk bedrijf heeft een bepaald volume van producten en diensten dat wordt ingekocht. De omvang van dat inkoopvolume in relatie tot de totale kosten van een organisatie verschilt van branche tot branche. In de consumer products industrie (Philips) komt het percentage op 60 à 70% uit, in de automotive industrie (Volvo Cars) op zo'n 50 à 60% en in de dienstverlenende bedrijven (PinkRoccade) op zo'n 10 à 40%. Gemiddeld genomen bestaat 60% van de kosten bij een bedrijf uit inkoopgebonden kosten. Voor overheidsorganisaties liggen dat soort percentages weliswaar gemiddeld lager, maar is er nog steeds sprake van aanzienlijke bedragen.



BELANGRIJK

Figuur 1.6 maakt duidelijk dat een besparing van 2% op de inkoopgebonden kosten leidt tot een verbetering van het rendement op het netto werkzame vermogen van 12,7%. En zeg nu zelf, het is toch niet moeilijk om een inkoopbesparing van 2% te realiseren. Alleen al je mond opendoen richting leverancier levert je dit percentage op. Om te illustreren hoe gemakkelijk je soms inkoopbesparingen kunt realiseren, gebruik ik vaak het voorbeeld van American Airlines, een van de grootste luchtvaartmaatschappijen ter wereld. Zij bespaarden in 1987 \$ 40.000 door één olijf te verwijderen uit de salades die ze in de eerste klasse serveerden. Tel uit je winst.

Het werkt natuurlijk ook de andere kant op. Zo eerlijk moet ik wel zijn. Een slechte inkoopperformance van een bedrijf kan goud geld kosten en een verslechtering van het rendement betekenen. Dit risico is nog groter als het aandeel van de inkoopgebonden kosten in een eindproduct hoger is.



FIGUUR 1.6: DuPont-analyse.

Uitgaande van de DuPont-analyse kunnen inkoopbeslissingen twee richtingen uitgaan. Beide richtingen zijn goed. Nog beter is het als je beide richtingen combineert. De ene richting gaat ervan uit dat je de marges kunt vergroten door het realiseren van inkoopbesparingen. De andere richting zoekt het meer in het verbeteren van de omloopsnelheid van netto geïnvesteerd vermogen door vermindering van het werkkapitaal. De maatregelen daarvoor zijn eigenlijk vrij simpel:

- » **Verleng de betalingstermijn met je leveranciers.** Een grote non-profitorganisatie in Nederland met een jaarlijks inkoopvolume van € 150 miljoen verlengde zijn termijn van 30 dagen naar bijna 60 dagen. Het betekende bijna een maand extra geld zonder naar de bank te gaan.
- » **Schenk extra aandacht aan de kwaliteit van de leveringen (zero defects),** waardoor je in staat bent je buffervoorraden terug te dringen. Ga eens na wat het je kost als er een foutieve levering plaatsvindt. Je zult er waarschijnlijk van schrikken.
- » **Laat je leveranciers vaker leveren,** waardoor je in staat bent het volume van je voorraden omlaag te brengen. Maak natuurlijk wel een kosten-batenanalyse op basis van de kosten die de leverancier je in rekening brengt voor het vaker leveren.
- » **Besteed kernactiviteiten die je nu in eigen beheer uitvoert niet uit aan een derde.** Doe dit alleen als je de activiteiten zelf goed beheert en als je ze goed beschreven hebt. Maak ook hiervoor een kosten-batenanalyse. Een van de grootste verzekeraars van de wereld besteedde drie jaar geleden een deel van de schadeafhandeling uit aan een gerenommeerde zakelijke dienstverlener. Twee jaar later nam de verzekeraar de werkzaamheden weer terug, omdat een aantal activiteiten niet goed was beschreven en de dienstverlener niet meer uitkwam met zijn kosten.

Professioneel inkopen biedt elk bedrijf genoeg mogelijkheden om het rendement snel en met relatief weinig investeringen te verbeteren. Inkopen vormt een (potentiële) winst- en verliesbron, maar heeft niet altijd de prioriteit van het hoger management. Men investeert liever aan de verkoopzijde door extra reclamecampagnes, acties of het inzetten van meer verkopers. Onterecht, zoals uit voorgaand verhaal blijkt.

Verantwoordelijkheden inkoopfunctie



BELANGRIJK

Bij de meeste organisaties of bedrijven kun je vier hoofdverantwoordelijkheden van de inkoopfunctie benoemen. Om deze verantwoordelijkheden goed in te kunnen vullen, is het noodzaak om de inkoopprocessen en de daarbij horende verantwoordelijkheden goed vast te leggen.

Niet alleen intern, maar ook extern richting leveranciers moeten de afspraken helder zijn. De ING Bank koos er ooit voor om brochures te gebruiken om leveranciers te informeren over haar nieuwe inkoopbeleid en –organisatie en in een latere fase over de gedragsregels en afspraken op het gebied van bedrijfsethiek.

Verminder strategische kwetsbaarheid

Hoe groter de omzet van een bepaalde leverancier bij een bedrijf, hoe afhankelijker het bedrijf is van deze leverancier. Zeker als deze leverancier zich in een markt bevindt waarin zich weinig aanbieders (of slechts een enkele aanbieder) bevinden. Leveringen van deze hofleveranciers dienen van een hoog kwaliteitsniveau te zijn en op tijd binnen te komen. Is dat niet het geval, dan wegen de kosten van deze fouten niet op tegen de besparingen die je dacht te kunnen realiseren door grotere volumes bij een hofleverancier in te kopen.

Inkoop zal ervoor moeten zorgen dat deze leveranciers scherp blijven qua prestaties. Tegelijkertijd zal inkoop altijd naar alternatieven moeten blijven zoeken om de kwetsbaarheid van het bedrijf te verminderen.

Zorg voor continuïteit bedrijfsprocessen

Alle producten en diensten die je voor een organisatie of bedrijf inkoop, koop je in om het bedrijfsproces ongestoord te laten verlopen. Verstoor je het bedrijfsproces, dan is Leiden – en in dit geval de inkoopafdeling – in last.

Als een bedrijf een artikel of een bepaalde dienstverlening introduceert en er een essentieel onderdeel ontbreekt, is de schade die je oploopt veel groter dan de kosten van het ontbrekende onderdeel alleen.



PAS OP

Inkoop kan beter meer nadruk leggen op het kwaliteitsaspect en een tijdige levering, dan aansturen op een lagere prijs of een extra korting. Goedkoper inkopen brengt het risico met zich mee dat dit uiteindelijk duurkoop zal blijken te zijn.

Verlaag inkoopgebonden kosten

Het verlagen van de inkoopgebonden kosten kan op twee manieren:

- » **Effectiviteitsverbeteringen.** Verbeteringen die de inkoopfunctie doorvoert op het gebied van:
 - kosten van producten of diensten

- administratie inclusief facturering van producten of diensten
- logistiek van producten of diensten
- kwaliteit van producten of diensten

» **Efficiëntieverbeteringen.** Verbeteringen die de inkoopfunctie aanbrengt op het gebied van:

- management
- personeel
- informatiesystemen
- procedures, processen en hulpmiddelen



PAS OP

FORSE SCHADE DOOR GROTE STORING BIJ DSM

Chemisch concern DSM kampt met technische problemen bij zijn agrodivisie in Nederland. Begin vorige maand ontstonden de problemen bij een van de twee ammoniakfabrieken van het concern in Geleen. Een onderdeel in het productieproces begaf het waardoor de gehele fabriek stil kwam te liggen. De reparaties duren, onder meer door het ontbreken van onderdelen, nu veel langer dan verwacht. Intussen probeert DSM haar externe klanten zo goed mogelijk te bedienen door ammoniak elders in te kopen.

Bron: *De Telegraaf*, juli 2008

Bij effectiviteitsverbeteringen is inkoop hoofdzakelijk afhankelijk van de leveranciers, bij efficiëntieverbeteringen kan de afdeling Inkoop zelf de handen uit de mouwen steken en redelijk autonoom verbeteringen doorvoeren.

Uitbesteden product- en procesinnovatie

Je kunt deze activiteiten als organisatie natuurlijk zelf uitvoeren, maar misschien kan het ook anders. Zoals cabaretier en chansonnier Wim Sonneveld het ooit verwoordde in een conference waarbij hij een glazenwasser van drie hoog naar beneden liet komen omdat hij het niet goed deed. Het commentaar van Sonneveld: 'Dat moet je een ander laten doen.'

Dat is nu precies wat je in het bedrijfsleven ook veel ziet gebeuren. De ontwikkeling van nieuwe producten wordt bewust uit handen gegeven aan leveranciers. Caters ontwikkelen bijvoorbeeld nieuwe concepten voor bedrijfsrestaurants; opdrachtgevers hebben zelf deze kennis niet in huis en de cateraars kunnen hetzelfde concept bij meerdere opdrachtgevers gebruiken.

Professionalisering inkoopfunctie

Op basis van de vier hoofdverantwoordelijkheden kan de inkoopfunctie zich verder ontwikkelen en een bijdrage leveren aan de primaire en secundaire procesactiviteiten. Daarbij wil ik wel enkele nuancerende opmerkingen plaatsen.

- » **De klant is koning maar niet helemaal.** De interne klanten (productie en verkoop) van de inkoopafdeling bepalen wat zij nodig hebben en de behoeften van hun externe klanten zijn daarvoor bepalend. Daarbij worden zij beperkt door de technische mogelijkheden van de productie of door de capaciteit van hun medewerkers.

De inkoopfunctie op haar beurt kent ook haar beperkingen, maar die zitten aan de kant van de leveranciers. Inkopers moeten in staat zijn de gewenste producten en/of diensten met de gevraagde specificaties te leveren in de gevraagde hoeveelheden op de gewenste tijdstippen.

Een complicerende factor is dat veel leveringen ook nog eens afhankelijk zijn van de wisselende behoeften van de klanten van een onderneming. Wie herinnert zich niet de promoactie met Wuppies, waarmee Albert Heijn bijna ten onder ging aan zijn eigen succes, omdat de vraag van de klanten naar Wuppies het aanbod ruimschoots overtrof. Niets is zo onvoorspelbaar als de klant en dat heeft zo zijn gevolgen voor de inkoopactiviteiten.

- » **Samenwerking binnen organisatie is pure noodzaak.** Inkopers hebben nog wel eens de neiging solistisch gedrag te vertonen om goede resultaten uit het inkoopproces te claimen. In de praktijk blijkt echter dat die resultaten meestal het gevolg zijn van een crossfunctionele inkoopbenadering, waarbij meerdere disciplines, zoals productie, logistiek en verkoop, samenkomen en ook gezamenlijk besluiten nemen over inkooptransacties.

Binnen deze crossfunctionele inkoopteams krijg je te maken met tegenstrijdige belangen en tegenstrijdige gevolgen van inkoopbeslissingen. Het combineren van inkoopvolumes bij één leverancier levert lagere prijzen op, maar vergroot de afhankelijkheid van diezelfde leverancier, zeker als het strategische producten of diensten zijn. Duurzaam inkopen is voor alle overheidsorganisaties tegenwoordig een van de beleidsdoelstellingen, maar levert in een aantal gevallen hogere prijzen op en beperkt je soms in je keuze, omdat nog niet alle leveranciers in staat zijn hieraan mee te werken.

- » **Resultaten staan voorop.** De bijdrage aan product- en procesinnovatie door de inkoper is sterk afhankelijk van de technische kennis en vaardigheden op het betreffende vakgebied. Je ziet nogal eens dat inkopers minder serieus worden genomen vanuit productie of logistiek. Dat is jammer, want ook hier geldt dat samenwerken binnen crossfunctionele teams de sleutel vormt tot betere resultaten.

Vanuit een traditionele benadering ziet men de inkoper als degene die aan het einde van het tactische inkoopproces verantwoordelijk is voor de (prijs)onderhandelingen en die zich dient te beperken tot die rol. Met de professionalisering van de inkoopfunctie zie je die gedachte steeds meer verdwijnen. De inkoper ontwikkelt zich binnen de crossfunctionele teams van dienstverlener tot de aanjager van kostenbewustzijn en van prijs-kwaliteitdenken binnen een organisatie. Uiteraard met het belang van de primaire activiteiten als uitgangspunt, want zonder positieve resultaten is er helemaal geen primaire bedrijfsvoering.