

Inkoop

Werken vanuit een ketenbenadering



**Brigitte Faber-de Lange, Reinder Pieters,
Stef Weijers**

4^e druk

Inkoop

Werken vanuit een ketenbenadering

Brigitte Faber-de Lange

Reinder Pieters

Stef Weijers

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: Shutterstock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleenen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-07853-9

ISBN 978-90-01-07852-2

NUR 804

Woord vooraf

Goed inkopen begint met het inkoopvak goed beheersen. Alle aspecten die daarvoor van belang zijn, staan in dit boek beschreven. Samenwerken met de andere disciplines in het bedrijf – verkoop, productie, service, distributie, marketing – maar ook met de leveranciers en de eindafnemers. Waar andere leerboeken over inkoop de inkoper centraal stellen, staat in dit boek samenwerken in de (logistieke) keten voorop.

Inkoop, werken vanuit een ketenbenadering is een basisboek voor een brede groep studenten in het hoger onderwijs, bijvoorbeeld voor studenten in het Hoger Economisch Onderwijs – Commerciële Economie, Bedrijfseconomie, Logistics Management – die zich in het kader van hun opleiding met inkoop bezighouden. Het boek is niet alleen geschreven voor de hbo'er die als inkoper aan de slag gaat, maar ook voor diegenen die in hun werk met inkopers te maken krijgen, zoals de verkoper, de logisticus en de producent. Zij kunnen met inkopers te maken krijgen in hun eigen organisatie, maar ook daarbuiten op een andere plaats in de logistieke keten. Het boek is tevens geschikt voor studenten Technische Bedrijfskunde, met name vanuit het oogpunt van productontwikkeling, en voor studenten Facility Management die zich voorbereiden op hun rol als regisseur van gecontracteerde dienstverleners.

In dit boek behandelen we de basistheorie van inkoop. De theorie wordt toegelicht met aansprekende praktijkvoorbeelden en casussen uit diverse sectoren: industrie, handel, overheid en dienstverlening. Dat doen we om de vertaalslag van theorie naar praktijk te vergemakkelijken en het boek geschikt te maken als naslagwerk voor praktijkopdrachten, stages en afstudeerprojecten.

We hebben het boek vormgegeven als een leerboek met trefwoorden in de kantlijn en tussenvragen, inclusief antwoorden. Het boek is zowel geschikt voor zelfstudie als voor gebruik in groepswork.

Dit is de vierde druk van *Inkoop, werken vanuit een ketenbenadering*. We hebben gemerkt dat het boek duidelijk in een behoefte voorziet en inkoop als vakgebied toegankelijk maakt. We dragen graag bij aan de ontwikkeling van het inkoopvak door ook in deze editie actuele voorbeelden te hanteren en een aantal nieuwe ontwikkelingen op te nemen.

In hoofdstuk 1 is de paragraaf over trends in inkoop geactualiseerd, zodat dit aansluit bij recente wetenschappelijke literatuur. Tevens is aanvullende verdiepingsstof opgenomen over social return in relatie tot inkoop. In hoofdstuk 2 is de informatie over inkoop in de zorgsector en publieke inkoop up-to-date gemaakt. Zo wordt nu ook aandacht besteed aan de nieuwe zeer omvangrijke inkooptaak van gemeenten op het gebied van de WMO, de Jeugdwet en de Participatiewet. In hoofdstuk 3 zijn verschillende inkoop-

samenwerkingen beter met voorbeelden toegelicht en is de paragraaf over outsourcing meer in balans gebracht met de nieuwe ontwikkelingen dat een aantal bedrijven de productie juist weer dichterbij organiseert. In de paragraaf ketenfinanciering uit hoofdstuk 5 is de nieuwe wettelijke betalingstermijn van 30 dagen die grote bedrijven moeten hanteren voor hun betalingen aan het midden- en kleinbedrijf opgenomen. In hoofdstuk 6 is ook een voorbeeld opgenomen over process mining, een onderdeel van data analytics dat veel informatie kan opleveren voor procesoptimalisatie op het gebied van inkoop in aanvulling op een spend analyse. Door de vele actuele voorbeelden sluit het boek echt aan op de huidige inkoopuitdaging waar organisaties voor staan.

Wij hebben bij de herziening gebruikgemaakt van feedback die studenten tijdens de colleges hebben gegeven. Zij houden ons scherp met hun vragen en kritische opmerkingen. Ook zijn wij dankbaar voor het bruikbare commentaar dat vakcollega's ons gaven. We bedanken met veel plezier de uitgever, Bert Deen, die ons stimuleerde om verdere verbeteringen in het boek aan te brengen.

Brigitte Faber-de Lange
Reinder Pieters
Stef Weijers

Inhoud

DEEL 1

Afbakening van de inkoop 9

- 1 Inkoop in vogelvlucht 11**
 - 1.1 Begripsbepaling inkoop 13
 - 1.2 Inkoop binnen de keten 19
 - 1.3 De (noodzakelijke) meerwaarde van inkoop 27
 - 1.4 Bereiken van inkoopresultaat 37
 - 1.5 Inkoop in ontwikkeling 41
 - Samenvatting 53

- 2 Inkoop in sectoren 57**
 - 2.1 Productiebedrijven 59
 - 2.2 Dienstverleners 71
 - 2.3 Handelsondernemingen 78
 - 2.4 Inkoop bij de overheid 85
 - Samenvatting 98

DEEL 2

Tactische en operationele inkoop 101

- 3 Sourcing 103**
 - 3.1 Sourcingbeleid 105
 - 3.2 Sourcingstrategieën 107
 - 3.3 Leveranciersbeleid 109
 - 3.4 Samenwerkingsvormen binnen inkoop 114
 - 3.5 Uitbesteden 121
 - Samenvatting 127

- 4 Inkoopproces 129**
 - 4.1 Rol inkoper 131
 - 4.2 Initiële inkoop 133
 - 4.3 Operationele inkoop 146
 - 4.4 Uitvoering van het inkoopproces 157
 - 4.5 E-procurement en het inkoopproces 159
 - 4.6 Contractmanagement en 'contract compliance' 163
 - Samenvatting 170

DEEL 3

Kwantitatieve inkoopaspecten 173

5 Prijsstelling en inkoop 175

- 5.1 Kostenopbouw 177
- 5.2 Varianten van prijszetting 180
- 5.3 Total cost of ownership 188
- 5.4 Beperken van inkooprijstijgingen 189
- 5.5 Kosten in de keten 196
- 5.6 Ketenfinanciering 200
- Samenvatting 203

6 Ontdekken van patronen in inkoopuitgaven 207

- 6.1 Soorten goederen en diensten 209
- 6.2 Inkoopdiagnose of 'spend analysis' 213
- 6.3 Pareto-analyse 217
- 6.4 Formuleren van een inkooppakketstrategie 221
- 6.5 Accountportfolio 228
- Samenvatting 233

DEEL 4

Organisatie van de inkoop 237

7 Positioneren van inkoop in de organisatie 239

- 7.1 Inkooptaken in organisaties 241
- 7.2 Belang van inkoop verschilt per organisatie 243
- 7.3 Inkoopontwikkelingsmodel 245
- 7.4 Inkopen is intern afstemmen 247
- 7.5 Centraal versus decentraal inkopen 250
- 7.6 Inrichten van een inkooporganisatie 253
- 7.7 Extern afstemmen van inkoop 257
- 7.8 Purchasing Excellence 261
- Samenvatting 271

Antwoorden tussenvragen 273

Literatuuropgave 286

Bijlage 1 Incoterms 291

Illustratieverantwoording 292

Register 293

Over de auteurs 297



DEEL 1

Afbakening van de inkoop

- 1 Inkoop in vogelvlucht 11
- 2 Inkoop in sectoren 57



1

Inkoop in vogelvlucht

De centrale vraag van dit hoofdstuk is: wat betekent inkoop voor een organisatie?

We beantwoorden de centrale vraag aan de hand van de volgende deelvragen:

- Wat verstaan we onder inkoop? (paragraaf 1.1)
- Wat is de positie van inkoop in de logistieke keten? (paragraaf 1.2)
- Hoe kan inkoop meerwaarde creëren? (paragraaf 1.3)
- Hoe kan de organisatie inkoopresultaat bereiken? (paragraaf 1.4)
- Wat zijn trends in inkoop? (paragraaf 1.5)

Inkoop 13, 17, 23, 27, 33, 75

Inkoopafdeling 13

Inkoopstrategie 17

Waardeketen 19

Meerwaarde 21

Inkoopkanaal 23

Organisatiestrategie 27

Inkoopplan 27

Vijfkrachtenmodel 30

Kostenleiderschap 32

Differentiatiestrategie 32

Focusstrategie 32

Inkooptaandeel 33

Inkoopkosten 33

DuPont-model 35

Prestatie-indicator 37

Deming-cirkel 39

Purchasing Managers' Index 50

Plan van Ahold Delhaize om minder aan leveranciers te betalen, schendt gedragscode

Ahold Delhaize wil zijn grootste leveranciers minder betalen. Het concern grijpt de recente fusie aan om hierover het gesprek aan te gaan met honderd grote internationale leveranciers. Ahold Delhaize wil de prijsverlagingen met terugwerkende kracht vanaf 1 januari doorvoeren. Echter, dat mag niet volgens de code die machtsmisbruik moet voorkomen.

Deze opstelling van de supermarktgigant is in strijd met de Code Eerlijke Handelspraktijken. Dit akkoord moet voorkomen dat supermarkten hun grote marktmacht misbruiken om leveranciers tot prijsverlagingen te dwingen. In die code, die nu ruim twee jaar van kracht is, staat onder meer dat contracten moeten worden gerespecteerd. En dat prijsverlagingen met terugwerkende kracht niet mogen worden opgelegd.

Ahold Delhaize liet eerder weten dat de fusie in drie jaar tijd 500 miljoen euro aan besparingen moet opleveren. Die besparingen moeten voor een groot deel komen uit goedkopere inkoop. Delhaize betaalt sommige leveranciers nu tot 15% méér dan Albert Heijn. Ahold Delhaize wil voortaan de laagste van de twee prijzen betalen. Zelfs

zou er sprake van zijn dat de leveranciers voor die prijsverschillen een 'afkoopsom' moeten betalen over de jaren voor 2016. Een woordvoerder van Ahold Delhaize spreekt over de 'kansen' die de fusie de leveranciers biedt. 'Zij kunnen straks leveren aan één partij en dat is heel efficiënt.' Betrokken leveranciers willen nauwelijks reageren. Struik, fabrikant van onder meer soepen, zegt de onderhandelingen logisch te vinden en 'met vertrouwen' tegemoet te zien. Heineken zegt de uitnodiging te hebben ontvangen en zijn positie te bestuderen. De aanpak zoals die nu is gekozen, is veel omzichtiger dan bij vorige gelegenheden. In 2012, toen Ahold een flink aantal winkels van C1000 overnam en daardoor in één klap flink groter werd, kregen alle leveranciers een briefje dat de prijzen met 2% werden verlaagd. Bij dictaat. Met terugwerkende kracht. Die actie bracht een storm van protest teweeg. Na het oproer over de 2-procent-brief spraken supermarkten en industrie de Code Eerlijke Handelspraktijken af.

Bron: De Volkskrant, 15 augustus 2016. Gerard Reijn (gedeeltelijke overname)

1.1 Begripsbepaling inkoop

Wat verstaan we onder inkoop?

Er is een verschil tussen *kopen* en *inkopen*. Mensen stellen inkopen vaak gelijk aan het aanschaffen van producten, zoals ieder voor zich dat regelmatig doet. We kopen brood, koffie, nieuwe kleding en met deze aanschaffingen doen we dus, denken we, aan inkoop. Dat is niet het geval: dat noemen we kopen. Inkoop echter staat gelijk aan professionele inkoop voor een organisatie. Deze moet gestructureerd en beleidsmatig plaatsvinden. En niet zoals bij aankopen in de privésfeer met ruimte voor irrationele afwegingen. Bij professionele inkoop redeneert de inkoper vanuit de organisatiecontext. Dit betekent dat de inkoop ertoe moet bijdragen dat de organisatie ten minste overeind blijft, maar in geval van een onderneming liever winst kan maken. Inkoop moet passen in de organisatiestrategie en moet rekening houden met veranderingen in de nabije en verre toekomst. Dan is bijvoorbeeld de vraag aan de orde: wat doet de markt voor onze eindproducten en -diensten? En: hoe zit het met de prijzen van onze grondstoffen? In dit boek bespreken we alle relevante aspecten die met inkoop te maken hebben. Dit doen we voor de voorbereiding, de daadwerkelijke aanschaf en het natraject.

Het begrip inkoop kun je op verschillende manieren opvatten:

- 1 als de aanschaf zelf
- 2 als functioneel gebied van een organisatie
- 3 als afdeling

In het spraakgebruik worden deze drie begripsinterpretaties soms door elkaar heen gebruikt. Dit kan voor verwarring zorgen. In de eerste betekenis is de inkoop het aangeschafte product. Concreet gaat het dan dus om de goederen of diensten die de organisatie ingekocht heeft.

In de tweede betekenis bedoelen we met inkoop een functioneel gebied van een organisatie. Een organisatie moet ervoor zorgen dat er producten of diensten worden ingekocht. In die zin is inkoop een functie, net als verkoop of productie. De inkoper is diegene die de aanschaf doet. Een organisatie kan het inkopen neerleggen bij een inkoopfunctionaris, maar kan het inkopen ook overlaten aan andere functionarissen, die elk vanuit hun eigen functie bijdragen aan de inkoop. Soms doet een verkoper of een productieplanner iets aan inkoop. Dan is zijn officiële functie niet meteen inkoper, maar is inkoop een deeltaak van deze medewerker.

Ten slotte is er ook inkoop als afdeling: de inkoopafdeling. Dat is de afdeling binnen de organisatie die is aangewezen om aankopen te organiseren.

Kopen

Inkoop

Inkoper

Inkoopafdeling

VERDIEPINGSSTOF 1.1

Ontwikkeling van inkoop in Amerika

1850-1900: inkoop wordt erkend als belangrijke functie

In verschillende spoorwegmaatschappijen ontstonden inkoopfuncties met veel zeggenschap in de organisatie. In 1887 verscheen een boek over de inkoopfunctie, *The handling of railway supplies – Their Purchase and Disposition*, waarin de auteur duidelijk maakt dat technische kennis voor de inkoop belangrijk is en dat een centrale inkoopafdeling meerwaarde heeft.

1900-1939: de werkwijze en procedures worden ontwikkeld

In 1905 werd een tweede boek gepubliceerd over inkoop. In *The book on buying* stonden inkoopprocedures centraal. In de aanloop naar en tijdens de Eerste Wereldoorlog was verkrijgbaarheid van grondstoffen belangrijk, omdat er schaarste heerste. Er werd getwijfeld aan het belang van inkoop voor een organisatie. Dit veranderde in de jaren tot de Tweede Wereldoorlog. Geleidelijk werd het belang van inkoop voor de prestatie van een organisatie erkend.

1940-1946: focus op verkrijgbaarheid van schaarse materialen

Tijdens de Tweede Wereldoorlog was het verkrijgen van schaarse materialen belangrijk. Aan steeds meer universiteiten in de Verenigde Staten werden inkoopcolleges gegeven.

1947-1965: inkoop als kostenpost

Inkoop werd gezien als een kostenpost. De inkoopfunctie werd in de meeste organisaties genegeerd. Wel ontstond er meer aandacht voor het verzamelen, analyseren en presenteren van gegevens ten behoeve van inkoop. Ford Motor Company was een van de eerste organisaties die dit deed. Er werd zelfs een gespecialiseerde 'inkoopanalyseafdeling' opgezet om inkopers te helpen bij het analyseren van producten en prijzen. Een ander voorbeeld komt van General Electric. Deze organisatie ontwikkelde in 1947 de techniek van waardeanalyse, waarbij werd nagegaan welke materialen of veranderingen in specificatie of ontwerp de productkosten konden verlagen. Echter, marketing en financiën kregen in deze periode veel meer aandacht dan inkoop.

1965-1978: aandacht voor material management

In deze periode speelde de oliecrisis en was er sprake van een hoge inflatie. Bedrijven hadden moeite om grondstoffen te verkrijgen. Inkoop werd gezien in samenhang met andere functies rondom de goederenstroom, zoals materiaalplanning, productieplanning, kwaliteitscontrole en voorraadbeheer. Inkopers richtten zich op multiple sourcing en focussten op lage inkooprijzen door leveranciers tegen elkaar uit te spelen. Bij de meeste organisaties rapporteerde inkoop niet aan het management en werd inkoop niet als belangrijk gezien.

1978-1999: globalisering

Productlevenscycli van producten werden korter. Daardoor moesten organisaties sneller reageren op hun omgeving. De concurrentie nam toe en door de opkomst van internet konden organisaties eenvoudiger internationale inkopen coördineren. Om de concurrentie het hoofd te bieden, moesten organisaties hun hele goederenstroom tot aan de eindklant beheersen. Supply chain management werd steeds belangrijker.

2000 – nu: samenwerken met leveranciers

De prestaties van leveranciers worden steeds belangrijker voor organisaties. Inkopers richten hun focus meer op leveranciersontwikkeling, lange-termijnleveranciersrelaties, ERP-systemen, e-procurement en gezamenlijke forecasting en planning.

Kijken we naar de geschiedenis van inkoop dan is inkoop iets van alle tijden, maar de functie van inkoper is niet altijd belangrijk geweest. Tot in de jaren negentig van de vorige eeuw was de rol van de afdeling Inkoop beperkt. Bij productiebedrijven dacht men simpel gezegd vaak: 'Wat kan er moeilijk zijn aan het leiden van de inkoop? Je schaft gewoon goederen aan bij één of meer leveranciers aan de hand van de bestellijsten die door de afdeling Productie waren ingevuld. Met material requirement planning (MRP) en de stuklijst van de research-en-developmentafdeling genereer je dan een soort boodschappenlijst. Een kind kan de was doen.' Deze houding is achterhaald. Tegenwoordig zijn bedrijfsprocessen veel complexer dan vroeger. Dat vraagt om een beter uitgewerkte aansturing, en daarin is inkoop een volwaardig aspect van organisaties geworden.

De inkoop helpt de organisatie in de veranderde omgeving te overleven.

Een organisatie stelt in het algemeen de volgende eisen aan inkoop:

- Inkoop moet ertoe bijdragen de kwetsbaarheid van de onderneming ten opzichte van leveranciers, concurrenten en afnemers op de lange termijn te minimaliseren.
- Inkoop moet actief participeren in het vinden van leveranciers die in staat zijn om mee te denken over toekomstige technologische ontwikkelingen.
- De inkoop moet er zorg voor dragen dat leveranciers meerwaarde opleveren voor de organisatie.

Tijd en geld zijn en blijven belangrijke elementen voor beoordelingen door een inkoopafdeling, maar daarnaast is het zeker stellen van het feit dat leveranciers ook in de toekomst een positieve bijdrage blijven leveren van belang.

Een eenvoudige definitie van inkoop is:

Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat.

Inkoop

Deze definitie (Lenselink & Telgen, 1998) zegt weinig over de inkoper, en over de vraag hoe men tot de aanschaf komt. Wel laat deze definitie duidelijk zien dat je via informatie van inkoopfacturen precies in beeld kunt brengen wat een organisatie inkoop. Om de wijze waarop de inkoop plaatsvindt te achterhalen, moeten we naar het gehele proces van inkoop kijken. In hoofdstuk 6 zullen we dat uitgebreid doen. Tot begin jaren negentig van de vorige eeuw werd de opvatting gehanteerd dat het de taak van de inkoop was om de gewenste materialen en producten op tijd en tegen de laagste kosten te verwerven. In de praktijk betekende dit vaak dat de inkoper zijn heil zocht in kwantumkortingen door grote hoeveelheden tegelijkertijd in te kopen. De andere kant daarvan was dat er grote voorraden ontstonden. Dus kreeg men hoge voorraadkosten voor opslag en beheer. Bovendien liep men steeds het gevaar om met een restvoorraad te blijven zitten in het geval dat de vraag van de markt naar het betreffende product terugliep. Deze situatie vormde een gevoelig financieel risico.

Tegenwoordig bestaat inkoop niet meer zuiver en alleen uit het concreet aanschaffen van goederen en diensten. Organisaties bekijken inkoop vanuit de gehele bedrijfsvoering. Een organisatie verlangt nu van de inkoper dat hij bijdraagt aan de strategie en – in geval van ondernemingen – de winstgevendheid op de lange termijn. Het gaat organisaties niet meer puur om de laagste kosten op het moment van inkopen, maar om de bijdrage

aan het realiseren van de beste concurrentiepositie op de markt. Van Weele (2008: 36) definieert de inkoopfunctie daarom als:

(...) het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsuitoefening, de bedrijfsvoering en de instandhouding van het bedrijf, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden.

Primaire proces

Ondersteunende proces

Deze definitie dekt de huidige taak van inkoop goed af. De organisatie is het uitgangspunt. Inkoop is niet alleen meer gericht op het primaire proces – de productie of de dienstverlening – maar op het geheel, dus ook op inkoop voor het ondersteunende proces. Bij dit laatste kan men denken aan de aanschaf van kantoorartikelen, koffiebekers, toiletpapier enzovoort. Maar ook aan verzekeringen voor brand of bedrijfsaansprakelijkheid. Een ander voorbeeld is de steeds hoger wordende rekening voor het leaseautopark. Waarom schaf je dergelijke zaken aan? Omdat de organisatie deze nodig heeft voor haar bestaan. Je moet bij het inkopen van producten en diensten weten onder welke voorwaarden je een aanschaf doet. Zoek je de laagste kosten of juist snelle levertijden, betrouwbare leveranties of een flexibele leverancier?

Keten

Inkoop is een onderdeel van een organisatie, die op haar beurt weer een onderdeel vormt van een keten van organisaties, die uiteindelijk een product of dienst aan een eindconsument leveren. Alle schakels in deze keten hebben de gezamenlijke verantwoordelijkheid om het eindproduct of de uiteindelijke dienst succesvol te maken. Inkoop moet daarom een duidelijk beeld hebben van wat de plaats is van de eigen organisatie in de keten, en hoe die keten vóór en na haar georganiseerd is.

Een inkoper moet zich de vraag stellen welke strategische, tactische of operationele dimensie bij deze aanschaf een rol speelt. Dat is concreet:

- *Strategisch*: het vertalen van de organisatiestrategie naar een inkoopstrategie.
- *Tactisch*: het beheersen van een bestand van leveranciers.
- *Operationeel*: het inkopen zelf.

Inkoop moet in lijn zijn met de organisatiestrategie en een bijdrage leveren aan het behalen daarvan. De inkoop mag nooit een op zichzelf staande activiteit zijn. In het creëren van meerwaarde zit de kracht van elk onderdeel van een organisatie. Voor het ene onderdeel is het eenvoudiger om de betekenis ervan te omschrijven dan voor andere. Voor verkoop is dat relatief gemakkelijk omdat deze functie zich helemaal achteraan in het traject bevindt. Dan kun je vaak wel herleiden welke betekenis deze functie had voor het behalen van de omzet. Maar inkoop zit veel eerder in het voortbrengingsproces. En andere organisatiefuncties voegen ook elk wat toe, zodat de specifieke bijdrage van inkoop moeilijker aanwijsbaar is. Dat maakt de rol van inkoop niet minder belangrijk. We zullen in dit boek laten zien dat inkoop meer diepte kent dan enkel en alleen de simpele aanschaf zelf. Juist in de voorbereiding van de feitelijke aanschaf zit de meerwaarde van de inkoop. Daarmee kan de inkoopafdeling ervoor zorgen dat de organisatie een concurrentievoordeel kan pakken dat juist hét verschil kan maken op de uiteindelijke verkoopmarkt.

Een organisatie kan zich alleen goed op de toekomst voorbereiden wanneer men weet waar men naartoe wil. Dat legt men vast in een missie en de daaruit voortvloeiende organisatiestrategie. Missie en strategie staan overigens niet altijd uitvoerig in een document beschreven. In een strategie

legt men ten minste vast welke markten men denkt te bedienen, met welke producten of diensten. Alle personen en afdelingen binnen de organisatie moeten zich conformeren aan de organisatiestrategie.

De afdelingen moeten de strategie omzetten in doelstellingen op hun werkterrein. De afdeling Inkoop dient dus de organisatiestrategie om te zetten naar een inkoopstrategie. Bij deze omzetting komen verschillende aspecten naar voren, zoals (toegevoegde) waarde, bedrijfsrisico en kosten. Een inkoopster moet elke beslissing op strategisch niveau beoordelen op verschillende aspecten. Het is onverstandig om op slechts één bepaald aspect, zoals 'lagere inkoopprijs', een inkoopbeslissing te nemen, en de andere aspecten niet mee te nemen. Deze andere aspecten oefenen namelijk ook invloed uit. Enkele voorbeelden van andere aspecten zijn: duurzaamheid, kwaliteit, voorraadhoogte, omslagkosten, risico.

Een lagere prijs kan in sommige gevallen ook een verlaging van de kwaliteit van het eindproduct tot gevolg hebben, waardoor de waarde van het eindproduct lager kan uitvallen. Of wellicht is de leverancier goedkoop omdat hij dreigt failliet te gaan. In tabel 1.1 staan enkele voorbeelden van strategische inkoopbeslissingen die men kan nemen, en mogelijke positieve en negatieve effecten daarvan.

Inkoopstrategie

1

Strategische
inkoop-
beslissingen

● www.nu.nl en www.nieuwsblad.be

EU-lidstaten keuren nieuwe sancties tegen Rusland goed, waaronder embargo op steenkool

De ambassadeurs van de 27 EU-lidstaten zijn donderdag 7 april 2022 akkoord gegaan met nieuwe sancties tegen Rusland, waaronder een importban op steenkool, hout en wodka. Diplomaten zeggen dat een totaalverbod op fossiele brandstoffen zou kunnen volgen, dus ook op olie en gas, indien Rusland de oorlog in Oekraïne niet stopt.

Nederland heeft de Russische steenkool per se nodig en koopt nog schepen vol. Naast Russische steenkool importeren Nederlandse bedrijven ook steenkool uit onder ander Zuid-Afrika, Colombia, Australië en de Verenigde Staten. Rusland is tot nog toe de grootste leverancier, met een jaarlijks aandeel van 25 tot 30 procent. Dat is (doorvoer meegerekend) zo'n 10 miljoen ton steenkool, met een waarde van ongeveer 3,5 miljard euro.

Grote in Nederland gevestigde afnemers kopen ook nu nog steenkool in Rusland. Die wordt onder andere verstoekt in vier kolencentrales (waarvan er één op het punt van sluiten staat). De Nederlandse energiebedrijven wachten op politieke besluiten. Zo wil Energiebedrijf RWE, met twee kolencentrales in Nederland, niet zelf actie ondernemen, maar wachten op regelgeving uit Den Haag en Brussel. Het energiebedrijf Uniper heeft wel besloten te stoppen met de inkoop van steenkool uit Rusland, maar pas per 2023. 'Wij hebben nog voor het hele jaar 2022 lopende importcontracten. Daarna zullen we elders inkopen', zegt een woordvoerder van het bedrijf.

Dat verandert ook voor Uniper als er politieke maatregelen zouden komen. 'Wij juichen regie van de overheid hierin toe. Als het wettelijk kader verandert, volgen wij daarin.'

TABEL 1.1 Effecten van strategische inkoopbeslissingen

Strategische inkoopbeslissing	Te verwachten effecten
Inkopen in plaats van zelf maken (make or buy)	<ul style="list-style-type: none"> • Er is minder werkkapitaal nodig voor bijvoorbeeld eigen investeringsgoederen en grondstoffen, dus is er meer kapitaal beschikbaar voor andere aspecten. • De afhankelijkheid van leveranciers neemt toe doordat meer waarde wordt toegevoegd door leveranciers.
Intensieve samenwerking met kleiner aantal leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking reduceert verspilling tussen de verschillende schakels in de keten en verbetert de reactietijd naar de markt. • De afhankelijkheid van partners neemt toe, en de schakel die het dichtst bij de markt zit, controleert de toegang ertoe. • De continuïteit van de toelevering kan in gevaar komen door bijvoorbeeld: staking of brand bij een belangrijke leverancier, sancties tegen het land waar de leverancier is gevestigd of politieke onrust of oorlog. • De leverancier kan vanwege de grotere verkoopomzet afhankelijker worden van de klant. Als de klant de leveranciersrelatie beëindigt, kan dit een risico vormen voor de continuïteit van de leverancier.
Risico spreiden over meer leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> • Als vergelijkbare grondstoffen bij verschillende leveranciers worden ingekocht, kunnen kwaliteitsverschillen ontstaan.
Meer globaal inkopen	<ul style="list-style-type: none"> • Langere toeleveringsketen met meer kans op verstoringen, bijvoorbeeld levertijd, kwaliteitsverlies tijdens transport.
Duurzaam inkopen	<ul style="list-style-type: none"> • Minder gebruik van materiaal en energie is goed voor het milieu. • De prijs van het eindproduct kan door duurdere grondstoffen of componenten hoger uitvallen.
Vermindering voorraden	<ul style="list-style-type: none"> • Betere afspraken tussen de leveranciers en een goede planning zorgen voor minder voorraad, minder magazijnruimte en minder kapitaalbeslag. Dit leidt tot lagere kosten. • Met kleinere voorraden is de afhankelijkheid van de leverancier groter. Een hapering in de toeleveringsketen kan minder goed opgevangen worden door de eigen voorraad.
Verlaging inslagkosten	<ul style="list-style-type: none"> • Afspraken qua logistieke afhandeling kunnen leiden tot minder handelingen tijdens het transport en bij inslag in het magazijn.
Vermindering retourzendingen	<ul style="list-style-type: none"> • Doordat de leverancier betere kwaliteit levert, sturen afnemers minder producten retour, waardoor er minder afhandelingskosten en irritatie ontstaan.
Verhogen kwaliteit van de ingekochte goederen	<ul style="list-style-type: none"> • Verhoging van kwaliteit gaat vaak gepaard met een verhoging van de productie- en controlekosten bij de leverancier. Belangrijk is dat eventuele meerkosten op het gebied van inkoop opwegen tegen minder interne kosten van de inkoopende organisatie (minder ingangscntrole, lagere stilstand bij productie, minder afkeur).
Langetermijncontracten afsluiten	<ul style="list-style-type: none"> • Je hebt de zekerheid dat de leverancier in de komende tijd goederen of diensten levert. • Minder transactiekosten voor het zoeken van nieuwe leveranciers en het inrichten van de samenwerkingsrelatie.
Goede inkoopcontracten	<ul style="list-style-type: none"> • Betere kwaliteit omdat beide partijen weten waar ze aan toe zijn en wat van hen verwacht wordt. • Wanneer meningsverschillen escaleren en leiden tot een juridisch conflict, kan een goed contract grote schade aan de relatie en, heel praktisch, hoge kosten voor advocaten verminderen.
Marktontwikkelingen screenen	<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie is beter voorbereid op de te verwachten ontwikkelingen op de belangrijke verkoop- en inkoopmarkten.

Als in koper moet je letten op de ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de prijzen van de in te kopen producten.

Inkoop kun je tot op zekere hoogte als omgekeerde verkoop beschouwen. In datgene wat je verkoopt, zit heel vaak iets wat je eerder hebt ingekocht. Verkoop en inkoop hebben het volgende met elkaar gemeen:

- Je kunt alleen datgene verkopen wat je als organisatie zelf produceert, of wat je doorverkoop. En voor zowel productie als handel heb je materialen, producten of diensten nodig die je inkoop bij derden.
- De inkopers van de ene organisatie zijn de klanten van een verkoopafdeling van de andere organisatie: de leverancier. Om die reden is het nuttig voor verkopers om de ontwikkeling van de vraag van deze inkopers goed in de gaten te houden om zo trends op tijd te kunnen herkennen.
- Zowel inkoop als verkoop moeten de externe markt goed in de gaten houden. De ontwikkelingen van het aanbod beïnvloeden in grote mate de speelruimte van de inkoper.

TUSSENVRAAG 1.1

Welke afdelingen kunnen een rol spelen bij de strategische inkoopbeslissing 'vermindering voorraden'?

1.2 Inkoop binnen de keten

Wat is de positie van inkoop in de logistieke keten?

Alle afdelingen binnen een organisatie moeten direct of indirect een bijdrage leveren aan de omzet en de winst. Tegenwoordig zijn bijna alle bedrijven in staat om een redelijk goed product te maken, en vaak ook tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding. Dat was tot de jaren tachtig van de vorige eeuw anders. Tot die tijd was bijvoorbeeld IBM als enige in staat een goede computer te maken. Ook bij IBM gingen er intern geregeld zaken mis en waren er bedrijfsonderdelen die niet goed functioneerden, maar het bedrijf had een monopoliepositie en die werd door het disfunctioneren van enkele onderdelen niet aangetast. Dat veranderde toen ook meerdere kleinere producenten in staat bleken kwalitatief goede computers te maken. Enkele daarvan bleken een betere feeling met de markt te hebben en gingen zich richten op het maken van personal computers. IBM wilde daar toen nog niet aan. Het gevolg was uiteindelijk dat bedrijven als Apple – dat toen nog een relatief klein bedrijf was – de monopoliepositie van IBM onderuithaalden. En toen werd het disfunctioneren van enkele afdelingen bij IBM wél een probleem.

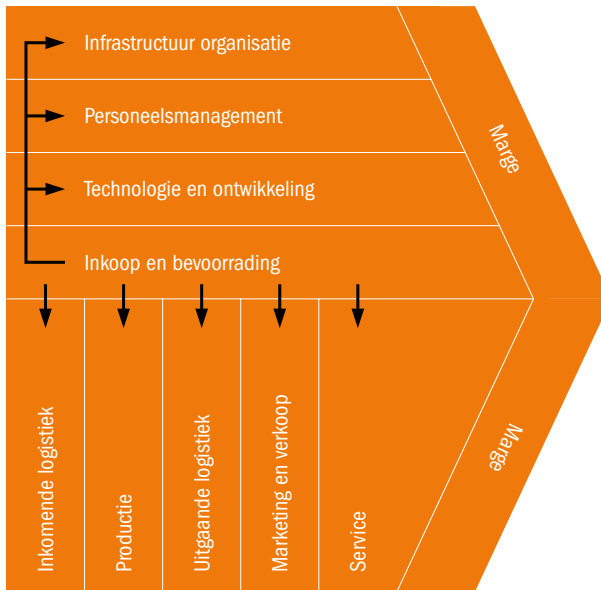
Succes hebben als organisatie impliceert dat alle onderdelen van de organisatie goed moeten samenwerken. Niet alleen moet men een goed product maken of een goede dienst verlenen (maar dat kunnen meer bedrijven) tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding (ook dat kunnen verschillende bedrijven), maar tegenwoordig moeten ook alle onderdelen van een organisatie goed zijn én elkaar versterken: daar is het onderscheidende kenmerk nu komen te liggen.

Porter (1985) heeft een handig instrument ontwikkeld om het gezamenlijke belang van onderdelen van een organisatie te onderstrepen: de waardeketen (zie figuur 1.1).

Met behulp van de waardeketen van Porter kan een organisatie de meerwaarde vaststellen van een afdeling binnen het geheel. Wanneer de bijdrage van een afdeling of eenheid aan de omzet en winst nihil blijkt te zijn,

kan de organisatie in principe besluiten deze schakel uit de waardeketen te verwijderen, zonder dat dat al te veel invloed zal hebben op het bedrijfsresultaat. Wanneer de bijdrage echter wel van belang is voor de omzet en de winst, heeft een schakel bestaansrecht en helpt deze mee aan het bereiken van de organisatiedoelstelling.

FIGUUR 1.1 Waardeketen van Porter



De elementen in de onderste helft van het schema in figuur 1.1 noemt Porter primaire activiteiten. De ondersteunende functies die in de bovenste helft staan afgebeeld, zijn de secundaire activiteiten. Onder de secundaire activiteiten valt ook inkoop. Dus ook inkoop moet een bijdrage leveren aan de waarde van de organisatie.

Het einddoel van een organisatie kan veel verschijningsvormen hebben, maar de twee meest voorkomende varianten zijn:

- 1 het nastreven van zo veel mogelijk winst op de korte termijn
- 2 het behoud van de organisatie op de lange termijn

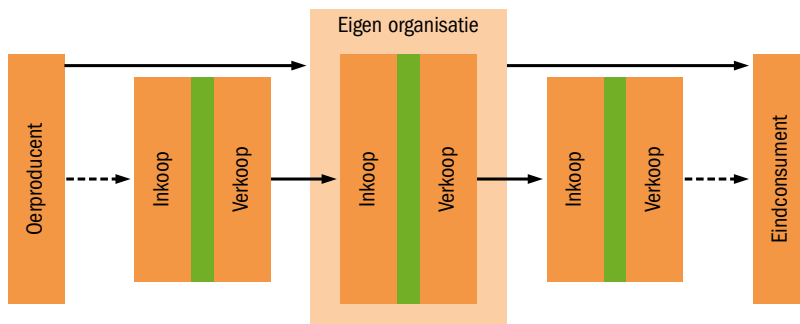
In beide gevallen is een adequate reactie op veranderingen in de markt van essentieel belang. Daarbij moet de organisatie de kosten goed in de gaten houden.

De afdeling Inkoop heeft binnen Porters gedachte een ondersteunende rol, als afdeling die alle facetten van de bedrijfsvoering bedient. De afdeling Inkoop speelt ook een rol bij de andere ondersteunende diensten en bij het primaire proces.

Porters waardeketen heeft betrekking op slechts één organisatie. Verschillende waardeketens volgen elkaar op. Als je de herkomst en de bestemming van de producten van een organisatie vanaf oerleverancier tot eind-

consument met elkaar verbindt, krijg je een supply chain of logistieke keten (Van Goor & Ploos van Amstel, 2009). 'Een keten is zo sterk als zijn zwakste schakel' is een kreet die elke logisticus kent. Het heeft geen zin om een goede afdeling steeds sterker en beter te maken, wanneer men de slechtst draaiende afdeling verwaarloost en negeert. Juist die slecht draaiende afdeling zal de productie remmen. Het bedrijf moet daarom de problemen van die afdeling juist aanpakken. Een verbetering in de zwakste schakel zal leiden tot een verbetering van de gehele keten. Het is de taak van de afdeling Inkoop om deze integrale gedachte te ondersteunen en te kijken of en hoe ze zwakkere schakels, binnen en buiten de eigen organisatie, kan helpen zich te verbeteren. Wat de plaats is van de eigen organisatie in de keten, is schematisch weergegeven in figuur 1.2.

FIGUUR 1.2 Plaats van de eigen organisatie in de keten



Een organisatie kan de grondstoffen voor een product direct van de oerproducent betrekken, of in bewerkte vorm, als componenten die zijn samengesteld door tussenliggende schakels in de keten. Ook aan de verkoopkant is er een soortgelijke situatie. De invloed van de eindconsument op de eigen organisatie kan direct zijn of verlopen via tussenschakels, zoals de winkel of de groothandel. De onderlinge relaties tussen de verschillende schakels en ketens kunnen een complex geheel vormen (zie figuur 1.3).

Inkoop moet ernaar streven om meerwaarde voor de eigen organisatie te creëren. Dat kan direct of indirect. Indirect, door bijvoorbeeld goede faciliteiten in te kopen waardoor experts goed (en plezierig) kunnen werken. Direct, door het product dankzij een juiste inkoop meer waarde te maken dan de waarde van alle inspanningen die het bedrijf zelf kan leveren om het product te maken. De meerwaarde meet je uiteindelijk af aan de hoeveelheid geld die de klant bereid is méér te betalen dan wat de productie jou gekost heeft. Dan is er winst met dit product te maken. Voor het bepalen van de meerwaarde van een organisatieonderdeel moet je naar het gehele voortbrengingsproces kijken. Je kunt één bepaald aspect niet beoordelen zonder de relatie met de andere onderdelen mee te nemen. Dit geldt voor marketing net zo goed als voor financiën, productie, verkoop, maar ook voor inkoop. In een inkoopbeleid legt een organisatie de uitgangspunten met betrekking tot inkoop vast (zie voorbeeld 1.1).

VOORBEELD 1.1

Inkoopbeleid Eastman Kodak

Het inkoopbeleid van Eastman Kodak Company richt zich op het realiseren van de beste waarde, en op het vasthouden van de hoogste ethische normen in de omgang met haar leveranciers.

Achtergrond

Wereldwijd vormen ingekochte goederen en diensten het grootste kostengebied van Kodak. Daarom is het absoluut noodzakelijk dat Kodak zijn inkoopmogelijkheden gebruikt om ervoor te zorgen dat goederen en services worden aangeschaft tegen de laagste kosten, hoogste kwaliteit en optimale service, inclusief levering.

Richtlijnen

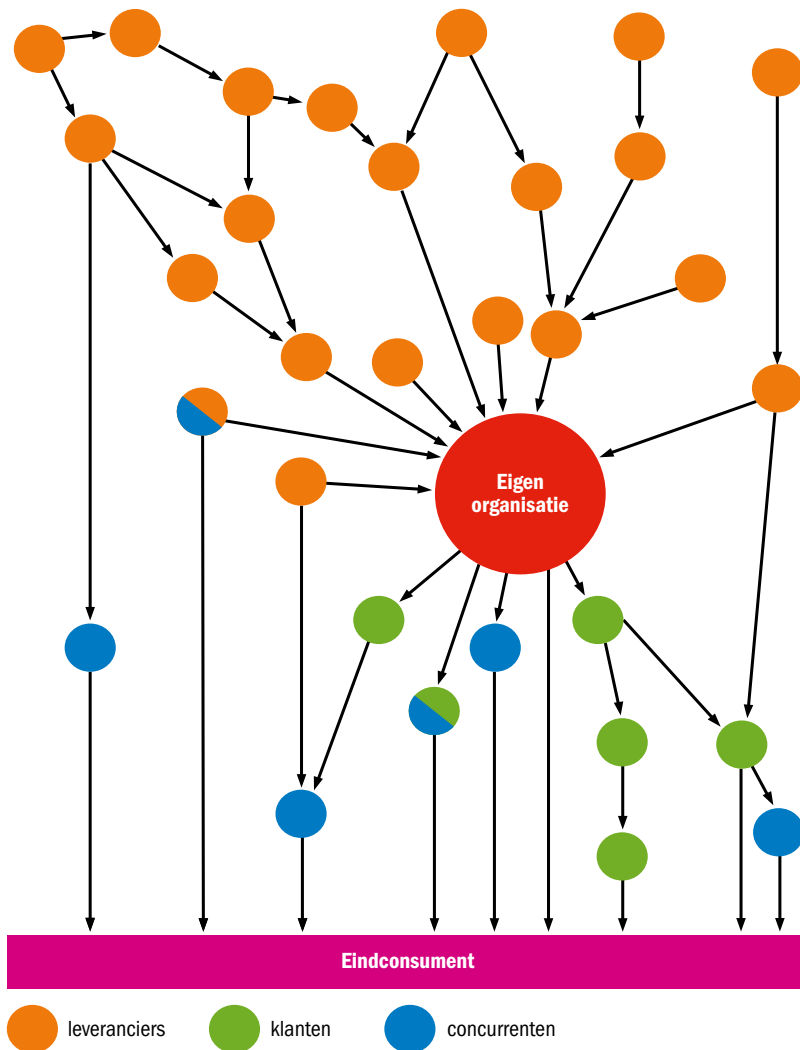
Alleen de inkoopafdeling is geautoriseerd voor de aanschaf van materialen, goederen en diensten. Alle aankopen, inclusief betalingsverplichtingen en gerelateerde activiteiten, worden afgehandeld door de inkoopafdeling.

- 1 Inkoopbehoeften komen in verschillende contexten voor. In sommige gevallen kan een bedrijfseenheid potentiële leveranciers betrekken bij voorbereidende besprekingen. In andere gevallen kan de bedrijfseenheid besluiten om Inkoop te vragen om met potentiële leveranciers zaken te doen. In geen geval mag een bedrijfseenheid een aankoop verrichten zonder de afdeling Inkoop te betrekken.
- 2 In alle gevallen moet gewerkt worden volgens de standaard inkoopprocessen om een objectieve leveranciersselectie te garanderen. Doorgaans wordt de leveranciersselectie gebaseerd op een offerteronde.
- 3 Waar mogelijk zal gewerkt worden met contracten en standaardinkooporders die zijn ontwikkeld en geaccordeerd door Inkoop en de Juridische afdeling om ervoor te zorgen dat (a) de belangen van het bedrijf volledig worden beschermd en (b) inkoopinitiatieven op de juiste wijze zijn geïmplementeerd. Documenten die door leveranciers worden verstrekt mogen alleen in uitzonderlijke omstandigheden worden gebruikt, en alleen met de voorafgaande goedkeuring van Inkoop of de Juridische afdeling. Intentieovereenkomsten, die per definitie niet bindend zijn, worden ontmoedigd en mogen niet worden gebruikt zonder de voorafgaande goedkeuring van Inkoop en de Juridische afdeling.
- 4 De afdeling Inkoop zal informatie over inkoopcontracten of inkooporders verstrekken aan de afdeling Control ten behoeve van de controle van de naleving van het inkoopbeleid.
- 5 Inkoop is verantwoordelijk voor het beheer van de financiële en administratieve aspecten van contracten en inkooporders; de Kodak-afdeling ten behoeve waarvan de inkoop is gedaan, is verantwoordelijk voor het beheer van de operationele aspecten.

Alleen werknemers die specifiek gemachtigd zijn, kunnen namens het bedrijf koopovereenkomsten ondertekenen. Overeenkomsten die zijn ondertekend door onbevoegd personeel, evenals mondelinge toezeggingen, brengen het vermogen van het bedrijf om het proces waarmee het verplichtingen oplegt in de hand te houden, onder druk en stellen het bedrijf bloot aan onnodige risico's.

Bron: www.kodak.com (Vertaling van de Corporate Purchasing Policy van Eastman Kodak)

FIGUUR 1.3 Relaties tussen leveranciers, concurrenten en de eigen organisatie op de markt



Door producten of diensten in te kopen, creëer je als inkoper een keten waarvan je bedrijf deel gaat uitmaken. Je verbindt feitelijk een aantal bedrijven die een dienst of een product aan je leveren, aan jouw bedrijf. Ook de verkopers doen dat. Zij verbinden het bedrijf met afnemers. Zo ontstaan er ketens. De kunst is om er samen voor te zorgen dat er een goede keten ontstaat. Dit betekent dat de goederen of diensten die je inkoop goed moeten passen bij het productie- of dienstverleningsproces, maar ook bij het eindproduct en bij de wensen van de eindconsument.

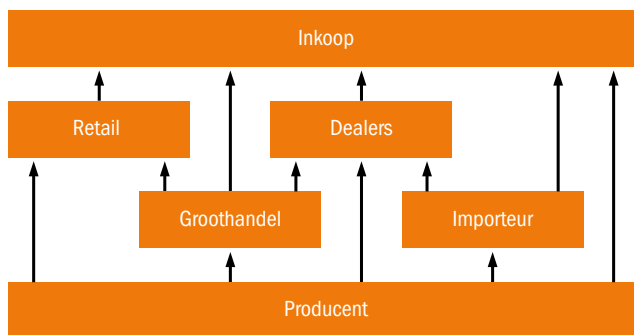
Het inkoopkanaal is de weg waarlangs een organisatie producten of diensten verwerft. Dat kan een directe weg zijn, maar vaak loopt die weg via andere bedrijven: andere schakels in de keten. De keuze voor een inkoopkanaal bepaalt daarom al voor een deel welke bedrijven onderdeel van

Inkoopkanaal

jouw keten zullen gaan vormen. Daarom is het belangrijk aandacht te besteden aan de keuze van het inkoopkanaal en aan de vraag of je daarmee de juiste bedrijven in je keten betreft.

Voor de inkoopafdeling is het daarom interessant om te bestuderen wat de verschillende kanalen zijn waarlangs de leveranciers de organisatie kunnen beleveren en deze te vergelijken. Bij een verkeerde keuze van een inkoopkanaal kun je een ongewenste afhankelijkheid creëren. Dit moet je afwegen tegen de vraag of je anders mogelijk een aantal inkoopbronnen voor jezelf afsluit. Als je bijvoorbeeld geen internet wilt gebruiken, of juist wel alleen groothandels, mis je wellicht andere inkoopbronnen. En wanneer je alle mogelijke kanalen tegelijkertijd wilt gebruiken, kan dit een complexe aansturing vragen. Voor elk inkoopkanaal is een andere inkoopstrategie nodig. De ontwikkeling van het internet heeft de mogelijkheid gecreëerd om direct met de producent te communiceren. Het kan een voordeel zijn om direct contact te hebben en zo detaillisten en groothandelaren uit te schakelen, tenzij je deze tussenschakels nodig hebt om bijvoorbeeld met minder toeleveranciers zaken te kunnen doen of artikelen van meerdere producten in één keer bij een groothandel wilt bestellen. De inkoopkanalen zijn schematisch weergegeven in figuur 1.4.

FIGUUR 1.4 Inkoopkanalen



Een inkoopafdeling heeft twee mogelijke inkoopkanalen (zie figuur 1.4):

- 1 *Direct kanaal*: een producent levert direct aan de inkoopende organisatie zonder tussenhandel.
- 2 *Indirect kanaal*: de leverancier levert goederen via een of meer tussenstappen. Hoeveel tussenstappen het hele proces heeft, hangt af van de marktsituatie en de gegeven technologie. Andersom geredeneerd: veel leveranciers distribueren hun producten indirect, via groothandels, dealers of importeurs. Het voordeel van indirecte kanalen is voor een leverancier dat hij via een fijn vertakt distributienet een veel groter bereik heeft onder potentiële afnemers dan wanneer hij dat zelf zou organiseren. Deze vorm heeft een nadeel voor de leverancier en een nadeel voor de afnemer:
 - Elke schakel wil beloond worden voor zijn werk, ook de tussenhandel. Dit maakt het product duurder. Dit verschil zal al snel door de afnemer betaald moeten worden.
 - De leverancier kan afhankelijk worden van de tussenhandel voor zijn afzet (zie verdiepingsstof 1.2).

VERDIEPINGSSTOF 1.2

De macht van het grootwinkelbedrijf

Veel leveranciers worden geconfronteerd met inkoopmacht. Dit verschilt per sector en hangt af van de kenmerken van de leveranciers, de leveranciersmarkt, de afnemers en de afnemersmarkt. Een aantal voorbeelden:

- Bij de producenten van voedingsmiddelen en dranken is sprake van veel huismerken en merkloze producten en zijn producenten relatief sterk afhankelijk van een beperkt aantal afnemers (zoals Albert Heijn, Jumbo of Coop).
- Bij de importeurs/producenten van kleding en schoeisel zien we vooral een sterke versnippering van de branche (veel concurrenten, kleine marktaandeelen) en veel overcapaciteit. De inkopers hebben het voor het zeggen.
- Bij de importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel is er sprake van sterk homogene markten en een sterk toegenomen overcapaciteit.

De belangrijkste kenmerken van inkoopmacht zijn: de homogeniteit van de producten op de markt (sterke mate van uitwisselbaarheid), de sterke aanwezigheid van huismerken en merkloze producten, en de overcapaciteit.

Bron: EIM, 2009

Een inkoopkanaal is het omgekeerde van het begrip distributiekanaal. Dat laatste is de weg die een product aflegt van producent naar consument (Visser & Van Goor, 2011). Inkopers gebruiken vaak verschillende inkoopkanalen naast elkaar.

Andersom leveren producenten soms ook via verschillende distributiekanaalen. Zo levert bijvoorbeeld een papierfabriek kopieerpapier in verpakkingen van 500 vellen via de kantoorboekhandel en hetzelfde papier op pallets met 50 dozen van 2.500 vellen via de groothandel. Soms is een leverancier onbekend met een afzetmarkt, bijvoorbeeld een regio ver weg, en laat men deze markt door een lokale agent bedienen. Deze agent zorgt dan voor promotie en distributie. Deze handelwijze kan sneller en effectiever zijn dan wanneer de leverancier dit kanaal zelf opzet.

Welk kanaal of welke kanalen een inkoper uiteindelijk gebruikt, hangt af van de volgende factoren:

- *De strategie:* de vraag met welke bedrijven de keten wordt opgezet en of deze passen in de strategie van de organisatie.
- *De beschikbaarheid van een kanaal:* doet een leverancier aan directe verkoop of verkoopt hij alleen via een groothandel of agent?
- *De wettelijke beperkingen:* voor de distributie van medicijnen is een (Good Distribution Practice) GDP-certificaat nodig dat wordt afgegeven door de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Alleen bedrijven die voldoen aan de strenge GDP-regels komen in aanmerking voor een vergunning voor de distributie van geneesmiddelen van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- *Ketenmacht:* als de inkoper alles via één bedrijf inkoop, bezorgt hij dat bedrijf daarmee een sterke positie waardoor dat bedrijf zich later tegen de inkoopende organisatie kan keren.

**Distributie-
kanaal**

- *De specifieke deelmarkt:* soms zijn er op een specifieke deelmarkt toegespitste kanalen. Zo zal een inkoper van een ziekenhuisapotheek al snel medicijnen kopen bij een van de drie gespecialiseerde groothandels die Nederland telt.

Welk inkoopkanaal het beste is, hangt af van de verhoudingen op de markt, de vraagpatronen van de inkooporganisatie, de infrastructuur, de beschikbare technologie en de niches op de inkoopmarkt. Bij directe inkoop kan men in een onderlinge competitie komen met de tussenhandel, die dat zal zien als verlies van orders en marge. In de praktijk leidde dat er soms toe dat de tussenhandel als reactie zijn service aan de inkoper in kwestie verminderde, of zelfs het product niet meer aanbood. De inkoper was dan een kanaal kwijt. Tegenwoordig opereren tussenhandelaren vaak slimmer en bieden ze in zo'n geval juist méér service aan om hun meerwaarde aan de inkopers te tonen.

VOORBEELD 1.2

Supply chain van B2B e-commercebedrijf Kramp

Kramp in Varsseveld levert ruim 700.000 artikelen aan klanten in de agrarische sector in 28 Europese landen. Kramp is een echt B2B e-commercebedrijf met bijpassende dynamiek: vandaag besteld is morgen voor 8 uur geleverd. Met die klantgerichte instelling is Kramp snel marktleider geworden op de Europese markt. Een belangrijke uitdaging is om een end-to-end e-commerce supply chain in te richten.

Martijn Bonte, COO Kramp, is verantwoordelijk voor de supply chain. Hij ziet dat een e-commerce-operatie behoorlijk verschilt van een meer traditionele supply chain-operatie. De klanten van Kramp hebben dezelfde verwachtingen ten aanzien van lead times en betrouwbaarheid als consumenten die bij een webshop bestellen. Natuurlijk heeft Kramp een beperkter aantal klanten dan de meeste webshops, maar die bestellen wel veel frequenter. Doordat Kramp meer contact met hun klanten heeft, kennen ze de klant en kunnen ze de dienstverlening beter op hun behoeften afstemmen. Kramp staat in de markt bekend om een heel snelle, betrouwbare en persoonlijke service.

Hoe ziet de supply chain van Kramp eruit? De eindklanten zijn boeren. Zij worden beleverd door regionaal opererende dealers. Deze landbouwmechanisatiebedrijven leveren landbouwmachines en doen het onderhoud daarop. Aan de andere kant van de keten werkt Kramp samen met zes grote tractorfabrikanten, honderden grotere en kleinere leveranciers van landbouwwerktuigen zoals ploegen en maaibalken, en honderden leveranciers van generieke onderdelen, denk bijvoorbeeld aan lampjes van Philips. Leveranciers zitten letterlijk over de hele wereld, dus wat dat betreft is het een echte global supply chain. Kramp levert in totaal ruim 700.000 producten en heeft meer dan 400.000 producten zelf op voorraad. De grote meerwaarde voor dealers is dat zij al hun benodigdheden bij één leverancier, namelijk Kramp, kunnen bestellen en dat de levertijden dan ook nog eens superkort zijn. Voor producten die op voorraad zijn geldt voor 's avonds half 7 besteld is de volgende dag voor 8 uur 's ochtends geleverd. Dat betekent dat als klanten aan het eind van hun werkdag de planning

voor de volgende dag maken, ze nog onderdelen kunnen bestellen. Daarom is een fijnmazig netwerk van distributiecentra nodig om de korte lever-tijden te kunnen garanderen.

Bron: samenvatting van het artikel 'Martijn Bonte, COO Kramp: "Supply chain mag geen bottleneck zijn voor groei"', www.supplychainmagazine.nl, 26 juni 2020.

TUSSENVRAAG 1.2

Waarom zou een inkoopster een detaillist/retailer kunnen prefereren boven bijvoorbeeld directe belevring vanaf de leverancier?

1.3 De (noodzakelijke) meerwaarde van inkoop

Hoe kan inkoop meerwaarde creëren?

In deze paragraaf beschrijven we waar de meerwaarde van inkoop in kan zitten, hoe de rol van inkoop moet passen binnen de algemene organisatie-strategie en hoe elke inkoophandeling daaraan gekoppeld is.

1.3.1 Van organisatiestrategie naar inkoopbeleid

Hoe past inkoop in de algemene organisatiestrategie? We hanteren hier het begrip organisatiestrategie, maar we kunnen dezelfde vraag stellen voor de strategie van een onderneming of een non-profitinstelling. Inkoop moet er zeker van zijn via de aanschaf van producten en diensten een toe-gevoegde waarde te leveren aan het hele voortbrengingsproces. In plaats van enkel ad-hocoplossingen te bedenken, moeten inkoopsters hun handelin-gen onderbouwen met een visie op de vraag hoe inkoop bijdraagt aan de algemene strategie. Inkoop moet uit de algemene strategie een eigen in-koopstrategie ontwikkelen, waarin zowel het tactisch handelen – bijvoor-beeld het sourcingbeleid – als de uiteindelijke operationele inkoop hun plek kennen.

Organisatie-
strategie

Hoe start je de vertaalslag van organisatiestrategie naar inkoopbeleid? Hoe kun je ervoor zorgen dat de inkoop de organisatiestrategie onder-steunt en mede mogelijk maakt? Inkoop is meer dan alleen te zorgen voor het binnenkomen van goederen en diensten. Dat laatste is de operationele kant van het inkoopvak. Deze is belangrijk maar niet toereikend voor een langdurig succesvolle inkoop. Hiervoor moet men een inkoopplan opstellen. Dit inkoopplan heeft een strategisch aspect waarin men beschrijft wat de langetermijndoelen zijn, maar kent altijd ook een van de organisatiestrategie afgeleide, tactische insteek waaruit de dagelijkse, operationele inkoop-activiteiten moeten voortvloeien.

Inkoopplan

Niet de aanschaf zelf is de kern van de inkoopfunctie, maar het ervoor zor-gen dat de organisatie goed functioneert door een adequaat inkoopbeleid én het minimaliseren van de afhankelijkheid van de eigen organisatie ten opzichte van de leveranciers. Dit gegeven dient als richtsnoer voor het han-delen van de individuele inkoopster en besteller.

Inkoop moet er alles aan doen om de door het managementteam geformu-leerde organisatiestrategie om te zetten in een passende inkoopstrategie. De basis voor het handelen, de opzet en het functioneren van een inkoopafdeling

Strategisch inkoopplan

is te vinden in het strategisch inkoopplan, ook wel inkoopbeleid genoemd. Bijvoorbeeld, het Spaanse kledingbedrijf Inditex (met Zara als het belangrijkste kledingmerk) heeft als strategie dat ze in Spanje en Portugal binnen vijftien dagen en binnen de rest van de EU binnen twintig dagen een geheel nieuwe kledinglijn op de markt moet kunnen brengen. Onderdeel van het beleid van de afdeling Inkoop van Inditex is daarom dat ze alleen ongeverfde stof inkoop. Zodra ontwerpers, marketeers, sales-, distributie- en productiemensen in teamverband hebben besloten in welke kleur een nieuwe badge kleding gemaakt gaat worden, verft men op de ververij de geselecteerde stoffen in de gewenste kleur. Zo heeft men altijd de gewenste kleuren. Snelheid staat voorop. Het niet leverbaar zijn van een bepaalde kleur komt bij Inditex dus nooit voor. Deze vorm van inkopen past dus heel goed in de bedrijfsstrategie. Voor het in elkaar zetten van de kleding werkt Inditex samen met naaiateliers in de wijde regio van het hoofdkantoor in Spanje en Portugal. De hoog responsieve werkwijze van Inditex is 15 tot 20% duurder dan die van de concurrenten, maar door het snel inspelen op de vraag is afprijzing in de uitverkoop niet nodig. Per saldo is deze werkwijze winstgevender.

Een strategisch inkoopplan is bedoeld om alle neuzen binnen de inkoopafdeling dezelfde kant op te laten wijzen en om een heldere visie te ontwikkelen waarbinnen een individuele inkoper en besteller zijn werk kan verrichten. Dit plan hoeft niet vele pagina's te beslaan, maar geeft aan wat men voor de lange termijn met de inkoopfunctie nastreeft. Een strategisch inkoopplan bevat:

- inkoopdoelstellingen die zijn afgeleid van organisatiedoelstellingen
- een inkoopstrategie waarin wordt beschreven hoe de inkoopdoelstellingen worden gerealiseerd
- de hoofdlijnen van het leveranciersmanagement
- de wijze waarop de inkooporganisatie is vormgegeven (rol inkoopafdeling, samenwerking met andere afdelingen)

Tactisch inkoopplan

Vanuit dit strategische inkoopplan worden tactische inkoopplannen opgezet. Hierin zet men de activiteiten en plannen voor de middellange termijn uit. Deze plannen worden veelal per artikelgroep opgesteld. Elementen van een dergelijk plan zijn:

- inrichting van het leveranciersbestand voor deze artikelgroep
- wijze waarop de leveranciers binnen deze artikelgroep worden ontwikkeld
- hoe leveranciersprestaties worden gemeten
- voor welke contractvormen wordt gekozen
- op welke wijze risico's worden geminimaliseerd
- planning van de activiteiten om het plan te realiseren

Voor een specifieke aanpak voor een plan per artikelgroep verwijzen we naar de artikelgroepstrategie, een van de strategische processen uit het MSU-model (zie paragraaf 7.8).

Ter voorbereiding van het opstellen van een tactisch inkoopplan verricht de inkoper veelal een interne inkoopdiagnose (zie paragraaf 6.2), een analyse van de inkoopbehoefte van de interne klant en een inkoopmarktonderzoek (zie paragraaf 7.1) om ervoor te zorgen dat het plan aansluit bij de behoefte van de eigen organisatie en de mogelijkheden op de inkoopmarkt.

Tussen de inrichting van de inkoopafdeling en het ICT-beleid (ICT = informatie- en communicatietechnologie) van de organisatie bestaat een nauw, wederzijds verband. Veel organisaties werken met Enterprise Resource Plan-

ning (ERP)-software. Dit is een grote database waarin informatie over alle processen binnen de organisatie wordt vastgelegd. Wat in een ERP-systeem is vastgelegd kan verschillen per organisatie. Het kan bijvoorbeeld gaan om informatie over financiën, personeel, inkoop, productie en voorraad.

Daarnaast werken organisaties met aanvullende systemen die handig kunnen zijn voor inkoop, bijvoorbeeld:

- een Supplier Relationship Management (SRM)-systeem om gegevens over leveranciers in vast te leggen
- een Business Intelligence (BI)-systeem om managementinformatie te genereren uit de ERP-gegevens
- Electronic Data Interchange (EDI) om gegevens met leveranciers uit te wisselen
- verschillende e-procurementsystemen (zie paragraaf 4.5)

Als de organisatie over een op de inkoop toegesneden ICT-systeem beschikt, kun je daarmee eenvoudig bestellijsten genereren die – al dan niet met tussenkomst van een inkoper of besteller – automatisch worden doorgezonden naar een leverancier via elektronische koppelingen. Ook zonder zo'n ICT-systeem kan de inkoper informatie voor inkooporders verzamelen, maar het is dan moeilijker de juiste gegevens te verzamelen.

Idealiter legt een ICT-systeem de volgende informatie over inkoop vast:

- welke bestellingen geplaatst zijn bij leveranciers (verplichtingenadministratie)
- voor welke afdelingen de bestellingen geplaatst zijn
- welke facturen betaald zijn aan welke leveranciers voor welke kostensoorten
- welke prestaties de leveranciers hebben geleverd (kwaliteit, levertijd en prijs)

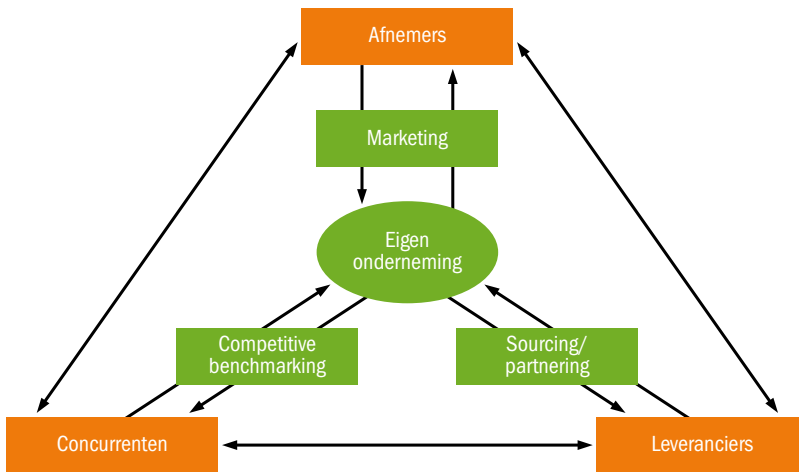
Daarnaast zal een contractbeheers- en contractmanagementsysteem veel toegevoegde waarde hebben om ervoor te zorgen dat er inzicht bestaat in de afspraken uit de contracten en dat deze afspraken daadwerkelijk worden nagekomen door leveranciers omdat de contractmanager hier systematisch op toeziet (zie paragraaf 4.6).

Een goed model om inkoop te verankeren in de bedrijfsstrategie is de strategische driehoek van Van Weele (2008) (zie figuur 1.5). Dit model helpt een inkoper om keuzes te maken ten aanzien van:

Strategische driehoek

- 1 *Afnemers*. Identificeer welke doelgroepen de primaire afnemersgroepen vormen van de producten of diensten van de organisatie. De inkoper moet zichzelf dan de vraag stellen hoe hij kan helpen om de afnemersgroepen goed te bedienen en de verkoop winstgevend te maken. Hierbij zal marketing deze doelgroepen goed in kaart kunnen brengen.
- 2 *Concurrenten*. Hoe succesvol zijn concurrenten en waarin verschilt de eigen organisatie van concurrenten? Hoe hebben concurrenten hun inkoop georganiseerd? Wat kunnen we hiervan leren? Op welke wijze werken onze concurrenten met hun leveranciers samen? Dat zijn zaken die de inkopers moeten weten.
- 3 *Leveranciers*. Hoe doen je belangrijkste leveranciers het op hun markt? Wat speelt daar? Wat hoort niet tot de kernactiviteiten van je eigen organisatie, wat kun je in principe uitbesteden en hoe zit die uitbestedingsmarkt in elkaar? En met welke leverancier zou je dan in zee kunnen gaan? In welke samenwerkingsvorm?

FIGUUR 1.5 Strategische driehoek



Bron: Van Weele, 2008

Veel organisaties hebben een duidelijke strategische marketingfocus. Steeds meer organisaties passen hun strategie op een systematische manier aan op een analyse van hun concurrenten. In veel organisaties echter is het aansturen van hun leveranciers sterk onderbelicht. Volgens Van Weele (2008) vermindert dit de concurrentiepositie van veel ondernemingen.

TUSSENVRAAG 1.3

Wat is het strategische inkoopbeleid van Zara, en wat het tactische beleid?

1.3.2 Inkoop en de positie op de verkoopmarkt

Voor het bepalen van de werkelijke bijdrage van een bedrijfs onderdeel aan de bedrijfsdoelstelling kunnen we gebruikmaken van het vijfkrachtenmodel van Porter (1979). Dit model helpt om de concurrentiepositie van een organisatie te bepalen. Volgens Porter spelen interne en externe aspecten hierbij een rol. De interne aspecten zijn de technische en de economische middelen die een organisatie kan gebruiken voor het op de markt brengen van een bepaald product. Externe factoren kunnen een bedreiging of een stimulant vormen voor pogingen om een nieuwe markt aan te boren. Om een goed idee te krijgen van de te verwachten concurrentie onderscheidt Porter vijf omgevingskrachten, die in figuur 1.6 worden weergegeven. Deze vijf omgevingskrachten van Porter (1979) zijn:

- 1 potentiële toetreders
- 2 kopers
- 3 leveranciers
- 4 bedrijfstakconcurrenten
- 5 potentiële substituten

Ad 1 Dreiging van nieuwe toetreders

Is het moeilijk om een nieuwe markt te betreden? En als je eenmaal die nieuwe markt hebt betreden, is het dan moeilijk om deze ook weer te

kunnen afstoten? Kost het veel geld om bijvoorbeeld een productielijn op te zetten of een nieuw product te vermarkten?

Voor de inkopers: Zijn je leveranciers in staat je de benodigde grondstoffen of machines te leveren? Of moeten we deze activiteiten toch zelf gaan verrichten?

Ad 2 Onderhandelingsmacht van kopers

Hoe goed is de koper geïnformeerd en georganiseerd? Zijn er veel kopers, of is er slechts een beperkte groep die veel afneemt? In een business-to-businessmarkt (B2B-markt) komt het vaak voor dat je slechts enkele grote klanten hebt die de toegang tot de eindconsument beheersen, bijvoorbeeld Albert Heijn of Delhaize. In de business-to-consumermarkt (B2C-markt) is de macht van de consument vaak versnipperd en daardoor gering.

Voor de inkoper: stelt de koper eisen aan de gebruikte grondstoffen en halfproducten?

Ad 3 Onderhandelingsmacht van leveranciers

Net als een klant kan ook een leverancier in een machtige positie zitten. Heeft de leverancier bijvoorbeeld een monopoliepositie door een octrooi of heeft hij met anderen een kartel gevormd, zoals de OPEC voor olie? Of: in de retail willen bijna alle parfumerieën de topmerken in huis halen en daarvan ook de echte 'runners'. De producenten kunnen echter eisen dat je bij een bestelling ook producten afneemt die minder bekend zijn.

Voor de inkoper: Stellen de leveranciers eisen die verenigbaar zijn met het behalen van de bedrijfsstrategie, of doen ze er afbreuk aan? Hebben mijn leveranciers veel concurrenten of juist niet?

Ad 4 Rivaliteit tussen concurrenten

Sommige markten zijn een ware slachting waar miljoenen opgaan aan de strijd tegen de andere spelers in de markt. Aan de verkoopkant kan men denken aan gigantische reclamebudgetten of een keiharde business om klanten te werven en te behouden.

Voor de inkoper: kan ik tegen betere condities inkopen bij mijn leveranciers of juist niet?

Ad 5 Dreiging van substituten voor producten of diensten

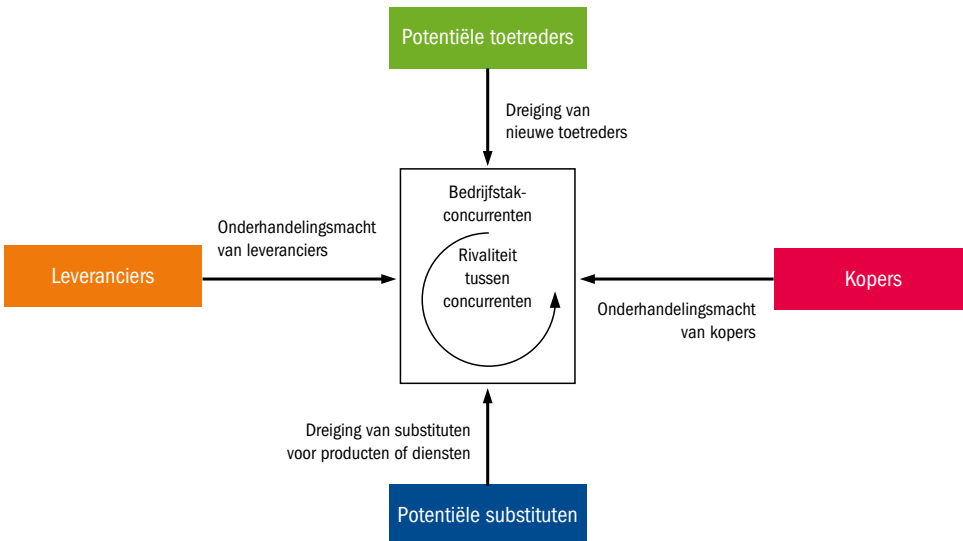
Hoe langer een product op de markt is en hoe langer dus de levenscyclus is, des te meer winst levert het product op. De vraag is of je product door de concurrent gekopieerd of zelfs in een verbeterde versie op de markt gebracht kan worden.

Voor de inkoper: hoe kun je ervoor zorgen dat je product unieke grondstoffen of halfproducten bevat die door andere bedrijven niet gebruikt kunnen worden zodat je product moeilijk na te maken of te kopiëren is?

Volgens Porter draait alles om de *perfect fit*, ofwel de mate waarin de positionering van een organisatie past op de door haar gekozen markt. Porter (1980) onderscheidt drie strategieën die een onderneming kan volgen. In elk van deze strategieën speelt inkoop een rol, maar het belang ervan wisselt per geval. Deze drie strategieën zijn:

- 1 kostenleiderschap
- 2 differentiatiestrategie
- 3 focusstrategie

FIGUUR 1.6 De vijf krachten die de concurrentie in een bedrijfstak bepalen



Bron: Porter, 1979

Ad 1 Kostenleiderschap

Kostenleiderschap

Bedrijven die kiezen voor kostenleiderschap willen de goedkoopste zijn in de gekozen doelmarkt. De uitdaging voor inkoop is ervoor te zorgen dat de kostprijs van de ingekochte goederen en diensten zo laag mogelijk blijft. Dat kan door per benodigde grondstof of component steeds naar goedkope opties te zoeken, maar ook door bij de ontwikkeling van een product of dienst goed te kijken of alle componenten nodig zijn en vervolgens met de ontwikkelaars te zoeken naar goedkope alternatieve samenstellingen. Kledingketens als Wibra en Zeeman hebben voor deze laatste optie gekozen: kwaliteit voor een lage prijs.

Ad 2 Differentiatiestrategie

Differentiatiestrategie

Met een differentiatiestrategie probeert een organisatie zich te onderscheiden van alle andere organisaties in de markt. Dit kan de organisatie doen door een bijzondere kwaliteit of een speciale service te leveren die de koper extra waardeert en waar deze extra voor wil betalen. Om een gedifferentieerde positie in de markt te bereiken, zal een organisatie een bovengemiddelde prestatie moeten leveren in de bedrijfstak. Ook inkopers moeten bij deze strategie ervoor zorgen dat het unieke karakter overeind blijft. Wanneer je een groen label wilt hebben, moet je als inkoper ervoor zorgen dat alle leveranciers milieubewust werken.

Ad 3 Focusstrategie

Focusstrategie

Met een focusstrategie kiest een organisatie voor een bijzonder marktsegment. De organisatie speelt dan heel gericht in op de specifieke verlangens van een specifieke doelgroep. Er zijn twee varianten van de focusstrategie: een kostenfocus en een differentiatiefocus. Bij de kostenfocus richt de organisatie zich op een klein segment en probeert marktaandeel te overerven door tegen lage kosten te produceren. Bij de differentiatiefocus

gaat het om een unieke positie voor een bijzonder marktsegment, waarbij het gaat om kwaliteit of imago. Binnen de kledingmarkt kun je denken aan de haute couture van Versace. Hierbij is de rijke klant meer dan koning. De doelstelling van Versace is het aanbieden van exclusieve kleding. De uitdaging voor de inkoop is bij deze strategie te zorgen voor leveranciers die de focus versterken en het product goed op de markt helpen zetten.

Inkoop dient dus een rol te kiezen die past bij de gekozen strategie. Je kunt niet de inkoopstrategie die past bij een focusstrategie klakkeloos kopiëren naar een bedrijf dat heeft gekozen voor kostenleiderschap. Als een 'Versace' gemaakt zou zijn van goedkope wol die qua kwaliteit eerder past bij Wibra, dan verliest Versace snel zijn markt omdat zijn producten niet meer exclusief zijn.

We zien soms wel kleine overstappen. Zo heeft H&M regelmatig een exclusieve kledinglijn van gerenommeerde ontwerpers in de schappen gelegd die de totale maandomzet enorm vergroot. Toen er in 2011 een collectie van Versace bij H&M te koop was, steeg de omzet met 9%! Hierdoor heeft H&M extra aandacht gekregen van een marktsegment dat geïnteresseerd is in 'haute couture' maar deze niet regelmatig koopt. De ontwerpers gaan deze samenwerking eenmalig aan om extra publiciteit te krijgen, maar willen veelal niet langdurig verbonden zijn met H&M. Langdurige samenwerking zou de branding van zo'n merk op termijn niet ten goede komen. Voor de afdeling Inkoop van H&M heeft deze operatie ongetwijfeld een geheel andere aanpak vereist dan normaal. Om een goed verloop te bewerkstelligen is intensieve samenwerking met de ontwerpers van het couturehuis een absolute vereiste.

De mate waarin inkoop een rol speelt binnen de hiervoor genoemde bedrijfsstrategieën, hangt allereerst af van de vraag hoeveel er ingekocht wordt ten opzichte van het eindproduct. Voor inkoop is niet zozeer de prijs van het aangeschafte product of de aangeschafte dienst van belang, maar de relatie tussen dat bedrag en de omzet. Deze relatie kan het beste zichtbaar gemaakt worden door inkoop als percentage van de omzet te nemen. Dit heet ook wel het inkooptaandeel. Het inkooptaandeel wordt soms ook berekend door inkooplasten als percentage van de totale bedrijfslasten te nemen.

Inkooptaandeel

$$\text{Inkooptaandeel} = \frac{\text{Inkoopomzet}}{\text{Totale omzet}} \times 100\% \quad [1.1]$$

Naast dit inkooptaandeel zijn er inkoopkosten. Dit zijn alle kosten die een inkoopfunctie met zich meebrengt. Dit zijn onder andere kosten van:

Inkoopkosten

- personeel van de inkoopafdeling
- werkplek, inclusief automatisering en faciliteiten van de inkopers
- inkoopsoftware
- leveranciersbeheer
- leveranciersbezoek
- beursbezoek
- inkoopmarktonderzoek
- het opvragen en beoordelen van offertes

Het inkooptaandeel ligt bij de meeste dienstverlenende instellingen, zoals banken en verzekeringen, tussen de 20 en 30%, bij productieondernemingen tussen de 50 en 70%, en bij handelsorganisaties tussen de 60 en 90%.

Hoe hoger het inkooptaandeel, des te belangrijker is inkoop. Traditioneel is inkoop in handelsorganisaties dominant. Dit is logisch omdat in deze sector geen transformatieproces plaatsvindt en bijna alles wat men aanschafft vrijwel ongewijzigd de organisatie verlaat. De inkopers volgen hun commerciële gevoel en de verkopers verkopen wat de inkoper heeft aangeschaft. In handelsbedrijven waar men echter logistiek denkt, maken inkopers en verkopers gezamenlijk beleid. Vaak treffen we daar de functie van category manager aan, waarbij een en dezelfde manager zowel de inkoop als de verkoop afhandelt. Deze functie wordt in hoofdstuk 2 verder besproken. Het groeiende belang van inkoop binnen de onderneming blijkt uit het feit dat algemeen gezien het inkooptaandeel de laatste decennia steeds stijgt. Dit komt doordat er meer delen van het eindproduct niet meer door het bedrijf zelf gemaakt worden, maar worden uitbesteed aan derden. Het inkooptaandeel neemt dan automatisch toe (zie voorbeeld 1.3).

VOORBEELD 1.3

Nike produceert zelf bijna niets

Nike maakt al sinds 1962 sportschoenen en andere aanverwante artikelen en kan met een gerust hart een wereldmerk genoemd worden. In 2017 had de firma een omzet van 34,3 miljard dollar, een winst van 15,3 miljard dollar en er werkten 74.400 mensen. Dit komt neer op een omzet van maar liefst 461.021 dollar per werknemer. Een gigantisch bedrag dat zou kunnen wijzen op een zeer efficiënt productieproces, maar Nike produceert zelf bijna niets. Het ontwerpen van alle producten doet Nike zelf, en ook de distributie en de marketing houdt het in eigen hand, maar de producten worden gemaakt door andere bedrijven in lagelonenlanden, de zogenoemde contract manufacturers. Stijgen de loonkosten in Indonesië tot grotere hoogte dan in Maleisië, dan zal Nike serieus overwegen haar opdrachten naar Maleisië te verplaatsen, mits de producenten daar de kwaliteit kunnen leveren die past bij het imago van Nike. Het inkooptaandeel bij Nike is dan ook erg hoog. Hoe hoog? Dat is jammer genoeg een bedrijfsgeheim.

Bij productiebedrijven volgt de inkoop vaak in principe de planning die de logistici opstellen. Concreet krijgt inkoop dan een verzoek van de afdeling Logistieke planning of van productie om ervoor te zorgen dat bepaalde onderdelen op het juiste moment worden aangeleverd. De productieplanners gebruiken daarvoor vaak een material requirement planning, een MRP-pakket (zie paragraaf 2.1.3). Daarmee genereren zij een Bill of Material (BOM), een 'boodschappenlijst' waaraan de inkoper zich moet houden. De belangrijkste taak van de inkoper in deze situatie is het betreffende item tegen zo laag mogelijke kosten en met zo min mogelijk problemen binnen te halen, onder de randvoorwaarden die de afdeling Productie stelt. De moderne inkoper zal zich op een eerder moment dan voorheen bezig moeten houden met de keuze van producten en eventuele leveranciers. Hij moet al bij de ontwerpfasen van een nieuw product betrokken worden om te voorkomen dat de organisatie later een van de volgende problemen tegenkomt:

- Het in te kopen product blijkt tegen het einde van zijn levenscyclus te lopen.
- De leverancier is gevestigd in een gebied waar de handel bedreigd wordt door politieke of militaire veranderingen.
- Men blijkt leveranciers in de arm te moeten nemen waarmee men eerder negatieve ervaringen heeft gehad.
- Men blijkt uit te moeten komen bij leveranciers die het strategische beleid met betrekking tot leveranciers en producten doorkruisen.

TUSSENVRAAG 1.4

Welke rol kunnen leveranciers spelen als het gaat om het toetreden tot een nieuwe markt?

1.3.3 Inkoop en winst

Winst is niets anders dan de omzet minus de kosten. Een afdeling Inkoop geeft geld uit aan derden, en het is dan ook niet verwonderlijk dat je als inkoper goed moet beseffen dat je een belangrijke sleutel in handen hebt om de winst van de organisatie positief te beïnvloeden door middel van kostenreductie.

Om snel en eenvoudig inzicht te krijgen in de invloed van een kostenpost op het rendement van een organisatie maken we gebruik van het DuPont-model. Daarmee kunnen we berekenen wat de opbrengst geweest is van elke euro die geïnvesteerd is in de onderneming. De Engelse term hiervoor is return on investment (ROI), in het Nederlands heet dit rentabiliteit van het totale vermogen. Dit DuPont-model is gebaseerd op de formule:

$$ROI = \frac{\text{Winst}}{\text{Totaal vermogen}} \quad [1.2]$$

Een toename van de omzet leidt dus niet zonder meer tot een toename van de ROI. Dit komt veel verkopers vreemd voor. Meer verkopen betekent toch meer omzet en dus meer winst? Jammer genoeg gaat deze gedachtegang niet altijd op. Meer verkopen zonder hogere kosten is een utopie. Juist op de eigen interne prestaties kan men besparingen bereiken, die op hun beurt leiden tot een verhoogde winst. Voor de meeste bedrijven komt dit neer op een verandering in de bedrijfsvisie op de omzet en kosten. Een onderneming moet in eerste instantie niet zozeer omzet als wel winst maken. Bij een hoog inkooptaandeel wordt het erg interessant om de inkopers aan te zetten tot besparing. Bij een identiek kapitaalbeslag is het beter een onderneming te zijn met een geringe omzet maar met een hoge winst, dan een bedrijf te zijn dat meer omzet maar een relatief kleine winst behaalt. ROI wordt ook wel weergegeven als de vermenigvuldiging van de winstmarge en de omloopsnelheid, omdat je de invloed van het kapitaalbeslag op de winstgevendheid van een onderneming kunt berekenen. Dan wordt de formule:

$$ROI = \text{Winstmarge} \times \text{Omloopsnelheid} \quad [1.3]$$

Deze formule kun je omschrijven tot:

$$ROI = \frac{\text{Winst}}{\text{Omzet}} \times \frac{\text{Omzet}}{\text{Totaal vermogen}} \quad [1.4]$$

Winst

DuPont-model

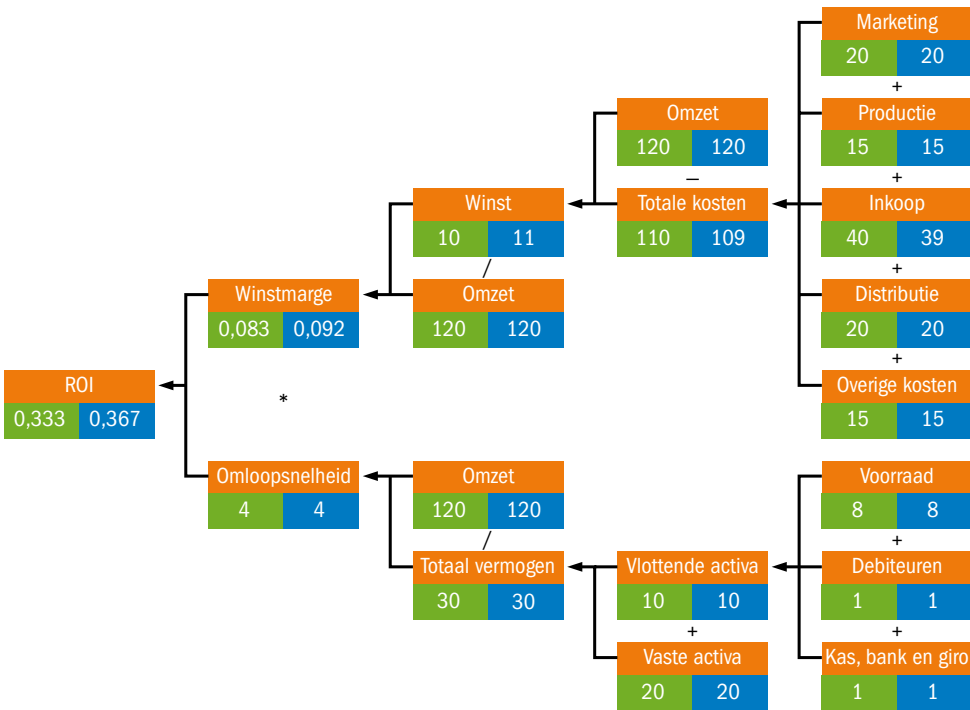
Return on investment

Formule 1.4 is te vereenvoudigen tot formule 1.2:

$$ROI = \frac{\text{Winst}}{\text{Totaal vermogen}}$$

In figuur 1.7 staat weergegeven wat de invloed van een relatief kleine inkoopbesparing kan zijn op de winstgevendheid van de organisatie en dus op de ROI. In het figuur is er sprake van een omzet van 120 miljoen euro en wordt er voor 40 miljoen euro ingekocht. We weten een besparing te realiseren van 1 miljoen euro op de inkoopkosten. Voor de eenvoud laten we de andere getallen onveranderd. We zien dat de winst dus ook met 1 miljoen stijgt en dat heeft tot gevolg dat de ROI van 33,3% stijgt naar 36,6%. Dat is dus een stijging van het rendement op het geïnvesteerd vermogen (ROI) van 10,2%.

FIGUUR 1.7 Werking van het DuPont-model



Maar je zou een verlaging van de kosten ook kunnen bereiken door betere afspraken te maken met de leverancier. Zo kun je machines leasen in plaats van kopen en zullen de activa dalen en zal de omloopsnelheid van het vermogen stijgen. Ook kan de leverancier vaker leveren, zodat er een lagere voorraad ontstaat met minder kapitaalbeslag. De inkoop kan dus op verschillende manieren de winstgevendheid van de organisatie verbeteren. Let op, want dit werkt ook omgekeerd! Door in één keer meer goederen of diensten aan te schaffen kun je dankzij een kwantumkorting je inkoopkosten omlaag krijgen, maar er komen dan wel meer goederen binnen,

en dus ontstaat er een grotere voorraad die wel opslag- en beheerskosten met zich meebrengt.

TUSSENVRAAG 1.5

Hoe kan inkoop de productiekosten beïnvloeden?

1

1.4 Bereiken van inkoopresultaat

Hoe kan de organisatie inkoopresultaat bereiken?

Vanuit haar missie ontwikkelt een organisatie haar strategische doelstellingen, die ze vervolgens vertaalt naar inkoopdoelstellingen, zodat iedereen bijdraagt aan het realiseren van de strategie.

Hoe weet je of je daadwerkelijk resultaat bereikt? Daarvoor moet je meten. Voorafgaand daaraan moet je kritieke succesfactoren formuleren. Wat zijn dat? Dat zijn factoren die kritiek – of met andere woorden: beslissend of doorslaggevend – zijn voor het realiseren van de strategische doelstellingen van een organisatie. Een kritieke succesfactor beschrijft welke zaken goed moeten lopen om succes te bereiken.

Met prestatie-indicatoren kun je meten hoe het staat met een kritieke succesfactor. Volgens Dorr (2007) is een prestatie-indicator een meetbare kwantitatieve of kwalitatieve grootte die de toestand of ontwikkeling van een bepaald proces weergeeft. Om uitspraken te doen over een indicator is het nodig om te werken met een norm, waarmee je uitdrukt wat het streefniveau is voor de indicator.

Door vanuit de strategie van de organisatie kritieke succesfactoren te benoemen en die te operationaliseren in prestatie-indicatoren, zorg je ervoor dat de hele organisatie naar de strategische doelstellingen toewerkt. Alle neuzen in de organisatie moeten dezelfde richting op staan. Goede prestatie-indicatoren helpen medewerkers om de aandacht te richten op die prestaties die tot succes leiden.

Het vaststellen van prestatie-indicatoren en de bijbehorende normen moet zorgvuldig gebeuren. De vastgestelde norm moet (Ten Broeke, 1998):

- passen bij de wensen van externe klanten
- aanvaard worden door medewerkers
- duidelijk zijn
- haalbaar zijn

Om te kunnen achterhalen hoe een organisatie presteert op kritieke processen, moeten doelen bij voorkeur SMART zijn: specifiek – meetbaar – acceptabel – realistisch – tijdgebonden.

Op inkoopgebied kan men in principe honderden prestatie-indicatoren ontwikkelen. Het is belangrijk om keuzes te maken. Managers kunnen niet sturen op te veel indicatoren. Kies daarom een beperkte set indicatoren die precies die processen meten die bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie.

Volgens Handfield et al. (2011) verschuift de nadruk van prestatie-indicatoren die de efficiëntie van de inkoopafdeling uitdrukken, naar indicatoren die de effectiviteit van inkoop weergeven. Vroeger zag men vaker als prestatie-indicator dat een inkoper bijvoorbeeld tien inkoopaanvragen per dag moest kunnen afhandelen. Tegenwoordig zie je ook vaak voorbeelden als:

Kritieke succesfactoren

Prestatie-indicator

Norm

SMART

het aandeel van gecertificeerde leveranciers, of het aantal leveranciers dat betrokken is bij productontwikkeling.

TUSSENVRAAG 1.6

Waarom passen indicatoren die de *effectiviteit* van inkoop weergeven beter bij de gedachte 'inkoop is meer dan de inkoopafdeling' dan indicatoren die de *efficiëntie* van de inkoopafdeling uitdrukken?

Hoe werk je met prestatie-indicatoren? Als voorbeeld bespreken we de servicegraad van de inkoopafdeling. Hoe goed is de service van de inkoopafdeling naar interne klanten? Bij een organisatie heeft men de servicegraad van de inkoopafdeling geoperationaliseerd in:

- tijdige leveringen
- bestellingen zijn beschikbaar binnen zes weken na bestelling
- spoedorders zijn op tijd

In tabel 1.2 is de prestatie-indicator 'spoedorders op tijd' nader uitgewerkt.

TABEL 1.2 Voorbeeld uitgewerkte prestatie-indicator

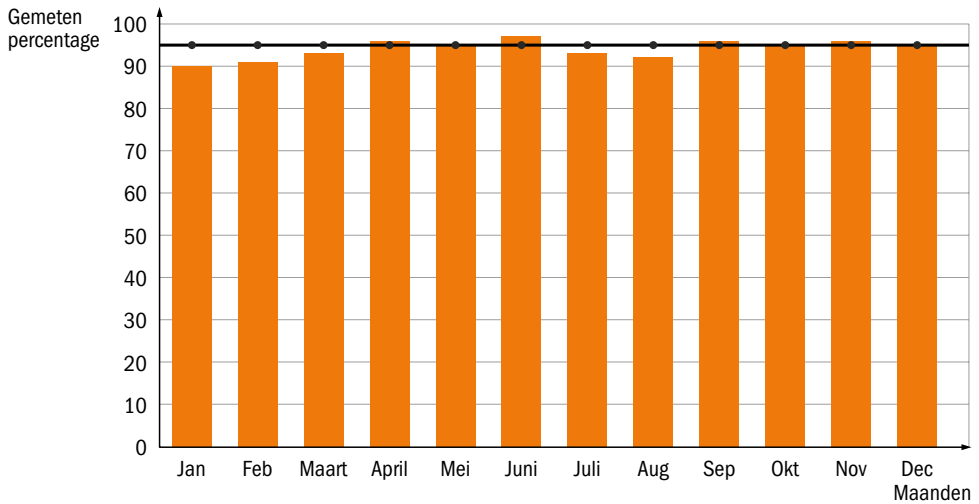
Titel	Spoedorders op tijd
Definitie	De mate waarin spoedorders op tijd worden geleverd
Eenheid van meten	Uren
Norm	95% van de spoedorders is geleverd binnen 48 uur na bestelling
Frequentie van rapportage	1 × per maand
Periode waarover wordt gerapporteerd	Maandelijks, jaarlijks, voortschrijdend
Verantwoordelijk functionaris voor rapportage	Controller
Bronnen	ERP-systeem (enterprice resources planning)

Voorbeeld naar Dorr, 2007

In dit voorbeeld meten we elke maand wat de levertijd is geweest van de spoedorders. In figuur 1.8 staan de resultaten van een willekeurig bedrijf per maand. Voordat je een conclusie kunt verbinden aan deze resultaten, moet je wel weten naar welk doel de onderneming streeft. In dit geval vinden we het een prima resultaat als 95% van alle spoedorders geleverd wordt binnen 48 uur na de bestelling.

We zien in figuur 1.8 dat de organisatie steeds beter presteert. In de eerste maanden van het jaar presteerde de organisatie nog ruim onder de norm. Waarom is de norm niet gehaald? Het kan zijn dat de afspraken met leveranciers over spoedbestellingen nog niet goed genoeg zijn. Daar ligt dus een taak voor inkoop. Aan het eind van het jaar zien we dat de maatregelen effect hebben gehad. De norm is gehaald. Nu kan de organisatie overwegen om de norm verder naar boven bij te stellen.

FIGUUR 1.8 Leverbetrouwbaarheid spoedorders



Het verbeteren van de kwaliteit van bedrijfsprocessen kan bijvoorbeeld plaatsvinden door gebruik te maken van de Deming-cirkel (Deming, 2000) (zie figuur 1.9). Deze wordt ook wel de PDCA-cirkel genoemd naar de vier stadia:

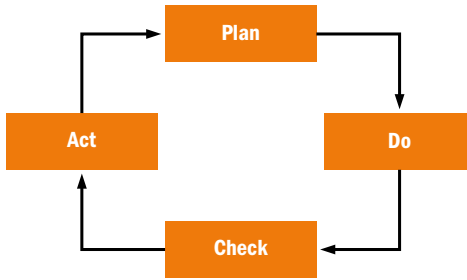
Deming-cirkel

- 1 *Plan*: bepaal de oorzaak van een probleem en stel een plan ter verbetering op. Zorg voor prestatie-indicatoren inclusief bijbehorende normen, zodat de voortgang meetbaar is.
- 2 *Do*: voer het plan uit, het liefst in een pilot (proeftest) of op kleine schaal en controleer de voortgang aan de hand van prestatie-indicatoren.
- 3 *Check*: vergelijk het behaalde resultaat met de vooraf opgesteld norm. Analyseer de afwijkingen en zoek uit wat de oorzaken van afwijkingen zijn. Zo kunnen we leren van de ervaring tot nu toe.
- 4 *Act*: als de resultaten positief zijn, kan de wijziging definitief ingevoerd worden. Mogelijk zijn er nieuwe verbeteringen waarmee gestart kan worden. Als de resultaten negatief zijn, dan gaan we weer naar de eerste stap en stellen een nieuw plan op om alsnog de beoogde resultaten te behalen. De PDCA-cyclus start nu opnieuw.

Prestatie-indicatoren kunnen overall en voor elke activiteit worden opgesteld om zo te waarborgen dat gemaakte afspraken ook worden nagekomen. Huidige managementinformatiesystemen maken het mogelijk om eenvoudige prestatie-indicatoren te gebruiken. Maar je kunt ook doorschieten in het meten. Dan heet je een controlefreak. Meten is belangrijk, maar je moet je realiseren dat het niet zinnig is om letterlijk alles te meten. Zet enkel een prestatie-indicator in als je het proces erdoor kunt verbeteren. Elke prestatie-indicator die gebruikt wordt, moet opgezet en beheerd worden en dat kost tijd en geld. Bovendien is niet elke prestatie-indicator voor elk niveau in de organisatie informatief. De directeur is geïnteresseerd in de grote lijnen en wil weten of de strategische plannen inderdaad worden gerealiseerd. Hij stuurt het middenmanagement aan via een paar indicatoren. Het middenmanagement wil de processen sturen waarvoor het verantwoordelijk is. Het is meer gericht op de details die voor de eigen afdeling van be-

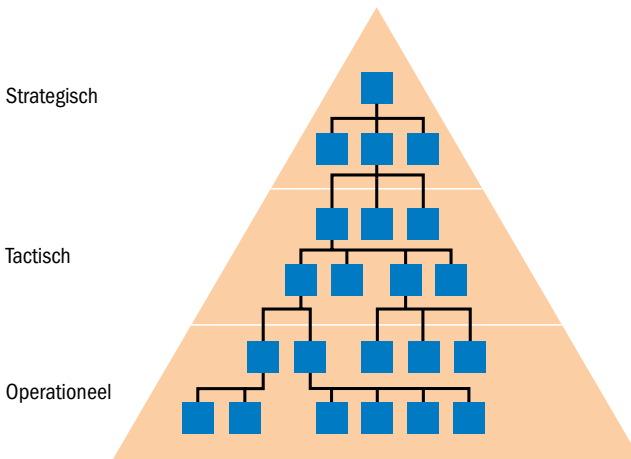
Meten

FIGUUR 1.9 Deming-cirkel



lang zijn. Ten slotte hebben medewerkers indicatoren nodig die ervoor zorgen dat zij de gewenste prestaties leveren met hun werkprocessen. In figuur 1.10 is de samenhang tussen verschillende prestatie-indicatoren schematisch weergegeven. In dit voorbeeld zijn er drie strategische doelstellingen, waarvan er – om voor de lezer overzicht te behouden – één verder wordt uitgewerkt tot op operationeel niveau. Als er een goede samenhang is tussen prestatie-indicatoren op alle niveaus in de organisatie, ontstaat er een piramide van prestatie-indicatoren. Zo weet je zeker dat de hele organisatie gezamenlijk een bijdrage levert aan de strategische doelstellingen.

FIGUUR 1.10 Piramide van prestatie-indicatoren



Prestatie-indicatoren in inkoop kunnen betrekking hebben op heel veel verschillende aspecten. De volgende lijst geeft een indruk van mogelijke kritieke succesfactoren waarvoor het zinvol kan zijn – naargelang de strategische doelstellingen van de organisatie – om prestatie-indicatoren op te stellen, maar pretendeert niet volledig te zijn:

- Het functioneren van een inkoopmedewerker:
 - inkoopvolume per inkoper
 - aantal orders per inkoper

- Het functioneren van de afdeling Inkoop:
 - mate waarin binnen raamcontracten wordt ingekocht; ‘contract compliance’
 - aantal leveranciers
 - aantal facturen
 - inkooprijzen in relatie tot marktprijzen
 - tevredenheid van de interne klant
- De aansluiting op de productieplanning met afroepen:
 - voorraadhoogte
 - materiaaltekorten
- Het functioneren van leveranciers:
 - leverbetrouwbaarheid
 - levertijd
 - kwaliteit
- De omvang van het inkoopvolume:
 - als percentage van de verkoopomzet
- De mate waarin leveranciers betrokken worden bij productontwikkeling:
 - aantal leveranciers dat deel uitmaakt van productontwikkelingsteams
- De mate waarin e-procurement is toegepast:
 - aantal artikelen in het e-ordering system
 - inkoopvolume dat via e-auctioning wordt ingekocht
 - inkoopvolume dat via e-procurement automatisch wordt afgeroepen
- De mate waarin duurzaam wordt ingekocht:
 - duurzaam inkoopvolume in relatie tot totale inkoopvolume
 - aantal leveranciers met een milieuzorgsysteem (bijvoorbeeld ISO 14001)

Het besturen van een organisatie op basis van prestatie-indicatoren kun je vergelijken met het besturen van een auto. Op het dashboard staan alleen die meters die nodig zijn om de auto goed te kunnen besturen. Zo helpt de snelheidsmeter om je aan de snelheid te houden en geeft het oliepeilampje continu aan hoe het met het oliepeil gesteld is. Ook voor het besturen van een organisatie is het de kunst om precies die indicatoren te ontwikkelen die nodig zijn om de processen goed te kunnen besturen: niet meer en niet minder.

TUSSENVRAAG 1.7

Een prestatie-indicator moet passen bij de werkzaamheden die op dat niveau in de organisatie uitgevoerd worden, maar ook aansluiten bij organisatiedoelstellingen op een hoger niveau. Noem een hogere organisatiedoelstelling die past bij de prestatie-indicator ‘het afkeurpercentage van de componenten mag ten hoogste 1% zijn’.

1.5 Inkoop in ontwikkeling

Hoe ontwikkelt inkoop zich?

In deze paragraaf kijken we vanuit het verleden naar de toekomst, zodat we een beeld krijgen van de ontwikkelingen in denkrichtingen binnen het vakgebied. Bovendien zal blijken dat inkoop inzicht kan geven in macro-economische ontwikkelingen.

1.5.1 Trends in inkoop

Er wordt veel onderzoek verricht naar trends in inkoop. Inkooponderzoekers vinden het belangrijk om aan te sluiten op hoe het inkoopvak zich in de praktijk ontwikkelt. Daarom heeft een groep wetenschappers een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd naar trends in het inkoopvak (Mogre et al., 2017). Zij geven aan dat in de afgelopen jaren inkoop, naast operations management en logistiek management, een steeds belangrijker onderdeel van supply chain management is geworden. Dit vraagt dat inkoop goed aansluit bij de strategie van de eigen organisatie en de andere functionele gebieden van de organisatie. De onderzoekers hebben vijf belangrijke trends geïdentificeerd (Mogre et al., 2017):

- 1 *Duurzaam inkopen wordt steeds belangrijker.* Bij duurzaam inkopen gaat het om het verminderen van afval en uitstoot (onder andere CO₂) en het reduceren van het gebruik van water en energie bij het gebruik, maar ook bij de productie van goederen. Duurzaam handelen leidt in veel gevallen ook tot kostenreductie: energiezuinigere oplossingen leiden tot lagere energiekosten en kritisch kijken naar verpakkingen leidt tot lagere verpakkingskosten. Inkoopers kijken steeds meer naar de duurzame bedrijfsvoering van leveranciers en nemen dat mee bij leveranciersselectie. De focus op duurzaamheid is belangrijk vanwege milieu en klimaat, maar ook vanwege het belang van een groen imago voor bedrijven. In veel gevallen sluit de manier waarop duurzaam wordt ingekocht nog niet goed aan bij de algemene bedrijfsstrategie. Daar zijn nog stappen te zetten.
- 2 *Ethisch verantwoord inkopen wordt steeds meer de norm.* Bij ethiek en inkoop gaat het om veel meer dan alleen voldoen aan gedragscodes (zie daarvoor subparagraaf 1.5.2). Door goede transparante inkoopprocessen kunnen levens van mensen positief worden beïnvloed. Immers, onethisch gedrag van leveranciers maar ook van inkoopers wordt moeilijker bij grotere transparantie. Denk bij onethisch gedrag bijvoorbeeld aan omkoping, corruptie of onveilige werkomstandigheden en andere aspecten die samenhangen met mensenrechten. Ook gaat het om het betalen van een eerlijke prijs aan boeren of arbeiders in de landen waar de goederen vandaan komen. Dichter bij huis zien we ook hoe grote inkoopende partijen (zoals supermarktketens) in hun onderhandelingen met kleinere leveranciers hun inkoopmacht kunnen misbruiken. Dit kan gaan om de prijs, maar ook om heel lange betalingstermijnen. In een aantal landen wordt nagedacht over wetgeving om dit tegen te gaan.
- 3 *Inkopen verandert door digitalisering.* Toeleverketens (supply chains) veranderen sterk door nieuwe technologie. Daar zal inkoop op moeten inspelen. Ten eerste de beschikbaarheid van data. Er is in vergelijking met een aantal jaren geleden veel meer informatie beschikbaar over de hele supply chain en het consumentengedrag. Dat vraagt om andere vormen van samenwerking tussen inkoopers en leveranciers en verandert de rol van groothandels en tussenhandelaren. Het wordt voor klanten steeds makkelijker om schakels in de keten over te slaan. Bovendien is er veel meer transparantie in markten, aanbod en prijzen. Voor grondstoffen zoals olie, graan, rijst of koper zijn digitale marktplaatsen al heel gewoon. Bedrijven zijn nog op zoek naar wat het kanaal (digitaal of fysiek) betekent voor de prijsstelling. Is het geven van een kwantumkorting nog wel van deze tijd? Hoeveel duurder of goedkoper mag een e-book zijn ten opzichte van een gedrukt exemplaar? (Zie ook voorbeeld 1.5).

Een ander aspect is Internet of Things (in het Nederlands: internet der dingen), waarbij apparaten zonder tussenkomst van mensen met elkaar informatie uitwisselen. Dit geeft een groot inzicht in de supply chain en helpt om realtime te weten waar goederen zich bevinden. Een voorbeeld hiervan is tracking en tracing. Wel is het dan nodig dat de partners in de keten met elkaar afstemmen over het gebruik van technologie en dat kan alleen als er een goede leveranciersrelatie bestaat en er bereidheid is om te investeren in de benodigde technologie.

- 4 *Inkoop levert grotere bijdrage aan risicomanagement in de supply chain.* Inkoop kan van grote betekenis zijn voor het verminderen van de strategische risico's van een organisatie. Gezamenlijk door inkoper en leverancier werken aan risicomanagement vermindert volgens sommige wetenschappers de kansen op risico's met wel 50%. In contracten met leveranciers komen steeds vaker clausules over het verdelen van de risico's tussen inkopende organisatie en leveranciers. Globalisering maakt risico's moeilijker beheersbaar en dat terwijl snel kunnen reageren op de vraag uit de markt steeds belangrijker wordt. Uitbesteden en dan met name naar landen ver weg is risicoverhogend, omdat het moeilijker is om de toelevering aan te passen op veranderende omstandigheden.
- 5 *Publiek inkopen richt zich meer op leveranciers.* In de publieke sector (overheids- en semioverheidsorganisaties) zijn aanbestedingsrichtlijnen nog steeds belangrijk. Europese aanbestedingsrichtlijnen, maar ook handelsafspraken in de Wereldhandelsorganisatie, creëren een breder speelveld en eerlijke handel. Dat vraagt wel om goed gestroomlijnde processen, waar nog kansen liggen voor verbetering. Deze regels worden steeds meer geharmoniseerd en uitgewerkt in gezamenlijke inkoopvoorwaarden en werkwijzen. Zo wordt het voor leveranciers eenvoudiger om zaken te doen met publieke organisaties. Dit is met name belangrijk voor het midden- en kleinbedrijf.

Meer en meer zien we in de publieke sector, zoals we al jaren geleden zagen in het bedrijfsleven, dat er eerder in het inkoopproces een dialoog plaatsvindt met leveranciers om hun kennis te gebruiken.

VOORBEELD 1.4

Nederlandse Inkooprends 2022

Supply Value, een Nederlands adviesbureau, brengt elk jaar in kaart welke trends inkoopprofessionals zien. In 2022 hebben 113 voornamelijk Nederlandse professionals aan het enquêteonderzoek meegewerkt.

De top 3 inkooprends voor 2022:

1 Contractmanagement

De onvoorspelbaarheid van prijzen en de onzekerheid van de toelevering verklaren, volgens Supply Value, de focus op het maken en het naleven van goede afspraken met leveranciers.

2 Partnerschap aangaan met leveranciers

Door het aangaan van een partnerschap werk je samen aan het behalen van de doelstellingen en kun je beter tegenspoed doorstaan.

3 Inkoopprocessen alignen met de business en strategie

Het blijft belangrijk om inkoopdoelstellingen goed aan te laten sluiten op de strategische doelstellingen van de eigen organisatie en die van haar stakeholders.

Bron: Supply Value (2022)

VOORBEELD 1.5

Bloemen zijn geen pak suiker Kleine bloemeninkoper niet blij met digitalisering

Royal FloraHolland is de belangrijkste veiling voor de sierteeltsector. Het gaat dan om bloemen en planten. FloraHolland streeft naar 100% digitaal werken. Dat betekent dat kwekers niet meer met de bloemen naar de veiling gaan, maar foto's aanleveren.

Kwekers maken zich zorgen. Wie krijgt de beste prijs? Diegene met de beste bloemen of diegene met de beste foto? Ook inkopers die inkopen voor kleine bloemenwinkels vinden een foto niet voldoende om de kwaliteit van de bloemen te kunnen beoordelen. Zij willen juist schouwen bij de veiling om de bloemen te kunnen zien, ruiken en voelen. Nu kun je inkopen via foto's, maar kun je gelukkig ook altijd bij de veiling de bloemen bekijken. Deze werkwijze gaat veranderen als het aan FloraHolland ligt.

Grote kwekers en handelaren hebben de veiling niet nodig. Handelaren doen al direct zaken met de kweker. Voor de kleinere spelers is dat anders. Werken met foto's is voor kleinere kwekers en inkopers niet geschikt. Foto's geven te weinig informatie. Nieuwe varianten die zijn geteeld door 'vakidioten' komen op een foto niet goed tot hun recht en verkopen dan niet meer. Daarmee verschaalt het aanbod en komen er volgens de kleine telers en kleine inkopers alleen nog maar rode en gele tulpen.

Overigens kopen supermarkten al rechtstreeks bij de kweker en slaan de veiling over.

Bron: Pointer, uitzending 14 september 2021, www.pointer.kro-ncrv.nl

VERDIEPINGSSTOF 1.3

Social return

Social return is een aanpak om via inkoopopdrachten arbeidsparticipatie te stimuleren en meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Organisaties kunnen bij het verstrekken van opdrachten, de opdrachtnemer stimuleren of verplichten een sociale bijdrage te leveren en kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt een kans te geven. Veel overheden passen al social return toe en steeds meer organisaties doen mee.

Zo stelt Woningcorporatie De Woonplaats (16.000 huurwoningen) bij aanbestedingen als voorwaarde dat werk- en stageplekken worden gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Als gevolg hebben 62 werkzoekenden een grotere kans gekregen op een baan. Als eerste organisatie buiten de overheid heeft de corporatie zich aangesloten bij het Convenant Uniformering Social Return. Andere deelnemers zijn de provincies Overijssel en Gelderland, verschillende gemeenten en arbeidsmarktregio's in Oost-Nederland. Zij hebben afspraken gemaakt over een uniforme werkwijze. Daardoor vermindert de regeldruk voor opdrachtnemers.



Bron: socialreturningelderland.nl en www.pianoo.nl

VERDIEPINGSSTOF 1.4

Overheid bevordert maatschappelijk verantwoord inkopen

De overheid en de zogenoemde speciale-sectorbedrijven kochten in het jaar 2019 voor bijna 87 miljard euro in. Overheidsinkoop heeft daarmee een belangrijke invloed op het milieu en sociale aspecten hier en in andere landen. Als grote afnemer kan de overheid via inkoop andere beleidsdoelen

bereiken. Enkele voorbeelden zijn: het tegengaan van klimaatverandering, leefbaar loon en verbeteren van arbeidsomstandigheden, verminderen van de milieudruk, beschermen en benutten van natuurlijk kapitaal. Op www.pianoo.nl is veel praktische informatie opgenomen om inkopers te helpen niet alleen te letten op de prijs van de producten, diensten of werken, maar ook op de effecten van de inkoop op milieu en sociale aspecten.

VERDIEPINGSSTOF 1.5

Wie is de inkoper van vandaag?

In 2011 heeft Nevi de resultaten gepresenteerd van een nieuw onderzoek naar de verschillende rollen binnen inkoop (Hulsebos, 2011). Een inkoper is vandaag de dag niet langer enkel een onderhandelaar en bespaarder, maar heeft volgens dit onderzoek ook een brede commercieel-relatieve functie. Nevi heeft geen aparte functies onderscheiden, maar zeven verschillende inkooprollen. In iedere organisatie komen deze rollen in meer of mindere mate voor, soms – in een kleine organisatie – verenigd in één persoon, soms verdeeld over verschillende personen.

De zeven rollen in inkoop zijn:

- 1 *Inkoper*: in deze rol is de inkoper verantwoordelijk voor het gehele primaire proces, van leveranciersselectie tot en met nazorg. De inkoper is het eerste aanspreekpunt voor interne klanten en leveranciers.
- 2 *Analyticus*: in deze rol zorgt de inkoper voor informatie. Hij analyseert data over de markt, leveranciers, prijzen en productontwikkelingen en vertaalt de resultaten naar concrete acties en inkoopstrategieën.
- 3 *Relatiemanager*: hier is de inkoper de spin in het web tussen interne klant, leverancier en eventuele andere stakeholders. Hij is een gesprekspartner op businessniveau en brengt de belangen van alle partijen samen.
- 4 *Adviseur*: in deze rol denkt de inkoper mee met de klant en geeft advies op operationeel, tactisch en strategisch niveau, zowel buiten als binnen de eigen organisatie.
- 5 *Prestatiemanager*: doelgericht sturen op resultaat is de belangrijkste taak van de prestatie manager. Hij monitort, stuurt en controleert leverancierscontracten en bewaakt de kwaliteit van de geleverde producten of diensten.
- 6 *Regisseur*: in deze rol is de inkoper de manager van verschillende belangen. De regisseur zorgt ervoor dat doelstellingen op het gebied van kwaliteit, klanttevredenheid en betrouwbaarheid worden gehaald, en dat het inkoopproces aansluit bij andere processen.
- 7 *Leidinggevende*: in deze rol brengt hij de visie over, zorgt voor inspiratie en bouwt aan een team waarin medewerkers hun capaciteiten ten volle kunnen benutten.

Zie www.inkoop.noordhoff.nl voor het overzicht van verschillende inhoudsgebieden naar inkooprol.

Bron: M. Hulsebos, Nevi benoemt zeven inkooprollen, Deal!, december 2011

VERDIEPINGSSTOF 1.6

Wie is de inkoper?

In 2020 is de Deal!-Nevi Nationale Inkoopenquête gehouden onder 359 inkoopprofessionals. Duidelijk is wie de Nederlandse inkoper is en wat hem of haar bezighoudt.

De gemiddelde inkoper:

- is 44,3 jaar
- verdient een brutomaandsalaris van €5147
- heeft een hbo-opleidingsniveau
- heeft 15,2 jaar ervaring
- en is 5,7 jaar in de huidige functie

Tevens hebben de inkopers hun belangrijkste aandachtspunten benoemd:

- 1 Kwaliteit geleverde goederen en diensten
- 2 Ethiek
- 3 Opstellen specificaties/eisenpakket
- 4 Optimalisatie inkooporganisatie, kostenmanagement en compliance
- 5 Risicomanagement

Bron: Van Assen, 2020

1.5.2 Inkoop en ethiek

Er gaat heel veel geld door de handen van inkoop en het is belangrijk dat inkopers goed met hun verantwoordelijkheid omgaan. Volgens Monczka et al. (2010) staan inkopers – meer dan andere medewerkers van een organisatie – onder druk om onethisch te handelen. Dat komt omdat inkopers beslissen met welke leverancier zaken wordt gedaan. Leveranciers hebben er dan wel eens veel voor over om de deal te sluiten (bijvoorbeeld een persoonlijke gift aan de inkoper). Inmiddels beseffen veel organisaties dat inkoop correct met deze positie moet omgaan. Nooit mag een situatie ontstaan waarbij de relatie tussen de inkoper en de leverancier, en niet de geleverde prestaties en kosten, de uiteindelijke leverancierskeuze bepaalt. Hiervoor hebben beroepsverenigingen van inkopers, zoals onder andere Nevi, gedragscodes opgesteld waarin dit soort praktijken worden veroordeeld en de leden worden opgeroepen om correct hun vak uit te oefenen. In 2012 heeft Nevi een nieuwe Gedragscode voor inkopers opgesteld. De gedragscode ondersteunt inkopers, maar ook alle andere betrokkenen en belanghebbenden bij het inkoopproces, bij het omgaan met ethische dilemma's rondom inkoop.

Aan de code liggen vier kernwaarden ten grondslag:

- 1 zakelijk fatsoen
- 2 deskundigheid en objectiviteit
- 3 vrije mededinging
- 4 duurzaamheid

Bij 'zakelijk fatsoen' gaat het erom dat een inkoopprofessional eerlijk, integer en betrouwbaar is. Bij 'deskundigheid en objectiviteit' draait het om handelen in overeenstemming met vaktechnische standaarden en het nemen van beslissingen op basis van feiten in plaats van eigenbelang. Bij

Gedragscodes

'vrije mededinging' staat centraal dat betrokkenen in het inkoopproces (leveranciers) gelijke kansen verdienen. Bij 'duurzaamheid' ten slotte is het zaak dat bij het inkopen een gezonde balans wordt gevonden tussen winstgevendheid, mens en milieu (Nevi, 2012).

LEEWARDER COURANT, 18 MEI 2017

Celstraf voor corruptie aan universiteit

Almelo – Een voormalig leidinggevende van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) heeft drie jaar celstraf gekregen wegens jarenlange corruptie en fraude bij zijn werkgever. Ook moet hij de universiteit, waarbij hij ruim veertig jaar in dienst was, een schadevergoeding betalen van 450.000 euro. Dat heeft de rechtbank in Almelo gisteren bepaald. Vijf medeverdachten werden ook veroordeeld.

De 66-jarige hoofdverdachte werkte als hoofd technisch beheer van de RUG en gunde opdrachten voor onderhoud op de universiteit aan bevriende bouwbedrijven. Daarvoor liet hij zichzelf en zijn familie door deze bedrijven smeergeld betalen. Daarnaast regelde hij dat zijn zoon

en diens vriendin bij deze bedrijven konden werken. Zij hoefden amper te werken voor hun loon, dat vervolgens werd doorberekend aan de RUG. Via een soortgelijke constructie regelde hij auto's en probeerde hij via een van de bouwbedrijven te verdienen met de inkoop van bouwmetaal.

De rechtbank noemt het corrupte handelen van de man 'verregaand grensoverschrijdend'. Zijn zoon kreeg twee jaar celstraf en diens vriendin een half jaar voorwaardelijk. Zij moeten in totaal 240.000 euro aan de RUG terugbetalen. De vrouw van de hoofdverdachte werd vrijgesproken, omdat niet is bewezen dat zij wist waar het huishoudgeld vandaan kwam.

Nevi (2012) doet in de introductie van de Gedragscode een expliciet beroep op de professionaliteit van de inkopers met de volgende oproep:

'Het is belangrijk dat iedereen begrijpt dat "goed gedrag" heel goed kan betekenen dat méér gedaan wordt dan gedragscodes en richtlijnen voorschrijven. Uiteindelijk gaat het erom dat onze leden handelen in de "geest" van de Nevi Gedragscode en niet naar de "letter". De code biedt dan ook geen afvinklijstje, maar wél een aantal handreikingen en principes die relevant zijn voor inkoopprofessionals in Nederland.'

De inkoper kan de volgende risico's lopen bij onethisch handelen (Handfield et al., 2011):

- veroordeling wegens het overtreden van de wet
- verlies van de baan
- persoonlijke reputatieschade
- reputatieschade van de organisatie waarbij de inkoper werkzaam is

Daarbij komt nog dat als de beslissing van de inkoper is gebaseerd op eigen belang en niet op het belang van de organisatie, producten of diensten van minder goede kwaliteit ingekocht worden, met gevolgen voor de kwaliteit van de producten of diensten die de organisatie zelf levert.

DE VOLKSKRANT, 16 FEBRUARI 2021

Tony's Chocolonely geschrapt van lijst met slaafvrije chocoladeproducenten

Tony's Chocolonely, het Nederlandse chocolademerkt dat streeft naar '100 procent slaafvrije chocolade', is verwijderd van een internationale lijst met slaafvrije chocoladeproducenten. Reden: een omstreden schakel in het productieproces. Slave Free Chocolate, de samensteller van de gelijknamige lijst, verwijdert Tony's Chocolonely omdat het bedrijf zijn cacao-bonen laat verwerken bij de Zwitserse chocoladegigant Barry Callebaut. Dat bedrijf, de grootste chocoladeproducent ter wereld, erkent dat haar eigen chocolade niet 100 procent vrij is van slaven- of kinderarbeid, een groot probleem in de cacao-industrie. Barry Callebaut is wel van plan om dat te bewerkstelligen, uiterlijk in 2025.

Tony's Chocolonely koopt zijn cacao niet van Barry Callebaut; alle bonen die worden gebruikt voor Tony's Chocolonely zijn te traceren naar individuele boeren. Het bedrijf ziet toe op menswaardige omstandigheden. Maar door die bonen vervolgens bij Barry Callebaut af te leveren voor verwerking tot chocolade, draagt het Nederlandse bedrijf toch bij aan het in stand houden van een keten waarin slaven- of kinderarbeid mogelijk een rol speelt, zegt Slave Free Chocolate.

Het kernwoord is traceerbaarheid. Grote multinationals zeggen vaak: onze toeleveringsketens zijn complex. De cacao in onze fabrieken komt van een lokale boer, gaat naar een lokale handelaar, dan volgen een hoop tussenpersonen, misschien bewerking tot een halffabrikaat, daarna export. Tegen de tijd dat het hier is, weet niemand exact waar elke boon vandaan komt. Tony's Chocolonely zegt: het kan wél, en wij doen het.

Ook Slave Free Chocolate erkent dat Tony's Chocolonely's chocola 100 procent traceerbaar is. Het verwijderen van de lijst blijkt gestoeld op een fundamenteel meningsverschil over hoe voor verandering te zorgen in de mondiale cacao- en chocolade-

industrie, waarin jaarlijks meer dan 100 miljard euro omgaat en waarin zes miljoen mensen werken. In die industrie is Tony's Chocolonely een kleine speler, met vorig jaar een afname van 5,5 duizend ton cacao-bonen. Dat is ietsje meer dan eenduisendste van de wereldproductie. Mars, Nestlé (Nesquik, KitKat) en Mondelez (Milka, Côte D'or) kopen elk meer dan 400 duizend ton per jaar op.

Tony's Chocolonely's zelfverklaarde missie is '100 procent slaafvrij de norm in chocolade' maken. Dat kan alleen, zo redeneert het bedrijf, door industriebrede verandering. Daarom werkt het al sinds zijn oprichting in 2005 samen met Barry Callebaut. Daar worden de bonen voor Tony's Chocolonely volledig gescheiden van Callebauts eigen bonen. Het idee is dat Barry Callebaut, met meer dan een miljoen ton per jaar veruit de grootste cacao-koper ter wereld, en andere chocoladeproducenten zien wat er mogelijk is.

'Wij willen voorkomen dat ons model terzijde wordt geschoven als iets dat alleen een nichespeler kan doen,' zegt Paul Schoenmakers, Hoofd Impact bij Tony's Chocolonely. 'Wij werken met dezelfde soorten partijen in de keten als waar veel grotere chocoladeproducenten mee werken. En wij laten zien: ook binnen die complexe keten kun je 100 procent traceerbaarheid hebben. Ons model is opschaalbaar.'

Dat heeft tot resultaat geleid, zegt ook Antonie Fountain, woordvoerder van cacao-waakhond Voice Network. 'Tot vijf jaar geleden was Tony's Chocolonely's cacao-massa wél, maar de cacaoboter níet 100 procent traceerbaar. Kan niet, zei Callebaut altijd. In 2015 kreeg Tony's Chocolonely voor elkaar dat Callebaut een gescheiden lijn opzette voor 100 procent traceerbare cacaoboter bestemd voor Tony's Chocolonely. Het kon dus wel. Daarmee hebben ze Callebaut veranderd.'

Bedrijven kunnen veel maatregelen nemen om het ethisch gedrag van inkopers te vergroten (Handfield et al., 2011):

- Opstellen van een eigen ethische code, waarin ook is beschreven hoe de organisatie wil omgaan met leveranciers en wat de organisatie verwacht van inkopers.
- Werken met een inkoopteam, zodat leveranciersselectie geen individuele activiteit is. Een team is lastiger te beïnvloeden dan een individuele inkoper.
- Inkopers trainen, bijvoorbeeld in een rollenspel waarbij inkopers leren om goed om te gaan met lastige situaties.
- Zorgen dat er een balans bestaat tussen de wijze waarop verkopers van de eigen organisatie omgaan met klanten (bijvoorbeeld het geven van geschenken en het bezoeken van sportwedstrijden) en de regels die gelden voor inkopers.
- Om de paar jaar de inkoper verantwoordelijk maken voor een ander inkooppakket, zodat er niet een te innige band ontstaat tussen de inkoper en de leverancier.

TUSSENVRAAG 1.8

Wat zou 'zakelijk fatsoen' kunnen betekenen bij het gebruiken van gegevens uit offertes van leveranciers?

1.5.3 Inkoop als indicatie van macro-economische ontwikkelingen

Voor een leverancier is de afdeling Inkoop de eerste ingang bij een afnemer. Deze inkopers bepalen de bedrijfsbehoefte naar aanleiding van veranderingen in de productie en/of de verkoop van hun eindproducten. Dit impliceert dat het inkoopvolume van een onderneming moet corresponderen met de productieomvang en de orderportfolio van een onderneming. De omvang van het inkoopvolume kan een goede indicatie zijn voor de algemene economische ontwikkeling binnen een land of industrie. De cijfers zijn zelfs beter dan beursnoteringen, die ontwikkelingen vertraagd volgen of voorspellen.

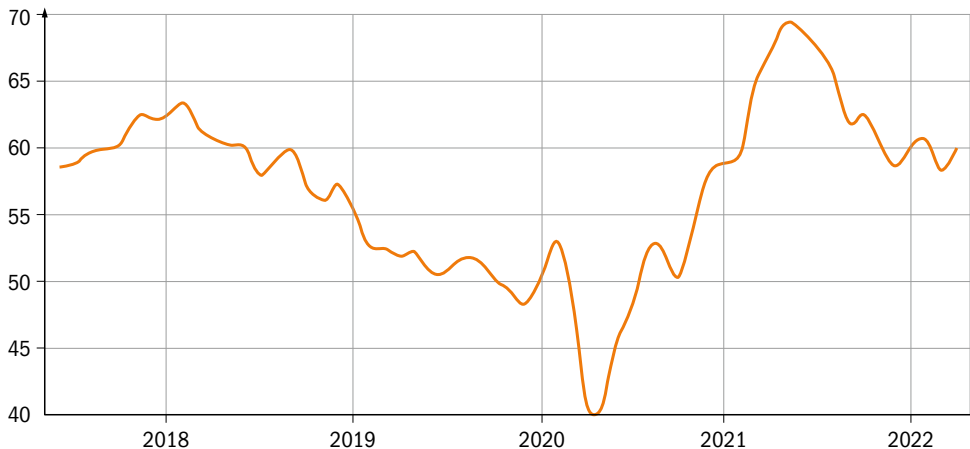
Sinds 1948 houdt de Amerikaanse vereniging voor inkoopmanagement, de Institute for Supply Management, de Purchasing Managers' Index (PMI) bij. Deze PMI, of inkoopmanagersindex, heeft zijn sporen bewezen en is onder andere voor de Federal Reserve Board een belangrijke indicator voor macro-economische ontwikkelingen in Amerika. Sinds 1999 werkt de Nevi aan een Nederlandse PMI die op dezelfde basis werkt als de Amerikaanse. Elke maand verschijnt de PMI over Nederland op basis van gegevens van een representatieve enquête onder ongeveer vierhonderd bedrijven in de industriële sector. Gevraagd wordt naar gegevens over productievolume, nieuwe orders, exportorders, ingekocht materiaal, inkoop prijs, werkgelegenheid, levertijden, hoeveelheid ingekocht materiaal en voorraad gereed product. Een PMI-score van 50 duidt erop dat er geen verandering heeft plaatsgevonden. Onder de 50 geeft een daling van de economie aan en een PMI boven de 50 duidt op een groeiende economie. Hoe groter de afwijking is, hoe groter de mate van verandering is.

De PMI is een goede indicator voor de macro-economische ontwikkelingen in de Nederlandse economie. Inmiddels zijn er PMI's in 32 landen en wordt de inkoopmanagersindex ook bepaald voor regio's (zoals de Eurozone). In sommige landen is er ook een PMI voor de dienstensector.

VOORBEELD 1.6

Nevi Purchasing Managers' Index Productiesector

FIGUUR 1 Nevi Purchasing Managers' Index



De Nevi Inkoopmanagersindex voor de Nederlandse industrie steeg in april 2022 tot 59.9, tegen 58.4 in de voorgaande maand. De groei van nieuwe orders herstelde zich en lag boven het langetermijngemiddelde, terwijl productie, export en werkgelegenheid in april allemaal sneller stegen. Tegelijkertijd stegen de voorraden gereed product voor de derde achtereenvolgende maand en in het snelste tempo sinds juli 2019, terwijl ook de levertijden van leveranciers weer langer werden.

Bron: tradingeconomics.com

Tevens kan men uit de resultaten afleiden of er sprake is van een seller's market of een buyer's market. Langere levertijden zijn vaak een indicatie voor een verschuiving naar een verkopersmarkt, omdat inkopers dan bereid zijn om meer te betalen om levering van grondstoffen zeker te stellen. Een kortere gemiddelde levertijd in de inkoopmanagersindex betekent dat leveranciers snel kunnen leveren en een minder volle orderportefeuille hebben (door geringere vraag van inkoopende organisaties).

TUSSENVRAAG 1.9

Als de hoeveelheid ingekocht materiaal in de inkoopmanagersindex toeneemt, is er dan sprake van een groei of een krimp in de economie?

• www.nevi.nl, 2 mei 2022

Industrie zet zich schrap voor toenemende materiaaltekorten

De Nevi Inkoopmanagersindex voor de Nederlandse industrie steeg van 58.4 in maart naar 59.9 in april, wat duidt op iets snellere groei.

Redactioneel commentaar van Albert Jan Swart, sectoreconoom industrie bij ABN AMRO

‘De Nevi Inkoopmanagersindex voor de Nederlandse industrie steeg van 58.4 in maart naar 59.9 in april, wat duidt op iets snellere groei. Verrassend genoeg namen zowel de productie als de nieuwe orders sneller toe, ondanks de oorlog in Oekraïne en het steeds grotere aantal Chinese steden in lockdown.

De afzetprijzen namen opnieuw in nog hoger tempo toe. In april verhoogde 71% van de ondervraagde ondernemingen de prijzen, een nieuw record. De industrie bevindt zich in een moeilijke situatie. De oorlog in Oekraïne heeft geleid tot tekorten aan grondstoffen zoals staal, wat leidt tot snel stijgende materiaalkosten. Hoewel de groei van nieuwe orders na de teruggang van vorige maand wat opgekrabbeld is, zijn ondernemers nog steeds beduidend minder optimistisch dan voor de Russische invasie. Ondanks de hoge inkooprijzen zijn inkoopmanagers nog meer gaan inkopen, vooruitlopend op verdere ontregeling van toeleveringsketens. Door de oorlog in Oekraïne en de lockdowns in China is het trage herstel van toeleveringsketens tot stilstand gekomen. Het lijkt erop dat ondernemers zich schrap zetten voor een verdere toename van materiaaltekorten. De oorlog leidt tot tekorten en nieuwe records van gas- en elektriciteitsprijzen, terwijl nieuwe lockdowns in China vermoedelijk leiden tot toenemende tekorten van halffabricaten zoals elektronische onderdelen.

Al voor het begin van de oorlog waren de inkooprijzen in de Nederlandse industrie in een jaar tijd met 17% toegenomen, aldus het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Uit de Nevi Inkoopmanagersindex blijkt dat de prijzen verder omhoog schieten. Alles is al duur en wordt waarschijnlijk nog duurder, vooral nu Rusland de gaskraan naar Polen en Bulgarije heeft dichtgedraaid, wat de Europese gasmarkt verder ontregelt.

Onder deze omstandigheden is het inderdaad verstandig meer voorraad aan te houden, zolang de nieuwe orders in hoog tempo blijven binnenstromen, en alleen voor wie die dure extra voorraad kan betalen.’

Samenvatting

Wat verstaan we onder inkoop?

- ▶ Inkoop heeft verschillende betekenissen. Allereerst heeft inkoop betrekking op de aanschaf van een product of een dienst. Daarnaast is inkoop de benaming voor een functie in een organisatie. Immers, inkoopactiviteiten worden door veel meer medewerkers uitgevoerd dan alleen de inkoper. De derde betekenis heeft betrekking op de inkoopafdeling. Om een bijdrage te leveren aan de organisatie, moet inkoop aansluiten bij de organisatiestrategie.

Wat is de positie van inkoop in de logistieke keten?

- ▶ Inkoop vormt de verbinding van de eigen organisatie met organisaties eerder in de keten. Voor het bepalen van de juiste keuzes ten aanzien van het inkoopkanaal moet de inkoper inzicht hebben in de activiteiten binnen eerdere schakels van de keten. Daarnaast hebben inkoopbeslissingen invloed op latere schakels in de keten.

Hoe kan inkoop meerwaarde creëren?

- ▶ Inkoop moet de bedrijfsstrategie omzetten in een passende inkoopstrategie. Naarmate het inkooptaandeel van een organisatie hoger is, is de bijdrage van inkoop aan de realisatie van de ondernemingsstrategie belangrijker. Met het DuPont-model kan eenvoudig aangetoond worden wat de invloed van inkoop op de rentabiliteit van het totale vermogen is. Dan blijkt dat besparen op inkoopkosten veel effect heeft.

Hoe kan de organisatie inkoopresultaat bereiken?

- ▶ Om voortgang van de inkoopplannen te monitoren, is het belangrijk te werken met kritieke succesfactoren en bijbehorende prestatie-indicatoren. Door regelmatig de realisatie te vergelijken met de norm kan de organisatie de voortgang bewaken.

Wat zijn trends in inkoop?

- ▶ Inkoop is een belangrijk onderdeel van supply chain management en moet goed aansluiten bij de strategie van de organisatie. Duurzaam inkopen wordt steeds belangrijker en ethisch verantwoord inkopen wordt de norm. Daarnaast verandert inkoop door digitalisering. Ook levert inkoop een grotere bijdrage aan risicomanagement in de supply chain. Binnen de publieke sector zien we dat er meer dialoog plaatsvindt met leveranciers. De inkoper van de toekomst heeft steeds meer vaardighe-

den nodig, waaronder 'soft skills', hij moet een teamspeler zijn en op strategisch niveau kunnen meedenken. Daarnaast is het belangrijk dat de inkoper ethisch handelt. Ten slotte is inkoop een goede graadmeter van groei of krimp van de economie, en wordt deze ontwikkeling in de Purchasing Managers' Index in vele landen maandelijks gepubliceerd.

