

🔒 Dit artikel lees je gratis als onderdeel van je tegoed.

Je kunt iedere maand 3 artikelen lezen. Altijd onbeperkt facto.nl lezen? Bekijk de mogelijkheden.

Abonneren

Artikel

3:33

Waarom het (te) laat betrekken van inkoop écht een gemiste kans is

label: Management en organisatie



Is het vreemd dat de gemiddelde inkoper niet enthousiast reageert als een collega hem komt vertellen dat hij geheel zelfstandig iets heeft gekocht? Nee, beslist niet. Het is niet alleen frustrerend voor de inkoper maar het is een gemiste kans voor de organisatie. Zowel prijs als kwaliteit hebben hieronder te lijden.

Het is iedere inkoper wel eens overkomen. Een interne klant, een afdelingshoofd, een collega komt enthousiast melden dat hij een mooie deal heeft gesloten met een leverancier. En ja, de deal is eigenlijk al rond maar hij bedenkt zich ineens dat Inkoop ook nog bij het proces betrokken moet worden. Dus vraagt hij of Inkoop de overeengekomen prijs nog even naar beneden kan krijgen en het contract wil opstellen. Inkoop is vast blij denkt hij, maar het is een dooie mus.





Leestip:

[Beoordeling van leveranciers: zo heeft het echt zin](#)

1-0 achterstand

De inkoper krabt achter zijn oren en zucht diep. Hij staat meer dan 1-0 achter. Er valt niets meer te onderhandelen want de toezeggingen zijn al gedaan. De leverancier weet dat hij binnen is en dat Inkoop weinig anders kan uitrichten dan het documenteren van de afspraken.

Met een beetje geluk heeft de collega meerdere leveranciers benaderd en heeft hij die objectief met elkaar vergeleken. Met nog wat meer geluk heeft hij ook performancecriteria besproken en is hij zelfs zo slim geweest om allerlei juridische randvoorwaarden en inkoopvoorwaarden met de door hem gekozen leverancier af te stemmen. Het zijn eigenlijk niet eens *randvoorwaarden* maar zaken die van wezenlijk belang zijn zoals:

- garanties;
- levertermijnen; en
- aansprakelijkheid.

Inkoop: laatste horde of hefboom?

Maar helaas, zoveel geluk heeft de inkoper over het algemeen echter niet. Zijn collega heeft gekocht maar het was beter geweest als er in plaats daarvan was *ingekocht*. De belangrijke vraag die zich hierbij aandient is of Inkoop door de organisatie wordt gezien als de laatste horde of juist als hefboom?

Binnen het inkoopproces worden 7 stappen onderscheiden (zie figuur 1) en dat is niet voor niets. De collega meldt zich bij Inkoop in stap 4. De betrokkenheid van Inkoop hoort echter te beginnen bij de fase waarin men nadenkt over een inkooptraject, de zogenaamde *oriëntatiefase*. Hierin wordt gekeken naar:

- beschikbare budgetten;
- eventuele investeringsprocedures die opgestart moeten worden;
- bestaande contracten.

Vervolgens werken Inkoop en business samen aan het opstellen van de eisen en wensen die worden gesteld aan het product of de dienst. Dit is de zogenaamde *specificatiefase*.

Ook de stap erna, de *selectiefase*, gaat hand in hand met de business. Dat gebeurt aan de hand van de offertes, maar eventueel ook middels gesprekken en referentiebezoeken.



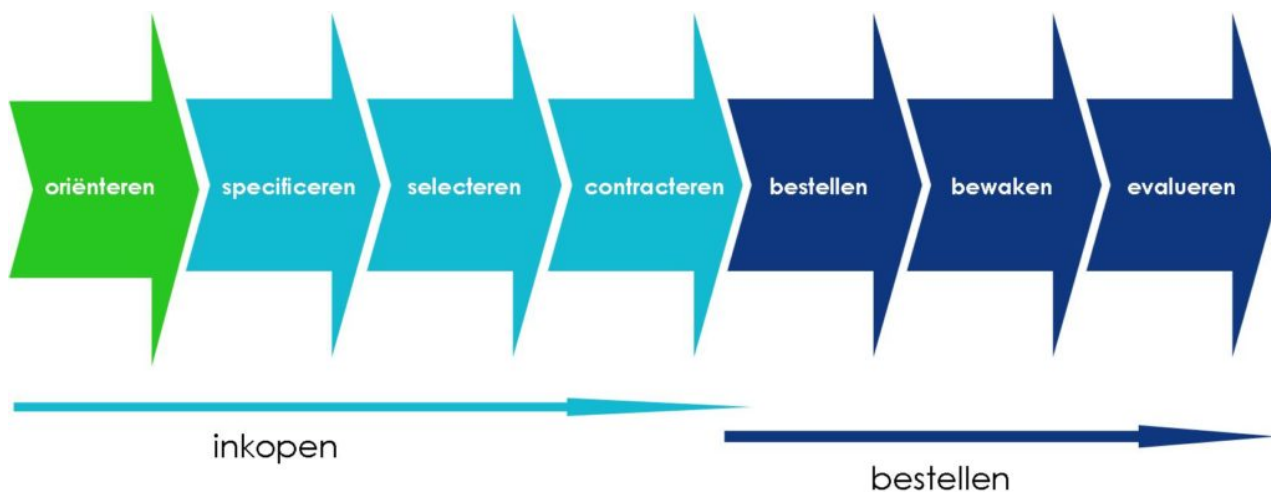
Leestip:

[Duurzaam inkopen: een parcours vol hindernissen](#)

En pas daarna komt de vierde stap, *de fase van contracteren* waarin al wat besproken en afgesproken is in een duidelijk juridisch stuk wordt omschreven en vastgelegd. Het ondertekenen van het contract betekent tevens het einde van het strategische en tactische inkoopproces.

Uit deze stappen blijkt dat inkopen samen geschiedt. Over de prijs onderhandelen en een contract

opstellen zoals het soms op simpele wijze wordt weergegeven, vormt slechts het sluitstuk van een lange en gezamenlijke inkoopprocedure.



Figuur 1. De 7 stappen van het inkoopproces.

In de stappen die hierna volgen wordt er geïmplementeerd en *besteld* en wordt de levering *bewaakt*. Dit gebeurt in de regel door een operationele inkoopafdeling.

De laatste fase, die van de *evaluatie*, wordt door al de eerder genoemde stakeholders uitgevoerd. De business geeft aan of ze tevreden zijn of niet, de operationele inkoopafdeling zorgt voor rappèls of het doorsturen van klachten. De tactisch-strategische inkopers doen op hun beurt aan **leveranciersmanagement**, evalueren samen met de business de prestaties van de leveranciers aan de hand van de vastgestelde criteria en stellen zo nodig samen met leveranciers verbeterplannen op. De inkoopcirkel is dan rond.

Inkoopcirkel

De inkoopcirkel begint evenwel met die eerste 4 stappen. Daar wordt het fundament gelegd voor een goede aankoop. In die fases wordt vastgelegd wat de business nodig heeft, aan welke prestaties de dienst of het product moet voldoen en hoe deze gemonitord gaan worden.

“ **Wordt Inkoop door de organisatie gezien als de laatste horde of juist als hefboom?** ”

Ook de begroting of kostenberekening wordt hier al gemaakt en is gebaseerd op een **Total Cost of Ownership-model**. Met deze werkwijze worden alle kosten meegenomen. Dat betekent dat behalve de aanschafprijs ook de kosten voor installatie, gebruik, onderhoud en afschrijving worden meegewogen.

Het is in deze fase, dus vóór de gunning, dat alle partijen het beste van zichzelf laten zien en ook bereid zijn tot concessies om uiteindelijk in de contractfase te mogen belanden.

Aan het prille begin van een traject heeft de inkoopende partij nog vrij spel om de kwaliteit, de veiligheid en de duurzaamheid van wat ingekocht gaat worden maximaal te borgen. Ook op de prijs van het product of de dienst heeft de inkoper hier de meeste grip.

Daarna, als er al min of meer een toezegging is gedaan of gegund is, is de race gelopen. De manoeuvreerruimte is dan verspeeld.

RFP, RFQ

Inkopers stellen niet voor niets een Request for Proposal of een Request for Quotation op. In deze vaak lijvige documenten worden duidelijke juridische- en kwaliteitskaders gesteld. Hiermee worden de spelregels bekend gemaakt voordat het inkoopspel begint en komen deze niet als mosterd na de maaltijd.

'De eigen invloed op prijs en specificaties is aan het begin van het inkoopproces het grootst'

Dooie vis-model van De Boer

De Boer zette de stappen van het inkoopmodel (figuur 2) af tegen de manoeuvreerruimte met de leverancier, lettend op 'kwaliteit' en op 'prijs'. Door sommige inkopers wordt dit het dooie vis-model genoemd omdat de afbeelding enigszins doet denken aan een platgeslagen vis. Evenals de spreekwoordelijke mus is deze dood.

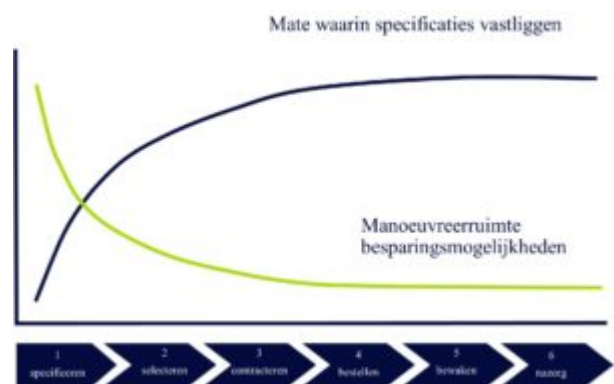
Wat het model, waarin de oriëntatiefase ontbreekt, laat zien is dat de eigen invloed op prijs en specificaties aan het begin van het inkoopproces het grootst is. Daarna krijgt de leverancier, voornamelijk na de specificatiefase, langzaam maar zeker de overhand.

Het is dan ook niet vreemd dat de gemiddelde inkoper niet heel enthousiast reageert wanneer een van zijn collega's hem komt mededelen dat hij geheel zelfstandig iets heeft gekocht. Het is niet alleen frustrerend voor de inkoper maar het is een gemiste kans voor de onderneming. Zowel 'prijs' als 'kwaliteit' hebben hieronder te lijden. Kwaliteit wordt vaak onvoldoende geborgd en de prijs heeft een directe weerslag op het rendement van de onderneming.

Het [Dupont-model](#) (meer dan 100 jaar oud!) toont dat vandaag de dag nog steeds overtuigend aan maar helaas wordt dat nog erg vaak aan de kant geschoven. Dit financiële schema laat zien dat ieder bedrijf een hoger rendement heeft bij een goed functionerende inkoopfunctie.

Slot

Als je goud in handen hebt moet je dat zien te verzilveren. De verzilvering is in dit geval het volgen en uitbouwen van de 7 stappen van het inkoopproces. Een dooie vis daarentegen is het resultaat als Inkoop pas halverwege het proces wordt uitgenodigd om in te stappen. In dat laatste geval wordt er 'gekocht' in plaats van 'ingekocht'.



Figuur 2. De manoeuvreerruimte van Inkoop (klik op de afbeelding voor een groter formaat).



Jarno Geurds (rechts) studeert Facility Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. *Royan van Velse* is manager inkoop en facilitaire zaken bij SUEZ recycling & recovery. Hij **publiceert met regelmaat** vakartikelen in Facto over inkoop.

Lees ook:

- [Tips voor inkoop van eten en drinken ná corona](#)
- [Inkoop als wapen in strijd tegen schending mensenrechten](#)
- [Duurzame aanbesteding: winnaar bood toch geen bio-koffie](#)
- [Facilitair aanbesteden: dit zijn de 10 trends van dit moment](#)

Eerste publicatie door - op 2 jun 2021

Laatste update 2 jun 2021



Vakmedianet. Auteursrecht voorbehouden.

Op gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: **Algemene Voorwaarden** en **Privacy en Cookie beleid** | **Privacy-instellingen**