

## Het inkoopproces omvat meer dan alleen bestellen...

Strategisch



Waarom/hoe

Specificeren



Wat

Selecteren



Wie

Keuze:  
zelf doen of uitbesteden

Voorwaardelijke fasen voor succes

## Operationeel inkoopresultaat door functioneel specificeren

Veelal ontbreekt het bij het inkopen van kunstgras aan productgebonden kwaliteitsnormen. Daardoor is het inkopen en aanbesteden ervan in de praktijk geen sinecure. Het vooraf specificeren van functionele specificaties in samenhang met praktisch hanteerbare kwaliteitsnormen kan het proces aanzienlijk vergemakkelijken. We kunnen daarbij leren van andere productgroepen in de groensector. Een succesbepalende voorwaarde. Leveranciers en klanten kunnen vooraf een wezenlijke bijdrage leveren. Het vraagt echter het doorbreken van bestaande denk- en werkwijzen. Een grootse uitdaging.

Auteur: Prof.dr.ing. Jacques J.A.M. Reijnders MBA

Versnelling van product- en dienstontwikkelingen, toename van (wereldwijde) concurrentie, versnelling van communicatie, verzwarende van juridische kaders en continue druk op kostenverlagingen vormen voor veel organisatieleiders een voortdurende zorg. De aandacht voor steeds maar opnieuw vernieuwen en verbeteren blijft een grootse uitdaging. Het voorhanden hebben van de juiste kennis, ervaring en capaciteit binnen de organisatie is een voortdurend dilemma. Daarbij komen vragen aan de orde, zoals 'Doen wij het goed?', 'Ben ik kosteneffectief?', 'Heb ik de juiste leveranciers voor de juiste producten?', 'Krijg ik de juiste kwaliteit?' en 'Kan mijn leverancier mijn

onzekerheid compenseren?'. Het aandeel van het inkoopvolume als percentage van de omzet (de 'spend' of 'waar een factuur tegenover staat') wordt steeds groter. Dat hangt mede samen met de behoefte kosteneffectiever te werken, de noodzaak zich te concentreren op kernactiviteiten (waar een organisatie goed in is) en de wens intern flexibel te kunnen reageren op marktfluctuaties. Dit alles leidt tot het toenemen van uitbestedingen. Ook het uitbesteden van het gehele inkoopproces voorafgaand aan het bestellen van producten en diensten hoort hier bij: productselectie, leverancierskeuze, leverancierscontracten en de bijbehorende administratie. Bij kosten gaat het dus niet alleen

om de factuurkosten (transactiekosten), maar ook om de organisatiekosten (proceskosten). Deze laatste worden vaak 'vergeten' en zijn een aanzienlijk deel van de totale kosten per transactie. In het vakjargon wordt dit 'total cost of ownership/TCO' genoemd. De inkoopdiscipline is bij uitstek geëquipeerd om de genoemde vraagstukken te helpen oplossen. Niet alleen reactief, maar zelfs – ongevraagd – proactief, zoals het voorstellen van nieuwe producten en diensten die door leveranciers op de markt worden gebracht. Dat geldt ook bij het inkopen van kunstgras.

## Behoefte



### Contracteren



Hoe

### Bestellen



Wanneer

### Bewaken



### Nazorg en evaluatie



## Procesvolle leveringen

**Juiste leveringen door professionele voorbereiding**  
Het inkoopproces omvat echter meer dan alleen bestellen. Het totale proces is in onderstaand schema weergegeven (ontleend aan en gemodificeerd op Van Weele).

Het bepalen van de juiste specificaties van het in te kopen product/dienst omvat meer dan het benoemen van de technische specificaties. Het resultaat van deze fase vormt de basis voor de keuze van de juiste leverancier, de transactiekosten (factuurwaarde) en de proceskosten (interne organisatiekosten). Ook wordt hier de basis gelegd voor het uiteindelijke contract tussen koper en verkoper, alsmede de wijze waarop en de inhoud van het operationeel managen van de leveringen (contractmanagement). Deze fase vraagt een intensieve samenwerking tussen de inkoop en andere betrokkenen, zoals de behoeftesteller, soms de leverancier, ontwikkelafdeling, controller en logistiek. Indien de productspecificaties niet adequaat zijn te omschrijven en er geen normen bestaan voor de kwaliteit van de producten is het wenselijk functionele specificaties te formuleren als basis voor het uitbrengen van offertes door leveranciers. Alvorens de leverancier te selecteren, dient zorgvuldig inzicht verkregen te zijn over de beschikbaarheid van potentiële gekwalificeerde leveranciers. Dat kan ook geschieden door

daarbij kwaliteitscriteria mee te laten wegen. Deze leveranciersmarktanalyse is voorwaar geen gemakkelijke opgave en dient met kundigheid hiervoor ter hand te worden genomen. Vooraf dienen alle selectiecriteria objectief, beoordeelbaar en meetbaar geformuleerd te worden. Ook de prioriteitsstelling van deze criteria dient bekend te zijn, aangezien niet alles even belangrijk is. In de contractfase is er een formalisering van de eisen aan en verwachtingen van, alsmede de prestaties van de leverancier. Het is evident dat de inhoud de basis vormt voor het contractmanagement tijdens de uitvoering van de leveringen.

### Functionele specificaties vragen gedegen voorbereiding

Indien de noodzakelijke productspecificaties ontbreken, kunnen door de leveranciers van het betreffende product gezamenlijk functionele specificaties worden ontwikkeld die als 'kwaliteitsnorm' kunnen dienen voor het beoordelen van de producten. Dat vraagt een sectoraanpak, aangezien het niet gemakkelijk is (kosten en kennis) om als individuele leverancier deze te kunnen opstellen. De afnemers zullen daarbij ook actief participeren in het voorbereidingsproces. Het gaat uiteindelijk om de toepassing, het onderhoud en de prestaties die met het betreffende product bereikt dienen

te worden. Tijdens de presentatie op het congres 'Help, ik wil een kunstgrasveld!' zal nader worden ingegaan op de ontwikkeling van dergelijke kwaliteitseisen, zoals deze bestaan bij andere producten, zoals bomen en heesters. Daar is het gelukt eenduidige kwaliteitsnormen te formuleren die het inkoopproces voor zowel klanten als leveranciers vereenvoudigen.



Prof. dr. ing. Jacques J.A.M. Reijnders MBA is hoogleraar inkoopmanagement Nyenrode Business Universiteit en Directievoorzitter Het NIC