

# *Inkopen voor Dummies*

2e editie

**Peter Streefkerk**



**BBNC**  
uitgevers

Amersfoort, 2016

# Inhoud in vogelvlucht

Over de auteur .....	xvii
Opdracht .....	xvii
Dankwoord .....	xvii
<b><i>Inleiding</i></b> .....	<b>1</b>
<b><i>Deel I: Plaats van inkoop in het universum</i></b> .....	<b>9</b>
Hoofdstuk 1: Inkoop: spin in het web .....	11
Hoofdstuk 2: Inkoopmanagementproces .....	29
<b><i>Deel II: Topdown, eerst inkoopbeleid en structuur</i></b> .....	<b>45</b>
Hoofdstuk 3: Inkoopbeleid en -strategie .....	47
Hoofdstuk 4: Van inkoopbeleid naar inkoopactieplan .....	65
Hoofdstuk 5: Inkoopportfolio .....	81
Hoofdstuk 6: Bouwstenen van een inkooporganisatie .....	101
<b><i>Deel III: Tactische inkoop</i></b> .....	<b>119</b>
Hoofdstuk 7: Zonder klantbehoefte geen inkoop .....	121
Hoofdstuk 8: Geld besparen begint met goed specificeren .....	137
Hoofdstuk 9: Selecteren en onderhandelen .....	153
Hoofdstuk 10: De kleine lettertjes van het inkoopproces .....	171
Hoofdstuk 11: Europees aanbesteden is inkopen! .....	189
<b><i>Deel IV: Uitvoerende en beherende inkoop</i></b> .....	<b>207</b>
Hoofdstuk 12: Bestellen, bewaken en nazorg .....	209
Hoofdstuk 13: Contractmanagement .....	223
<b><i>Deel V: Strategische keuzes in de inkoop</i></b> .....	<b>241</b>
Hoofdstuk 14: Best value procurement: een andere manier van inkopen .....	243
Hoofdstuk 15: Outsourcing of niet .....	269
Hoofdstuk 16: E-procurement: inkopen via internettechnologie .....	287
Hoofdstuk 17: Inkoopsamenwerking: samen door één deur .....	307
<b><i>Deel VI: Het deel van de tientallen</i></b> .....	<b>325</b>
Hoofdstuk 18: Tien managementboeken voor een inkoper .....	327
Hoofdstuk 19: Tien competenties van een professionele inkoper .....	333
Hoofdstuk 20: Tien ontwikkelingen in de inkoop .....	341
Hoofdstuk 21: Tien interessante sites over inkoop .....	349
<b><i>Index</i></b> .....	<b>355</b>

## Hoofdstuk 1

# Inkoop: spin in het web

.....

### *In dit hoofdstuk:*

- ▶ Concurrentievoordeel en de rol van inkoop
  - ▶ Welke activiteit hoort bij welk begrip binnen de inkooptheorie
  - ▶ Het belang van de inkoopfunctie binnen een organisatie
- .....

**L**aat 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. Probeer inkopers dit te vertellen en ze op hun plaats te wijzen en ik voorspel je: de inkoper is eigenwijs en gedraagt zich als een speelgoedduikelaar die je een tik geeft, omvalt en weer opveert.

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 wel eens gehoord hebt, maar 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*

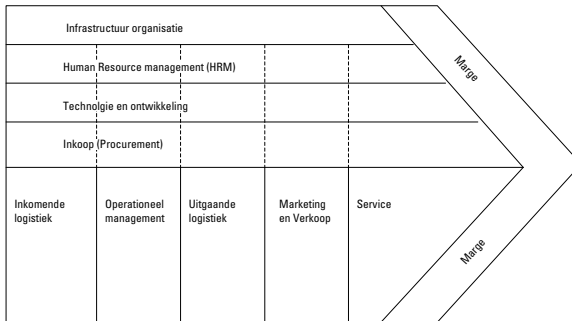
In zijn boek *Concurrentievoordeel: de beste bedrijfsresultaten behalen en behouden* uit 1985 introduceert Michael Porter zijn theorie over de waardeketen en de plaats van de inkoopfunctie daarbinnen. Het model is oorspronkelijk bedoeld voor industriële ondernemingen, maar met een beetje fantasie kun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

**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 de 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 die van anderen (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, halfabricaten 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 onder andere adverteren, persoonlijke verkoop, direct mail, vaststellen van prijzen en distributiekkanalen en het opstellen van offertes.
- ✔ **Service.** Dit is de activiteit die nog wel eens 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, 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.
- ✔ **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.

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



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?

## Begrippen en definities

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 en 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 meest handige 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.

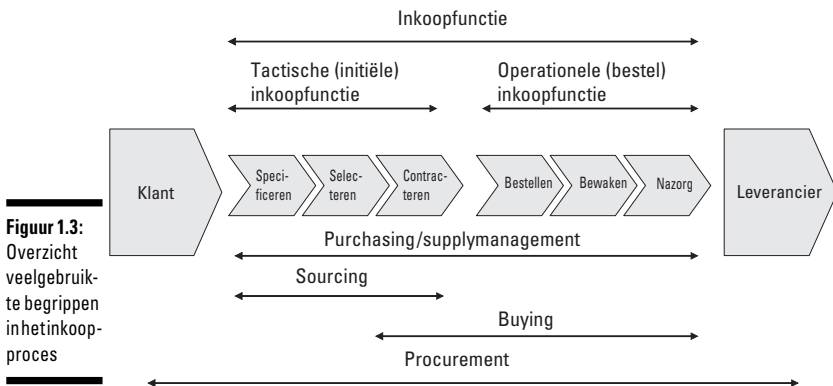
Ten slotte maak je geen onderscheid naar de tijdsperiode, waarvoor je een product of dienst koopt. Ook al betreft het een investering voor vele jaren waarvoor je een factuur ontvangt, de inkoop doe je en de factuur betaal je op enig moment. Ook investeringen vallen dus onder inkoop; het feit dat je deze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

### Tactische en operationele inkoop

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



**Figuur 1.3:** Overzicht veelgebruikte begrippen in het inkoopproces

### *Tactische en operationele inkoop*

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

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

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 de foutieve bestellingen, leveringen en/of facturen;
- ✓ **nazorg** waaronder het afhandelen van claims en creditfacturen, archiveren van besteldocumenten en evalueren van de leveranciersprestaties.

### *Angelsaksische 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 beste 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 Angelsaksische inkoopbegrippen 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 ingangscodes en het keuren van kwaliteit bij het magazijn of de productie en het beheren van voorraden.

#### *Supplymanagement*



In de Angelsaksische 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. Op het gevaar af dat ze mij aanklagen voor het aanzetten tot crimineel gedrag, beperk ik me voor de rest van dit boek toch maar tot de andere betekenissen.



Procurement is van alle genoemde begrippen het uitgebreidste begrip, omdat het begint bij de vaststelling van de klantbehoefte, 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.