
Competent Inkoopmanagement



Inhoud

Inleiding	3
Leeswijzer	5
1 Inkoopstrategie & Organisatie.....	6
1.1 Inkoopstrategie	7
1.2 Inkoopbeleid.....	9
1.3 Inkopen door de overheid	11
1.4 Inkoop samenwerking	13
1.5 Efficiencyvoordelen	15
1.6 Inkooporganisatie.....	16
1.7 Inkoopproces & procedures	17
1.8 E-Procurement (ICT inkoop ondersteuning).....	19
1.9 Profielen Inkopers	21
1.10 Inkoopprestatiemeting.....	22
2 Leveranciersmanagement.....	23
2.1 Inventariseren / Inkoopanalyse.....	24
2.2 Strategie per inkooppakket / Optimalisatie leveranciersbestand.....	26
2.3 Specificeren van een inkooppakket.....	28
2.4 Selecteren van een leverancier	29
3 Contractbeheer	32
4 Hoe kan <i>House of Control</i> u helpen?.....	34

Inleiding

Definitie	<p>In de meeste definities van inkoop komen elementen als ‘de juiste plaats’, ‘de juiste tijd’ en ‘de juiste specificatie’ voor. De meeste definities zijn echter vaak te lang of incompleet. Handiger is het om een korte definitie te hanteren die de volledige lading dekt: <i>inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat.</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Inkoop heeft betrekking op kopen, maar ook op huren of leasen.▪ Verder dekt de definitie de inkoop van zowel goederen als diensten, en zowel primaire als ondersteunende inkopen.▪ De manier waarop wordt ingekocht is niet van invloed op de definitie. Zo is aanbesteden net zo goed inkopen als een stilzwijgende verlenging van een bestaand contract. <p>De inkoopfunctie heeft de afgelopen jaren sterk aan belangstelling gewonnen. Dit als gevolg van een aantal incidenten, de roep om integriteit en transparantie, de ontwikkelingen in het Europees aanbestedingsrecht en vooral onder druk van kostenbesparingen. De inkoopfunctie moet dus niet alleen meer voldoen aan de criteria van volledigheid, juistheid, tijdigheid en rechtmatigheid. Maar ook aan die van integriteit, doelmatigheid, effectiviteit, flexibiliteit en transparantie.</p>
Besparings- potentieel	<p>Uit onderzoek blijkt dat er binnen de (semi-)overheid groot besparingspotentieel bestaat door de inkoopfunctie anders te organiseren. Tegelijkertijd blijkt dat deze organisaties dit potentieel niet of nauwelijks benutten. In dit raamwerk staan handvatten hoe u kostenbesparingen kunt realiseren.</p>
Raamwerk Inkoop	<p>Op basis van het MSU model van de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement en de eigen praktijkervaringen van <i>House of Control</i> is dit raamwerk ontwikkeld op basis waarvan u de prestaties van uw inkoopfunctie kunt verbeteren. Om zo het besparingspotentieel te verzilveren. Het raamwerk biedt de mogelijkheid om van uit een nul positie de inkoop vorm te geven. Bijvoorbeeld bij een fusie. U kunt het raamwerk ook gebruiken om de effectiviteit en doelmatigheid van de inkoopfunctie te vergroten.</p>

Praktijk-
ervaring

Bij de diverse opdrachten die *House of Control* rondom Inkoop heeft uitgevoerd blijkt dat er nog veel verbeterpotentieel ligt bij de inkoopafdelingen:

- *Rechtmatigheid*; inkopers richten zich te veel op de rechtmatigheid van procedures en te weinig op de doelmatigheid van de inkoop en de prestaties van de leveranciers.
- *Subjectiviteit*; inkopers richten zich te veel op de bekende leveranciers en te weinig op objectieve inkoopanalyse. De markt kan haar werk niet doen en de onderhandelingspositie verzwakt.
- *Relatiebeheer*; hoewel de inkoop zich richt op de bekende leveranciers laat de praktijk zien dat inkopers slechts beperkt een relatie opbouwen met leveranciers waardoor verbeterpotentieel niet verzilverd wordt.
- *Juridische kennis*; inkopers hebben te weinig juridische kennis en ervaring waardoor mogelijke risico's niet zijn afgedekt. Wat bij problemen met de leverancier tot onnodige strubbelingen in de relatie en de dienstverlening kan leiden.

Kritische
succesfactoren

De conclusie is dan ook dat de inkoopafdeling haar toegevoegde waarde alleen waar kan maken als zij (verder) professionaliseert. In het raamwerk 'Competent Inkoopmanagement' vindt u concrete handvatten die u hierbij helpen. Vooruitlopend op het raamwerk hier alvast een aantal kritische succesfactoren voor een succesvolle inkoopafdeling:

- *Strategie*; de inkoopfunctie draagt bij aan de strategische doelstellingen. Het is duidelijk of de inkoopafdeling 'alleen' kostenbesparingen moet realiseren of dat de inkoop direct bijdraagt aan het succes van de organisatie door bij te dragen aan bijvoorbeeld flexibiliteit en een korte 'time to market'.
- *Inkoop strategieën*; op basis van de Kraljic-matrix wordt per inkooppakket een strategie gekozen hoe de relatie met de leverancier eruit moet zien. Het moge duidelijk zijn dat bij strategische producten de relatie meer op samenwerking is gericht. Terwijl bij de inkoop van kantoorartikelen de markt haar werking moet doen om een zo laag mogelijke prijs te hoeven betalen.
- *E-procurement*; er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van geautomatiseerde ondersteuning van het inkoopproces. Daar waar dit niet wordt gedaan is dit een bewuste keuze.
- *Leveranciersprofielen*; de organisatie beschikt over profielen van de leveranciers waar naast contact gegevens ook gegevens over inkoopvolume en prestaties van de leverancier zijn opgenomen.
- *Continu verbeteren*; verder is het continu verbeteren onderdeel van een professionele inkooporganisatie. Dit houdt in dat prestaties van de inkoopafdeling worden gemeten zodat duidelijk wordt waar de mogelijkheden tot verbetering liggen.

Het *House of Control* wenst u veel leesplezier en hoopt dat u met het raamwerk 'Competent Inkoopmanagement' uw inkooporganisatie verder kunt professionaliseren.

Leeswijzer

Dit document geeft u concrete handvatten om uw inkoopfunctie (verder) te professionaliseren. Om deze informatie te structureren is op basis van het inkoopproces een hoofdstukindeling gemaakt. Hieronder is dat schematisch weergegeven:



Inkoopstrategie & Organisatie

In hoofdstuk 1 worden handvatten aangeboden waarmee u de uitgangspunten van uw inkoopfunctie kunt vaststellen. En wordt duidelijk wat dit voor consequenties heeft voor uw inkooporganisatie. Onder andere worden de volgende begrippen uitgewerkt:

- Inkoopsamenwerking & synergie
- Co-productie
- Inkoopbeleid
- Inkoopproces, taken en verantwoordelijkheden
- E-procurement

Leveranciersmanagement

In hoofdstuk 2 staan *de eerste vier stappen* van het inkoopproces centraal. Het gaat om het inventariseren en het specificeren van de inkoopbehoefte en het selecteren en contracteren van leveranciers. Met leveranciersmanagement wordt bedoeld het optimaliseren van het leveranciersbestand én de relaties met deze leveranciers om kostenvoordelen te behalen en de prestaties van de leveranciers te verbeteren. De volgende onderwerpen komen daarbij aan bod:

- Inkoopanalyse
- Strategie per inkooppakket
- Soorten aanbestedingen
- Programma van eisen
- Optimaliseren leveranciersbestand

Contractbeheer

In hoofdstuk 3 staat de uitvoering van het inkoopcontract centraal. Het gaat om de *laatste drie stappen* van het inkoopproces: het bestellen, het bewaken en de nazorg. Begrippen als leveranciersmeetsysteem, relatiebeheer, documentenbeheer en kostenmanagement staan hier centraal.

1 Inkoopstrategie & Organisatie

In hoofdstuk 1 staat de strategie en organisatie van de inkoopfunctie centraal. Met het vaststellen van de inkoopstrategie en het inkoopbeleid, het inrichten van de inkooporganisatie en het inkoopproces worden de kaders bepaald waarbinnen de inkoopfunctie effectief, doelmatig en rechtmatig moet opereren.



Bij het vaststellen van de kaders komen de volgende onderwerpen aan bod:

- 1.1 *Strategie*; in deze paragraaf wordt met behulp van de C-curve uitgelegd hoe u de toegevoegde waarde van uw inkoopfunctie kunt bepalen. Verder komen begrippen als in- en uitbesteding, inkoop samenwerking en coproductie aan bod.
- 1.2 *Inkoopbeleid*; in deze paragraaf wordt duidelijk welke aspecten in het inkoopbeleid moeten worden uitgewerkt. Begrippen als inkoop synergie, hardheidsclausule, wettelijk kader en marktbenadering worden toegelicht en met elkaar in relatie gebracht.
- 1.3 *Inkopen door de overheid*; in deze paragraaf wordt ingegaan op de bijzondere rol die de overheid als inkoper inneemt. Er wordt ingegaan op begrippen als eerlijke concurrentie, Europese richtlijnen en het proportionaliteitsbeginsel.
- 1.4 *Inkoop samenwerking*; met behulp van de snelwegmatrix wordt duidelijk welke samenwerkingsvormen u kunt aangaan om besparingen te realiseren.
- 1.5 *Efficiencyvoordelen*; in deze paragraaf wordt duidelijk waar in het inkoopproces de grootste kostenbesparingen zijn te realiseren.
- 1.6 *Inkooporganisatie*; in deze paragraaf wordt ingegaan op de organisatorische positionering van de inkoopafdeling. Er wordt ingegaan op de voor- en nadelen van een centrale, decentrale of gecoördineerde inkooporganisatie.
- 1.7 *Inkoopproces & procedures*; in deze paragraaf worden de 7 stappen van het inkoopproces beschreven en worden begrippen als procuratieregeling, inkoopprocedures en interne controles toegelicht.
- 1.8 *E-procurement*; in deze paragraaf wordt duidelijk welke onderdelen van het inkoopproces u geautomatiseerd kunt ondersteunen. En welke voordelen u hiermee kunt realiseren.
- 1.9 *Profielen Inkoopers*; in deze paragraaf wordt duidelijk aan welke eisen de inkoopmedewerker tegenwoordig moet voldoen. Het schaap met 5 poten.....
- 1.10 *Prestatiemeting Inkoop*; in deze paragraaf vindt u handvatten waarmee u de prestaties van de inkoopafdeling kunt beoordelen.

1.1 Inkoopstrategie

Toegevoegde
waarde Inkoop

Een organisatie met massaproductie kent een andere inkoopfunctie dan een organisatie met productdifferentiatie. De eerste vraag die moet worden beantwoord is dan ook wat de toegevoegde waarde is van de inkoopfunctie in relatie tot de organisatiedoelen. Maak duidelijk waaraan de inkoopfunctie bijdraagt:

- Klantvriendelijkheid
- Flexibiliteit
- Kostenbesparingen
- Innovatie

Strategische
keuzen

Op basis van de C-curve van Van Oppen wordt duidelijk wat de primaire rol is van de inkoopfunctie binnen uw organisatie (zie kader 1). De bijdrage die de inkoopfunctie levert aan de organisatiedoelstellingen is de belangrijkste factor voor het opstellen van de inkoopstrategie. Maar ook andere strategische keuzes bepalen de inkoopstrategie. Hieronder staan er vier opgesomd:

- *In-/uitbesteden*; steeds meer organisaties kiezen ervoor om zich nog alleen te richten op die bedrijfsactiviteiten die hen bestaansrecht geven. Ze maken daarmee de keuze om zoveel mogelijk ondersteunende activiteiten zoals facilitaire zaken, IT, salarisadministratie uit te besteden.
- *Co-productie*; de traditionele klant-leverancier relatie komt steeds meer onder druk te staan. Organisaties worden voor hun succes afhankelijker van de kennis en innovatievermogen van de leveranciers. Als leveranciers bijdragen aan de verbetering van de (klantgerichte)processen dan vergt dat een andere benadering van de leveranciers dan bij de meer traditionele manier van inkoop.
- *Inkoopsamenwerking*; steeds meer organisaties kiezen ervoor om met andere organisaties gezamenlijk in te gaan kopen. Meestal vanuit kostenoverwegingen of een gebrek aan eigen inkoopexpertise. In paragraaf 1.4 worden de verschillende vormen van inkoopsamenwerking verder uitgewerkt.
- *E-procurement*; verder is ook de mate waarin het inkoopproces is geautomatiseerd, of geautomatiseerd gaat worden, richtinggevend voor de inrichting van de inkoopfunctie (zie paragraaf 1.8).

Het moge duidelijk zijn dat de strategische keuzes van een organisatie direct van invloed zijn op de inrichting van de inkoopfunctie. De inkoopstrategie vertaalt deze strategische keuzes van de organisatie in algemene uitgangspunten voor de inkoop. Die vervolgens in het inkoopbeleid worden geconcretiseerd.

C-curve

Kader 1; de C-curve, de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie.

De strategische rol van inkoop kan op vele manier worden onderbouwd of zichtbaar worden gemaakt. Het *House of Control* gebruikt hiervoor de C-curve (Van Oppen). Op basis van de C-curve wordt duidelijk aan welke doelstelling uw inkoopfunctie bijdraagt.



Het moge duidelijk zijn dat de inrichting van de inkoopfunctie wordt bepaald door de bijdrage die het levert aan de doelstellingen van de organisatie.

- *Inkoop = primair proces*; wanneer het inkoopvolume relatief groot is en de inkopen zijn een belangrijk element in het primair proces (en daarmee in het rendement) dan is de strategie van de inkoopfunctie gericht op het aangaan van strategische relaties met leveranciers. Dit om tijdige orderrealisatie, kwaliteit en innovaties te borgen. Vaak zijn de leveranciers medebepalend voor het competitief vermogen. Voorbeelden van dit soort organisaties zijn Nike en Zorgverzekeraars.
- *Inkoop = groei*; bij een strategie van groei draagt de inkoopfunctie bij aan bijvoorbeeld 'time to market' en klanttevredenheid door zich te richten op kwaliteit en tijdigheid van de levering van producten. Bij de inkoopfunctie ligt de nadruk op de inventarisatie van de vraag vanuit de organisatie, de selectie van leveranciers en het meten van prestaties van de leveranciers.
- *Inkoop = krimp*; wanneer de inkopen geen strategische waarde hebben en het inkoopvolume gering is dan zal de inkoopfunctie een kleine rol binnen de organisatie spelen. Probeer de inkopen uit te besteden. Sluit aan bij inkoopbureaus om toch efficiencyvoordelen te behalen en de eigen kosten van inkoopmedewerkers (expertise) te beperken.
- *Inkoop = kostenbesparing*; wanneer het inkoopvolume relatief groot is maar de inkopen dragen beperkt bij aan het rendement dan zal de strategie van de inkoopfunctie gericht zijn op kostenbesparingen. Bij de inkoopfunctie licht de nadruk op efficiencyvoordelen, inkoopsynergie, onderhandelen en contractbeheer.

1.2 Inkoopbeleid

In een statuut of het inkoopbeleid worden de strategie en de uitgangspunten voor de inkoopfunctie geconcretiseerd. Verder wordt de vigerende wet- en regelgeving en de ideële keuzen die de organisatie heeft gemaakt in het inkoopbeleid uitgewerkt. Het inkoopbeleid geeft daarmee richting aan de handelingen en beslissingen die (inkoop)medewerkers maken.

Doel	<p>In het inkoopbeleid wordt vastgelegd aan welke doelstellingen de inkoopfunctie binnen de organisatie een bijdrage levert. Doelen die vaak in inkoopstatuten worden genoemd zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Klanttevredenheid▪ Rechtmatigheid▪ Doelmatigheid▪ maatschappelijk ondernemen▪ Transparantie, non-discriminair en integer
Wettelijk kader	<p>In het inkoopbeleid moet duidelijk zijn welke wet- en regelgeving op de inkoopfunctie van toepassing is. Is het alleen het Burgerlijk Wetboek zoals bij commerciële bedrijven veelal het geval. Of is het wettelijk kader veel breder zoals bijvoorbeeld bij overheidsorganen. Zo heeft een gemeente te maken met:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Burgerlijk Wetboek▪ Het Aanbestedingsrecht▪ De Wet Bevordering Integriteitsbeoordelingen Openbaar Bestuur▪ De Gemeentewet▪ De Algemene Wet Bestuursrecht
Ideële uitgangspunten	<p>Overheidsinstanties en in toenemende mate ook private organisaties formuleren in het inkoopbeleid ethische uitgangspunten. Je kunt daarbij denken aan:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Aandacht voor duurzaam inkopen</i>; dat wil zeggen dat duurzaamheidscriteria in het selectieproces worden opgenomen.▪ <i>Eisen aan de leveranciers</i>; veelal wordt dit geconcretiseerd door eisen aan de arbeidsvoorwaarden te stellen. Leveranciers hanteren een redelijke beloning, maken geen gebruik van kinderarbeid en discrimineren niet.▪ <i>Integriteitseisen aan management en medewerkers</i>; om belangenverstrengeling te voorkomen worden er afspraken gemaakt over het vervullen van nevenfuncties, het ontvangen van relatiegeschenken en wordt er functiescheiding in het proces toegepast.

Inkoopsynergie	Verder is het streven naar inkoopsynergie ofwel het bundelen van inkoopvolumes een logisch uitgangspunt dat in het inkoopbeleid wordt opgenomen. Het is van belang om vast te stellen op welk niveau de inkoopsynergie wordt nagestreefd. Op afdelingsniveau, op het niveau van de organisatie of nog breder door met andere organisaties een inkoop samenwerking aan te gaan.
Marktbenadering	<p>In het inkoopbeleid wordt ook vastgelegd hoe de markt wordt benaderd en welke economische criteria in het selectieproces worden gehanteerd. Enkele veelvoorkomende uitgangspunten zijn in dit geval:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>In concurrentie inkopen</i>; om doelmatig in te kopen wordt het uitgangspunt gehanteerd dat zoveel mogelijk 'in concurrentie' wordt ingekocht. Afhankelijk van de waarde van de in te kopen diensten en het aantal potentiële leveranciers.▪ <i>Regionale stimulering</i>; soms wordt regionale voorkeursbeleid gehanteerd. Dit kan natuurlijk alleen als dit niet in strijd is met de wet- en regelgeving. Regionaal voorkeursbeleid kan op gespannen voet staan met objectiviteit en doelmatigheid.▪ <i>Periodieke evaluatie van leveranciers</i>; prestaties van leveranciers worden gemeten en periodiek geëvalueerd. Dit ten behoeve van mogelijke contractverleningen of uitsluiting van een of meerdere leveranciers.
Standaard werkwijze	<p>Om de professionaliteit van het inkoopproces te borgen kiezen veel organisaties ervoor om werkprocessen te standaardiseren. Ook het gebruik van standaardformulieren voor bestellingen, mantelcontracten, inkoopvoorwaarden en de wijze van facturering dragen bij aan een professionele werkwijze.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>AO-handboek</i>; in het inkoopstatuut wordt vaak aangegeven dat de processen en procedures in de AO-handboek verder zijn uitgewerkt. Waarbij de Raad van Bestuur (of de directie) het Handboek veelal vaststelt.▪ <i>Procuratieregeling</i>; hierin wordt het mandaat vastgelegd van medewerkers die namens de organisaties externe verplichtingen mogen aangaan. De bevoegdheden van medewerkers worden in het handelsregister vastgelegd.▪ <i>Hardheidclausule</i>; in het inkoopstatuut is veelal ook een passage opgenomen over omstandigheden waaronder de Raad van Bestuur (of directie) bevoegd is om af te wijken van het inkoopbeleid. Veelal moet er dan sprake zijn van een calamiteit die de kerntaak van de organisatie direct of indirect in gevaar brengt.
Continu Verbeteren	Het inkoopbeleid wordt vertaald in inkoopplannen. Deze plannen zijn een verzameling doelstellingen en activiteiten, die gericht zijn op het realiseren van het inkoopbeleid. Er wordt een planning & controlcyclus ingericht zodat periodiek wordt gemonitord of voorgenomen doelen worden gerealiseerd. Tenslotte is er in het inkoopbeleid vaak een evaluatiebepaling opgenomen waarin staat dat de inkoopfunctie bijvoorbeeld tweejaarlijks wordt geëvalueerd.

1.3 Inkopen door de overheid

Een doelmatige en effectieve besteding van middelen is bij overheidsorganisaties geen vanzelfsprekendheid. Door het ontbreken van marktwerking is het risico van verspilling, het voortrekken van lokale bedrijven of zelfs corruptie groter dan bij commerciële bedrijven. Terwijl de eisen die we stellen aan een rechtmatige en doelmatige besteding van overheidsgelden juist hoger zijn:

- *Voorbeeldfunctie*; de overheid heeft een voorbeeldfunctie;
- *Algemeen belang*; de overheid bewaakt het algemeen belang;
- *Verantwoording*; een overheidsorganisatie hoeft niet te concurreren, maar ze moet wel publieke verantwoording kunnen afleggen over de keuzes die zij maakt.

Eerlijke
concurrentie

Om bedrijven te beschermen tegen een al te willekeurig gebruik van de rol van de overheid en om verspilling bij overheidsorganisaties tegen te gaan zijn er richtlijnen door de Europese Unie opgesteld. Deze richtlijnen moeten een eerlijke concurrentie borgen. En met deze concurrentie wordt dan tegelijkertijd verspilling tegen gegaan. Deze richtlijnen zijn gebaseerd op de volgende basisbeginselen:

- *Objectiviteit*; elk bedrijf kan op de hoogte zijn van overheidsopdrachten.
- *Transparantie*; de procedures en regels moeten vooraf duidelijk zijn
- *non-discriminatie*; er moeten objectieve selectiecriteria worden toegepast.

Elke leverancier in de hele EU heeft een eerlijke kans om een opdracht te verwerven. Als een ministerie in Portugal bijvoorbeeld een tunnel wil laten bouwen, mogen ze die opdracht niet onderhands aan een plaatselijke aannemer gunnen.

Proportionaliteit

De Europese wetgeving beschouwt het proportionaliteitsbeginsel als een van de dragende beginselen van het aanbestedingsrecht. Het proportionaliteitsbeginsel houdt in dat de keuzes die een aanbestedende dienst maakt en de eisen en voorwaarden die zij stelt bij een aanbesteding, in redelijke verhouding dienen te staan tot de aard en omvang van de aan te besteden opdracht.

Zo kan een selectie criterium disproportioneel zijn als er eisen worden gesteld aan referentieopdrachten die vele malen zwaarder zijn dan de aan te besteden opdracht zelf.

Europese
Richtlijnen

De richtlijnen van de Europese Unie verplichten Europese overheden om overheidsopdrachten die een bepaald bedrag te boven gaan uit te schrijven via de procedure van een Europese aanbesteding. Enkele aspecten uit deze procedure zijn:

- *drempelbedragen*; voor verschillende soorten opdrachten gelden verschillende drempelbedragen. Het drempelbedrag voor decentrale overheden die vanaf 2020 geldt voor leveringen en diensten is € 214.000.
- *Publicatie*; een Europese aanbesteding wordt gepubliceerd in het Publicatieblad van de EU. Onder de Aanbestedingswet is een aanbestedende dienst verplicht een aankondiging eerst te publiceren op <http://www.TenderNed.nl>. Hiermee zijn alle aanbestedingen van de Nederlandse overheid te vinden op één plek. TenderNed stuurt Europese aankondigingen centraal door naar het platform van de Europese Unie (TED).
- *Aanbestedingsprocedures*; overheidsorganisaties kunnen voor het gunnen van opdrachten gebruik maken van aantal procedures. Overheidsorganisaties mogen niet van deze procedures afwijken.
- *Selectie- en gunningscriteria*; om de objectiviteit van een aanbesteding te borgen wordt altijd vooraf duidelijk gemaakt op basis van welke selectie- en gunningscriteria een leverancier wordt geselecteerd.

In paragraaf 2.4 worden de verschillende vormen van aanbesteding en de selectie- en gunningscriteria verder toegelicht.

Doel bereikt?

De Europese richtlijnen hebben zeker bijgedragen aan het terugdringen van vriendjespolitiek en corruptie. De kosten van de Europese richtlijnen zijn echter hoog. De administratieve lasten zijn waarschijnlijk hoger dan de besparingen die worden gerealiseerd als gevolg van volledige marktwerking. Er is een paarse krokodil in het leven geroepen waarmee veel adviesbureaus hun brood mee verdienen.



1.4 Inkoop samenwerking

Voordelen

Wanneer uw organisatie ervoor kiest om met andere partijen gezamenlijk inkopen te doen dan heeft dat natuurlijk een groot effect op uw inkooporganisatie. Vandaar dat inkoop samenwerking hier als onderwerp expliciet wordt uitgewerkt. Doel van inkoop samenwerking is:

- Kostenbesparingen als gevolg van lagere inkooprijzen (volumevoordeel)
- Delen van inkoop kennis en -kunde
- Delen inkoop tools
- Specificatie- en selectiefase beter doorlopen

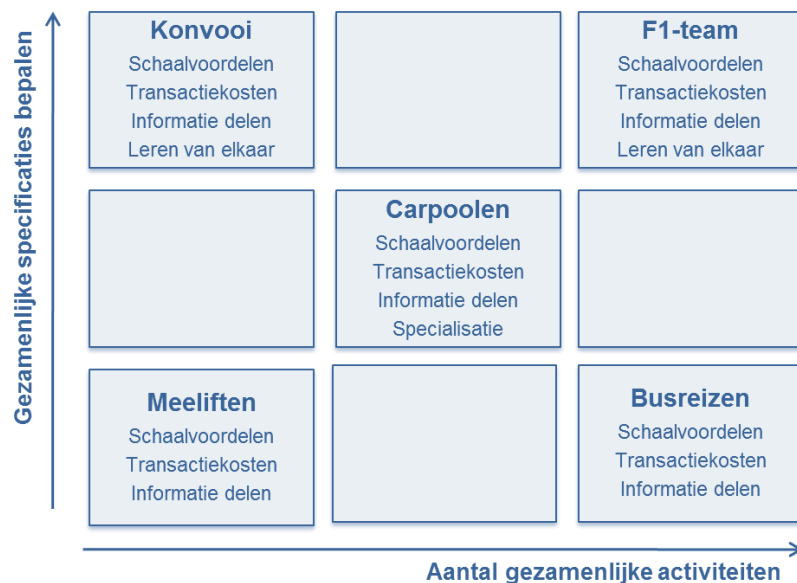
Nadelen

De voordelen moeten uiteraard wel opwegen tegen verminderde zeggenschap, het opgeven van 'vertrouwde' leveranciers en het delen van mogelijk gevoelige informatie. Daarbij blijkt in de praktijk dat inkoop samenwerking alleen succesvol is als samenwerkende organisaties een soortgelijke inkoop behoefte hebben, het (top)management zich aan de samenwerking committeert en bereid is om compromissen te sluiten.

Intensiteit
samenwerking

Inkoop samenwerking kan op vele manieren. Om dit inzichtelijk te maken maakt het *House of Control* gebruik van de Snelwegmatrix. De Snelwegmatrix is ontwikkeld door de NEVI en PIA (professioneel Inkopen en Aanbesteden). In de 3x3-matrix wordt op basis van de twee dimensies: (1) intensiviteit van de samenwerking en (2) frequentie van het samenwerken vijf inkoop samenwerkingsverbanden onderscheiden.

Snelwegmatrix



Voor elke categorie van samenwerking kan men vervolgens de voor- en nadelen, de geschikte producten en diensten, de kritische succesfactoren en een aantal andere kenmerken bepalen.

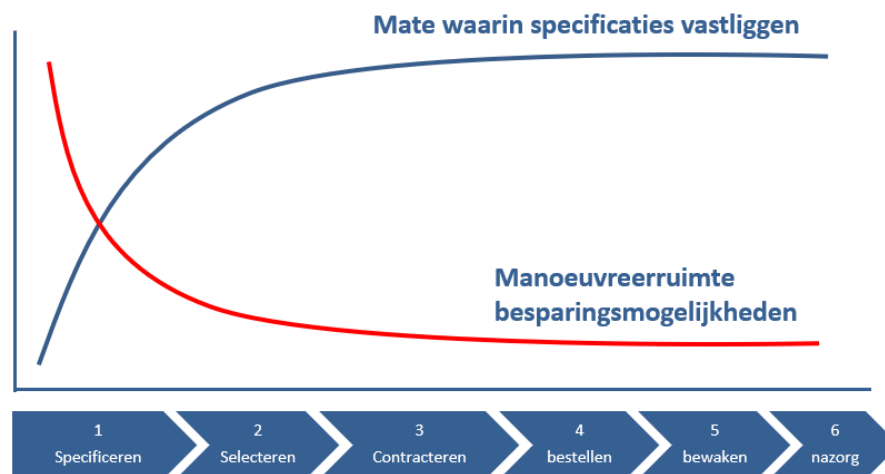
Meeliften	<p>Bij meeliften is er één grote organisatie die contracten afsluit met de leveranciers. Deze grote organisatie handelt vanuit haar eigen inkoopstrategie en -beleid. De organisatie heeft haar eigen inkoopproces ingericht en de inkopers beschikken over de juiste kennis en kunde. De organisatie beschikt over een groot inkoopvolume zodat inkooprijzen laag zijn.</p> <p>Kleine organisaties kunnen tegen een bijdrage, meeliften op de contracten die deze grote organisatie afsluit met de leveranciers. Meeliften is echter alleen voordelig wanneer de specificaties van de in te kopen producten en diensten ongeveer gelijk zijn. De kleinere organisatie heeft geen invloed op het inkoopbeleid of het inkoopproces van het inkoopbureau.</p>
Busreizen	<p>Bij deze vorm van inkoop samenwerking is een inkoopbureau voltijd bezig met het afsluiten van inkoopcontracten. Dit doen zij vanuit een eigen inkoopvisie en -beleid. Zij sluiten raamcontracten af en biedt deze contracten aan als dienst aan mogelijke opdrachtgevers. De nadruk bij deze vorm van inkoop samenwerking ligt op het realiseren van kostenvoordelen voor de afnemers.</p> <p>Organisaties kunnen tegen betaling (abonnement) producten en diensten afnemen. Deze vergoeding moet natuurlijk wel opwegen tegen de voordelen, de lagere transactiekosten en inkooprijzen. Ook hier is het nadeel dat organisaties geen of nauwelijks invloed kunnen uitoefenen op het inkoopproces van het inkoopbureau.</p>
Carpoolen	<p>Carpoolen is een meer intensieve vorm van inkoop samenwerking. Een aantal organisaties voeren gezamenlijk inkooptrajecten uit. Op basis van evenredigheid en gezamenlijke specificaties voert elke organisatie een inkooptraject uit die het best bij die organisatie past. Hierdoor is specialisatie goed mogelijk. Daarnaast gelden ook de andere voordelen van lagere inkooprijzen en transactiekosten. Risico van deze samenwerkingsvorm is de afhankelijkheid van andere partijen en het verlies van eigen expertise. De inkooptrajecten zijn redelijk intensief omdat men moet komen tot gezamenlijke specificaties.</p>
Konvooi	<p>Hier gaat het om een eenmalige zeer intensieve vorm van samenwerking. Het gaat om een groot inkooptraject waarbij alle betrokken partijen bij het inkoopbeleid, het inkoopproces en het opstellen van de specificaties zijn betrokken. Deze vorm van samenwerking kost veel tijd en heeft alleen zin wanneer de schaalvoordelen tot substantiële kostenbesparingen leiden. Verder leren organisaties veel van elkaar over hun inkoopbeleid en inkoopproces.</p>
F1-team	<p>Deze vorm van samenwerking is de meest intensieve vorm en kent een structureel karakter. Op basis van de inkoopbehoefte worden regelmatig inkooppakketten vastgesteld. Die vervolgens via een gezamenlijk inkoopbeleid en inkoopproces worden uitbesteed. Waarbij elk deelnemende organisatie een eigen rol in het proces heeft. Deze vorm van samenwerking komt echter niet vaak voor omdat deze vorm van samenwerken alleen succesvol kan zijn als de aard van de bedrijfsactiviteiten ongeveer hetzelfde is.</p>

1.5 Efficiencyvoordelen

Uit onderzoek blijkt dat het behalen van efficiencyvoordelen veelal de belangrijkste doelstelling is van een inkoopafdeling. Uit datzelfde onderzoek blijkt echter dat organisaties een groot deel van het besparingspotentieel laten liggen.

Mogelijkheden Er zijn vele manieren om kostenbesparingen te realiseren. Het is mogelijk minder hoge eisen te stellen aan de kwaliteit van de inkopen. Of door het behalen van synergievoordelen door het aangaan van samenwerking met andere partijen. Onnodige contracten moeten worden opgezegd. Andere contracten kunnen worden aangepast. En het zoveel mogelijk gebruik maken van marktwerking leidt ook tot kostenbesparingen.

Besparingspotentieel De grootste besparingen realiseert u echter niet door (nog) scherper met de leverancier te onderhandelen, contracten open te breken of de bestellingen te monitoren. Zoals uit onderstaande figuur blijkt (Telgen, 1994) kunnen de meeste besparingen worden behaald *voordat* het onderhandelen met de leveranciers plaatsvindt.



Naarmate het inkoopproces vordert zijn de specificaties verder uitgekristalliseerd en daalt het besparingspotentieel. In het specificatieproces kunnen de grootste kostenvoordelen worden gerealiseerd. Probeer de functionele vraag zo breed mogelijk te formuleren. Hoe algemener de specificaties, hoe beter de marktwerking hoe lager de prijzen.

E-procurement Standaardisatie van de werkprocessen leidt ook tot besparingen. Uit ervaring blijkt dat met name door gebruik te maken van e-procurement standaardisatie wordt 'afgedwongen'. Daarbij leidt automatisering op zichzelf ook al besparingen op. In paragraaf 1.8 wordt hier verder op ingegaan.

1.6 Inkooporganisatie

Inkoopniveaus Om te bepalen hoe de inkooporganisatie er uit moet zien is het handig om vast te stellen welke taken tot de inkoop behoren. Dan is het gemakkelijker om vast te stellen of een bepaalde taak centraal dan wel decentraal belegd moet worden. We onderscheiden de volgende taken;

- *Strategische inkoop*; richt zich op inkoopbeslissingen die de concurrentiepositie van de organisatie beïnvloeden. Denk daarbij aan het al dan niet uitbesteden van de inkoopfunctie, het aangaan van inkoop samenwerking, het al dan niet gebruik maken van e-procurement, etc..
- *Tactische inkoop*; hier staat het inventariseren en specificeren van de inkoopbehoefte en het selecteren en contracteren van de leveranciers centraal.
- *Operationele inkoop*; betreft veelal het daadwerkelijk bestellen. Dit inkoopniveau is bijna altijd decentraal belegd bij de businessunits c.q. afdelingen.

Inkoopstructuur Op basis van de strategie van de organisatie, het type en grootte van de organisatie en het ontwikkelingsstadium van de inkoopfunctie wordt de organisatorische positionering van de inkoopfunctie bepaald. We onderscheiden daarbij de volgende structuren:

- *Centraal*; in een centrale inkooporganisatie liggen alle inkooptaken bij één afdeling. Voordeel hiervan is dat alles in de keten van inkoop in één hand ligt. Deze manier van structureren is vooral aan te bevelen op het moment dat de goederen of diensten die worden ingekocht niet verweven zijn met het primaire proces.
- *Decentraal*; bij een decentrale inkooporganisatie liggen de inkooptaken verspreid over meerdere afdelingen. Dit is een logische structuur als het inkoopproces relatief eenvoudig is en een sterke samenhang heeft met het primaire proces.
- *Gecoördineerd*; een gecoördineerde inkooporganisatie is een tussenvorm. Kaders en structuur worden centraal ingericht met veelal een sterke inhoudelijke kennis en ondersteuning voor de afdelingen. Decentrale afdelingen voeren operationele inkooptaken uit binnen de kaders en met de beschikbaar gestelde ondersteuning.

De ervaring van *House of Control* leert dat naarmate het financieel en strategisch belang van de inkoop groter wordt het effectiever en doelmatiger is om de strategische en tactische inkoop centraal, veelal in een stafafdeling, te organiseren.

1.7 Inkoopproces & procedures

Het inkoopproces is op de te delen in zeven stappen (naar Prof. Dr. A.J. van Weele). In kader 2 is het inkoopproces schematisch weergegeven en worden de 7 stappen kort toegelicht. In hoofdstuk 2 en 3 worden de verschillende stappen verder uitgewerkt.

Taken &
Bevoegdheden

Omdat inkopen direct zijn gerelateerd aan uitgaande geldstromen kiezen veel organisaties er voor om de inkoopprocessen in een AO-handboek vast te leggen. Zodat functiescheiding ontstaat tussen medewerkers die de goederen daadwerkelijk bestellen, medewerkers die de goederen ontvangen, medewerkers die de (raam)contracten afsluiten en medewerkers die de facturen betalen. Zo mag vaak alleen de hoofd administratie (en niet een inkoper) een nieuwe crediteur aanmaken.

Inkoop-
procedures

Met de drie basisbeginselen voor de publieke sector als fundament (non-discriminatoir, objectief en transparant) is het belangrijk dat er procedures worden geformuleerd om de inkoopfunctie van organisaties rechtmatig, efficiënt en effectief in te richten.

- *Inkoopsamenwerking*; er zijn procedures aanwezig voor het samenwerken met externe partijen (onder andere Publiek Private Samenwerking, inkoopcombinaties en andere vormen van samenwerking).
- *Integriteitseisen*; voor management en medewerkers worden afspraken gemaakt over nevenfuncties en het ontvangen van relatiegeschenken om zo belangenverstremgeling te voorkomen.
- *Integriteitseisen*; er vindt controle plaats of het inkoopproces conform de procedures wordt uitgevoerd. Resultaten van deze controles worden met de accountant en de bestuurders gedeeld.
- *Continu verbeteren*; er zijn procedures aanwezig voor het operationele, tactische en strategische inkoopproces. De procedures worden regelmatig geëvalueerd en waar noodzakelijk aangepast.

Procuratie-
regeling

Een belangrijke inkoopprocedure is de Procuratieregeling. In de procuratieregeling staan de aangewezen functionarissen (met naam en toenaam) die volmacht hebben om namens de organisatie externe verplichtingen aan te gaan. Op de website van *House of Control* vindt u een uitgeschreven procuratieregeling van een middelgrote organisatie.

Kader 2; de 7 stappen van het inkoopproces (naar Prof. Dr. A.J. van Weele)

1 Inventariseren	Het inkoopproces start bij het bepalen van de behoefte in de eigen organisatie. Op basis van een inkoopanalyse worden de inkooppakketten geïnterpreteerd. In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd hoe u op basis van de financiële administratie en een rondje langs de afdelingen de inkoopbehoefte vaststelt.
2 Specificeren	Specificeren is het beschrijven van de inkoopbehoefte. De eisen en wensen die in de specificatie zijn opgenomen bepalen hoe de markt aan de inkoopbehoefte kan voldoen. De markt biedt immers aan waar u om vraagt.
	
3 Selecteren	Nadat de koopbehoefte is gespecificeerd moet er een leverancier geselecteerd worden. U stelt eerst vast welke eisen u aan de leveranciers stelt (continuïteit, kredietwaardigheid etc.). Met behulp van marktonderzoek vraagt u een aantal leveranciers om op basis van het programma van eisen, waarin de functionele eisen zijn uitgewerkt, een offerte op te stellen. In hoofdstuk 2 wordt verder ingegaan op de verschillende aanbestedingsvormen.
4 Contracteren	Op basis van de offertes wordt er met een aantal leveranciers over de condities en voorwaarden onderhandeld. Daarna kan een contract worden opgesteld. In het contract worden de wederzijdse verplichtingen en de verdeling van risico's tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vastgelegd.
5 Bestellen	De inkoop of medewerker die belast is met de bestelopdracht zal inventariseren wat de huidige behoefte is. De behoefte wordt vertaald in artikelen en via een order geplaatst bij de gecontracteerde leverancier. De leverancier zal dan vervolgens conform de condities van de overeenkomst de bestelling in behandeling nemen en de inkoop factureren.
6 Bewaken	Contracten en overeenkomsten, alsmede bestellingen moeten worden bewaakt. Dit om te voorkomen dat er fouten worden gemaakt, of omdat er gehandeld wordt met de verkeerde condities. Deze details kunnen onder andere betrekking hebben op de bestel-, lever- en betalingscondities. Ook een stukje backordermanagement (het controleren op tijdige binnenkomst van bestelde producten) valt onder het onderdeel bewaken.
7 Nazorg	Het is belangrijk om leveranciersinformatie te registreren en terug te koppelen aan de leveranciers. Het initiëren van (wederzijdse) verbeteringsacties, het inwinnen van externe leveranciersinformatie en het bekijken en onderzoeken van marktinformatie hoort hier ook bij.

1.8 E-Procurement (ICT inkoop ondersteuning)

Bij E-procurement wordt gebruik gemaakt van internettechnologie in het inkoopproces. Dit ter bevordering van effectiviteit en efficiency. Het gebruik van de fax en de telefoon valt niet onder E-procurement.

Voordelen

Als gevolg van internet zijn communicatie- en coördinatie kosten sterk afgenomen. Dit geldt ook voor het inkoopproces. Een geautomatiseerd inkoopproces kent voor zowel de afnemer (de besteller) als de leverancier een aantal voordelen

- *Afnemersvoordelen*; met E-procurement wordt het inkoopproces sterk gestandaardiseerd wat het inkoopproces beter beheersbaar maakt. Bestellen buiten de inkoopcontracten wordt bijvoorbeeld lastiger. Verder hebben medewerkers altijd het actuele aanbod bij de hand en kunnen zij de status van een bestelling volgen. Verder nemen ook de levertijden sterk af. En tenslotte kan het bestelsysteem op het financiële systeem worden aangesloten zodat betalingen (bijna) geautomatiseerd plaatsvinden.
- *Leveranciersvoordelen*; door elektronisch de catalogus beschikbaar te stellen komen druk- en verzendkosten te vervallen. Tegelijkertijd kunnen wijzigingen in het aanbod makkelijk in de catalogus verwerkt worden. Verder kan de leverancier de voorraad- en financiële systemen op het bestelsysteem aansluiten. Wat tot grote kostenbesparingen kan leiden.

E-procurement & ERP-systemen

E-procurement is wat anders als de zogenaamde ERP-systemen waarmee vanuit het primair proces geautomatiseerd een bestelling wordt gedaan bij de leverancier voor onderdelen of halffabricaten. E-procurement richt zich juist op de inkoop van secundaire goederen en diensten zoals kantoorbenodigdheden, uitzendkrachten, schoonmaak en boeken en tijdschriften. Bij e-procurement komt een bestelling niet direct voort uit een proces maar neemt een medewerker het initiatief.

Elektronisch inkoopproces

Het inkoopproces kan op onderdelen of in zijn geheel geautomatiseerd worden. Als er sprake is van E-procurement dan worden in ieder geval de volgende processen geautomatiseerd ondersteund:

- *E-catalogus*; dat wil zeggen dat de leverancier haar catalogus elektronisch beschikbaar stelt aan haar afnemers. Zodat deze altijd over het meest actuele aanbod en bijbehorende condities beschikt.
- *E-ordering*; aan de catalogus functionaliteit is ook een bestelfunctionaliteit gekoppeld die de feitelijke bestellingen van een medewerker ondersteunt. Veelal zit in deze functionaliteit ook het fiatteringsproces opgenomen. Dat wil zeggen dat medewerkers alleen binnen hun eigen mandaat bestellingen kunnen doen. Of dat anders zijn of haar meerdere goedkeuring voor de bestelling moet geven.
- *E-informering*; met behulp van deze functionaliteit kunnen zowel de afnemer als de leverancier de status van een bestelling volgen.

In kleinere organisaties beperkt E-procurement zich tot het automatiseren van de catalogus en het bestelproces. In grote organisaties wordt vanuit kostenbesparingen vaak verder gegaan.

- *E-sourcing*; het proces van het zoeken naar nieuwe leveranciers, producten en diensten wordt elektronisch ondersteund. Je kunt het vergelijken met een soort van platform waar inkopende organisaties en (potentiele) leveranciers informatie kunnen uitwisselen over producten en prijzen. Een goed voorbeeld van E-sourcing zijn de dochterpagina's van www.startpagina.nl.
- *E-tendering*; deze functionaliteit ondersteunt het elektronisch aanbesteden. Als de inkopende partij met E-sourcing een aantal mogelijke leveranciers heeft geïdentificeerd wordt met E-tendering offertes en informatie aangevraagd. Het verdere selectieproces van het vergelijken van offertes wordt ook geautomatiseerd ondersteund.
- *E-transacting*; bij E-transacting wordt de bestelmodule gekoppeld aan het financieel- en voorraadsysteem. Op basis van minimale voorraden worden automatische bestelorders gegenereerd. Maandelijks worden de inkomende facturen geautomatiseerd afgedaan wanneer deze overeenkomen met de eigen bestelinformatie.

Valkuilen

Mogelijke kostenbesparingen zijn aantrekkelijk. In de praktijk blijkt dat deze kostenbesparingen niet altijd gerealiseerd worden. *House of Control* komt bij de implementatie van E-procurement de volgende valkuilen tegen.

- *Lange adem*; E-procurement leidt tot kostenbesparingen. Maar de transitieperiode duurt vaak langer dan verwacht.
- *Proceswijziging*; automatisering dwingt standaardisatie van processen af. Sterker nog, vaak is sprake van Business Proces Redesign (BPR). Het standaardiseren en herontwerpen van processen kost doorlooptijd en kan weerstand oproepen.
- *Afhankelijkheid derden*; als uw organisatie over gaat tot E-procurement wil dat niet zeggen dat andere organisaties dat ook direct doen. Alleen als u een zeer grote organisatie bent kunt u dat afdwingen. Anders bent u toch afhankelijk hoe organisaties waar u zaken mee doet hiermee om gaan.

Advies

Wilt u overgaan tot E-procurement dan adviseert het *House of Control* om klein te beginnen om vanuit de opgedane ervaring en de behaalde successen het inkoopproces steeds verder te automatiseren.

Het moge duidelijk zijn dat de mate waarin uw organisatie ervoor kiest om het inkoopproces te ondersteunen van invloed is op de inrichting van de inkoopfunctie. Voordat u een kwaliteitsverbetering wil doorvoeren is het van belang om te bepalen in hoeverre E-procurement hier een rol in gaat spelen.

1.9 Profielen Inkopers

Ook bij inkoopafdeling geldt dat de medewerkers het werk doen en daarmee de doelmatigheid en effectiviteit van de inkoopfunctie bepalen. Het is van belang de juiste eisen te stellen aan de kennis en kunde van de inkoopmedewerkers.

Competenties

De functie van de inkoopmedewerker is in de tijd sterk veranderd. De traditionele eisen zoals onderhandelingsvaardigheid, analytisch vermogen en het hebben van juridische kennis zijn nog steeds belangrijk. Maar een inkoper moet tegenwoordig aan meer eisen voldoen wil de inkoopafdeling haar toegevoegde waarde kunnen waarmaken.

De eisen die aan de inkoper mogen worden gesteld hangen ook af van de rol die zij binnen de inkoopfunctie vervult. Aan de contractbeheerder worden andere eisen gesteld dan aan de strategisch inkoper. De inkoper moet afhankelijk van haar exacte rol in meer of mindere mate beschikken over de volgende competenties:

- *Analytisch vermogen*; onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële elementen van een vraagstuk. Identificeert en verzamelt relevante feiten en brengt deze op logische wijze met elkaar in verband.
- *Effectief communiceren*; de inkoper kan zijn boodschap duidelijk overbrengen, weet door het creëren van gemeenschappelijk doel weerstanden op te heffen, kan goed luisteren en is flexibel en assertief wanneer nodig.
- *Klantgerichtheid*; de inkoper moet zowel met de interne klant als met de (strategische) leveranciers een effectieve relatie kunnen opbouwen.
- *Inlevingsvermogen*; een inkoper kan alleen effectief zijn zal deze zich kan inleven in de belangen en motieven van andere belanghebbenden. De inkoper kan daar dan op inspelen.
- *Resultaatgerichtheid*; de inkoper kan een probleem niet alleen ontleden maar beschikt ook over de vaardigheid om het probleem vervolgens op te lossen. Zodat het beoogde resultaat wordt behaald.
- *Juridisch inzicht*; de inkoper is in staat om het eigen handelen, het handelen van de eigen organisatie of die van de leverancier vanuit een juridisch perspectief te beoordelen.

Schaap met vijf poten

Vaak worden de bovenstaande eisen uitgebreid met competenties als onderhandelen, plannen en organiseren, overtuigingskracht, delegeren, besluitvaardigheid en ondernemerschap. En zo ontstaat het schaap met 5 poten. Het *House of Control* adviseert u om bij het opstellen van het inkoopprofiel maximaal 6 competenties op te nemen. Welke dat zijn hangt af van de exacte rol van de inkoper en de benodigde senioriteit.

1.10 Inkoopprestatiemeting

Het is belangrijk om de prestaties van de afdeling Inkoop te meten. Dit om de effectiviteit en doelmatigheid van de inkoopfunctie te beoordelen. Het meten van inkoopprestatie draagt bij aan;

- *Zichtbaarheid toegevoegde waarde*; door de prestaties inzichtelijk te maken (bijvoorbeeld besparing van 5% op inkopen) wordt het bestaansrecht van de afdeling Inkoop voor het management opnieuw bevestigd.
- *Inkoopbeslissingen*; het meten van prestaties maakt het mogelijk om inkoopbeslissingen op meer objectieve gronden te maken.
- *Personeelsbeleid*; door de beloning op prestaties af te stemmen worden inkopers gemotiveerd om nog betere prestaties te leveren.

Kritische-
succesfactoren

Het is belangrijk om die prestaties van de inkoopafdeling te meten die de meeste invloed hebben op de doelstellingen van de organisatie. Leidt daarom van de inkoopdoelstellingen de kritische succesfactoren af en vertaal deze in SMART geformuleerde prestatie-indicatoren. Op de website van *House of Control* vindt u informatie hoe u ksf'en en prestatie-indicatoren kunt opstellen.

Prestatie-
indicatoren

De kritische succesfactoren worden dus bepaald door de doelstellingen van de inkoopafdeling. In de praktijk van *House of Control* blijkt dat de succesfactoren van een inkoopafdeling worden onderverdeeld in vijf perspectieven;

- *Doelmatigheid*; worden de doelstellingen van de inkoopafdeling tegen zo'n laag mogelijke kosten gerealiseerd. Veel gebruikte prestatie-indicatoren zijn: inkoopkosten, afwijkingen t.o.v. budget en voorraadkosten & materiaalkosten per eenheid product.
- *Kwaliteit*; geeft inzicht in de tevredenheid van de afdelingen die gebruik maken van de afdeling inkoop. Mogelijke prestatie-indicatoren zijn het aantal klachten, de doorlooptijd van bestellingen en % afgekeurde leveringen.
- *Werkprocessen inkoop*; worden doelstellingen van de eigen inkoopprocessen gerealiseerd? Denk daarbij aan indicatoren als omloopsnelheid van de voorraden, aantal bestellingen per medewerker en het aanbod van artikelen.
- *Leveranciersmanagement*; is de inkoopafdeling erin geslaagd de prestaties van de leveranciers te verbeteren? Denk daarbij aan indicatoren zoals het aantal facturen t.o.v. inkoopvolume of een bepaald percentage leveranciers dat voldoet aan overeengekomen prestaties.
- *Kennis en kunde*; hier staan prestatie-indicatoren over de professionaliteit van de inkopers centraal zoals opleidingsniveau, opleidingsbudget, aantal functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Inkoopplannen

In de inkoopplannen wordt bij elke doelstelling een prestatie indicator opgenomen. In de zogenaamde voortgang- of managementrapportages wordt periodiek de realisatie van de doelstellingen gemonitord. In de rapportages wordt ook aangegeven welke acties er worden ondernomen als de realisatie bij de doelstellingen achterblijft.

2 Leveranciersmanagement

In Hoofdstuk 2 staat het leveranciersmanagement centraal. Het gaat hier om de zogenaamde tactische inkoop activiteiten. Bij leveranciersmanagement gaat het om het inventariseren van de inkoopbehoefte, het opstellen van de specificaties, het begeleiden van aanbestedingen en het selecteren en contracteren van leveranciers.



Bij het inventariseren en specificeren van de inkoopbehoefte en de selectie en het contracteren van de leveranciers komen de volgende onderwerpen aanbod.

- 2.1 *Inventarisatie Inkoopbehoefte*; in deze paragraaf worden begrippen zoals inkoopanalyse, inkooppakketen, ABC-analyse en inkoopvolume toegelicht.
- 2.2 *Strategie per inkooppakket*; in deze paragraaf wordt ingegaan op de Kraljicmatrix die verschillende soorten producten onderscheidt op basis waarvan de strategie voor een inkooppakket vastgesteld kan worden.
- 2.3 *Specificeren van het inkooppakket*; in deze paragraaf wordt met behulp van een aantal voorbeelden ingegaan hoe je een programma van eisen moet opstellen en wat het onderscheid is tussen functionele en technische specificaties.
- 2.4 *Selecteren van een leverancier*; in deze paragraaf wordt ingegaan op begrippen zoals marktonderzoek, selectie- en gunningscriteria en de verschillende soorten aanbesteding die worden onderkend.

2.1 Inventariseren / Inkoopanalyse

Het inkoopproces start bij de inventarisatie van de inkoopbehoefte binnen de organisatie. Deze zogenaamde inkoopanalyse is de eerste en meteen de belangrijkste stap in het inkoopproces. De wijze waarop de functionele wens in kaart wordt gebracht bepaald in grote mate de mogelijkheden om besparingen te realiseren (zie ook paragraaf 1.5 efficiencyvoordelen).

Doelstelling &
Scope

Een inkoopanalyse leidt alleen tot goede resultaten als het voor alle betrokkenen duidelijk is waarom de inkoopanalyse wordt uitgevoerd. Wilt u weten wat de administratieve lasten zijn, wilt u weten welke producten bij welke leveranciers worden ingekocht of is het doel om een besparing in de inkoopkosten te realiseren? Welke organisatieonderdelen doen wel mee en welke niet. Worden interne verrekeningen meegenomen? Richt de inkoopanalyse zich op de kwantitatieve analyse of wilt u de kwaliteit van de inkoopfunctie beoordelen? Of beide?

Kwalitatieve
analyse

Bij een kwalitatieve analyse staat de effectiviteit en doelmatigheid van de inkoopfunctie zelf centraal. Bij een kwalitatieve analyse komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Evaluatie van de huidige inkoopstrategie en -beleid
- De organisatie van de inkoopfunctie
- Taken en bevoegdheden
- De rol van internet in het inkoopproces
- Is de juiste kennis en kunde aan boord?

In het document wat u nu leest komen al deze onderwerpen aan bod. Zodat u zelf een analyse kunt uitvoeren. Wilt u graag ondersteund worden dan is *House of Control* met haar ervaring en expertise graag bereid met u mee te denken.

Kwantitatieve
analyse

Bij een inkoopanalyse staat vaak de kwantitatieve analyse centraal. De analyse geeft inzicht in de financiële stroom die samenhangt met de inkopen. Tegenover elke inkoop staat een factuur. Daarmee vormt de (financiële) administratie de basis voor een kwantitatieve analyse van het leveranciersbestand. De facturen en de uitgaande geldstromen geven veel informatie voor de inkoopanalyse:

- Aantal facturen en inkoopvolume per leverancier;
- Aantal leveranciers per kostensoort;
- Organisatieonderdeel waarvoor is ingekocht (kostenplaats);
- Aandeel van kostensoort in totaal inkoopvolume.

Inkoopvolume

Het totale inkoopvolume is de optelsom van alle factuurbedragen in een jaar. Het management wordt vaak onaangenaam verrast door de omvang van het totale inkoopvolume. De volgende vraag is dan natuurlijk waaraan dat geld wordt uitgegeven.

Inkooppakketten Om de administratie te doorgronden is het raadzaam om gelijksoortige kostensoorten te bundelen. Zo ontstaan inkooppakketten met gelijksoortige producten en diensten die je bij één leverancier zou kunnen inkopen. Voorbeelden van inkooppakketten of productfamilies zijn schoonmaak, ICT, Telefonie, vervoer of catering. Deze zogenaamde inkooppakketten vormen een belangrijke factor voor de verdere inkoopanalyse.

Een ander groot voordeel van het gebruik van inkooppakketten is dat de boekhouding niet op niveau van individuele kostensoorten en leveranciers bekeken hoeft te worden.

ABC-analyse Een veelgebruikte techniek voor de inkoopanalyse is de ABC-analyse. Op basis van de gegevens uit de financiële administratie wordt het aandeel van de verschillende inkooppakketten afgezet tegen de totale inkoopvolume. Op basis van de ABC-analyse ontstaat dan bijvoorbeeld de volgende verdeling

- *A-inkooppakketten*; 20% van de inkooppakketten, die verantwoordelijk zijn voor 80% van het inkoopvolume.
- *B-inkooppakketten*; 30% van de inkooppakketten, die verantwoordelijk zijn voor minder dan 15% van het inkoopvolume.
- *C-inkooppakketten*; 50% van de inkooppakketten, die verantwoordelijk zijn voor een zeer klein deel (5%) van het inkoopvolume.

De ABC-analyse maakt duidelijk hoeveel geld de organisatie uitgeeft, voor welk organisatieonderdeel dat gebeurt en aan welke leveranciers dat geld wordt uitgegeven.



Toegevoegde waarde De inkoopanalyse biedt belangrijke informatie om de toegevoegde waarde van de inkopen aan de organisatiedoelstellingen te bepalen. Per inkooppakket kan worden bepaald wat ze bijdragen aan het resultaat en of het inkooppakket ook strategisch van waarde is. Zie de C-curve in hoofdstuk 1.

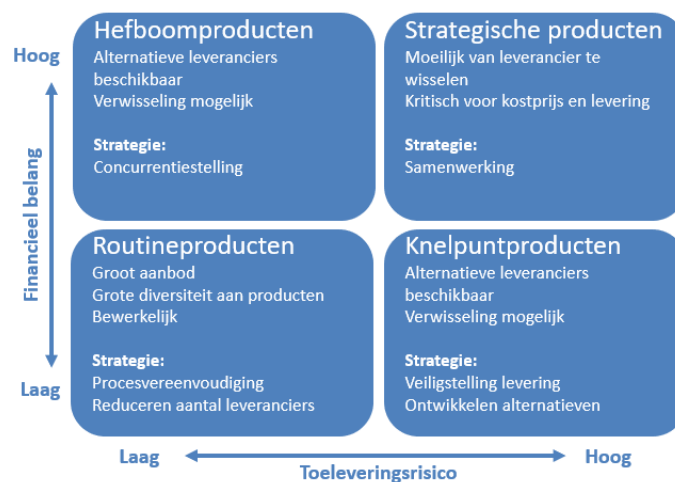
Tenslotte kan je, eveneens uitgaande van die financiële omvang, nagaan welke inkoopsegmenten in het vervolgtraject de meeste aandacht verdienen (A-segmenten) en welke inkoopsegmenten de minste (C-segmenten).

2.2 Strategie per inkooppakket / Optimalisatie leveranciersbestand

Als de inkooppakketten zijn vastgesteld is de volgende stap het bepalen van de strategie per inkooppakket. Het is noodzakelijk om niet alle inkooppakketten en leveranciers over één kam te scheren. Voor verschillende inkooppakketten en leveranciers kunnen (en moeten!) onderscheidende strategieën en acties ontwikkeld en gebruikt worden.

Kraljicmatrix

Om te bepalen welke strategie je voor welke inkooppakket hanteert wordt veelal de inkoopmatrix van Kraljic gebruikt. Het financieel risico en het strategisch belang van een inkooppakket is bepalend voor de aard van de relatie die je met de leverancier aangaat.



Routine-
producten

Routineproducten leveren inkoop technisch weinig problemen op. Ze hebben per eenheid een geringe waarde en er zijn over het algemeen vele alternatieven voor handen (bijvoorbeeld drukwerk, kantoorartikelen, schoonmaakmiddelen, abonnementen, etc.). De handling is vaak duurder dan de waarde van de producten. Efficiency is erg belangrijk.

De strategie bij routineproducten is vereenvoudiging van het inkoopproces en reductie van de inkoopinspanningen. De tactiek is het reduceren van het leveranciersbestand en streven naar zoveel mogelijk concurrentie. De te ondernemen acties zijn:

- het reduceren van leveranciersbestand;
- de prijs is belangrijk;
- het benutten van marktwerking;
- het creëren van volume door bundeling;
- het vereenvoudigen van de bestelprocedures;
- het uitbreiden/vergroten van de rol van de leverancier;
- een contractduur van 2 tot 4 jaar.

Hefboom-producten	<p>Hefboomproducten zijn producten die door verschillende leveranciers kunnen worden geleverd en relatief duur zijn. De prijsontwikkeling werkt relatief sterk door in de kostprijs (bijvoorbeeld: kantoormeubilair, computers, leaseauto's, elektriciteit). Tussen de leveranciers bestaat veel concurrentie, het toeleveringsrisico is daarom laag. De leverancier levert standaard producten. De strategie is volume bundeling en zo veel mogelijk in concurrentie de goederen aanbesteden. Belangrijkste kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ het optimaliseren van marktwerking;▪ het creëren van volume door bundeling;▪ het gebruiken van open standaarden;▪ het uitvoeren van inkoopmarktonderzoek;▪ een contractduur van 3 tot 5 jaar.
Knelpunt-producten	<p>Knelpuntproducten vertegenwoordigen een relatief geringe waarde, maar kunnen slechts bij één of enkele leveranciers worden ingekocht (bijvoorbeeld: postbezorging, software). De leverancier is de dominante partij. Dit kan zich uiten in relatief hoge prijzen, lange levertijden en slechte service. De strategie is het verzekeren van de levering. De tactiek is reduceren en vermijden van 'unieke' (lees monopolistische) leveranciers. De te ondernemen acties zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ het verruimen van specificaties;▪ het ontwikkelen van en/of aandacht voor alternatieven;▪ het creëren van competitie, marktwerking;▪ het standaardiseren.
Strategische producten	<p>Strategische producten hebben een relatief hoge waarde en worden geleverd door één of enkele leveranciers (bijvoorbeeld: specifieke grondstoffen of sector gebonden software pakketten). De hoge waarde vraagt om aandacht voor de prijsontwikkelingen, oog voor onderhandelingen en een wederzijds vertrouwen. Het product is veelal maatwerk en wordt op basis van specificatie van de opdrachtgever gemaakt. De toelevering is op korte of lange termijn niet altijd gegarandeerd.</p> <p>De strategie is meer gericht op het creëren van een vorm van samenwerking met betreffende leveranciers. De tactiek is de geselecteerde leveranciers zowel in de offertefase als de uitvoeringsfase zoveel mogelijk te betrekken. De te ondernemen acties zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ het gebruiken van functionele specificaties;▪ het analyseren van de marktmogelijkheden;▪ het bestuderen van de activiteiten elders en van de resultaten daarvan;▪ het vergroten van de betrokkenheid van de leverancier, eventueel in de vorm van samenwerking;▪ het zorgen voor een solide en diepgaande afstemming en onderhandeling;▪ een contractduur tot 5 jaar.

2.3 Specificeren van een inkooppakket

Specificeren is de 2^e stap in het inkoopproces. Specificeren is het beschrijven van de inkoopbehoefte. Wanneer de inkoopbehoefte is geïnventariseerd en de strategie per inkooppakket is vastgesteld dan is de volgende stap het opstellen van het programma van eisen. De eisen en wensen die in de specificatie zijn opgenomen bepalen hoe de markt aan de inkoopbehoefte kan voldoen. De markt biedt immers aan waar u om vraagt.

Om te komen tot een programma van eisen die aan de markt wordt aangeboden worden de volgende stappen ondernomen:

Functionele specificaties

Bij het functioneel specificeren wordt vanuit het gebruikersperspectief vastgesteld wat het product moet doen. De inkooporganisatie specificeert samen met de gebruikersorganisatie de functionele wensen. De gebruikersorganisatie is daarbij bepalend.

Een voorbeeld; de interne organisatie vraagt om een computer dat normaal gebruik van kantoorapplicaties zoals Outlook, Excel, PowerPoint en Word ondersteunt, die continu beschikbaar is, gebruikersvriendelijk is, updates in het besturingssysteem automatisch verwerkt en die ergonomisch verantwoordelijk is.

Technische specificaties

Vervolgens worden de functionele specificaties verder uitgewerkt in technische specificaties. Dit is ook noodzakelijk omdat in het voorbeeld hierboven 80% van alle bestaande computers voldoen aan de functionele wens. In het programma van eisen worden de functionele wensen geconcretiseerd. Er wordt gedetailleerd vastgelegd aan welke afmetingen, prestaties en andere eigenschappen het product moet voldoen.

Een voorbeeld; in het geval van de computer worden eisen gesteld aan de snelheid van de processor, de grootte van het beeldscherm, het soort muis, grootte van het intern en extern geheugen, etc..

Het is niet altijd wenselijk om het programma van eisen tot op detail uit te werken. Omdat er dan geen vrijheid bestaat voor de leverancier om met innovatieve ideeën te komen. Bij overheidsorganen moeten de specificaties ook transparant, non-discriminatoir en niet in strijd zijn met het gelijkheidsbeginsel. Verder mag de specificatie niet tot gevolg hebben dat de marktwerking wordt belemmerd.

Kwaliteits-eisen

Het is vaak de inkoopafdeling die de functionele specificaties opstelt omdat hier specifieke kennis en kunde voor nodig is. Maar de inkoopafdeling maakt hiervoor wel gebruik van standaarden die in de markt beschikbaar zijn. In het voorbeeld van hierboven voor een IT-behoefte wordt veelal gebruik gemaakt van de zogenaamde KEM-eisen. De KEM-eisen geven aan welke kenmerken u in de functionele specificaties moet opnemen. Op de website van *House of Control* vindt u een uitgebreide samenvatting van deze KEM-eisen.

2.4 Selecteren van een leverancier

Marktonderzoek

Nadat de strategie per inkooppakket is bepaald is het zaak om onderzoek te doen welke mogelijkheden de markt biedt zodat u een juiste inkoopbeslissing kunt nemen. Inkoopmarktonderzoek is het verzamelen en analyseren van (markt)gegevens die de prijs en verkrijgbaarheid van een inkooppakket (product of dienst) bepalen. Afhankelijk van het doel van het marktonderzoek kan op globaal of op meer detail niveau gegevens verzameld worden:

- *macro-economisch*; de marktstructuur is hier de meest bepalende factor. Is er sprake van volledige vrije mededinging, een oligopolie of zelfs van een monopolie? De marktstructuur bepaalt in grote mate de afhankelijkheid van een potentiële leverancier.
- *meso-economisch*; hier gaat het om het verzamelen en analyseren van bedrijfstak specifieke gegevens zoals snelheid van technologische ontwikkelingen, veranderende wet- en regelgeving en wijzigingen in de voortbrengingsketen.
- *micro-economisch*; hier gaat het om een eerste globale beoordeling van leveranciers en hun producten (prijs, kwaliteit, continuïteit). Het resultaat van deze beoordeling wordt gebruikt voor de volgende stap in het inkoopproces, het offerteproces, waarbij een beperkt aantal leveranciers wordt benaderd om een offerte uit te brengen.



Meerwaarde
marktonderzoek

De kosten van een (inkoop)marktonderzoek zijn goed ik kaart te brengen. Het betreft met name de kosten van inzet van personeel. De baten (kostenbesparing, leverzekerheid, flexibiliteit) zijn kwalitatief van aard en pas achteraf aantoonbaar. Daarom adviseren wij u per inkooppakket een afweging te maken of u een marktonderzoek wilt uitvoeren of niet. Het is handig om per segment van de Kraljic-matrix een bepaalde vorm van marktonderzoek vast te stellen.

Aanbesteding

Nadat een inkooppakket is vastgesteld en gespecificeerd en het marktonderzoek is afgerond kan er een leverancier geselecteerd worden. Om een goede prijs te kunnen bedingen wordt het inkooppakket 'in concurrentie' aan de markt aangeboden. Een aanbesteding is de procedure waarbij een opdrachtgever bekend maakt dat hij een opdracht wil laten uitvoeren en bedrijven vraagt om een offerte in te dienen.

Soorten aanbesteding	<p>Op basis van de aanbestedingswet en de theorie onderscheiden we de volgende soorten van aanbesteding:</p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Enkelvoudige uitnodiging</i>; de opdrachtgever benadert één leverancier waarna ze na onderling overleg tot een overeenkomst komen over de prijs en de te leveren prestatie.2. <i>Onderhands aanbesteden</i>; in dat geval worden een beperkt aantal leveranciers of aannemers gevraagd om een offerte uit te brengen. Veelal wordt deze vorm van aanbesteding bij kleinere opdrachten gebruikt. De marktwerking wordt niet maximaal benut. En vriendjespolitiek ligt op de loer.3. <i>Openbare aanbesteding</i>; alle leveranciers kunnen op basis van de aanbestedingsdocumenten een offerte uitbrengen. In de aanbestedingsdocumenten wordt aangegeven op welke manier een offerte moet worden uitgebracht en aan welke eisen een leverancier moet voldoen. De marktwerking doet haar werk. Als er veel offertes worden uitgebracht kost het veel tijd om deze te vergelijken.4. <i>Niet openbare aanbesteding</i>; de opdrachtgever kondigt een aanbesteding aan. Waarna leveranciers zich kunnen melden als belangstellende partij. De opdrachtgever selecteert op vooraf aangekondigde criteria maximaal 5 leveranciers uit. Deze leveranciers wordt gevraagd om op basis van de functionele en technische specificaties een offerte uit te brengen.5. <i>Onderhandelingsprocedure</i>; is een vorm van aanbesteding zonder openbare publicatie van de opdracht vooraf en komt er dus op neer dat je de opdracht zonder meer mag gunnen aan de leverancier van je keuze. Bij overheidsorganisaties mag deze vorm van aanbesteden alleen onder voorwaarden. Bijvoorbeeld bij dwingende spoed of bij bescherming van uitsluitende rechten, bijvoorbeeld in het geval van een uitbreiding van een bestaand gebouw.6. <i>Concurrentie gerichte dialoog</i>; de opdrachtgever kondigt de opdracht aan waarna leveranciers hun belangstelling kunnen tonen. Minimaal drie partijen worden uitgenodigd voor de dialoog. Als het bestek is vastgesteld krijgen de overgebleven partijen een uitnodiging om een offerte uit te brengen. Deze vorm van aanbesteding vindt plaats bij grote complexe opdrachten waarbij de kennis van de markt nodig is om de vraag te specificeren.
Private opdrachtgevers	<p>Commerciële bedrijven zullen ook maximaal gebruik willen maken van marktwerking. Afhankelijk van de grote en het belang van het inkooppakket en de marktomstandigheden maken private opdrachtgevers ook gebruik van bovenstaande vormen van aanbesteden. Met als groot verschil dat zij helemaal vrij zijn voor welke vorm zij kiezen. En zij nooit verplicht zijn om een aanbesteding publiekelijk bekend te maken.</p>

- Selectiecriteria Bij een aantal soorten aanbestedingen worden selectiecriteria gebruikt om een eerste selectie te maken van mogelijke leveranciers die de opdracht zouden kunnen uitvoeren. Selectiecriteria zijn onder andere:
- *Continuïteitscriteria*; potentiële leveranciers moeten op basis van liquiditeits, solvabiliteits- en omzetcijfers aantonen dat continuïteit van de organisatie geborgd is. Hiermee wordt de leverzekerheid van de mogelijke leverancier getoetst.
 - *Kennis en kunde*; potentiële leveranciers moeten op basis van ervaringen in het verleden aantonen dat zij over de juiste kennis en kunde beschikken om de opdracht goed uit te voeren.
 - *Model-K verklaring*; dit model wordt gebruikt sinds de bouwfraude om de eigenaren of bestuursvoorzitters van bedrijven persoonlijk verantwoordelijk te kunnen stellen als blijkt dat er ongeoorloofd met andere inschrijvers is overlegd.
 - *Certificaten en dergelijke*; geeft aan of een potentiële leverancier over benodigde kennis, kunde of technische hulpmiddelen beschikt om een opdracht tot een goed einde te brengen.

Gunningscriteria Volgens de Europese richtlijn en de daarvan afgeleide Nederlandse regelingen wordt de opdracht uiteindelijk gegund aan de leverancier met de laagste prijs óf de leverancier met de economisch meest voordelige aanbidding (EMVI). Bij de EMVI gaat het niet alleen om de prijs maar om een combinatie van:

- Prijs
- kwaliteit
- leveringsvoorwaarden
- voldoen aan extra kwaliteitscriteria of wensen

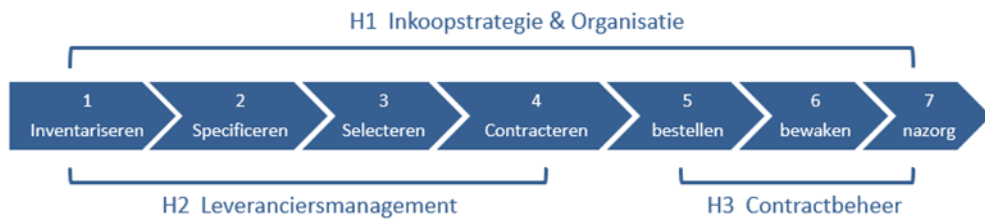


Het verschil tussen selectiecriteria en gunningscriteria hangt samen met dat tussen een niet-openbare en een openbare procedure (zie vorige pagina). In een niet-openbare procedure worden eerst de selectiecriteria toegepast (waarmee dan bijvoorbeeld de vijf beste bedrijven worden geselecteerd). In een later stadium, nadat de geselecteerde bedrijven een offerte hebben ingediend, worden de gunningscriteria toegepast op die offertes.

Leveranciers-keuze Op basis van de gunningscriteria uit het programma van eisen worden de offertes onderling vergeleken. Zodat de beste leverancier wordt geselecteerd. De afspraken die worden gemaakt worden vastgelegd in een overeenkomst / contract.

3 Contractbeheer

In hoofdstuk 3 staat het uitvoeren van het contract centraal. Nadat het contract is afgesloten kan er besteld worden. Het doel van contractmanagement is ervoor te zorgen dat de leveranciers de juiste prestaties tegen de juiste kwaliteit op het juiste moment in de juiste hoeveelheden leveren. Het contractbeheer omvat daarmee de drie laatste stappen van het inkoopproces.



Contractbeheer Het doel van contractbeheer is om binnen de kaders van de vigerende contracten het bestelproces efficiënt en effectief uit te voeren. Hiervoor is in ieder geval nodig:

- *Uitvoeren van contracten*; het moet voor de (decentrale) inkopers op elk moment duidelijk zijn welke producten zij tegen welke prijs kunnen bestellen. En zij moeten over de (geautomatiseerde) mogelijkheid beschikken om eenvoudig bestellingen te plaatsen.
- *Documentbeheer*; voor een adequaat contractbeheer is het noodzakelijk om de vastlegging, totstandkoming en archivering van contracten op orde te hebben.
- *Informatievoorziening*; de contractbeheerder stelt rapportages op over de volume en kosten van de inkopen. Ook geeft de contractbeheerder inzicht in de prestaties van de leveranciers.

Relatiebeheer Kortom, de contractbeheerder is verantwoordelijk voor een goede relatie met de interne klant en de leverancier. Waarbij de contractbeheerder zorg moet dragen voor een formeel (contractueel) en informeel (contactueel) goede relatie. Zodat beide partijen voordeel hebben van de overeenkomst en bij de uitvoering daarvan geen onnodige onduidelijkheden of belangentegenstellingen ontstaan.

Het is noodzakelijk om leveranciers in categorieën in te delen. Het is handig om hiervoor de Kraljicmatrix te gebruiken zoals die in paragraaf 2.2 is behandeld. Hoe belangrijker een leverancier is voor een organisatie, hoe meer de relatie gemanaged dient te worden.

Leveranciers-
Meetsysteem

Het beoordelen van de prestaties van de leveranciers maakt onderdeel uit van contractmanagement. Met behulp van een leveranciersmanagementsysteem kunt u op objectieve wijze de prestaties beoordelen. Aspecten waar veelal op wordt beoordeeld zijn:

- Kwaliteit;
- Tijdigheid;
- Leveringsbetrouwbaarheid;
- Innovatie;
- Administratieve lasten.

Leveranciers-
profiel

Idealiter kan deze informatie uit bestaande informatiesystemen gegeneerd worden. Samen met meer subjectieve constatering kan dan een leveranciersprofiel opgesteld worden. Naast de algemene gegevens van de leverancier worden ook de prestaties van de leveranciers opgenomen. Bijvoorbeeld door het gebruik van kleuren (groen, geel en rood) zoals de belastingdienst ook doet bij belastingplichtigen.

De contractbeheerder gaat met de leverancier in gesprek om verbetermogelijkheden te bespreken. De contractbeheerder maakt concrete afspraken over de (verbeter)resultaten die gehaald moeten worden. Het moge duidelijk zijn dat het beoordelen van leveranciers belangrijker wordt naarmate de geleverde producten mee verweven zijn met het primair proces.

Continu
verbeteren

De contractbeheerder heeft ook als taak om samen met de grootste en belangrijkste leveranciers het orderrealisatieproces te optimaliseren. Hiervoor brengen de inkoper en de leverancier de waardeketen van het inkoopproces in kaart. Zodat de kritische succesfactoren, kostenveroorzakers en de knelpunten inzichtelijk worden. Zodat kosten bespaard worden en de leverbetrouwbaarheid vergroot wordt. Op basis van een analyse van het inkoopproces en de resultaten van het leveranciersmeetsysteem worden verbetervoorstellen gedaan om:

- de snelheid, ondersteuning, service en klanttevredenheid te vergroten;
- de logistieke kosten te verlagen;
- het gebruik en de capaciteit van activa te vergroten;
- de snelheid van kasstromen te verbeteren;
- de relatie, besluitvorming en communicatie te verbeteren.

De contractbeheerder maakt concrete afspraken met de leverancier. De afspraken worden indien mogelijk opgenomen in het leveranciersmeetsysteem.

4 Hoe kan *House of Control* u helpen?

Het Raamwerk 'Competent Inkoopmanagement' geeft u concrete handvatten om uw inkoopfunctie (verder) te verbeteren. De ervaring leert dat organisaties bij de implementatie van deze verbeteringen voor een aantal uitdagingen komen te staan. Uiteraard wil *House of Control* u graag ondersteunen bij deze uitdagingen.

Inkoop- strategie	De eerste en belangrijkste stap is om samen met het management de inkoopstrategie vast te stellen. De eerste vraag die beantwoord moet worden is wat de toegevoegde waarde is van de inkoopfunctie in relatie tot de organisatiedoelen. Verder vormen ook keuzes over in-/uitbesteden, coproductie, inkoop samenwerking en de gewenste automatiseringsgraad de basis voor de inkoopstrategie.
Inrichting inkooporganisatie	<p>Op basis van de inkoopstrategie, het type en grootte van de organisatie, het ontwikkelstadium van de inkoopfunctie en de verwevenheid van de inkopen met het primair proces wordt een ideaaltypische structuur ontwikkeld welke wordt afgezet tegen de huidige structuur van de inkoopafdeling.</p> <p>Tegelijkertijd worden de huidige processen, procedures en ICT-hulpmiddelen doorgelicht om te bepalen of deze aansluiten bij de inkoopstrategie. Verder kan het <i>House of Control</i> ondersteunen om taken en verantwoordelijkheden snel te onderkennen en te beleggen. Eventueel met een korte begeleiding wordt duidelijk wat ieders rol is en hoe deze ingevuld dient te worden.</p>
Leveranciers- Management	<p>Naast het ondersteunen bij het opstellen van de inkoopstrategie en het inrichten van de inkooporganisatie vinden wij het ook leuk om met de voeten in de modder te staan. Wij helpen u graag met een inkoopanalyse. Op basis van de financiële administratie wordt de totale inkoopvolume van de organisatie verbijzonderd naar inkooppakketten (naar afdeling en kostensoort). Zodat we voor de belangrijke inkooppakketten de gewenste relatie met de leverancier kunnen bepalen.</p> <p>Uiteraard kan <i>House of Control</i> u ook begeleiden bij het doen van aanbestedingen of het verbeteren van het contractbeheer. Het moge duidelijk zijn dat <i>House of Control</i> met haar kennis en ervaring u graag ondersteunt in uw ambitie om de prestaties van de afdeling Inkoop te verbeteren. Maar mocht dat niet nodig zijn dan hopen we dat dit raamwerk u genoeg concrete handvatten biedt om uw inkoopfunctie op een hogere niveau te tillen. Succes!</p>
Kennisbank	De website www.House-of-Control.nl is een kennisbank over de aansturing van organisaties. U kunt zich naast de inkoopfunctie ook verdiepen in onderwerpen als: verandermanagement, financieel management, projectmanagement, planning & control, leiderschap etc.. U kunt op de website ook een scan uitvoeren. Waarbij u direct ziet of binnen uw organisatie sprake is van een goed presterende inkoopfunctie.