

Inkoopmarktonderzoek

"Een fluitje van een cent"

Een onderzoek naar de bijdrage die inkoopmarktonderzoek kan leveren aan de professionalisering van de inkoopfunctie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.



Inkoopmarktonderzoek

Een onderzoek naar de bijdrage die inkoopmarktonderzoek kan leveren aan de professionalisering van de inkoopfunctie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Jolanda Koole
mei 2005



Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel: FM & Services

Docentbegeleider: De heer. W.J.M. van der Es

Medebeoordelaar: De heer. M. Walvius

Opdrachtgever: Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Koningskade 4
2596 AA Den Haag

Mentor: Mevrouw. E. Amelink

Periode onderzoek: januari 2005 - mei 2005

Auteursreferaat

Dit rapport bevat een **kwalitatief onderzoek** naar de wijze waarop **inkoopmarktonderzoek** kan bijdragen aan de **inkoopbeleidsontwikkeling** van de **inkoopfunctie** bij het ministerie van **Verkeer en Waterstaat**. Een inkoopmarktonderzoek is een systematisch onderzoek naar relevante factoren van een inkoopvraagstuk, waardoor een inkoopbeslissing genomen kan worden die bijdraagt aan het rendement van een organisatie. De onderzoeksvraag voor dit onderzoek is hoe inkoopmarktonderzoek kan **bijdragen** aan de professionalisering van de inkoopfunctie, en hoe inkoopmarktonderzoek te **implementeren** is bij de inkoopfunctie van Verkeer en Waterstaat. De aanleiding voor het onderzoek is de **professionalisering** van de inkoopfunctie van Verkeer en Waterstaat. De belangrijkste conclusies zijn dat inkoopmarktonderzoek en **Quick scans** beide belangrijke voordelen bieden en in dit geval onlosmakelijk verbonden zijn aan de **inkoopportfolio** van **Kraljic**. De belangrijkste voordelen zijn structuur in inkoopmarktonderzoek en inkoopbeleidsontwikkeling. De belangrijkste knelpunten zijn gebrek aan **tijd** en **structuur** bij de uitvoering van inkoopmarktonderzoek en het ontbreken van een **inkoopbeleid**.

Indexreferaat

Verkeer en Waterstaat, inkoopfunctie, inkoopmarktonderzoek, Quick scan, professionalisering, inkoopbeleidsontwikkeling, bestaande informatie, interviews, overheid, inkoopportfolio analyse, implementatie.

Managementsamenvatting

In het vierde jaar van de opleiding Facility Management staat het afstudeeronderzoek centraal. Dit rapport bevat het onderzoek naar de wijze waarop inkoopmarktonderzoek kan bijdragen aan de professionalisering van de inkoopfunctie bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW).

De aanleiding van dit onderzoek is de professionalisering van de inkoopfunctie van Verkeer en Waterstaat.

De probleemstelling van het rapport luidt als volgt:

“Op welke wijze kan inkoopmarktonderzoek een bijdrage leveren aan inkoopbeleidsontwikkeling en hiermee professionalisering van de inkoopfunctie ondersteunen bij VenW?”

“Inkoopmarktonderzoek is systematisch onderzoek naar relevante factoren van een inkoopvraagstuk. Zo kan een inkoopbeslissing genomen worden die bijdraagt aan het rendement van de organisatie. De inkoper krijgt kennis van de huidige en verwachte ontwikkelingen in de markt. De eisen en wensen van de interne klant en de organisatie moeten in ogenschouw genomen worden”.

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen zijn:

- Inkoopmarktonderzoek is te koppelen aan de inkoopportfolio van Kraljic. Inkoopmarktonderzoek kan worden uitgevoerd voor productgroepen uit strategische, knelpunt- en hefboomsegment. Een Quick scan kan worden uitgevoerd voor het routinesegment.
- Knelpunten: structuur ontbreekt in uitvoering van inkoopmarktonderzoek, tijdgebrek en het inkoopbeleid is te algemeen. De marktonderzoeken die door ACC worden uitgevoerd zijn vergelijkbaar met ongestructureerde Quick scans. Fasering van inkoopmarktonderzoek biedt houvast. Quick scan tool helpt om de knelpunten weg te nemen voor routineproducten.
- In verhouding met andere ministeries loopt VenW voor wat betreft het zien van de meerwaarde van inkoopmarktonderzoek. Bij grote organisaties wordt het belang om de toekomstige marktontwikkelingen bij te houden al langer erkend.

Den Haag, 23 mei 2005

Voorwoord

In dit voorwoord wil ik alle medewerkers van het Advies en Coördinatiecentrum van Verkeer en Waterstaat bedanken voor hun ondersteuning en collegialiteit die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport. In het bijzonder wil ik mijn begeleider, mevrouw Amelink, bedanken die mij tijdens de afstudeerperiode heeft begeleid en voorzien van adviezen, zodat ik op het goede pad bleef.

Daarnaast wil ik de extern geïnterviewden bedanken voor hun medewerking. Dankzij hen heb ik een beter zicht gekregen op de betekenis en meerwaarde van inkoopmarktonderzoek.

Tevens wil ik mijn familie, vrienden en vooral mijn vriend bedanken voor hun geduld als ik even door de bomen het bos niet meer zag.

Tenslotte wil ik mijn docentbegeleider, de heer Van der Es bedanken voor de goede begeleiding vanuit school, met de hieraan gekoppelde tips, adviezen en tussentijdse evaluaties. Deze waren voor mij op het juiste moment een steun in de rug. Ook wil ik mijn medebeoordelaar, de heer Walvius bedanken voor de beoordeling van dit rapport.

Jolanda Koole

Inhoudsopgave

INLEIDING	1
H1. ORGANISATIEANALYSE	4
§1.1 ORGANISATIEANALYSE MINISTERIE VAN VERKEER EN WATERSTAAT	4
§1.2 ORGANISATIEANALYSE ADVIES EN COÖRDINATIECENTRUM.....	5
§1.3 RESUMÉ	7
H2. OPZET ONDERZOEK/METHODE VAN ONDERZOEK	8
§2.1 ONDERZOEKSTYPE	8
§2.2 DATAVERZAMELINGSMETHODEN	9
§2.2.1 <i>Gebruik van bestaande informatie</i>	9
§2.2.2 <i>Interviewen</i>	10
§2.3 RESUMÉ	11
H3. THEORETISCH KADER	12
§3.1 WAT IS INKOOPMARKTONDERZOEK.....	12
§3.2 REDENEN VOOR INKOOPMARKTONDERZOEK	14
§3.2.1 <i>Doel inkoopmarktonderzoek</i>	14
§3.2.2 <i>Financiën</i>	15
§3.3 FASERING INKOOPMARKTONDERZOEK	16
§3.4 ANDERE VORMEN VAN MARKTVERKENNING	17
§3.4.1 <i>Marktconsultatie</i>	17
§ 3.4.2 <i>Leveranciersmanagement</i>	18
§3.5 RESUMÉ	18
H4. IST SITUATIE	20
§4.1 UITVOERING INKOOPMARKTONDERZOEKEN	21
§4.2 RESULTATEN INTERVIEWS INTERN	22
§4.3 RESUMÉ	23
H5. SOLL SITUATIE	24
§5.1 GEWENSTE SITUATIE	24
§5.2 RESULTATEN INTERVIEWS EXTERN	25
§5.2.1 <i>Resultaten benchmarken</i>	25
§ 5.2.2 <i>Resultaten interviews externe organisaties</i>	26
§5.3 RESUMÉ	27
H6. ANALYSE	29
RESUMÉ	32
H7. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	33
§7.1 CONCLUSIES.....	33
§7.2 AANBEVELINGEN	35
H8. IMPLEMENTATIEPLAN	37
§8.1 IMPLEMENTATIE INKOOPMARKTONDERZOEK	37
§8.2 IMPLEMENTATIE QUICK SCAN	38
H9. BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES	40
§9.1 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES.....	40
§9.2 PERSONELE CONSEQUENTIES.....	40
§9.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES	41
CONCLUSIE	43
LITERATUURLIJST	45

Inleiding

Het vierde jaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgesloten met een afstudeeronderzoek. Hierbij staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal. De vorm van het eindproduct is een rapport, met daarin verslag van het uitgevoerde onderzoek. Dit afstudeerrapport betreft een onderzoek naar de bijdrage van inkoopmarktonderzoek ten behoeve van het Advies en Coördinatie Centrum (ACC) en de Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) in het bijzonder, van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW).

Aanleiding opdracht

De aanleiding van het onderzoek is de professionalisering van inkoopfunctie bij VenW. Aan de hand van een kwalitatieve en kwantitatieve inkoopdiagnose over het jaar 1999 (uitgevoerd in 2001/2002) is een professionaliseringsprogramma opgestart binnen VenW, welke berust op een viertal pijlers¹:

1. ontwikkelen van VenW-breed inkoopbeleid
2. ontwikkelen van portfoliomanagement
3. inrichten van inkoopcontrol
4. inrichten van inkoopinfrastructuur

Dit traject is in 2003 gestart voor een periode van vier jaar. De opdrachtgever, de CDI, stelt dat de uitvoering van inkoopmarktonderzoeken een bijdrage levert aan dit professionaliseringsprogramma. Momenteel wordt inkoopmarktonderzoek nog ongestructureerd uitgevoerd. ACC is eveneens bezig met de uitvoering van innovatieve projecten met betrekking tot dit professionaliseringstraject. Inkoopmarktonderzoek kan samen met de inkoopdiagnose (die op dit moment wordt uitgevoerd) bijdragen tot een goede invulling van het inkoopbeleid. Volgens de opdrachtgever is het ontbreken van de uitvoering van inkoopmarktonderzoeken in de huidige situatie geen fundamenteel probleem, want het voortbestaan van de afdeling loopt hierdoor geen gevaar. Toch is het van belang dat het nut van inkoopmarktonderzoeken in deze fase wordt aangetoond, omdat de professionalisering van de inkoop volop in ontwikkeling is. Synchron

¹ Plan van aanpak. Intern stuk VenW. 2002

aan dit professionaliseringsprogramma bij VenW is interdepartementaal inkopen in beweging, onder de naam PIA (Professioneel Inkopen en Aanbesteden)², waar VenW in participeert. De professionalisering van de inkoop is zowel departementaal als interdepartementaal in een stroomversnelling geraakt.

Probleemstelling

De probleemstelling van dit rapport luidt als volgt:

“Op welke wijze kan inkoopmarktonderzoek een bijdrage leveren aan inkoopbeleidsontwikkeling en hiermee professionalisering van de inkoopfunctie ondersteunen bij VenW?”

Deze probleemstelling zal worden beantwoord aan de hand van een aantal subvragen. Deze zijn onderverdeeld naar een organisatorisch, personeel en financieel kader.

Organisatorisch kader:

1. Wat is een inkoopmarktonderzoek?
2. Is er een gradatie aan te brengen in verschillende vormen van inkoopmarktonderzoek? Hoe ziet dit er uit voor VenW?
3. Is er een relatie tussen vormen van inkoopmarktonderzoek en segmenten van goederen of diensten?
4. Wat is het geformuleerde inkoopbeleid en wat is de invloed van inkoopmarktonderzoek?
5. Hoe worden inkoopmarktonderzoeken momenteel uitgevoerd en wat zijn de knelpunten?
6. Welke meerwaarde kennen andere organisaties toe aan inkoopmarktonderzoek?
7. Wat heb je nodig voor de uitvoering van een inkoopmarktonderzoek?
8. Hoe kan je inkoopmarktonderzoek implementeren?

Personeel kader:

9. Is er draagvlak voor het toepassen van inkoopmarktonderzoek a.d.h.v. productgroepgerichte criteria?

Financieel kader:

10. Wat zijn de financiële consequenties van inkoopmarktonderzoek?

² Ovia. PIA.

11. Wegen de baten op tegen de kosten?

Scope onderzoek

In dit onderzoek staat de inkoopfunctie van VenW centraal. De inkoopfunctie betreft in principe de gehele organisatie van VenW. Voor dit onderzoek is de inkoop vanuit ACC ten behoeve van VenW als uitgangspunt genomen.

Verwacht eindproduct

Dit rapport draagt bij aan de professionalisering van de inkoopfunctie. Het onderzoek naar inkoopmarktonderzoek heeft een innovatief karakter, net zoals de andere onderwerpen die momenteel binnen ACC zijn belegd.

Het uiteindelijke eindproduct is een advies over de wijze waarop inkoopmarktonderzoek bijdraagt aan inkoopbeleidsontwikkeling en hiermee de professionalisering van de inkoopfunctie bij VenW. Het idee is dat in de toekomst aan de hand van het inkoopbeleid dat geformuleerd wordt per productgroep een strategie opgesteld wordt. Marktonderzoek gaat hieraan vooraf. Daarnaast wordt een beschrijving van de consequenties (voornamelijk organisatorisch) en een implementatieplan gegeven. Ten tijde van het onderzoek zal tevens gewerkt worden aan een concreet product, in de vorm van een methodiek, die direct toepasbaar is in de werksituatie bij ACC.

Opbouw rapport

Hieronder is de opbouw van het rapport weergegeven.

Hoofdstuk 1: analyse van de organisatie. Zowel ACC, als VenW in het algemeen.

Hoofdstuk 2: de gehanteerde onderzoeksmethode wordt nader toegelicht.

Hoofdstuk 3: beschrijving van het theoretisch kader van inkoopmarktonderzoek.

Hoofdstuk 4: beschrijving IST-situatie en interne interviews uitgewerkt.

Hoofdstuk 5: beschrijving SOLL-situatie en resultaten interviews externen.

Hoofdstuk 6: analyse van de gegevens uit de vorige 3 hoofdstukken.

Hoofdstuk 7: conclusies en adviezen

Hoofdstuk 8: implementatieplan uitgewerkt.

Hoofdstuk 9: bedrijfskundige consequenties (organisatorisch, personeel en financieel).

H1. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de organisatieanalyse van VenW en de diensten, zodat de organisatie van VenW duidelijk is. Allereerst wordt in §1.1 de organisatie van VenW in het algemeen toegelicht. In §1.2 wordt de organisatie van het Advies en Coördinatiecentrum en de Shared Service Organisatie behandeld.

§1.1 Organisatieanalyse Ministerie van Verkeer en Waterstaat

VenW bestaat uit vier directoraten-generaal waarvan Rijkswaterstaat de grootste is³. De overige drie zijn Personenvervoer, Transport en Luchtvaart en Water. Sinds 2001 kent het ministerie een Inspectie Verkeer en Waterstaat (IVW) waarin alle inspectietaken op het gebied van vervoer, luchtvaart en water zijn gebundeld. Het Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI) ten slotte is een agentschap van het ministerie.

Belangrijkste uitgangspunten hierbij zijn de bereikbaarheid en veiligheid en leefbaarheid van Nederland⁴.

De missie van VenW luidt als volgt:

“Nederland duurzaam beschermen tegen water en zorgen voor veilige verbindingen van internationale kwaliteit.”

Kernwoorden hierbij zijn: Vertrouwd met water, vooruitstrevend in verbindingen.

De kerntaken van VenW zijn:

- beleid ontwikkelen voor verkeer en water, zorgen dat dit beleid wordt uitgevoerd en gehandhaafd;
- zich richten op de bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid;
- rekening houden met eigen verantwoordelijkheden van burgers, bedrijven en andere overheden;
- medewerkers de ruimte bieden om hun talenten te ontwikkelen en in te zetten.

³ Zie bijlage 2. Organogram Ministerie van Verkeer en Waterstaat

⁴ Verkeer en Waterstaat. Organisatie.

VenW'ers zijn:

- dienstverlenend: luisteren scherp naar de samenleving en nemen tijdig initiatief;
- aanspreekbaar: nemen verantwoordelijkheid, werken resultaatgericht en leggen verantwoording af;
- professioneel: zijn deskundig, toekomstgericht en werken samen;
- integer⁵.

§1.2 Organisatieanalyse Advies en Coördinatiecentrum

Het ACC fungeert als kennis- en adviescentrum binnen VenW voor alle bedrijfsondersteunende processen. ACC wordt aangestuurd door de directeur ACC. Tevens is er een Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) gepositioneerd binnen ACC. De rol van de CDI en het daaraan gekoppelde mandaat is sturing geven aan de inkoopfunctie, pro-actief op zoek gaan naar verbeteringen en voorwaarden scheppen om optimale inkoop (of aanbestedingen) uit te voeren⁶. Tevens ontwikkelt hij een lange termijnvisie over de wijze waarop het ministerie met haar inkoopfunctie zou moeten omgaan. Hij legt verantwoording af aan de (p)SG en voert hiertoe periodiek overleg met de pSG (plaatsvervangend Secretaris-Generaal). Vroeger heette het ACC het Facilitair Advies Centrum (FAC)⁷, maar omdat deze naam niet omvattend genoeg was, is gekozen voor de bredere benaming Advies en Coördinatiecentrum. In het organogram is te zien op welke terreinen ACC adviseert en als kenniscentrum fungeert.

ACC is onderdeel van de Shared Service Organisatie. De missie⁸ van SSO is: “SSO doet VenW-ers goed (werken)”.

De SSO is een relatief nieuw organisatieonderdeel (opgericht in 2003) binnen VenW dat moet uitgroeien tot de centrale dienstverlener van VenW. SSO staat onder leiding van de algemeen directeur SSO. De SSO bestaat uit de volgende onderdelen: Stafafdeling Bedrijfsvoering en Control, Directie Advies-, en Coördinatiecentrum (ACC), Directie Facilitair Bedrijf (FB), Directie Informatie- en Communicatietechnologie (ICT), Directie Human Resource Management

⁵ Verkeer en Waterstaat. Missie en kerntaken

⁶ Intranet VenW. ACC: CDI functie VenW

⁷ Zie bijlage 1. Organogram Advies en Coördinatiecentrum

⁸ Intranet VenW. SSO.

(HRM) en Directie Financiën (F). Met de komst van SSO zijn ondersteunende taken die verspreid waren over de panden in de Haagse Bestuurskern van het Ministerie samengevoegd. Alle facetten op het gebied van ondersteuning worden bij SSO belicht (o.a. salarisvoorziening, huisvesting, arbeidsvoorwaardelijk- en rechtspositioneel advies en projectmanagement op facilitair en ICT-gebied). Naast uitvoerende taken wordt er ook geadviseerd en expertise geleverd. De dienstonderdelen benutten elkaars kennis en expertise, hierdoor kan de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd worden en dit is zowel voor de klanten als voor de betrokken medewerkers interessant. Tevens kan de continuïteit van de dienstverlening beter gewaarborgd worden, doordat kennis minder verspreid is over het departement.

Met de opdrachtgevers maakt SSO duidelijke afspraken over de te verlenen diensten. VenW-brede diensten worden afgestemd met de pSG, de overige diensten met de DG's (directoraten-generaal) en IG (inspectie generaal) en het KNMI. In zogenaamde dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) wordt vastgelegd welke diensten SSO levert, tegen welke kwaliteit en welke kosten. Om goede afspraken met de opdrachtgevers te maken is van de zijde van de opdrachtgevers professioneel opdrachtgeverschap (POG) van belang. SSO wil dus een professionele organisatie zijn. De medewerkers moeten daarbij weten wat van hen verwacht wordt en de klant moet op herkenbare, eenduidige wijze bediend worden. Door het inzetten van kennis, middelen en expertise en intensieve samenwerking kunnen de professionaliseringsacties binnen SSO worden voortgezet. Het is belangrijk dat de dienstverlening hierbij op peil blijft. Daarnaast moet geïnvesteerd worden in SSO medewerkers in de vorm van opleidingen, competentie management en een prettige werkomgeving. SSO is een lerende organisatie en heeft zowel de eigen medewerkers nodig als de klant om de dienstverlening te optimaliseren⁹.

Cultuur ACC

Binnen ACC heerst een informele sfeer. De communicatielijnen zijn kort. Het opleidingsniveau is hoog, voornamelijk hbo'ers en academici zijn hier werkzaam. Tevens zijn de medewerkers jong en veranderingsbereid, hierdoor is één van de

⁹ Intranet VenW. SSO

belangrijkste onderwerpen, het verbeteren van de werkprocessen, binnen het takenpakket van ACC een graag uitgevoerde taak.

§1.3 Resumé

De Shared Service Organisatie en ACC in het bijzonder zit momenteel in een professionaliseringstraject. ACC wil naar voren komen als een kenniscentrum. De andere diensten moeten ook van deze kennis gebruik kunnen maken. Wanneer de diensten optimaal gebruik maken van elkaars kennis kan de dienstverlening ook worden geoptimaliseerd. De VenW-brede inkoopfunctie, verantwoordelijkheid van de CDI en tevens gepositioneerd binnen ACC begeeft zich eveneens in een ontwikkeltraject, zij het vanuit de inhoudelijke kant. Naar aanleiding daarvan is het verzoek gekomen om te onderzoeken op welke wijze inkoopmarktonderzoek een bijdrage kan leveren aan de professionalisering van de inkoopfunctie. Laatstgenoemde zal in dit onderzoek centraal staan.

H2. Opzet onderzoek/methode van onderzoek

In dit hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethoden uiteengezet om tot de beantwoording van de subvragen en uiteindelijk de probleemstelling te komen. Allereerst wordt het gekozen onderzoekstype behandeld, daarna komen de dataverzamelingmethoden aan bod.

§2.1 Onderzoekstype

Om tot beantwoording van de probleemstelling te komen kan gebruik gemaakt worden van drie verschillende typen onderzoek. Namelijk beschrijvend, explorerend of toetsend onderzoek¹⁰. Bij een beschrijvend onderzoek gaat het alleen om de beschrijving van een aantal kenmerken binnen een specifieke groep. Bij een explorerend onderzoek moet, naast een beschrijving van kenmerken, een relatie tussen de kenmerken gegeven worden. Met explorerend onderzoek kan tot verklaringen van verschillen en samenhangen gekomen worden. Als aan het begin van een onderzoek niet duidelijk is wat de mogelijke verschillen of verbanden zijn, kan begonnen worden met kwalitatief onderzoek (interviews/vrije observaties). Als er al een duidelijke verklaring is, kan met een toetsend onderzoek gecontroleerd worden of die verklaring klopt.

Voor dit afstudeeronderzoek wordt geen beschrijvend of toetsend onderzoek gehouden. Deze typen onderzoek zijn meer geschikt voor oriënterende en management stages. Bij beschrijvend onderzoek moet er een beschrijving worden gemaakt van een aantal kenmerken en bij een toetsend onderzoek wordt gekeken of een theorie klopt. Voor het onderzoek naar inkoopmarktonderzoek is gekozen voor een explorerend onderzoek. Hier is voor gekozen, omdat onderzocht moet worden of (en hoe) inkoopmarktonderzoek kan bijdragen aan de professionalisering van de inkoopfunctie.

Naast het onderscheid in deze drie onderzoekstypen kan ook onderscheid worden gemaakt in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om de 'wat', 'hoe' en 'waarom' vragen en bij kwantitatief onderzoek om 'hoeveel' en 'hoe groot'. Dit onderzoek is kwalitatief van aard, omdat de

¹⁰ Baarda en de Goede: Basisboek Methoden en Technieken. 1995

probleemstelling voornamelijk betrekking heeft op wat inkoopmarktonderzoek kan betekenen voor VenW, waarom inkoopmarktonderzoek van belang is en op welke wijze dit kan worden ingebed. Kwalitatief onderzoek is bij exploratieve probleemstellingen onderzoek waarmee overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren¹¹.

§2.2 Dataverzamelingmethoden

Er zijn drie manieren om aan de onderzoeksgegevens te komen, namelijk interviewen, gebruik van bestaande gegevens of observeren¹². Van de laatste dataverzamelingmethode wordt geen gebruik gemaakt voor dit onderzoek, omdat nader onderzoek over het gedrag van de medewerkers niet van belang is. De bestaande gegevens worden gebruikt om het theoretisch kader te onderbouwen. De interviews zijn ingezet als dataverzamelingmethode om enerzijds de meningen van de medewerkers van ACC te peilen en anderzijds om de aanwezige kennis bij externe organisaties te inventariseren. Hieronder zullen deze twee methoden worden toegelicht.

§2.2.1 *Gebruik van bestaande informatie*

De voordeligste manier van dataverzameling is het gebruik maken van bestaande gegevens. Het literatuur- en documentatieonderzoek wordt gehouden om meer informatie te vergaren omtrent inkoopmarktonderzoek. Dit onderzoek zal zowel intern binnen VenW als extern plaatsvinden. Er wordt gebruik gemaakt van de volgende soorten literatuuronderzoek: basisliteratuur (literatuur betreffende algemene theorieën, achtergronden en uitgangspunten), onderzoeksliteratuur (verslagen van andere onderzoeken) en literatuur over het verrichten van onderzoek¹³.

Aan de hand van de uitkomsten van het literatuuronderzoek is het mogelijk om antwoord te geven op de volgende subvragen:

1. Wat is een inkoopmarktonderzoek?

¹¹ Genet: Methoden van Onderzoek en de Markt. 2004-2005

¹² Baarda en de Goede: Basisboek Methoden en Technieken. 1995

¹³ Genet: Methoden van Onderzoek en de Markt. 2004-2005

2. Is er een gradatie aan te brengen in verschillende vormen van inkoopmarktonderzoek? Hoe ziet dit er uit voor VenW?
3. Is er een relatie tussen vormen van inkoopmarktonderzoek en segmenten van goederen of diensten?
4. Wegen de baten op tegen de kosten?

§2.2.2 Interviewen

Een interview is een goede methode van informatieverzameling als het gaat om kennis, houdingen, attitudes of opinies¹⁴. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van open interviews¹⁵, omdat bij een open interview doorgevraagd kan worden naar de kern van de zaak. Voor dit onderzoek worden zowel internen als externen geïnterviewd. De interviews met de internen (medewerkers inkoopteam ACC) zijn vooral oriënterend. De internen die geïnterviewd worden, zijn de medewerkers werkzaam binnen de inkoopfunctie van ACC. Met hen is ook een brainstormsessie gehouden. De externen zijn medewerkers met een vergelijkbare functie bij andere ministeries (benchmarken) en profit organisaties (Siemens en ING). Op deze manier kan gekeken worden hoe de andere organisaties inkoopmarktonderzoek uitvoeren en waarom zij de markt verkennen. De visie van andere organisaties kan bijdragen aan de beantwoording van enkele subvragen. Tips en ideeën voor de implementatie kunnen eveneens gegeven worden bij een extern interview.

Voor de vragen van het open interview wordt eerst een topic lijst opgesteld. Het type open interview dat gebruikt wordt, is het halfgestructureerde interview, omdat de onderwerpen die tijdens het interview aan bod komen vastliggen. Er is niet gekozen voor het houden van een gesloten interview (enquête), want dan bestaat de kans dat onvoldoende informatie verkregen wordt, vanwege het beperkte aantal keuzemogelijkheden.

Aan de hand van de interviews kan antwoord gegeven worden op een aantal subvragen:

1. Wat is het geformuleerde inkoopbeleid en wat is de invloed van inkoopmarktonderzoek?

¹⁴ Genet: Methoden van Onderzoek en de Markt 2004-2005

¹⁵ zie bijlage 3. Interviewvragen internen en externen

2. Hoe worden inkoopmarktonderzoeken momenteel uitgevoerd en wat zijn de knelpunten?
3. Is er draagvlak voor het toepassen van inkoopmarktonderzoek?
4. Welke meerwaarde kennen andere organisaties toe aan inkoopmarktonderzoek?
5. Wat heb je nodig voor de uitvoering van een inkoopmarktonderzoek?
6. Hoe kan je inkoopmarktonderzoek implementeren?

§2.3 Resumé

Voor het onderzoek naar inkoopmarktonderzoek wordt gebruik gemaakt van explorierend onderzoek. De toe te passen dataverzamelmethode zijn het gebruik maken van bestaande informatie en het afnemen van interviews.

Aan de hand van de verworven informatie kan antwoord gegeven worden op de in de inleiding genoemde subvragen.

H3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de subvragen aan de hand van literatuuronderzoek.

Allereerst aandacht voor het begrip inkoopmarktonderzoek in §3.1, vervolgens worden redenen voor inkoopmarktonderzoek gegeven in §3.2, daarna komt in §3.3 de fasering aan bod en tot slot in §3.4 aandacht voor andere methoden van marktverkenning. Inkoopmarktonderzoek is tenslotte een vorm van marktverkenning. Onderzocht moet worden wat de bijdrage is voor de in te kopen producten als de markt constant wordt geobserveerd en niet alleen vlak voor een aanbesteding.

§3.1 Wat is inkoopmarktonderzoek

Marktonderzoek kan een continue karakter hebben, maar het kan ook periodiek plaatsvinden op het ogenblik dat een contract moet worden afgesloten. Inkoopmarktonderzoek dient om de markt te verkennen. Het is in feite een fase voor het daadwerkelijke inkoopproces¹⁶.

Het begrip inkoopmarktonderzoek kan op meerdere manieren gedefinieerd worden:

- “Systematisch onderzoek naar relevante factoren van een inkoopvraagstuk, waardoor een inkoopbeslissing genomen kan worden die optimaal bijdraagt aan het rendement van de organisatie. De inkoper krijgt kennis van de actuele stand van zaken en de verwachte ontwikkelingen in de onderzochte markt¹⁷.”
- “Systematisch zoeken naar mogelijke leveranciers, producten en relevante externe factoren die toelevering in de nabije toekomst kunnen beïnvloeden of verstoren¹⁸.”
- “Het systematisch verzamelen, classificeren en analyseren van gegevens inzake alle relevante factoren die de verwerving van goederen en diensten

¹⁶ van der Heijde: De marktplaats. 2002

¹⁷ Ederveen: methoden voor product-, marktverkenning. 1993

¹⁸ Nevi 2. Opleidingen: module 5.

beïnvloeden, met als doel de huidige en toekomstige behoeften van de onderneming tegen optimale condities veilig te stellen¹⁹.”

Deze definities hebben twee belangrijke raakvlakken. Ten eerste is dat het begrip systematisch. Ten tweede spelen de toekomstige ontwikkelingen een belangrijke rol. Door zowel Nevi als Van Weele wordt een opvallend onderscheid gemaakt in inkoopmarktonderzoek op drie niveaus; micro, meso en macro²⁰. Ederveen maakt een onderscheid in drie methoden van marktverkenning, waarvan inkoopmarktonderzoek er één is. De eerder genoemde marktverkenning op het moment dat een contract moet worden afgesloten (Van der Heijde) wordt door Ederveen een Quick scan²¹ genoemd. Naast de Quick scan onderscheidt hij tevens inkoopmarktonderzoek en inkoopstrategie-onderzoek. Deze drie vormen relateert hij aan de inkoopportfolio van Kraljic²². Het inkoopmarktonderzoek zit qua niveau tussen macro-economisch en meso-economisch onderzoek in (Van Weele), omdat hiervoor niet alleen de feitelijke situatie van de inkoopmarkt bekeken wordt, maar ook de algemene ontwikkelingen. De Quick scan bevindt zich op meso-economisch niveau. Micro-economisch onderzoek is te specifiek en lijkt meer op leveranciersbeoordeling. Van der Heijde stelt ook dat het belangrijk is inkoopmarktonderzoek niet te verwisselen met leveranciersbeoordeling, omdat bij leveranciersbeoordeling naar één leverancier gekeken wordt en niet naar de gehele markt.

Met behulp van de inkoopportfolio kan het onderscheid gemaakt door Ederveen worden toegepast op de vier segmenten uit de Kraljic matrix²³. In de Kraljic matrix staan de inkoopwaarde en het inkooprisico centraal. Voor elke productgroep in de Kraljic matrix zijn meerdere strategieën op te stellen. De Quick scan moet niet uitgevoerd worden voor de producten in het strategisch, knelpunt en hefboomsegment, omdat bij deze productgroepen de markt continue verkend moet worden. Het contact tussen de inkoper en de gebruiker over de wensen van de gebruiker speelt ten alle tijden een belangrijke rol.

¹⁹ van Weele: Inkoop in strategisch perspectief. 1997

²⁰ macro: algemene economische omgeving, meso: specifieke bedrijfstakken, micro: individuele leveranciers en producten.

²¹ Snelle verkenning bij min of meer bekende leveranciers om prijsniveaus en capaciteitsmogelijkheden te verifiëren en inventariseren.

²² Gelderman en Albronda: Professioneel inkopen. 1999

²³ Gelderman: Beter inkopen met de inkoopportfolio. 2004

Voor het vervolg van het onderzoek zal het onderscheid in methodieken van Ederveen gehanteerd worden als uitgangspunt, omdat deze methoden aansluiten op de situatie van ACC en veel aanknopingspunten heeft. Daarnaast is het de wens van de opdrachtgever om verbanden te leggen tussen inkoopmarktonderzoek en de verschillende productgroepen.

§3.2 Redenen voor inkoopmarktonderzoek

In deze paragraaf worden het doel van inkoopmarktonderzoek, de methoden en de financiën behandeld.

§3.2.1 Doel inkoopmarktonderzoek

Het is belangrijk dat een inkoper kennis heeft van de markt, omdat daar snel op ingespeeld moet kunnen worden. De motieven om kennis van de inkoopmarkt te hebben als inkoper zijn:

- *integrale kostprijs*: de inkoper dient zowel bij nieuw te kiezen als bij bestaande leveranciers continue op de hoogte te zijn of hij de totale leveringsprestaties van de leverancier nog wel tegen de laagste kosten verkrijgt. Het maximaal benutten van de markt is de gedachte hierachter. Het gaat hier om de kosten die bespaart kunnen worden doordat uiteindelijk een leverancier geselecteerd is die de kwaliteit levert die je zoekt tegen een normale prijs in verhouding met de andere leveranciers op de markt. Deze kosten kunnen in dit stadium nog niet worden vastgesteld, pas na de daadwerkelijke uitvoering van het inkoopmarktonderzoek kan gekeken worden welke kosten bespaart kunnen worden.
- *marktvenster*: de inkoper bekijkt de externe (strategische) ontwikkelingen van de markt om dit zo vroeg mogelijk mede te delen aan degenen die over de besluitvormingsprocessen gaan.
- *tijdsdruk nieuwe projecten*: parate en actuele kennis van de inkoopmarkt moet meteen toe te passen zijn.
- *slagvaardigheid*: dankzij parate kennis kan de inkoper snel reageren op zich plotseling voordoende situaties in de markt.

- *continuïteit van toelevering*: inkoper moet product en markt volgen om zeker te zijn dat continuïteit gewaarborgd blijft²⁴.
- *dynamiek in inkoopmarkten*: de (internationale) leveranciersmarkt is constant aan veranderingen onderhevig. Dit hangt samen met de hierboven genoemde kostprijs en continuïteit van toelevering²⁵.

§3.2.2 Financiën

In deze subparagraaf wordt gekeken of de baten opwegen tegen de kosten en wat de financiële consequenties van inkoopmarktonderzoek a.d.h.v. de portfolioanalyse van Kraljic zijn. Hier kan in deze fase nog geen volledig antwoord op gegeven worden. Wel wordt een conclusie getrokken aan de hand van de gevonden informatie uit de externe literatuur.

De kosten- en batenanalyse is de tweede stap bij de fasering van inkoopmarktonderzoek (zie §3.3 Fasering inkoopmarktonderzoek). De kosten van een inkoopmarktonderzoek zelf zijn redelijk in te schatten volgens Van Weele. De onderzoekskosten, de kosten van drukwerk en het aantal uren dat het uitvoeren van inkoopmarktonderzoek in beslag neemt, is iets wat meegenomen moet worden met de berekening²⁶. De kosten die bespaart kunnen worden (indirect de baten) zijn moeilijk vast te stellen, omdat ze pas na de uitvoering van het inkoopmarktonderzoek bekend zijn. Daarnaast zijn er nog baten doordat de medewerkers sneller het inkoopmarktonderzoek uit kunnen voeren en weten wanneer gekozen moet worden voor een Quick scan in plaats van een inkoopmarktonderzoek. Dit betekent dat de baten lastiger zijn in te schatten, doordat de baten voornamelijk van kwalitatieve aard zijn en pas achteraf kunnen worden aangetoond. Er zal gekeken moeten worden of de baten opwegen tegen de kosten. De kosten zijn kwantitatief van aard en de baten kwalitatief. Per productgroep moet gekeken worden of de mogelijke kwaliteitsverbetering het waard is de kosten te maken²⁷.

²⁴ Ederveen: Methoden voor product-/marktverkenning. 1993

²⁵ Van Weele: Inkoop in strategisch perspectief. 1997

²⁶ van Weele: Inkoop in strategisch perspectief. 1997

²⁷ Ederveen: Methoden voor product-/marktverkenning. 1993

De productgroepen zijn ingedeeld in de inkoopportfolio matrix van Kraljic²⁸. Aan de hand van deze indeling kan gekeken worden welke manier van inkoopmarktonderzoek het meest geschikt is voor elke productgroep. Zoals reeds vermeld, kan op ieder van de vier segmenten van Kraljic een andere manier van inkoopmarktonderzoek worden toegepast. Dit leidt tot efficiëntieverbetering en uiteindelijk kostenbesparing.

§3.3 Fasering inkoopmarktonderzoek

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan wat nodig is voor de uitvoering van een inkoopmarktonderzoek en hoe inkoopmarktonderzoek geïmplementeerd kan worden. Zowel Ederveen als Van Weele hanteren een fasering voor inkoopmarktonderzoek. Deze tonen veel overeenkomsten, alleen ziet Ederveen de kosten- en batenanalyse als integraal onderdeel van het inkoopmarktonderzoek en Van Weele ziet het als een afzonderlijke stap binnen de fasering van inkoopmarktonderzoek.

Voor de uitvoering van een inkoopmarktonderzoek zijn de diverse fasen: vastleggen doel onderzoek, maken kosten/batenanalyse, vooronderzoek, opstellen onderzoeksplan, uitvoeren onderzoek en tot slot rapportering en evaluatie²⁹. Hieronder worden deze fasen kort toegelicht:

Vastleggen doel onderzoek: Wat is het probleem? Waarover wenst men informatie? Hoe nauwkeurig moet die informatie zijn?

Gaat het om globale marktverkenning of is er ook behoefte aan uitgebreide beschrijving van het productassortiment en het door de leveranciers gevoerde marketingbeleid?

Maken van een kosten/baten-analyse: Wat gaat het onderzoek kosten? Hoeveel manuren zitten in het onderzoek? Zal de waarde van de verkregen informatie opwegen tegen de kosten?

Vooronderzoek: Welke informatie is reeds binnen het bedrijf beschikbaar? Daarnaast is internet een nuttige informatiebron of gebruik internationale databanken: computer onderzoek laten verrichten naar specifieke onderwerpen.

²⁸ Zie bijlage 5. Portfolioanalyse Ministerie van Verkeer en Waterstaat

²⁹ van Weele: Inkoop in strategisch perspectief. 1997

Opstellen van een onderzoeksplan: Deskresearch en fieldresearch (gesprekken met inkopers en leveranciers) zijn noodzakelijk.

Uitvoeren onderzoek: De opgestelde planning moet worden nageleefd. Problemen zijn geen excuus, want deze hadden moeten worden voorzien bij het opstellen van het tijdsplan.

Rapportering en evaluatie: Als het onderzoek is afgerond zal een rapport moeten worden vervaardigd. Hierin moet de opdrachtgever en de verkregen resultaten worden vermeld³⁰.

§3.4 Andere vormen van marktverkenning

In deze paragraaf worden andere vormen van marktverkenning dan inkoopmarktonderzoek behandeld, vanwege de begripsafbakening van inkoopmarktonderzoek. Zo wordt duidelijk wat inkoopmarktonderzoek in ieder geval niet is. Allereerst zal worden ingegaan op het begrip marktconsultatie. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het begrip leveranciersmanagement.

§3.4.1 Marktconsultatie

Een andere vorm van marktverkenning is marktconsultatie. Een marktconsultatie maakt het voor een organisatie mogelijk om kennis en ervaring van marktpartijen te verzamelen en te gebruiken bij het doorlopen van een inkoop- of aanbestedingstraject³¹. Marktconsultatie is op verschillende manieren uit te voeren. De opdrachtgever (in dit geval VenW) kan bij een select aantal marktpartijen langs gaan of langs laten komen om de recente ontwikkelingen uit de markt te presenteren. Het bespaart tijd als eerst de partijen schriftelijk gevraagd wordt feedback te geven en vervolgens slechts een aantal partijen uitnodigt om langs te komen³².

Een marktconsultatie kan alleen goed worden uitgevoerd als de opdrachtgever gerichte vragen aan de markt stelt. Daarom is het belangrijk eerst te bedenken wat je van de markt wil weten voordat aan een marktconsultatie begonnen wordt. Wel is het zo dat een marktconsultatie als onderdeel van een aanbestedingstraject moet

³⁰ Zie bijlage 6. Fasering van inkoopmarktonderzoek

³¹ Ovia. Dossiers: marktconsultatie

³² Ovia. Dossiers: marktconsultatie

worden gezien, er wordt namelijk met een belanghebbende partij informatie uitgewisseld over een project.

Marktconsultatie kan geen bijdrage leveren aan dit onderzoek, omdat marktconsultatie veelal specifiek gericht is op een bepaalde aanbesteding, terwijl dit onderzoek zich vooral richt op de fase voorafgaand aan een aanbesteding.

§ 3.4.2 Leveranciersmanagement

Leveranciersmanagement richt zich voornamelijk op de strategie van één leverancier, terwijl marktonderzoek zich richt op de gehele markt. Niet alleen de inkoper heeft rekening te houden met strategieën van de organisatie, ook de verkoper heeft hiermee te maken³³. Het is aan de inkoper om er achter te komen welke strategieën de verkoper gebruikt, zodat hij als inkoper een betere prijs kan krijgen. De strategieën van de verkoper kunnen betrekking hebben op de prijs, de kwaliteit en de technieken. Als overheidsorganisatie is het lastig om achter deze strategieën te komen, omdat rechtmatig gewerkt moet worden. Dit betekent dat niet te veel informatie mag worden gegeven, want anders zou de leverancier zijn aanbod kunnen aanpassen aan de situatie/wens van de organisatie en daarmee een voorsprong hebben op de andere aanbieders.

Naast het proberen te achterhalen van de strategieën is het ook belangrijk om een goede leveranciersrelatie op te bouwen, omdat hier voordelen uit te halen zijn. Er kleven ook nadelen aan een langdurige samenwerking. Het risico bestaat afhankelijk te worden van de leverancier of niet meer op de markt te letten. Deze kans bestaat vooral bij producten waarvan maar een beperkt aantal leveranciers is, in termen van Kraljic de zogenaamde knelpuntproducten³⁴.

§3.5 Resumé

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op een aantal subvragen. Omdat het artikel van dhr. Ederveen als uitgangspunt genomen is, vanwege de raakvlakken met de situatie van ACC, wordt ook deze definitie van inkoopmarktonderzoek gehanteerd; inkoopmarktonderzoek is het systematisch onderzoeken van de betreffende inkoopmarkt, zodat een juiste inkoopbeslissing genomen kan worden.

³³ van der Heijde: De marktplaats. 2002

³⁴ Nijs: Grondslagen van de inkoop. Een marketing benadering. 1997

Inkoopmarktonderzoek is door middel van de portfolioanalyse verbonden aan de begrippen Quick scan en inkoopstrategie-onderzoek. De Quick scan wordt door Van der Heijde 'marktverkenning op het moment dat een contract moet worden afgesloten' genoemd. Voor de routineproducten geldt dat de Quick scan toegepast kan worden. Voor de hefboom- en knelpuntproducten is het inkoopmarktonderzoek het meest geschikt.

Van Weele maakt onderscheid in inkoopmarktonderzoek op micro, meso en macro niveau. Het inkoopmarktonderzoek van Ederveen zit qua niveau tussen meso en macro in. De Quick scan zit op meso niveau.

Bij de uitvoering van een inkoopmarktonderzoek is het belangrijk eerst vast te stellen waarom een marktonderzoek noodzakelijk is, daarna wordt een kosten-batenanalyse gemaakt, de volgende stap is vooronderzoek, vervolgens wordt een onderzoeksplan opgesteld, naderhand voer je het onderzoek uit om daarop de gegevens te verzamelen en tot slot te analyseren, rapporteren en evalueren.

In paragraaf 3.4 is gesproken over andere vormen van marktverkenning. Voor deze methoden is niet gekozen, omdat dit onderzoek zich vooral richt op de fase voorafgaand aan een aanbesteding en omdat de gehele markt als uitgangspunt moet worden genomen.

H4. IST situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie besproken. Allereerst wordt aandacht besteed aan de inkoopbeleidsontwikkeling bij VenW. De inkoopbeleidsontwikkeling is onderdeel van het professionaliseringsprogramma van de inkoopfunctie. Het inkoopbeleid bij VenW luidt momenteel als volgt³⁵: *“Volgend uit de organisatiedoelstellingen van het Ministerie van VenW dient het Ministerie goederen, diensten en werken in te kopen. De doelstelling voor de inkoopfunctie is het primaire proces zo goed mogelijk te ondersteunen door deze in te kopen tegen de optimale prijs-kwaliteitverhouding.”*

Enkele (standaard) onderdelen van het inkoopbeleid zijn: integriteit, economische beleidspunten, ethische beleidspunten en ideële beleidspunten³⁶. Dit zegt nog weinig over de specifieke tactiek per segment of per productgroep, terwijl inkoopmarktonderzoek gekoppeld aan de inkoopportfolio hieraan zou kunnen bijdragen.

Het professionaliseringstraject van ACC is in 2003 gestart voor een periode van vier jaar. Momenteel is het ACC bezig met innovatieve projecten met betrekking tot dit professionaliseringstraject. Inkoopmarktonderzoek wordt nog ongestructureerd uitgevoerd. Inkoopmarktonderzoek kan met de inkoopdiagnose bijdragen tot een goede invulling van het inkoopbeleid. Volgens de opdrachtgever is het ontbreken van de uitvoering van inkoopmarktonderzoeken in de huidige situatie geen fundamenteel probleem, want het voortbestaan van de afdeling loopt hierdoor geen gevaar. Toch is het van belang dat het nut van inkoopmarktonderzoeken in deze fase wordt aangetoond, omdat de professionalisering van de inkoop volop in ontwikkeling is. Synchronaan aan dit professionaliseringsprogramma bij VenW is interdepartementaal inkopen in beweging, onder de naam PIA (Professioneel Inkopen en Aanbesteden)³⁷, waar VenW in participeert. De professionalisering van de inkoop is zowel departementaal als interdepartementaal in een stroomversnelling geraakt.

³⁵ Eindrapport inkoopbeleid versie 0.9 18-9. Intern stuk VenW. 2001

³⁶ intranet VenW. FM Kenniscentrum: Inkoopbeleid algemeen

³⁷ Ovia. PIA.

§4.1 Uitvoering inkoopmarktonderzoeken

Om te inventariseren of inkoopmarktonderzoek wordt uitgevoerd door de medewerkers van ACC zijn de aanbestedingen vanaf 2002 verzameld en geordend. Deze gegevens zijn in tabel 1 geplaatst. Deze gegevens zijn van belang, om te zien is wanneer inkoopmarktonderzoek is uitgevoerd en of het is uitbesteed.

Jaar	Aanbesteding en afgerond	Inkoopmarkt onderzoek	Europees aanbesteed	Aanbestedingen gepland	Inkoopmarkt onderzoek
2004	Automatiserings middelen	Nee	Ja	Dienstauto's	Nee
2002	Dienstkleding rijkswaterstaat	Ja, uitbesteed	Ja	Elektrische energie	Gedeeltelijk
2002	Energie gebouwen/wegen RWS	Ja	Ja	Schoonmaak/ catering en beveiliging	Ja, uitbesteed
2003	Management adviesdiensten	Nee	Ja	Wagenparkbeheer	Nee
2003	Organisatie drukwerk	Nee	Ja		
2003	Uitzendkrachten	Nee	Ja		

Tabel 1. Overzicht afgeronde en lopende aanbestedingen³⁸

Er is een relatie aan te brengen tussen verschillende vormen van inkoopmarktonderzoek en segmenten van goederen c.q. diensten. De segmenten van goederen en diensten van VenW zijn ingedeeld in de Kraljic matrix³⁹. Met de uitvoering van een marktonderzoek voor een aanbesteding wordt door de medewerkers van ACC momenteel geen rekening gehouden met de plaats van het product/dienst in de Kraljic matrix, terwijl dit wel zou moeten.

Het is belangrijk dat er regelmatig gekeken wordt in welk segment een productgroep/dienst geplaatst moet worden. Als dit niet gebeurt is het onduidelijk of de juiste methode van inkoopmarktonderzoek toepast wordt voor het product of de dienst. Daarnaast is het van belang om eerst de productgroepen/diensten aan te pakken die zich in het strategische segment bevinden, omdat deze producten een lange termijninkoopbeleid vereisen. Tevens gaan ze gepaard met een grote betrokkenheid van de leverancier en hoge investeringsuitgaven⁴⁰. Voor de producten/diensten in het routinesegment is het van belang dat de Quick scan op de juiste manier wordt uitgevoerd. Momenteel bestaat hier nog geen 'tool' voor. Dit is aan te bevelen, omdat de diensten hier ook gebruik van kunnen maken. Een

³⁸ Intranet VenW. FM kenniscentrum: Overzicht aanbestedingen.

³⁹ Zie bijlage 5. Portfolioanalyse Ministerie van Verkeer en Waterstaat

⁴⁰ Ederveen: Methoden voor product-/marktverkenning. 1993

‘tool’ bespaart in tijd, het biedt houvast en de mogelijkheid om snel en efficiënt een Quick scan uit te voeren⁴¹.

§4.2 Resultaten interviews intern

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews met de medewerkers van het ACC vergeleken. Uit de interviews kwam naar voren dat er een aantal overeenkomsten en verschillen waren in de wijze waarop de medewerkers van ACC een inkoopmarktonderzoek uitvoeren. Een opvallend verschil is het feit dat sommige medewerkers eerder een extern bureau inhuren voor de uitvoering van een marktonderzoek dan anderen. Er worden verschillende redenen gegeven voor het inhuren van een extern bureau. In sommige gevallen is er te weinig kennis over het aan te besteden product/dienst in huis. Maar het wil niet zeggen dat de inkoper achterover kan leunen. Goed in beeld hebben wat de wensen en eisen van VenW zijn is een vereiste.

Een reden om juist geen extern adviesbureau in te huren is het feit dat het hoge kosten met zich mee brengt.

Manieren die genoemd werden om marktonderzoek uit te voeren zijn⁴²:

1. Afspraken maken met de huidige leveranciers en leveranciers die wel eens een offerte hebben gestuurd/ contact opnemen met bekende leveranciers
2. De belangrijkste leveranciers op de markt bekijken
3. Contact opnemen met andere departementen of gemeenten/ gelijksoortige spelers op de markt benaderen
4. Brancheverkenning met behulp van internet
5. Inkoopmarktonderzoek na openbaarmaking aanbesteding, doordat leveranciers zich inschrijven
6. Informatie opvragen bij de Kamer van Koophandel en Centraal Bureau voor de Statistiek

Een aantal keer werd hetzelfde antwoord gegeven; contact met gelijksoortige spelers en contact met bekende leveranciers. Daaruit kan geconcludeerd worden dat contact opnemen met gelijksoortige spelers op de markt en contact opnemen

⁴¹ Zie bijlage 9. Quick scan Tool

⁴² Zie bijlage 4. Uitwerkingen interviews internen

met leveranciers momenteel belangrijke onderdelen van de uitvoering van een marktonderzoek zijn.

De marktonderzoeken die momenteel worden uitgevoerd door de medewerkers van het ACC zijn vergelijkbaar met Quick scans, want de markt wordt pas bekeken op het moment dat er een aanbesteding plaats moet vinden. Dit wordt gedaan voor alle productgroepen uit de vier segmenten (niet alleen routinesegment). Een reden die de medewerkers hiervoor aangaven was tijdgebrek. Dit is een belangrijk knelpunt. Een ander knelpunt dat genoemd wordt is het ontbreken van structuur in een marktonderzoek. Een inkooptool kan een oplossing bieden.

De medewerkers staan wel open voor een concrete invulling van de manier waarop een Quick scan uitgevoerd kan worden.

§4.3 Resumé

Met de uitvoering van een marktonderzoek voor een aanbesteding wordt door de medewerkers van ACC momenteel geen rekening gehouden met de plaats van het product/dienst in de Kraljic matrix, terwijl de productgroepen wel zijn ingedeeld in de Portfoliomatrix van Kraljic. Daarnaast is er nog geen structuur in de uitvoering van de inkoopmarktonderzoek bij de medewerkers van ACC.

Uit de interviews kwam naar voren dat de medewerkers inkoopmarktonderzoek uitvoeren, maar uit de tabel blijkt dat dit niet altijd het geval is. De redenen die hiervoor werden gegeven zijn het ontbreken van structuur en tijdgebrek bij het uitvoeren van inkoopmarktonderzoek. Een inkooptool kan helpen deze knelpunten weg te nemen.

H5. SOLL situatie

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 5.1 aandacht besteed aan de toekomstige, gewenste situatie aan de hand van de gegevens uit de brainstormsessie met de ACC medewerkers. In paragraaf 5.2 worden de resultaten van de interviews met externen gegeven.

§5.1 Gewenste situatie

Met de medewerkers (inkopers) van ACC is een brainstormsessie gehouden. Aan de hand van deze brainstormsessie konden een aantal subvragen beantwoord worden. Dit zijn de subvragen met betrekking tot draagvlak, de implementatie van inkoopmarktonderzoek en of de productgroepen binnen VenW zich lenen voor inkoopmarktonderzoek.

Naar aanleiding van de brainstormsessie kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van ACC open staan voor een onderscheid in een Quick scan en inkoopmarktonderzoek. Een knelpunt is dat medewerkers het nog niet concreet voor zich zien. Om draagvlak te creëren is het belangrijk het onderscheid duidelijk te maken. Dit onderscheid kan als volgt worden omschreven: Een Quick scan heeft betrekking op de productgroepen die zich in het routinesegment van de Kraljic matrix bevinden. Een inkoopmarktonderzoek heeft betrekking op de productgroepen uit het knelpunt- en hefboomsegment. In de literatuur wordt ook nog gesproken over inkoopstrategie-onderzoek, toe te passen op productgroepen in het strategisch segment. Het gaat te ver om deze methode toe te passen bij VenW, omdat inkoopstrategie-onderzoek eigenlijk alleen kan worden uitgevoerd als inkoop geïntegreerd is in het primaire proces of bij zeer grote (wereldwijde) organisaties. Om deze reden is inkoopmarktonderzoek ook toe te passen voor de productgroepen in het strategisch segment.

Voor de producten/diensten in het strategische, knelpunt- en hefboomsegment wordt momenteel geen inkoopmarktonderzoek uitgevoerd, maar Quick scans.

Zoals in het bewerkte racewagenmodel⁴³ te zien is zijn de Quick scan en inkoopmarktonderzoek methoden om tot een inkoopbeleid te komen. Daarnaast

⁴³ Zie bijlage 8. Figuur Racewagenmodel (bewerkt)

dragen zij bij aan het inkoopproces. Een inkoopdiagnose geeft informatie over de inkoopvolumes en draagt eveneens bij aan het inkoopbeleid.

§5.2 Resultaten interviews extern

Allereerst zijn medewerkers van de inkoopfunctie van een aantal andere ministeries benaderd. Zij zijn benaderd om te benchmarken. Door middel van benchmarken is het mogelijk om het (volwassenheids)niveau van de inkoopfunctie van VenW en de manier waarop inkoopmarktonderzoek wordt uitgevoerd te vergelijken met die van andere ministeries. Door middel van benchmarken wordt inzicht verkregen in de eigen organisatie en kan geleerd worden van de sterke (of zwakke) punten van andere ministeries⁴⁴. Vervolgens zijn een aantal medewerkers van andere organisaties benaderd (Siemens en ING). Deze mensen zijn geïnterviewd om antwoord te krijgen op de vraag welke meerwaarde andere organisaties toekennen aan inkoopmarktonderzoek en of zij inkoopmarktonderzoek toepassen.

§5.2.1 Resultaten benchmarken

In verhouding met de andere ministeries valt het op dat VenW over het algemeen voorloopt in het professionaliseringsproces van de inkoopfunctie. Uit de interviews kwam naar voren dat slechts één ministerie verder is met de professionalisering van de inkoopfunctie dan VenW. Dit was het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Ongeveer 60% van de door hen uitgevoerde marktonderzoeken bevinden zich op inkoopmarktonderzoek niveau en ongeveer 40% op Quick scan niveau. De inkoopdiagnose is daar reeds uitgevoerd en per productgroep is een strategie ontwikkeld. Inkoopmarktonderzoek, efficiëntie en kennis over de medewerkers (intern) zijn kernwoorden voor de ontwikkeling van de marktstrategie. Het is voor VenW belangrijk om te weten dat de invoering van inkoopmarktonderzoek niet snel te realiseren is. Volgens LNV gaan er een aantal jaren overheen voordat voor elke productgroep een strategie is ontwikkeld.

⁴⁴ Benchmarken HRM Rijk. Wat is benchmarken

Alle geïnterviewden vinden dat inkoopmarktonderzoek een meerwaarde kan leveren aan de inkoopfunctie⁴⁵. Met name EZ ziet deze meerwaarde in, maar vanwege het feit dat hun productgroepen bijna allemaal in het routinesegment staan, is het voor hen niet realiseerbaar, omdat de baten dan niet opwegen tegen de kosten. De combinatie met de inkoopportfolio van Kraljic vond EZ wel erg interessant. Bij de andere ministeries (behalve VROM) was ook een inkoopportfolio analyse gemaakt, maar alleen bij LNV wordt dit instrument ingezet. Bij Defensie is wel een portfolio analyse gemaakt, maar het instrument is volgens hen te beperkt en daarom wordt per productgroep gekeken hoe de markt verkend wordt.

§ 5.2.2 Resultaten interviews externe organisaties

Allereerst iets over de implementatie van inkoopmarktonderzoek. Wat opviel is dat bij beide bedrijven inkoopmarktonderzoek bij inkoop al een aardige tijd (minstens twee jaar) uitgevoerd wordt en dat de methoden regelmatig verder ontwikkeld en verbeterd worden. In verhouding met de geïnterviewde ministeries lopen ze erg voor. Dit komt doordat zij meer op kostenbesparing en winst georiënteerd zijn. Het is belangrijk om bij de implementatie rekening te houden met het feit dat professionaliseren een continue proces is. Bij beide organisaties wordt vraaggestuurd gewerkt. Terwijl ACC aanbodgericht werkt. Vraaggestuurd wil zeggen dat de interne klant een vraag (van een product/dienst) neerlegt bij de inkoopfunctie en een medewerker van de inkoopfunctie gaat onderzoeken of dit aanwezig is in de betreffende leveranciersmarkt. In tegenstelling tot vraaggestuurd betekent aanbodgericht dat de inkoopfunctie een aantal producten en diensten aanbiedt, waarvan de interne klant gebruik kan maken. Wat opviel is dat bij ING een onderscheid wordt gemaakt in marktverkenning op operationeel en marktverkenning op strategisch/tactisch niveau. Dit is interessant, omdat dit vergelijkbaar is met het onderscheid in Quick scan en inkoopmarktonderzoek. Voor de marktverkenning op operationeel niveau wordt gebruik gemaakt van een lijst met standaardcriteria en productgroepspecifieke criteria. Dit is vergelijkbaar met de Quick scan tool. Het neemt teveel (onnodige) tijd in beslag om voor alle productgroepen

⁴⁵ Zie bijlage 7. Uitwerkingen interviews externen

marktverkenning op strategisch/tactisch niveau toe te passen. Daarom is dit onderscheid zo belangrijk.

Bij de uitvoering van een inkoopmarktonderzoek werd door ING een aantal punten genoemd die belangrijk zijn om mee te nemen⁴⁶. Zo wordt aangegeven dat de trends (zowel de huidige als de toekomstige) van de betreffende markt bekend moeten zijn, per segment één medewerker moet worden aangewezen om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen van de betreffende markt en niet alleen gekeken moet worden naar de plaats in de portfolio matrix, maar ook naar de grootte van het product/dienst.

De inkoopfunctie van Siemens is centraal georganiseerd sinds 1986. Bij Siemens wordt gebruik gemaakt van een Leveranciers Informatie Systeem. Op deze manier worden alleen de leveranciers geselecteerd die aan de behoefte kunnen voldoen. Voor dit Leveranciers Informatie Systeem wordt informatie vergaard door middel van de leveranciersmanagement strategie gekoppeld aan de Kraljic matrix. De markt wordt op strategisch niveau verkent, waarbij gebruik wordt gemaakt van een door Siemens ontworpen inkoopmodel⁴⁷.

Wat betreft de meerwaarde van inkoopmarktonderzoek; alle medewerkers zagen dit in, aangezien er zowel bij ING als bij Siemens aan marktverkenning op strategisch/tactisch niveau wordt gedaan. De meerwaarde moet vooral gezocht worden in efficiëntie en kostenbesparing. Wanneer de markt gestructureerd verkend wordt, bespaart dat tijd en hiermee ook geld.

§5.3 Resumé

Een belangrijk knelpunt is dat de keuze voor onderscheid in methoden van marktverkenning (inkoopmarktonderzoek en Quick scan) concreet gemaakt moet worden. Een Quick scan heeft betrekking op de productgroepen die zich in het routinesegment van de Kraljic matrix bevinden. Een inkoopmarktonderzoek heeft betrekking op de productgroepen uit het knelpunt- en hefboomsegment en het strategisch segment. Het inkoopmarktonderzoek is een methode die bijdraagt aan de ontwikkeling van het inkoopbeleid.

⁴⁶ Zie bijlage 7. Uitwerkingen interviews externen: ING 2.

⁴⁷ Zie bijlage 7. Uitwerkingen interviews externen: Siemens

De implementatie van inkoopmarktonderzoek kan enige tijd in beslag nemen, omdat er niet meteen voor elke productgroep een strategie voorhanden is. De invoering van Quick scans moet sneller te realiseren zijn.

Bij grote profit organisaties is te zien dat marktverkenning erg belangrijk is en dat het steeds verder ontwikkeld wordt. Zij lopen hiermee voor op de overheid qua marktverkenning. Er wordt door ING onderscheid gemaakt in marktverkenning op operationeel en tactisch/strategisch niveau, omdat het teveel tijd kost om voor alle productgroepen marktonderzoek op tactisch/strategisch niveau uit te voeren. Daardoor scheelt het indirect ook kosten om alleen op operationeel niveau de markt te verkennen. Belangrijk bij de uitvoering van inkoopmarktonderzoek zijn onder andere de (toekomstige) trends van de markt. Bij Siemens wordt de markt wordt op strategisch niveau verkent, waarbij gebruik wordt gemaakt van een door Siemens ontworpen inkoopmodel.

H6. Analyse

In dit hoofdstuk worden de gegevens verkregen uit de interviews met de internen, de extern geïnterviewden en de literatuur geordend en geïnterpreteerd. Aan de hand hiervan kunnen de conclusies getrokken worden, adviezen gegeven worden, het implementatieplan en de bedrijfskundige consequenties gegeven worden.

Voor deze analyse zijn de gegevens van de interviews in een tabel geplaatst⁴⁸.

In de analyse tabel is te zien dat twee ACC medewerkers het over het algemeen met elkaar eens zijn. Het is opvallend dat maar op één vraag door alle vier de medewerkers hetzelfde antwoord wordt gegeven. Alle medewerkers gaven namelijk aan dat het geen probleem is dat niet iedereen op dezelfde manier marktonderzoek uitvoert. De redenen die achter het antwoord schuil gaan waren verschillend.

Voor dit onderzoek was het belangrijk om te weten welke aanbestedingen reeds zijn uitgevoerd en of inkoopmarktonderzoek heeft plaats gevonden. Wat opvalt is dat voor het merendeel van de aanbestedingen geen inkoopmarktonderzoek is uitgevoerd of het is uitbesteed. Dit is te zien in de tabel bij hoofdstuk 4. Wanneer dit in verband wordt gebracht met de interne interviews, is het opvallend dat daar wordt gezegd dat er altijd inkoopmarktonderzoek wordt uitgevoerd. De geïnterviewden denken dat de manier waarop ze vlak voor een aanbesteding de markt bekijken inkoopmarktonderzoek is, terwijl aan de hand van de literatuur duidelijk is geworden dat dit niet het geval is.

Beter communiceren of een vaste plaats map waar deze informatie opgeslagen wordt is een middel om misverstanden en verwarring te voorkomen. Op deze manier is ook de structuur (genoemd door twee medewerkers) te brengen in de uitvoering van de inkoopmarktonderzoeken. Het begrip structuur kan gekoppeld worden aan het begrip systematisch, dat is terug te vinden in alle definities van inkoopmarktonderzoek. De standaardcriteria (genoemd door een andere medewerker) zijn terug te vinden in de Quick scan tool. Eén medewerker geeft aan dat er veel onderling contact is. De vraag is waarom de antwoorden van de medewerkers zo verschillend zijn? Eén medewerker geeft aan dat het

⁴⁸ Zie bijlage 10. Analyse tabellen

inkoopmarktonderzoek een onderdeel van het aanbestedingstraject is en dat marktkennis niet zo belangrijk is, omdat de kennis van de organisatie (en de inkoopkennis/ervaring) belangrijker is. Deze medewerker heeft gelijk, maar deze kennis moet sowieso bekend zijn en niet nog eens uitgezocht worden bij de aanbesteding, want dat is al te laat. Dit hangt samen met het ontbreken van beleid wat diegene (terecht) als ontbrekend aspect noemt. Als er wel een inkoopbeleid is, hoeft niet 'gezocht te worden' naar de wensen van de organisatie en kan meer tijd besteed worden aan inkoopmarktonderzoek. Kennis van de materie van de productgroep die aanbesteed moet worden is vaak te vinden bij de interne klant die de dienst of het product gebruikt. Indien er een inkoopbeleid is, kan de manier van aanbesteden hierop afgestemd worden. Naar aanleiding van de interviews en observatie is te zien dat ACC aanbodgericht werkt, terwijl SSO een vraaggestuurde, klantgerichte organisatie wil zijn⁴⁹.

Alle medewerkers voeren de 'inkoopmarktonderzoeken' (vergelijkbaar met Quick scan) uit op basis van ervaring. Dit kan bij producten die al eerder zijn aanbesteed, maar bij nieuw aan te besteden producten loop je tegen het probleem aan dat de markt niet bekend is. Er wordt gekozen voor uitbesteding van de marktverkenning, terwijl dit met behulp van het inkoopmarktonderzoek zelf gedaan kan worden. Hiermee worden zowel tijd als kosten bespaard. Bijlage 6 'Fasering van inkoopmarktonderzoek' en bijlage 9 'Quick scan tool' kunnen gebruikt worden als standaardmodel voor de uitvoering van inkoopmarktonderzoek en Quick scan.

Zoals hierboven vermeld voeren de medewerkers 'inkoopmarktonderzoeken' uit op basis van ervaring. Daarnaast doen ze dit binnen een kort tijdsbestek. Deze twee punten zijn erg kenmerkend voor een Quick scan, omdat een Quick scan in een snelle en korte tijd kan worden uitgevoerd.⁵⁰ Ook voor het uitvoeren van een inkoopmarktonderzoek is eerdere ervaring belangrijk. Het inkoopmarktonderzoek bestrijkt een langere periode en moet gerelateerd worden aan eerdere uitkomsten van marktonderzoek en heeft verband met de inkoopdiagnose en het inkoopbeleid, dit in tegenstelling tot de Quick scan. Momenteel lijkt het erop dat voor elke

⁴⁹ Intranet VenW. Shared Service Organisatie: Ingezette ontwikkelingen in lijn met shared services concept

⁵⁰ Smit: Contractenbeheer. 2004-2005

aanbesteding een Quick scan wordt uitgevoerd, omdat de markt alleen snel verkend wordt tijdens het aanbestedingsproces. Daarnaast wordt de gevonden informatie niet centraal opgeslagen. Bij een volgende aanbesteding is het een groot raadsel wat de uitkomsten van het inkoopmarktonderzoek of de Quick scan van de vorige aanbesteding waren (wederom te wijten aan gebrek aan structuur).

Bij de andere ministeries en organisaties is een tendens zichtbaar die ook bij VenW speelt, namelijk professionalisering van de inkoopfunctie. Bij de overheid komt dit mede door het professionaliseringsprogramma PIA (Professioneel Inkopen en Aanbesteden). Bij grotere organisaties speelt deze professionalisering al langer. Niet alleen de organisaties waarbij een interview bij afgenomen is doen aan professionalisering, ook bij een organisatie als KLM speelt dit⁵¹.

Alle geïnterviewde organisaties (behalve VROM, maar zij hebben pas sinds kort een inkoopfunctie) hebben in het verleden een inkoopportfolio opgesteld. De inkoopportfolio wordt wel opgesteld, maar helaas niet gebruikt. Terwijl de inkoopportfolio een krachtig instrument is om in te zetten voor het verbeteren van de inkoopprestaties. Voor elk segment in de Kraljic matrix zijn meerdere strategieën op te stellen, anders wordt het model te beperkt gebruikt⁵². Voor het Ministerie van Defensie is dit de reden waarom bij de inkoop van facilitaire producten en diensten geen gebruik gemaakt wordt van de portfolioanalyse, maar per product/dienst een strategie wordt opgesteld⁵³. Het is natuurlijk waar dat de inkoopportfolio geen waterdichte analyse is, maar het is een instrument dat houvast biedt. Zeker in combinatie met het inkoopmarktonderzoek en de Quick scan. Ook bij ING wordt gebruik gemaakt van twee soorten marktverkenning: operationele en strategische marktverkenning. Dit is vergelijkbaar met de Quick scan en het inkoopmarktonderzoek, want de Quick scan is operationeel en het inkoopmarktonderzoek is op tactisch/strategisch niveau. De fase die hierna volgt, strategische marktverkenning, is momenteel nog te hoog gegrepen voor VenW en waarschijnlijk nooit toe te passen voor de producten en diensten die ACC gecoördineerd aanbesteed, omdat het niet rendabel is, vanwege de hoge kosten en het feit dat VenW weliswaar een grote organisatie is, maar niet zo groot als

⁵¹ Ruijter (KLM): De zeepkist op. 2003

⁵² Gelderman: Beter inkopen met de inkoopportfolio. 2004

⁵³ Zie bijlage 10. Analyse tabellen

sommige (internationale) profit organisaties (met name in de zakelijk dienstverlening), waar inkoop geïntegreerd is in het primaire proces. Zij zijn continue bezig met omzet en vooral de winst, terwijl een overheidsinstantie vooral kwaliteit ten gunste van de burger moet leveren (tegen zo laag mogelijke kosten). Voor VenW is daarom inkoopmarktonderzoek een goede methode, ook voor de strategische producten, omdat hiermee de markt ook continue verkend wordt. Een belangrijk punt bij de uitvoering van inkoopmarktonderzoek dat door ING genoemd wordt, zijn onder andere de (toekomstige) trends van de markt. Bij het literatuuronderzoek werd bij de drie definities ook al dit belang duidelijk.

Resumé

Wat opvalt is dat voor het merendeel van de aanbestedingen geen inkoopmarktonderzoek is uitgevoerd of het is uitbesteed, terwijl gezegd wordt dat het bijna altijd wordt uitgevoerd. Daarnaast ontbreekt structuur volgens de medewerkers. Structuur kan gekoppeld worden aan het begrip systematisch, wat in het theoretisch kader is behandeld. Ook het ontbreken van het inkoopbeleid is een feit. ACC werkt aanbodgericht, terwijl SSO een vraaggestuurde, klantgerichte organisatie wil zijn. Alle medewerkers voeren de 'inkoopmarktonderzoeken' (vergelijkbaar met Quick scan) uit op basis van ervaring. Dit is problematisch bij nieuw aan te besteden producten, want dan is de markt onbekend. Met behulp van het inkoopmarktonderzoek is dit te verhelpen.

Alle geïnterviewde organisaties hebben in het verleden een inkoopportfolio opgesteld, met uitzondering van VROM, maar zij zijn nog bezig met het realiseren van een centrale inkoopfunctie. Voor sommige grote profit organisaties, in met name de zakelijk dienstverlening, is het inkoopstrategie-onderzoek de beste methode voor de strategische producten, want daar is inkoop geïntegreerd is in het primaire proces. Voor VenW is inkoopmarktonderzoek een goede methode, ook voor de strategische producten, omdat ook hiermee de markt continue verkend wordt. Zowel in het literatuur-onderzoek als bij de interviews met externen kwam naar voren dat de toekomstige ontwikkelingen belangrijk zijn om mee te nemen in een inkoopmarktonderzoek.

H7. Conclusies & aanbevelingen

Naar aanleiding van de vorige hoofdstukken worden in dit hoofdstuk de belangrijkste conclusies en aanbevelingen gegeven en daarmee de subvragen beantwoord. Dit alles heeft gevolgen voor de implementatie en uitvoering van het inkoopmarktonderzoek en de Quick scan bij de inkoopfunctie van VenW. Allereerst worden de conclusies getrokken en daarna de aanbevelingen gegeven.

§7.1 Conclusies

In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies gegeven.

- Inkoopmarktonderzoek betekent het systematisch onderzoeken van de betreffende inkoopmarkt, zodat een juiste inkoopbeslissing genomen kan worden.
- De drie methoden van Ederveen zijn gekoppeld aan de segmenten in de Kraljic matrix. Voor de routineproducten geldt dat de Quick scan toegepast kan worden. Voor de hefboom- en knelpuntproducten is het inkoopmarktonderzoek het meest geschikt. Tot slot is voor de strategische producten het inkoopstrategie-onderzoek de beste methode voor de grote profit organisaties (zakelijke dienstverlening) waar inkoop geïntegreerd is in het primaire proces. Voor VenW is inkoopmarktonderzoek een goede methode, ook voor de strategische producten, omdat ook hiermee de markt continue verkend wordt.
- Het inkoopbeleid bij VenW luidt momenteel als volgt: “Volgend uit de organisatiedoelstellingen van het Ministerie van VenW dient het Ministerie goederen, diensten en werken in te kopen. De doelstelling voor de inkoopfunctie is het primaire proces zo goed mogelijk te ondersteunen door deze in te kopen tegen de optimale prijs-kwaliteitverhouding.” Enkele (standaard) onderdelen van het inkoopbeleid zijn: integriteit, economische beleidspunten, ethische beleidspunten en ideële beleidspunten. Dit zegt nog weinig over de specifieke strategie per segment of per productgroep. Marktverkenning zou in beginsel de basis moeten zijn voor het opstellen van

een aanbestedingsstrategie, welke onderdeel vormt van het overkoepelende inkoopbeleid.

- Een knelpunt is het feit dat er nog geen structuur is in de uitvoering van inkoopmarktonderzoek bij de medewerkers van ACC. Wel zijn de productgroepen ingedeeld in de portfoliomatrix van Kraljic.
- Een ander knelpunt is tijdgebrek. Vaak hebben de medewerkers geen tijd om de markt uitgebreid te verkennen.
- De marktonderzoeken die momenteel worden uitgevoerd door de medewerkers zijn vergelijkbaar met Quick scans, maar dan ongestructureerd.
- Er is draagvlak voor het uitvoeren van inkoopmarktonderzoek en de Quick scan, want de medewerkers geven aan structuur te missen. Daarnaast zijn de medewerkers veranderingsgezind.
- De geïnterviewde organisaties lopen voor op het gebied van marktonderzoek in verhouding met VenW en de andere geïnterviewde ministeries. Volgens de geïnterviewden heeft inkoopmarktonderzoek wel degelijk meerwaarde. Dit gaven zowel de geïnterviewden bij de ministeries aan, als bij de profit organisaties. Deze laatste doet zelf aan marktverkenning op strategisch/tactisch niveau. De meerwaarde moet vooral gezocht worden in efficiëntie en kostenbesparing. Wanneer de markt gestructureerd verkend wordt, bespaart dat tijd en daarmee ook geld.
- De implementatie van inkoopmarktonderzoek duurt al snel anderhalf jaar, omdat voor elke productgroep een strategie ontwikkeld moet worden. De invoering van Quick scans kan wel sneller gerealiseerd worden (half jaar).
- Het is niet rendabel om voor alle productgroepen inkoopmarktonderzoek uit te voeren. Dit kost te veel tijd en is niet nodig, omdat de keuze in de aanbestedingsstrategie voor het routinesegment snel te maken is aan de hand van Quick scan tool. Wat nodig is voor de uitvoering van inkoopmarktonderzoek en de Quick scan staat in bijlage 6 en bijlage 9. Voer inkoopmarktonderzoek uit voor productgroepen uit hefboom-, knelpunt en strategisch segment. Kostenbesparing ontstaat doordat ingespeeld wordt op de toekomstige markt. Weet ook wat de markt te bieden heeft of gaat bieden in de toekomst en speel daar als inkoper op in.

§7.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf staan de aanbevelingen puntsgewijs weergegeven. Dit zijn voornamelijk aanbevelingen betreffende de implementatie.

- Uit de interviews kwam naar voren dat het ontbreken van structuur en tijdgebrek grote knelpunten zijn bij inkoopmarktonderzoek. Door de fasering van inkoopmarktonderzoek (bijlage 6) te gebruiken is er meer houvast (voor knelpunt, hefboom en strategisch segment). Een Quick scan tool (bijlage 9) helpt eveneens om deze knelpunten weg te nemen voor productgroepen uit het routinesegment.
- Er is geconstateerd dat tijdgebrek een groot knelpunt is. Om deze reden wordt geadviseerd om de Quick scan tool op korte termijn te implementeren. Het inkoopmarktonderzoek gelijktijdig worden geïntroduceerd, maar vergt meer tijd en inspanning over een langere periode.
- De keuze voor onderscheid in methoden van marktverkenning (inkoopmarktonderzoek en Quick scan) moet concreet gemaakt moet worden. Een Quick scan heeft betrekking op de productgroepen die zich in het routinesegment van de Kraljic matrix bevinden. Een inkoopmarktonderzoek heeft betrekking op de productgroepen uit het knelpunt- en hefboomsegment en het strategisch segment. Maak dit bekend aan medewerkers door bijvoorbeeld presentatie tijdens werkoverleg Inkoop of door middel van memo, creëer zo draagvlak.
- Begin met implementatie Quick scan. Gebruik hierbij Quick scan tool. Maak bekend onder medewerkers d.m.v. mailing. Controleer na 3 maanden of ze er mee werken door enquête verplicht te laten invullen of gebruik van de Quick scan tool bevalt.
- Start implementatie inkoopmarktonderzoek. Begin met inkoopmarktonderzoek van productgroepen in strategisch segment. Kijk naar (toekomstige) trends van de betreffende markt. Zorg dat elke medewerker gespecialiseerd is in een aantal productgroepen (ook de markt van de productgroepen uit het routinesegment zijn de moeite waard om te volgen, weliswaar minder intensief dan de productgroepen uit de andere 3 segmenten).

- Start met formulering inkoopbeleid zodra inkoopdiagnose is afgerond. Herzie na inkoopmarktonderzoek strategisch segment inkoopportfolio.
- Houdt in een digitale map/database (op de G-schijf met bijvoorbeeld de naam inkoopmarktonderzoek en/of Quick scan) bij voor welke productgroepen een Quick scan of inkoopmarktonderzoek is uitgevoerd met datum erbij. Breng structuur aan in de data. Er kan bijvoorbeeld voor gekozen worden om per productgroep een map te maken, (in plaats van per fase in het inkoopproces zoals nu wordt gedaan) met daarin alle informatie betreffende de productgroep (naast het inkoopmarktonderzoek of Quick scan). Wijs per productgroep één coördinator aan, op deze manier is er overzicht. Deze coördinator houdt dan de map van de productgroep bij. Tevens heeft deze coördinator de plicht om collega's (on)gevraagd te consulteren en de informatie te verspreiden. Aangezien het ontbreken van structuur/informatieverzameling een dusdanig knelpunt is, is het aan te bevelen dit zelfs in de personele beoordeling mee te nemen.
- Zet op intranet wie waar voor verantwoordelijk is, zodat het voor de interne klant ook duidelijk is.

H8. Implementatieplan

Naast een implementatieplan van het inkoopmarktonderzoek wordt in dit hoofdstuk ook een implementatieplan gegeven van de Quick scan.

De subvraag “Hoe kan je inkoopmarktonderzoek implementeren?” wordt hier beantwoord. De medewerkers van ACC zijn allen erg veranderingsgezind, maar de implementatie van inkoopmarktonderzoek en de Quick scan tool zal niet zoveel verandering teweeg brengen.

§8.1 Implementatie inkoopmarktonderzoek

Allereerst iets over de wijze waarop inkoopmarktonderzoek uitgevoerd gaat worden. Inkoopmarktonderzoek kan het beste worden uitgevoerd met behulp van het model in bijlage 6. Fasering inkoopmarktonderzoek. Hier staat stap voor stap in welke fasen moet worden doorlopen bij inkoopmarktonderzoek en hoe die fasen doorlopen worden⁵⁴. Aan de hand van de inkoopportfolio van Kraljic is te bepalen voor welke producten en diensten inkoopmarktonderzoek uitgevoerd wordt. Voor de routineproducten wordt een Quick scan uitgevoerd.

Zoals in het eerste kopje van bijlage 6 staat, moeten eerst de doelstellingen vastgesteld worden, voordat je een inkoopmarktonderzoek uitvoert. Dit kan aan de hand van het inkoopbeleid. Het inkoopbeleid kan pas worden opgesteld na de uitvoering van de inkoopdiagnose, omdat dan pas bekend is hoeveel ingekocht wordt en waar de knelpunten zitten. Dankzij het inkoopbeleid zijn de wensen en eisen van de organisatie bekend en aan de hand daarvan kunnen de belangrijkste eisen voor het inkoopmarktonderzoek opgesteld worden. Aan de hand daarvan worden eisen en wensen opgesteld die voor de organisatie belangrijk zijn (dit verschilt uiteraard per productgroep). Het uitvoeren van een inkoopmarktonderzoek neemt ongeveer één maand in beslag, maar gezien het feit dat er meerdere werkzaamheden zijn zal het ongeveer twee maanden duren voordat een inkoopmarktonderzoek is afgerond.

⁵⁴ Big tree: marktverkenning

De implementatie van het inkoopmarktonderzoek zal niet in één keer uitgevoerd kunnen worden, maar per productgroep. Er moet begonnen worden met de productgroepen in het strategische segment, omdat het lange termijn inkoopbeleid van belang is, vervolgens moeten de productgroepen in het hefboom- en knelpuntsegment worden aangepakt. Gezien de hoeveelheid productgroepen (± 16 exclusief routineproducten) zal de implementatie (indien deze door één persoon wordt uitgevoerd) ruim 1,5 jaar in beslag nemen.

§8.2 Implementatie Quick scan

Allereerst iets over de uitvoering van de Quick scan. Voordat begonnen wordt met de uitvoering van een Quick scan is het belangrijk om te weten met welk doel de markt wordt verkend en wat je wilt weten van de markt (Significant). Dit doel ontstaat voornamelijk door de interne klantvraag en is (naast de inkoopdiagnose) de basis voor het inkoopbeleid.

Het gebruik maken van de 'Quick scan tool' is het meest voor de hand liggend bij de uitvoering van een Quick scan. Volgens Smit (2004-2005) zijn ervaringsinformatie en marktinformatie de punten waarop de Quick scan is gebaseerd⁵⁵. Hier zijn standaardcriteria aan verbonden, zoals weergegeven in bijlage 12.

Momenteel wordt voor alle productgroepen al ervaringsinformatie gebruikt bij de marktverkenning. Bij de Quick scan is dit een onderdeel dat meegenomen moet worden, maar er zijn meer factoren die belangrijk zijn. Deze zijn opgenomen in een Quick scan tool⁵⁶. De punten waar naar gekeken moet worden bij de Quick scan tool zijn samengesteld door middel van een vergelijking tussen de gevonden literatuur, de gehouden interviews, de IST situatie (hoe is het uitgevoerd) en de SOLL situatie (wat wilden de medewerkers van ACC weten bij voorgaande aanbestedingen)⁵⁷. Aan de hand hiervan kwamen een aantal criteria naar voren die meegenomen worden in de Quick scan. Dit zijn: de capaciteit van de leveranciers (welke leveranciers kunnen de vraag aan), de kwaliteit, de prijs, de grootste

⁵⁵ Smit: Contractenbeheer. 2004-2005

⁵⁶ Zie bijlage 9. Quick scan tool

⁵⁷ Zie bijlage 11. Quick scan tool ten behoeve van routinesegment producten/diensten

spelers op de markt en de concurrentie en het aantal leveranciers en de mogelijke aanbieders

Dit zijn de gegevens die je wil weten na een Quick scan. Het uitvoeren van een Quick scan mag maximaal drie weken in beslag nemen, want het moet snel (quick) uitgevoerd kunnen worden.

Wat wil je weten?	Hoe?
capaciteit van de leveranciers (welke leveranciers kunnen de vraag aan)	- Kamer van Koophandel (KvK) - Grootste spelers benaderen: hoe zien zij de markt + concurrentie laten aanwijzen ⁵⁸
kwaliteit	- KvK - Branchevereniging benaderen (internet gebruiken) - Contact andere overheidsinstanties die product/dienst reeds hebben aanbesteed
prijs	- KvK - Grootste spelers benaderen: hoe zien zij de markt + concurrentie laten aanwijzen
grootste spelers op de markt + concurrentie	- Grootste spelers benaderen: hoe zien zij de markt + concurrentie laten aanwijzen
aantal leveranciers en de mogelijke aanbieders	- KvK - Grootste spelers benaderen: hoe zien zij de markt + concurrentie laten aanwijzen

Tabel 2. Quick scan tool

Er zijn ongeveer 10 routineproducten bij VenW. De implementatie van de Quick scan duurt ongeveer een half jaar, mits één medewerker fulltime er mee bezig is, maar dit is niet de bedoeling, want het handige van de Quick scan is juist dat het snel en vlak voor een aanbesteding kan/moet worden uitgevoerd.

⁵⁸ Het is belangrijk dat het de leveranciers ten alle tijden duidelijk is dat het slechts een verkenning betreft en nog geen aanbesteding.

H9. Bedrijfskundige consequenties

De bedrijfskundige consequenties zijn onderverdeeld in organisatorische, personele en financiële consequenties. In dit hoofdstuk worden ze achtereenvolgens besproken.

§9.1 Organisatorische consequenties

In deze paragraaf worden de organisatorische consequenties gegeven.

De medewerkers van ACC werken allemaal op een andere wijze. Zij zullen allen te maken krijgen met het onderscheid in twee methoden; inkoopmarktonderzoek en Quick scan. De te kiezen methode is afhankelijk van de productgroep. Beide methoden zullen gebruikt moeten worden, met als basis de inkoopportfolio van Kraljic.

Iedere medewerker heeft een specialisatie, vaak door ervaring met eerdere aanbestedingen. Deze ervaring moet benut worden, zowel bij uitvoering van inkoopmarktonderzoek en bij uitvoering van de Quick scan, omdat ervaring hierbij een grote rol speelt⁵⁹.

Het is belangrijk dat de gegevens die uit de Quick scan en het inkoopmarktonderzoek naar voren komen bewaard blijven in een digitale map. Stel een coördinator aan per productgroep die de wijzigingen bij houdt. Zo kan je ervaringen en Quick scans en inkoopmarktonderzoeken van anderen terug lezen. Dit vraagt om discipline en een consequente werkwijze van de medewerkers. Wanneer een medewerker namelijk verzaakt om dit te doen, heeft het geen nut, omdat dan nog steeds niet duidelijk wanneer en wie welk inkoopmarktonderzoek of Quick scan is uitgevoerd.

§9.2 Personele consequenties

Doordat een onderscheid in methoden is gemaakt scheelt het tijd, omdat niet eerst bedacht hoeft te worden wat men moet weten. Door te kijken in de inkoopportfolio waar het product of die dienst staat, kan vervolgens de betreffende methode uitgevoerd worden aan de hand van bijlage 6 of 9.

⁵⁹ Zie bijlage 9. Quick scan tool

Er is in verhouding na de implementatie minder tijd nodig voor het uitvoeren van marktverkenning voor de producten en diensten uit het routinesegment, omdat daar de Quick scan voor gebruikt kan worden. Het uitvoeren van marktverkenning voor de producten en diensten uit de andere segmenten neemt meer tijd in beslag, omdat er inkoopmarktonderzoek uitgevoerd zal worden, maar daarentegen levert het wel meer op; namelijk een leverancier tegen een gunstige prijs-kwaliteitverhouding en een tevreden interne klant.

Doordat een medewerker van ACC sneller informatie betreffende een productgroep kan vinden op de G-schijf, wordt tijd bespaard. Wijs per productgroep één coördinator aan, op deze manier hou je overzicht. Deze coördinator houdt dan de map van de productgroep bij. Tevens heeft deze coördinator de plicht om collega's (on)gevraagd te consulteren en de informatie te verspreiden. Aangezien het ontbreken van structuur/informatieverzameling een dusdanig knelpunt is, is het aan te bevelen dit zelfs in de personele beoordeling mee te nemen.

§9.3 Financiële consequenties

In deze paragraaf komen de financiële consequenties naar voren. Allereerst worden de voornamelijk kwalitatieve (lange termijn) en moeilijk te berekenen consequenties behandeld, daarna wordt aandacht besteed aan de kwantitatieve, korte termijn, consequenties.

Financiële consequenties kwalitatief & lange termijn

Het uitvoeren van marktverkenning voor de routineproducten/diensten gaat minder tijd kosten en dus minder personeelskosten. Het uitvoeren van inkoopmarktonderzoek kost meer tijd dan eerst, maar bespaart in sommige gevallen wel, omdat er geen extern bureau ingehuurd hoeft te worden.

Een andere besparing is dat door het bijhouden van de uitgevoerde Quick scans en inkoopmarktonderzoeken geen dubbel werk gedaan wordt, want iedereen van ACC kan zien wat waarvoor is gedaan aan marktverkenning.

Daarnaast gaan indirect de kosten omlaag, omdat je beter in staat bent te vragen aan de markt wat nodig is, doordat bekend is hoe de markt eruit ziet. Zo kan beter

ingespeeld worden op de behoefte van de interne klant van VenW. Met andere woorden; de kwaliteit en klanttevredenheid gaan omhoog.

Financiële consequenties kwantitatief & korte termijn

Concrete kosten op de korte termijn zijn de kosten voor het verspreiden en bekend maken van het inkoopmarktonderzoek en de Quick scan tool onder de betreffende medewerkers van SSO, want enkele medewerkers van FB voeren ook aanbestedingen uit en zullen ook van het inkoopmarktonderzoek en de Quick scan tool gebruik gaan maken.

- Kosten drukwerk (in SSO blad)
(totale drukkosten=max. €10.000 op basis van eerdere offertes)
- Kosten personeelslid die nieuwe gegevens op intranet zet **X** tijdsduur

Conclusie

In deze conclusie wordt nogmaals de probleemstelling van dit rapport gegeven; *“Op welke wijze kan inkoopmarktonderzoek een bijdrage leveren aan inkoopbeleidsontwikkeling en hiermee professionalisering van de inkoopfunctie ondersteunen bij VenW?”*

Om deze probleemstelling te beantwoorden zijn diverse onderzoeksmethoden aangewend. Dankzij de geworven informatie en de daaraan verbonden conclusies wordt op deze probleemstelling nu antwoord gegeven.

Uit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat er een onderscheid kan worden gemaakt in inkoopmarktonderzoek en Quick scan. Deze methoden zijn verbonden met de inkoopportfolio analyse van Kraljic. Dit wil concreet zeggen dat voor de routineproductgroepen een Quick scan de beste methode is en voor de strategische, hefboom- en knelpuntsegmenten een inkoopmarktonderzoek.

Binnen ACC kwam naar voren dat vaak nog geen inkoopmarktonderzoek wordt uitgevoerd, omdat er geen structuur is aangebracht in de wijze van uitvoering van inkoopmarktonderzoek. Daarnaast speelt tijdgebrek vaak een belangrijke rol, waardoor marktonderzoek niet altijd wordt uitgevoerd of uitbesteed. Door het onderscheid in twee methoden en het gebruik van de Quick scan tool en fasering in inkoopmarktonderzoek wordt meer gestructureerd, efficiënt en professioneler gewerkt, want met behulp van de inkoopportfolio wordt meteen duidelijk welke methode je moet aanwenden om de markt te verkennen. Daarnaast biedt een concreet model voor inkoopmarktonderzoek en Quick scan houvast en hiermee wordt onnodig uitgebreid marktonderzoek voor het routinesegment voorkomen.

Een inkoopmarktonderzoek heeft volgens de literatuur betrekking op de productgroepen uit het knelpunt- en hefboomsegment. Daarnaast wordt gesproken over inkoopstrategie-onderzoek, toe te passen op productgroepen in het strategisch segment. Het gaat te ver om deze methode toe te passen bij VenW, omdat inkoopstrategie-onderzoek alleen kan worden uitgevoerd als inkoop geïntegreerd is in het primaire proces, wat vaak het geval is bij zeer grote (internationale) organisaties. Daarom is gekozen om inkoopmarktonderzoek ook toe te passen voor de productgroepen in het strategisch segment.

Uit de interviews met andere organisaties kwam naar voren dat vooral (zakelijke dienstverlenende) profit organisaties voor lopen op het gebied van marktverkenning, doordat zij meer kosten en winst georiënteerd zijn. Van hen is nog veel te leren. In vergelijking met de andere overheidsinstanties kan gesteld worden dat ACC van VenW een koploper is. Wel is bij de ministeries (behalve VROM) ook een inkoopportfolio analyse gemaakt, maar alleen bij LNV wordt dit instrument ingezet. Bij Defensie is wel een portfolio analyse gemaakt, maar het instrument is volgens hen te beperkt. De geïnterviewden bij de organisaties zagen de meerwaarde van inkoopmarktonderzoek in, want zowel bij ING als bij Siemens wordt aan marktverkenning op strategisch/tactisch niveau wordt gedaan. De meerwaarde moet vooral gezocht worden in efficiëntie en kostenbesparing. Wanneer de markt gestructureerd verkend wordt, bespaart dat tijd en hiermee ook geld. Zowel uit de interviews bij ING als uit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat de trends en ontwikkelingen van de inkoopmarkt erg belangrijk zijn bij inkoopmarktonderzoek, omdat zo vroegtijdig geanticipeerd kan worden op de markt. De implementatie van inkoopmarktonderzoek is niet meteen te realiseren, vanwege het feit dat per productgroep een strategie opgesteld moet worden, op basis van het inkoopbeleid, de wensen van de interne klant en de huidige en toekomstige markt. De implementatie zal ruim 1,5 jaar in beslag nemen. De implementatie van de Quick scan zal ongeveer een half jaar in beslag nemen.

De fasering van inkoopmarktonderzoek ziet er als volgt uit: vaststellen doelstellingen, kosten-batenanalyse, vooronderzoek, opstellen onderzoeksplan, desk research&field research, uitvoeren onderzoek, verzamelen gegevens, analyse gegevens, rapportering en evaluatie. De criteria die gehanteerd worden bij de Quick scan zijn: de capaciteit van de leveranciers (welke leveranciers kunnen de vraag aan), de kwaliteit, de prijs, de grootste spelers op de markt en de concurrentie en het aantal leveranciers en de mogelijke aanbieders.

Kortom: door onderscheid te maken in inkoopmarktonderzoek en Quick scan wordt structuur aangebracht in de uitvoering van marktverkenning. Daarnaast draagt het inkoopmarktonderzoek in combinatie met de inkoopdiagnose en interne klantwens bij aan de formulering van het inkoopbeleid, omdat bekend is wat de markt biedt, hoe de inkoop momenteel in elkaar zit en wat de interne klant wenst.

Literatuurlijst

Boeken

- D.B. Baarda en M.P.M. de Goede: Basisboek Methoden en Technieken. 2^{de} druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1995. ISBN 9020725890
- R.F. Bouter: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. 10^{de} druk. Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 2004. ISBN 9073077095
- R.T. Frambach en E.J. Nijssen : Marketingstrategie. 2de druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2003. ISBN 9011051068
- C.J. Gelderman en B.J. Albronda: Professioneel inkopen. 1^{ste} druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 901103451
- P. Kempen en P.M. Keizer: Advieskunde voor praktijkstages. 2^{de} druk. Groningen: Wolters-Noordhoff BV, 2000. ISBN 9001468225
- R. Kooiker: Marktonderzoek. 5^{de} druk. Groningen: Wolters-Noordhoff BV, 1997. ISBN 9001488285
- W. Nijs: Grondslagen van de inkoop. Een marketing benadering. 5^{de} druk. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie. 1997. ISBN 9026726791
- Gb. Rustenburg e.a.: Marktonderzoek voor marketingbeslissingen. Groningen: Wolters-Noordhoff BV, 2001. ISBN 9001769128
- A.J. van Weele: Inkoop in strategisch perspectief. 3^{de} druk. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie. 1997. ISBN 9014051778

Syllabi

- Es, W. van der. Facilitair Inkoopmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management. 2004/2005
- Genet, C.M. Syllabus Methoden van onderzoek en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004/2005
- Mante, Y. Handleiding Schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004/2005
- Nevi opleidingen. Nevi 2. Module 5. Blok 1. Marktonderzoek en leveranciersselectie.
- Smit, A.T. Contractenbeheer. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004/2005

Interne Rapporten

Amelink, E.: Plan van aanpak. Professionalisering van de inkoopfunctie bij V&W.
Den Haag: Ministerie van VenW: Facilitair Adviescentrum V&W, 2002

Eindrapport Inkoopbeleid. Inkoopbeleid & Resultaten inkoopanalyse Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Almere: PriceWaterHouseCoopers, 2001

Internet

Big Tree: Aanpak om een potentiële markt goed in kaart te brengen
<http://www.bigtree.nl/marktverkenning.html> (18/04/05)

Blackboard HHS: AO Platform
https://blackboard.hhs.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_292_1 (04/01/05)

Dynova: marktonderzoek
<http://www.dynova.nl/html/marktonderzoek/marktonderzoek.htm> (18/04/05)

Intranet VenW: Advies en Coördinatiecentrum.
http://intra.minvenw.nl/cend/fac/fmkenniscentrum/inkcontr/cdi_functie_v_and_w.htm (04/04/05)

Intranet VenW. FM Kenniscentrum: Inkoopbeleid algemeen.
<http://intra.minvenw.nl/cend/fac/fmkenniscentrum/inkcontr/integriteit.htm> (05/04/05)

Intranet VenW. FM Kenniscentrum: Inkoopcontrol. Overzicht aanbestedingen.
<http://intra.minvenw.nl/cend/fac/fmkenniscentrum/inkcontr/overzicht.htm/aanbestedingen.xls> (27/04/05)

Intranet VenW. Shared Service Organisatie.
<http://www.sso.venwnet.minvenw.nl/templates/TextPage.asp?SiteID=19&PageID=38> (11/02/05)

Intranet VenW. Shared Service Organisatie: Ingezette ontwikkelingen in lijn met shared services concept.
<http://www.sso.venwnet.minvenw.nl/templates/TextPage.asp?SiteID=19&PageID=38c> (03/05/05)

Ovia. PIA.
<http://www.ovia.nl/dossiers/europa/marktconsultatie.doc> (08/02/05)
<http://www.ovia.nl/dossiers/peo/jantelgen.pdf> (21/04/05)
http://www.ovia.nl/pia_site/index.html (08/02/05)

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Benchmarken HRM Rijk.
http://www.benchmarkenhrmrijk.nl/meer_weten/wat_is_benchmarken (08/03/05)
Verkeer en Waterstaat. Missie en kerntaken.

<http://www.verkeerenwaterstaat.nl/?lc=nl&page=308> (14/02/05)

Nevi Opleidingen

www.nevi-opleidingen.nl (28/02/05)

Siemens: Procurement and Logistic Services.

<http://www.siemens.nl/inkoop/methodieken/leveranciersmanagement.asp>
(17/05/05)

Verkeer en Waterstaat. Organisatie VenW.

<http://www.verkeerenwaterstaat.nl/?lc=nl&page=309> (14/02/05)

Artikelen

Ederveen, J.W.: Methoden voor product-/marktverkenning.

In: Facto Media. (1993)

Gelderman, C.J.: Beter inkopen met de inkoopportfolio.

In Facto Media Magazine. (nr. 3, 2004)

Heijde, T.W. van der: De marktplaats.

In: Facto Media Magazine (2002)

Honing, R. van der: Het inkopen van energie.

In Facto Media Magazine (2002)

Reunis, M. en Valk, W. van der: Marketinginkoop vergt inkoopmarketing.

In Inkoop en Logistiek (nr. 3, 2005)

Ruijter, R. (KLM): De zeepkist op.

In Purchasing Excellence (nr. 1 2003)

Inkoopmarktonderzoek

Een onderzoek naar de bijdrage die inkoopmarktonderzoek kan leveren aan de professionalisering van de inkoopfunctie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Bijlagen

Jolanda Koole
mei 2005

Haagse Hogeschool

Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel: FM & Services

Docentbegeleider: Dhr. W.J.M. van der Es

Medebeoordelaar: Dhr. M. Walvius

Opdrachtgever: Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Koningskade 4
2596 AA Den Haag

Mentor: Mw. E. Amelink

Periode onderzoek: januari 2005 - mei 2005

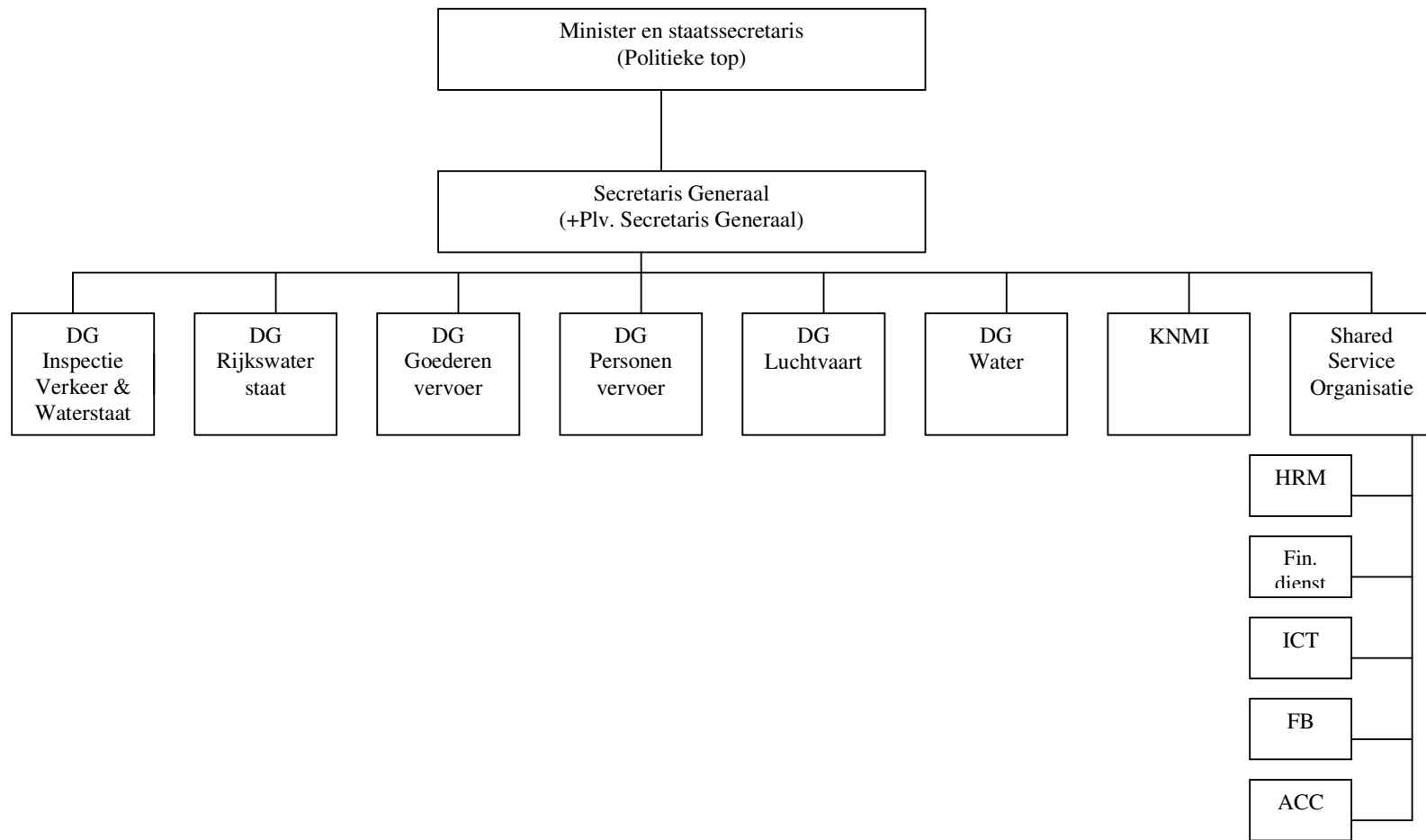
INHOUDSOPGAVE

BIJLAGE 1. ORGANOGRAM ADVIES EN COÖRDINATIE CENTRUM.....	1
BIJLAGE 2. ORGANOGRAM MINISTERIE VAN VERKEER EN WATERSTAAT.....	2
BIJLAGE 3. INTERVIEWVRAGEN INTERNEN EN EXTERNEN.....	3
BIJLAGE 4. UITWERKINGEN INTERVIEWS INTERNEN.....	5
UITWERKING INTERVIEW ERICA AMELINK	6
UITWERKING INTERVIEW JOS VAN DEN BROEK.....	8
UITWERKING INTERVIEW DICK DE BRUIN	10
UITWERKING INTERVIEW ERRIT GRAVENBERCH.....	12
BIJLAGE 5. PORTFOLIOANALYSE MINISTERIE VAN VERKEER EN WATERSTAAT	13
BIJLAGE 6. FASERING VAN INKOOPMARKTONDERZOEK.....	14
BIJLAGE 7. UITWERKINGEN INTERVIEWS EXTERNEN.....	15
MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN	16
MINISTERIE VAN LANDBOUW, NATUUR EN VOEDSELKwaliteit	18
MINISTERIE VAN VOLKSHUISVESTING, RUIMTELIJKE ORDENING EN MILIEU.....	20
MINISTERIE VAN DEFENSIE	21
SIEMENS.....	22
ING 1	23
ING 2	25
BIJLAGE 8. FIGUUR RACEWAGENMODEL (BEWERKT)	28
BIJLAGE 9. QUICK SCAN TOOL	29
BIJLAGE 10. ANALYSE TABELLEN.....	30
BIJLAGE 11. QUICK SCAN TOOL TEN BEHOEVE VAN ROUTINESEGMENT PRODUCTEN/DIENSTEN.....	35
BIJLAGE 12. ERVARINGSINFORMATIE EN MARKTINFORMATIE	1

Bijlage 1. Organogram Advies en Coördinatie Centrum



Bijlage 2. Organogram Ministerie van Verkeer en Waterstaat



Bijlage 3. Interviewvragen internen en externen

Interviewvragen internen

1. Voer je een marktonderzoek uit voordat je een aanbestedingstraject ingaat?
2. Waarom wel/niet?

Wel:

3. Doe je dit zelf of huur je een extern bureau hiervoor in? Zo ja, waarom?
4. Verschilt het per situatie? Waarom?
5. Hoe voer je een marktonderzoek uit?
6. Waarom doe je dat op deze manier?
7. Hoe is jouw keuze hiervoor tot stand gekomen?
8. Zijn er aspecten die je mist of anders zou willen doen, maar om een of andere reden niet lukt?

Niet:

9. Waarom niet?
10. Zou je het anders wel doen?
11. Zou je wel een marktonderzoek uitvoeren als er standaard criteria/methodiek zijn/is opgesteld voor de uitvoering?

Algemeen:

12. Vind je het een probleem dat niet iedereen (op dezelfde manier) een marktonderzoek uitvoert?
13. Waarom wel/niet?
14. Wat zijn voor jou punten die zeker bij een marktonderzoek onderzocht moeten worden?
15. Waarom vind je deze punten belangrijk en waar gebruik je het concreet voor?

Interviewvragen externen

1. Wat is uw functie?
2. Welke goederen en diensten kopen jullie in of worden ingekocht?
3. Hanteren jullie een grove productgroep indeling voor deze goederen en diensten? En is er een relatie met de indeling volgens de Kraljic matrix.
4. Bent u bekend met het begrip inkoopmarktonderzoek en zo ja wat verstaat u er onder?
5. Voert u inkoopmarktonderzoek uit?
6. Maakt u onderscheid in methodiek voor de verschillende productgroepen (Kraljic)
7. n.a.v. van literatuuronderzoek heb ik een onderscheid gevonden in vormen van marktonderzoek. Inkoopstrategie-onderzoek – inkoopmarktonderzoek - quick scan toelichten.
8. Deze indeling gehoord hebbende, schat ik in dat uw organisatie met name de vorm xxxx toepast. Heeft uw organisatie echter wel eens de andere vormen gebruikt?? Of weet u misschien of andere afdelingen binnen uw organisatie dat gedaan hebben op deze manier? En zo ja, waarom en hoe dan en voor welke goederen of diensten.
9. Ziet u een meerwaarde in deze manier van de markt benaderen (op strategisch niveau)? Zou u het overwegen? (argumentatie) Voor welke productgroepen zou u de meerwaarde ervan inzien?
10. Hoe zou u dat dan aanpakken? (implementatie?)
11. Indien u al inkoopmarktonderzoek uitvoert. Hoe doet u dat dan? Zijn er knelpunten? Zo ja wat? Hoe ontstaan? Wat te doen ertegen?
12. Hoe voert u marktonderzoek uit voor de facilitaire inkopen? Waarom jullie dit zijn gaan doen?

Bijlage 4. Uitwerkingen interviews internen

Uitwerking interview Erica Amelink

Mw. Erica Amelink is Senior Adviseur Inkoop bij het Advies en Coördinatiecentrum bij het ministerie Verkeer en Waterstaat. Tevens begeleidt zij de afstudeerster.

Voer je een marktonderzoek uit voordat je een aanbestedingstraject ingaat?

Waarom wel/niet?

Ja, want je moet weten hoe de markt eruit ziet en wat de spelers zijn.

Doe je dit zelf of huur je een extern bureau hiervoor in? Zo ja, waarom?

Dit doet mw. Amelink zelf, want een extern bureau brengt onnodige kosten met zich mee.

Hoe voer je een marktonderzoek uit?

Contact opnemen met leveranciers die je kent en een afspraak mee maken. Contact opnemen met andere ministeries om te vragen wat zij hebben.

Waarom doe je dat op deze manier?

Vanwege ervaringen met de leveranciers.
Ook is er vaak te weinig tijd op een uitgebreid inkoopmarktonderzoek uit te voeren.

Zijn er aspecten die je mist of anders zou willen doen, maar om een of andere reden niet lukt?

Momenteel worden inkoopmarktonderzoeken niet gestructureerd en systematisch uitgevoerd. Marktonderzoeken worden ad-hoc uitgevoerd (per aanbesteding wordt een marktonderzoek uitgevoerd, methodiek is persoonsgebonden). Dit draagt niet bij aan de doelstellingen van de organisatie (professioneel inkopen/kenniscentrum), maar meer aan een concrete invulling van een specifieke aanbesteding.

Vind je het een probleem dat niet iedereen (op dezelfde manier) een marktonderzoek uitvoert? Waarom wel/niet?

Op zich niet, maar het inkoopmarktonderzoek moet wel bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Eigenlijk zou je marktonderzoek niet alleen gericht op een aanbesteding moeten uitvoeren, maar periodiek moeten uitvoeren om de algemene ontwikkelingen te volgen en hierop je beleid moeten afstemmen, ondersteunend aan de organisatiedoelstellingen.

Wat zijn voor jou punten die zeker bij een marktonderzoek onderzocht moeten worden?

De doelstellingen/het beleid van de organisatie moeten in ogenschouw genomen worden bij de uitvoering van een inkoopmarktonderzoek. Hierdoor krijgt

marktonderzoek een strategisch component en niet alleen tactisch zoals bij aanbestedingen.

Uitwerking interview Jos van den Broek

Dhr. Jos van den Broek is Coördinerend Directeur Inkoop bij Verkeer&Waterstaat. Tegenwoordig voert hij geen aanbestedingen meer uit, maar hij heeft dit in het verleden veelvuldig gedaan.

Voer je een marktonderzoek uit voordat je een aanbestedingstraject ingaat? Waarom wel/niet?

Ja, want het is belangrijk dat je de markt kent. Weet wat de belangrijkste leveranciers zijn. Maak afspraken met de huidige leveranciers en met andere leveranciers die zich aanbieden. Bekijk de concurrentie onder de leveranciers. Daarnaast moet je de branche verkennen. Internet is hiervoor een handig hulpmiddel. Ook kan je gelijksoortige spelers op de markt zoeken. Bekijk de dienstonderdelen binnen de organisatie.

Doe je dit zelf of huur je een extern bureau hiervoor in? Zo ja, waarom?

Over het algemeen doe je dat zelf, alleen bij hoge uitzondering huur je een extern marktonderzoeksbureau in. Indien er onvoldoende kennis over het aan te besteden product/dienst in huis is, zal worden overgegaan op een extern bureau. Het is dus afhankelijk van het product/dienst.

Hoe voer je een marktonderzoek uit?

Bekijk de belangrijkste leveranciers op de markt. Maak afspraken met de huidige leveranciers en met leveranciers die wel eens offertes hebben opgestuurd. Verken de branche met behulp van internet. Zoek gelijksoortige spelers op de markt en vraag hoe zij het hebben aangepakt.

Waarom doe je dat op deze manier?

Dhr. Van den Broek doet dit op deze manier op basis van ervaring.

Zijn er aspecten die je mist of anders zou willen doen, maar om een of andere reden niet lukt?

Er zijn geen echte problemen. Er zou wel wat meer structuur in het marktonderzoek mogen zitten. Er wordt nog weinig gebruik gemaakt van internet. Ook moet het marktonderzoek V&W breed bekeken worden en moet er meer bij andere departementen geïnformeerd worden.

Vind je het een probleem dat niet iedereen (op dezelfde manier) een marktonderzoek uitvoert? Waarom wel/niet?

Nee, dat is niet nodig, want er is veel onderling contact. De kennis over de markt wordt op deze manier gedeeld. Soms kan het voorkomen dat een Inkoopadviseur een andere route kiest dan dhr. Van den Broek zou kiezen, maar daarin wordt de inkoopadviseur niet geremd.

Wat zijn voor jou punten die zeker bij een marktonderzoek onderzocht moeten worden?

Meer gebruik maken van internet bij inkoopmarktonderzoek. Vaker bij andere departementen kijken

Uitwerking interview Dick de Bruin

Dhr. Dick de Bruin (Adviseur Inkoop) werkt samen met dhr. Jos van den Broek. Hij was/is betrokken bij PIA (professioneel inkopen en aanbesteden). Dit is een interdepartementaal project om de inkoop te professionaliseren. Voordat PIA zijn entree maakte was dhr. De Bruin al betrokken met professionalisering van de inkoop Verkeer en Waterstaat breed. Dit aan de hand van de inkoopportfolio analyse.

Voer je een marktonderzoek uit voordat je een aanbestedingstraject ingaat? Waarom wel/niet?

Ja, want dat is sowieso onderdeel van het aanbestedingstraject. Je hebt een bepaalde verwachting van het aantal leveranciers. Als de aanbesteding openbaar wordt gemaakt schrijven leveranciers zich in, afhankelijk van hun interesse. Als het aantal leveranciers dat inschrijft te weinig is, kan je zelf leveranciers uitnodigen. Soms kunnen ze te laat zijn of niet op de hoogte zijn.

Doe je dit zelf of huur je een extern bureau hiervoor in? Zo ja, waarom?

Als er geen kennis is over het in te kopen product wordt hiervoor een externe ingehuurd. Het nadeel is alleen dat een externe wel veel verstand van het product heeft, maar niet van de organisatie bij V&W. Kortom de materie kan je inhuren, maar het proces moet je zelf aansturen en coördineren.

Dhr. De Bruin vindt dat de tevredenheid van de klant en het bundelen van de diensten/producten moeilijker is dan de inkoop zelf, maar hiervoor kan je niemand inhuren, moet je zelf doen.

Hoe voer je een marktonderzoek uit?

Na de openbaarmaking van de aanbesteding schrijven leveranciers zich in. De inkoop tactiek is belangrijker dan de kennis van de markt. Als je toch iets wil weten bel je naar andere departementen of gemeenten die eerder de dienst hebben aanbesteed.

Waarom doe je dat op deze manier?

De tactische kennis van de inkoper vind ik belangrijker dan de marktkennis. De inkoper fungeert als organisator en coördinator.

Zijn er aspecten die je mist of anders zou willen doen, maar om een of andere reden niet lukt?

Het beleid ontbreekt soms. Het is niet mogelijk om achter bepaalde gegevens (bijv. cijfers) te komen, omdat het gewoon niet wordt bijgehouden. Het is dan bijna onmogelijk om de informatie te leveren waar op strategisch niveau om wordt gevraagd.

Vind je het een probleem dat niet iedereen (op dezelfde manier) een marktonderzoek uitvoert? Waarom wel/niet?

Nee, want er is geen standaard manier voor.

Wat zijn voor jou punten die zeker bij een marktonderzoek onderzocht moeten worden?

Aantal leveranciers, concurrentie, andere departementen en gemeenten (operationeel).

Heb je nog tips of adviezen?

Hoe belangrijk is kennis van de markt nu er ook Europees mag worden aanbesteed?

Laat bedrijven meedenken over het onderwerp.

Hou de behoefte van de klant in de gaten.

Bekijk het onderzoek op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Op strategisch niveau wordt het beleid bepaald. Op tactisch niveau wordt bekeken hoe de markt in elkaar zit, hoe er gaat worden aanbesteed en of er voldoende partijen zijn. Op operationeel niveau wordt de daadwerkelijke aanbesteding uitgevoerd.

Wat is professioneel inkopen?

Wat zijn de inkoopdoelstellingen?

Wat zijn de productgroepen?

Uitwerking interview Errit Gravenberch

Dhr. Errit Gravenberch is Adviseur Inkoop bij het Advies en Coördinatiecentrum bij het ministerie van Verkeer&Waterstaat.

Voer je een marktonderzoek uit voordat je een aanbestedingstraject ingaat? Waarom wel/niet?

In principe wel, maar soms is er sprake van tijdgebrek en dan kan niet altijd een marktonderzoek worden uitgevoerd.

Doe je dit zelf of huur je een extern bureau hiervoor in? Zo ja, waarom?

De laatste keer is een adviesbureau hiervoor ingehuurd. Dit was vanwege de beperkte kennis van de markt. Verschilt wel per situatie.

Hoe voer je een marktonderzoek uit?

Vaak doet dhr. Gravenberch navraag bij andere ministeries, zodat hij weet welke leveranciers zij hebben en waarom daarvoor gekozen is. Ook maakt hij gebruik van desk research. Hij maakt gebruik van de Rabobank, Kamer van Koophandel en Centraal Bureau voor de Statistiek.

Waarom doe je dat op deze manier?

Dhr. Gravenberch is gewend om op deze manier marktonderzoek uit te voeren. Soms is er ook sprake van tijdgebrek en dan kan er geen uitgebreid inkoopmarktonderzoek plaatsvinden.

Zijn er aspecten die je mist of anders zou willen doen, maar om een of andere reden niet lukt?

Nee. Standaardcriteria voor een marktonderzoek kunnen op zich handig zijn, want vaak is er tijdgebrek.

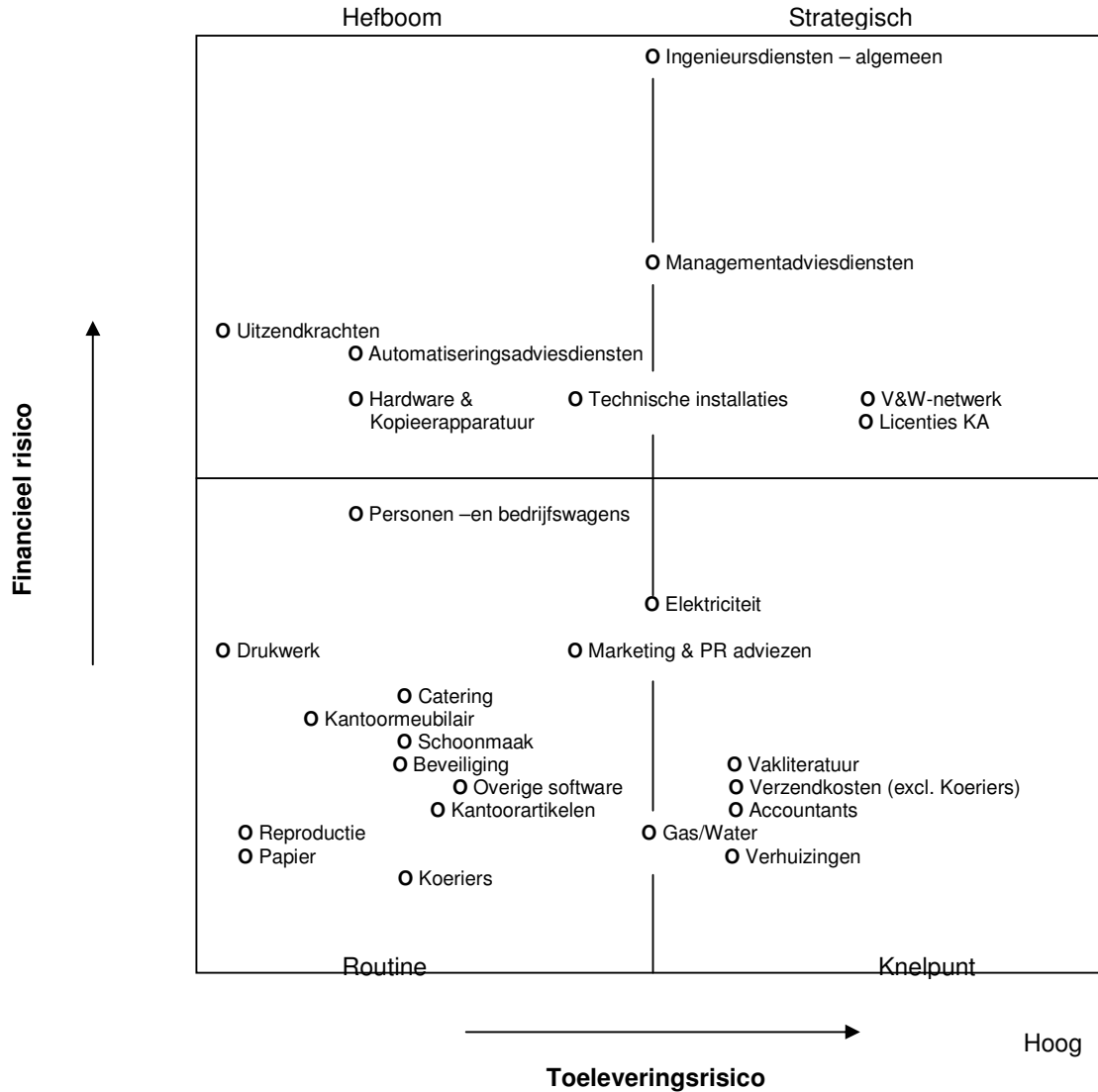
Vind je het een probleem dat niet iedereen (op dezelfde manier) een marktonderzoek uitvoert? Waarom wel/niet?

Geen probleem, want meerdere manieren kunnen juist zijn.

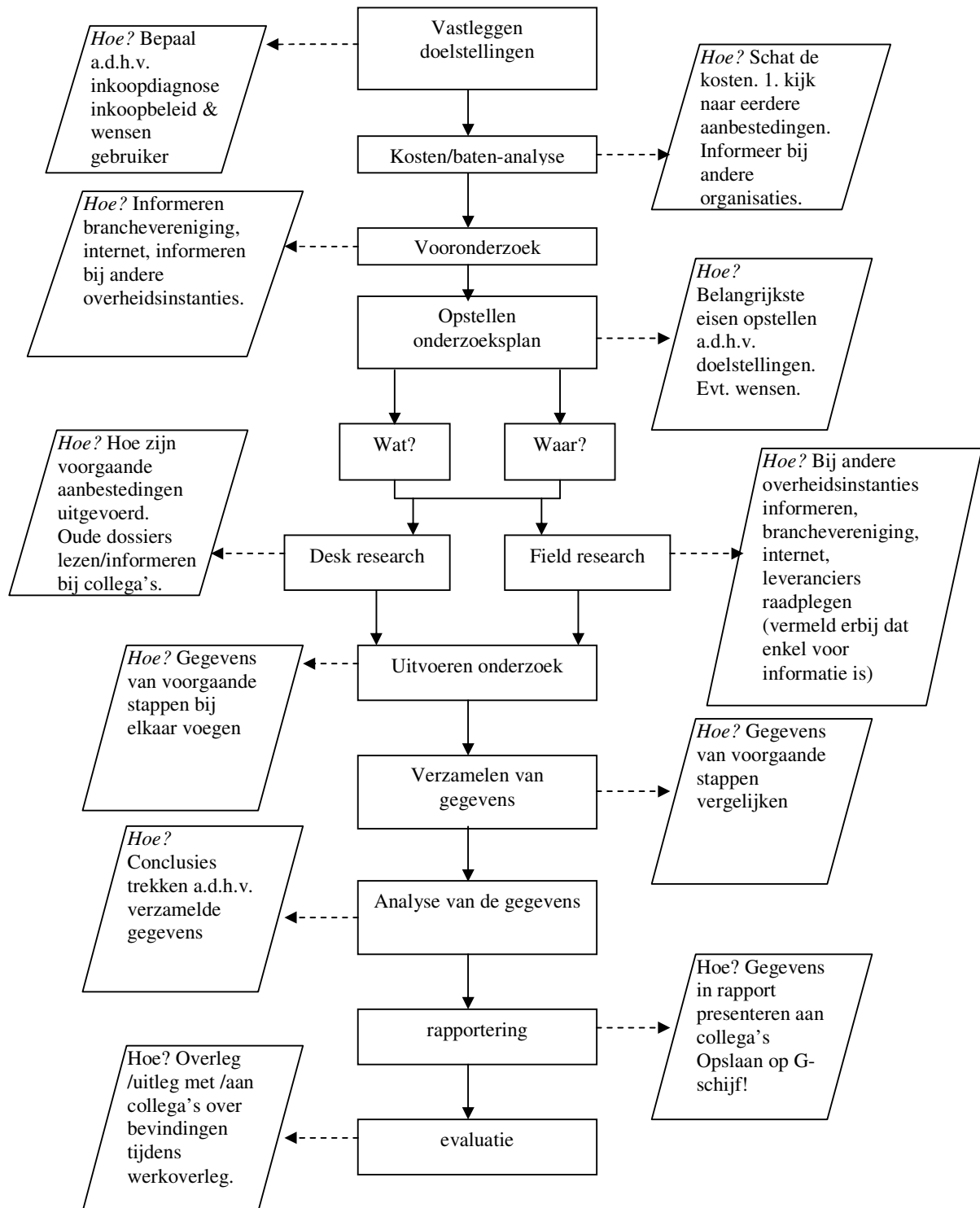
Wat zijn voor jou punten die zeker bij een marktonderzoek onderzocht moeten worden?

Punten die zeker meegenomen moeten worden zijn: het aantal leveranciers, de inkoopmacht van V&W en de verkoopmacht van de leverancier en de kwaliteit van de branche.

Bijlage 5. Portfolioanalyse Ministerie van Verkeer en waterstaat



Bijlage 6. Fasering van inkoopmarktonderzoek⁶⁰



⁶⁰ A.J. van Wee: Inkoop in strategisch perspectief. Model voor fasering inkoopmarktonderzoek bewerkt.

Bijlage 7. Uitwerkingen interviews externen

Ted Vermolen, Ministerie van Economische Zaken
Marcel Bouwsma, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Bas Zuiderent, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu
Wicher Sieders, Ministerie van Defensie

Gijs Waardenburg, Siemens
Dick van der Linde, ING
Norman Kock, ING

Jan Willem Ederveen, Purspective

Ministerie van Economische Zaken

Uitwerking extern interview dhr. Ted Vermolen, Hoofd Inkoop, Ministerie van Economische Zaken

Dhr. Vermolen is Hoofd Inkoop van de Directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken.

Er bestaat een indeling in productgroepen, namelijk personeel, materiaal en ICT. Deze product(groepen) zijn in de Kraljic matrix geplaatst, maar het merendeel van de producten zijn routine producten. Slechts 2 producten bevinden zich bij de hefboom.

Dhr. Vermolen is bekend met het begrip inkoopmarktonderzoek, maar voor de producten die Interne Zaken inkoop is het niet noodzakelijk een inkoopmarktonderzoek uit te voeren. Hij heeft ook niet echt ervaring met inkoopmarktonderzoek. Daarom is het lastig om er iets over te zeggen.

Marktonderzoek wordt als volgt uitgevoerd: bij een aanbesteding wordt contact opgenomen met collega inkopers of de budgethouders worden ingeschakeld of er wordt op internet gekeken (abonnement Facto Media).

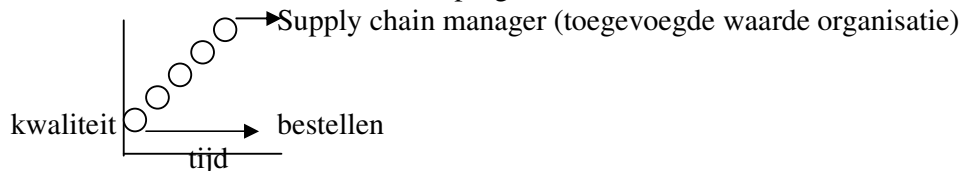
Bij een openbare aanbesteding worden leveranciers uitgenodigd en bij een niet openbare aanbesteding wordt alvast een selectie gemaakt. Dit zijn meestal de grote leveranciers die gekozen worden.

EZ gebruikt dus voor 80% quick scans, 20% inkoopmarktonderzoek en 0% inkoopstrategie-onderzoek.

Dhr. Vermolen is van mening dat de medewerkers die de quick scans uitvoeren generalisten zijn en de medewerkers die het inkoopstrategie-onderzoek uitvoeren specialisten zijn. Bij EZ zitten vooral generalisten.

Het is niet bekend of andere afdelingen (primaire proces) wel volgens een verdeling van producten (in Kraljic) marktonderzoek uitvoeren. Waarschijnlijk niet, omdat de meeste aanbestedingen op projectmatige basis zijn.

Dhr. Vermolen ziet een meerwaarde in de uitvoering van inkoopmarktonderzoek. Hij denkt dat het momenteel nog te weinig gebeurt in organisaties. Voor Interne Zaken is het niet nodig, omdat bijna alle producten zich in het routinecluster bevinden. Wel kan hij zich voorstellen dat bedrijven het implementeren. Hoe dat aangepakt zou moeten worden is moeilijk te zeggen, omdat dhr. Vermolen hier geen ervaring mee heeft. Hij heeft wel een idee hiervoor. Je zou moeten kijken naar de volwassenheidsniveaus van de inkooporganisatie.



Voor de bepaling in welke fase je als inkooporganisatie zit kan je criteria opstellen.

Conclusie: Bij EZ bevinden de meeste productgroepen zich in het routine segment. Het is voor hen daarom niet nuttig om een strategie te ontwikkelen. Dit is wel handig voor productgroepen in de andere segmenten, maar dat zijn er maar twee (hefboom).

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Uitwerking interview dhr. Marcel Bouwsma, Senior medewerker Verwerving en Juridische Aangelegenheden, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

De in te kopen producten zijn alle facilitaire goederen. Deze inkoopkassetten zijn ingedeeld door middel van het project Professioneel Inkopen en Aanbesteden. Ook worden er diensten voor het primaire proces ingekocht. Bijvoorbeeld voorlichting over subsidies voor boeren of onderzoek naar landbouw.

De producten en diensten zijn ingedeeld in de Kraljic matrix. Hiervoor is PIA als uitgangspunt gebruikt. Aan de hand van een inkoopdiagnose zijn de productgroepen in de Kraljic matrix geplaatst.

Per productgroep is een strategie ontwikkeld. Marktverkenning, efficiëntie en kennis over de medewerkers (intern) zijn kernwoorden voor de marktstrategie ontwikkeling. Er gaan jaren overheen voordat voor elke productgroep een strategie is ontwikkeld. Momenteel wordt voor 60% van de productgroepen de marktstrategie gevolgd en voor 40% wordt er gehaast op het moment van een aanbesteding een marktverkenning uitgevoerd (quick scan).

Dit traject is in gang gezet dankzij PIA, maar door LNV zelf ontwikkeld. Er is voor de implementatie begonnen met het maken van de inkoopportfolio, vervolgens is een inkoopdiagnose gemaakt. Daarna is gekeken wat er te verbeteren valt. Aan de hand hiervan is het inkoopactieplan opgesteld voor nieuwe aanbestedingen. Zoals eerder gezegd duurt het een aantal jaar voordat dit proces doorlopen is. Eerst worden de productgroepen met de hoogste prioriteit aangepakt. Het inkoopbeleid vervuld hierbij een centrale rol, want aan de hand van het inkoopbeleid wordt gekeken welke producten de hoogste prioriteit hebben.

De constante marktverkenning (constant op de markt inspelen) staat centraal bij de productgroepen die reeds aangepakt zijn.

Dit hele proces is behoorlijk complex omdat het landelijk (LNV breed) geïmplementeerd moet worden. Daarom is het belangrijk om het simpel te houden. Draagvlak is namelijk ook een belangrijk element dat in ogenschouw genomen dient te worden. Door het simpel te houden, kan je meer draagvlak creëren.

De keuze of een adviesbureau ingehuurd moet worden is volgens dhr. Bouwsma afhankelijk van de professionaliteit van de organisatie. Ook is het belangrijk om te weten dat een adviesbureau slechts algemene informatie geeft en dat je daar zelf mee aan de slag moet.

Dhr. Bouwsma kent het begrip inkoopmarktonderzoek niet in de context zoals aangegeven door (inkoopgoeroe) J.W. Ederveen. Hij kent het als 'gewone' marktverkenning voor een aanbesteding, quick scan dus.

Conclusie: eigenlijk is de wijze van benadering van de productgroepen bij LNV te vergelijken met de wijze waarop J.W. Ederveen de productgroepen indeelt. Er wordt namelijk in beide gevallen een inkoopstrategie ontwikkeld, aan de hand van het

inkoopbeleid. Hun strategische marktverkenning is te vergelijken met het inkoopmarktonderzoek.

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu

Uitwerking interview dhr. Bas Zuiderent, Cluster Coördinator Inkoop (plv. CDI), Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu.

De inkoopafdeling is te verdelen in 2 delen. Namelijk materialen/diensten en HRM/communicatie. Dhr. Zuiderent is cluster coördinator van de materialen en diensten.

Hier worden alle secundaire middelen ingekocht/aanbesteed, maar er worden ook onderzoek en uitvoeringsregelingen aanbesteed. Het beleid hiervoor is door VROM opgesteld.

Vorig jaar is er een reorganisatie geweest van de inkoopfunctie bij VROM. De inkoop is nu centraal geregeld. Het aantal medewerkers is van 7 naar 28 gegaan, met als gevolg dat veel medewerkers (bijna) niks van inkoop afweten. Momenteel worden de medewerkers bijgeschoold in o.a. aanbestedingsprocedures. Eens in de drie weken krijgt een hele afdeling 'les' van een ervaren medewerker.

Daarnaast zijn ze nog aan het kijken of ze raamovereenkomsten gaan afsluiten. Eerst moet er een duidelijk overzicht komen van de in te kopen producten.

Momenteel is het zo dat bij het moment van een aanbesteding de inkoper met de aanvrager de markt gaat bekijken. Samen verzinnen ze wat mogelijk is voor de markt. Zo vullen ze elkaar aan.

Over de bijdrage van inkoopmarktonderzoek kan dhr. Zuiderent nog niet zoveel zeggen, omdat VROM daar nog niet aan toe is. Hij denkt dat het niet nodig is om de markt constant te observeren. Eens in de 4 jaar moet genoeg zijn denkt hij, want anders blijf je bezig.

Ministerie van Defensie

Uitwerking interview dhr. Wicher Sieders, Hoofd Inkoop/Contractmanager, Ministerie van Defensie

Binnen de afdeling Facilitaire Zaken van Defensie werken 12 inkopers. De producten/diensten die worden ingekocht zijn facilitaire inkopen, adviesdiensten en 'bijzondere dingen' (bijvoorbeeld conferenties).

Bij het inkopen moet je vooraf de juiste keuzes maken om tot een goed resultaat te komen. Eerst moet je weten wat de behoefte is, vervolgens een leveranciersbestand aanmaken.

Voor de Quick scan producten wordt gebruik gemaakt van de ABC methode of het internet. Hier zijn ook geen aanbestedingsproblemen. Voor de hefboom- en knelpuntproducten moet je verder zoeken.

Europees Aanbesteden → hefboom → markt komt wel → let wel op plan van eisen → realistisch, niet te uitgebreid, beperkte criteria, juiste functionele eisen.

Inkoopmarktonderzoek → wat is mijn functionele plan van eisen? Is dat te verkrijgen? Of moet het aangepast worden om iets uit de markt te verkrijgen. De kosten mogen ook niet te hoog worden.

Wanneer er geen goede reden is om openbaar aan te besteden, dan niet openbaar. Marktonderzoek is niet geformaliseerd.

Strategie → weet wat je nodig hebt → aanbestedingsplichtig → overheid helaas verlicht → objectief en afstandelijk → wees wel voorzichtig gezien aanbestedingsrichtlijnen.

Nieuwe richtlijn: werken/levering diensten. Alles in 1 richtlijn → ruimte voor dialoog leverancier.

Portfolio is niet zo belangrijk → heeft beperkingen. → specifiek per geval in kaart brengen is belangrijker dat inkoper weet wat nodig is.

Rechtmatig te werk gaan/doelmatigheid is belangrijker dan kostenbesparing en efficiëntie/effectiviteit.

Een extern bureau wordt nauwelijks ingehuurd. Alleen voor de financiële draagkracht van de leverancier.

Ontwikkeld model van Compendium/Emeritor.

Heeft inkoop wel beleid nodig?

Siemens

Uitwerking bezoek/interview dhr. Gijs Waardenburg, Hoofd Support, Procurement and Logistic Services, Siemens

Dhr. Waardenburg heeft een en ander over de inkoopafdeling van Siemens verteld. Al in 1986 is een centrale inkoopfunctie ontstaan.

In 1996 is de Centrale Inkoopafdeling opgericht door bundeling van de afdelingen facilitaire inkoop, productie inkoop en inkoopcoördinatie.

In 1999 is LIS (Leveranciers Informatie Systeem) ingezet binnen Nederland

In 2000 is een centrale afdeling inkoop & logistiek opgericht door het samen voegen van centrale inkoopafdeling en logistieke afdelingen.

In 2001 in Procurement and Logistics Services ontstaan met als thema het vermarkten van onze diensten.

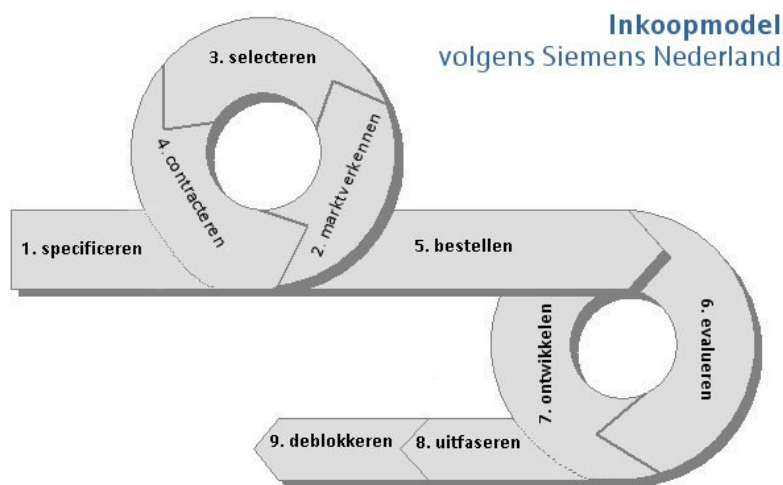
2002: inzet SAP R/3 om e-procurement mogelijk te maken.

2003: Kick off Inkoop Board

2004: ontwikkeling Procurement Policy Siemens Nederland.

Ontwikkeling van IMI (inkoop management informatie): analysetool voor inkoopvolumes

Ook bij Siemens hebben ze een verdeling van het inkoopvolume gemaakt a.d.h.v. de Kraljic matrix. Zij hebben dit gecombineerd met leveranciersmanagementstrategie. Alle medewerkers kunnen via intranet, op Live Link de contracten met leveranciers bekijken en zelf een leverancier kiezen. Alleen de beste leveranciers worden geselecteerd via door Siemens ontwikkeld inkoopmodel. In dit inkoopmodel staan 2 fasen centraal contractmanagement en leveranciersmanagement⁶¹.



⁶¹ Siemens: Procurement and Logistic Services.

ING 1

Uitwerking bezoek/interview dhr. Dick van der Linde, Corporate Procurement, ING Groep

ING is organisatie die wereldwijd ongeveer 20 inkoopafdelingen telt. Deze bevinden zich allemaal op een ander 'volwassenheidsniveau'. Dit moet gestandaardiseerd worden → professionaliseren en verbeteren.

De Corporate Procurement legt verantwoording af aan de CPO, deze legt verantwoording af aan de raad van bestuur. Bij Corporate Procurement zijn 6 personen werkzaam met allen een verschillende achtergrond.

De Corporate Procurement is niet de inkoopfunctie, maar ondersteunt de inkoopfuncties binnen ING, door te kijken wat gestandaardiseerd kan worden in de werkwijze. Dit d.m.v. bijvoorbeeld het opstellen van wereldwijde inkoopvoorwaarden. (In sommige landen is het professionaliseren lastig, omdat zij zo gewend zijn aan hun manieren van werken, bijv. buurman als leverancier of spullen opslaan bij broer.)

Momenteel zijn ze bij Corporate Procurement bezig met een overzicht te krijgen van de inkoopvolumes wereldwijd. Deze productcategorieën zijn ingedeeld in 5 segmenten: IT, Facilitair, Human Resource, Marketing&Communicatie en Marktinformatie. IT is wereldwijd georganiseerd (bijv. Microsoft). Facilitair is momenteel nog lokaal, maar moet regionaal worden. Hiervoor komt een team in Nederland met een eigen Facilitaire Inkoopclub.

Onder ING zitten veel zelfstandige bedrijfsonderdelen. Deze moeten ook meer conform ING beleid gaan werken.

Van de ING in Europa is ING Nederland de grootste, daarna komt België en op 3 Polen.

Het is lastig om Europees 1 leverancier aan te wijzen voor een dienst/product. Toevallig is er laatst marktonderzoek geweest naar Meubilair. De mogelijkheid om Europees 1 leverancier aan te wijzen bestaat, maar het is momenteel nog niet haalbaar om de andere Europese landen zover te krijgen om mee te doen (vooral Polen). Nu landelijk leveranciers.

Eerst waren er 450 locaties van de ING, nu 300. De dienstverlening (facilitair) is samengevoegd, hierdoor konden sommige locaties samengevoegd worden.

Dhr. Van der Linde verstaat onder inkoopmarktonderzoek: eerst zit je in de verkennende fase: vraag jezelf af wat je nodig hebt/ken je behoefte. Daarnaast moet je de markt sowieso kennen, dus niet alleen vlak voordat je een aanbesteding aangaat even snel de markt verkennen.

Kijk naar de potentiële partijen. Stel vervolgens een lijst samen met mogelijke aanbieders. Doe dit is samenspraak met de vakverantwoordelijke. Hou rekening met het feit dat je niet alleen naar een oplossing toewerkt, maar dat je ook functieverantwoordelijk bent. Request for information.

80%/90% van de marktonderzoeken worden door de inkoper zelf gedaan.
De problemen die bestaan bij de inkoop zijn bij de technische productie. Zij sturen teveel zelf aan.

ING bevindt zich meer in de fase van inkoopstrategie-onderzoek. Dit wordt toegepast op de 5 segmenten/categorieën. Bijv. facilitair: binnen het procurement team is een category procurement manager. Hij kijkt hoe inkoopmanagement facilitair wereldwijd op elkaar kan worden afgestemd. Momenteel is dit Europees. Er wordt een inkoopstrategie voor elke productgroep (bijv. schoonmaak) opgesteld. → de trends/fusies van de markt en de behoefte van ING moeten in de gaten gehouden worden. → strategische ontwikkelingen en doelstellingen zijn vaak aanleiding voor inkoopprojecten. De inkoop moet aansluiten op de lange termijn visie. De doelstellingen van de organisatie zijn erg belangrijk! Binnen elk segment is 1 persoon aangewezen die zich fulltime bezig houdt met de professionalisering/verbeteringstrajecten.

Maak tijd en capaciteit voor de strategie. Bepaal je 'maturity level' (volwassenheidsniveau). Wat betreft inkoop: link elk product segment aan de strategie.

Category Strategy Development → inkoop afdeling.
Zorgt voor betere communicatie tussen de interne opdrachtgever en de inkoopfunctie. Op deze manier sluit de inkoopfunctie meer aan op de strategie.
Category Strategy Manager: inkoop en vakmensen → eerst weinig draagvlak.
Momenteel is er meer interesse → draagvlak gecreëerd.
Doelstellingen → bij ING zijn de doelstellingen momenteel kostenbesparing en efficiency.

Alle productgroepen moeten meegenomen worden bij de inkoop strategie. Ook bijv. catering en schoonmaak. Bij ING staat catering rechtsboven in Kraljic. Leveranciers moeten helpen bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen. Leveranciers krijgen dus actievere rol.
Strategie → maak gebruik van de kennis van je leveranciers (soort marktconsultatie). Misschien hebben zij oplossingen waar je zelf niet aan gedacht hebt.
In het verleden koos ING de cateraar. Toen werd catering tegen kostprijs aan interne klant aangeboden. Dit was een kostenpost voor ING. De catering kosten moesten daarom omlaag. De strategie is gebruikt. ING is met de cateraar om de tafel gaan zitten en heeft de leverancier adviezen laten geven. Momenteel heeft de cateraar enkele luxe producten ingebracht in het assortiment (ook bijv. wenskaarten). De cateraar heeft zo meer winst, zodat de personeelskosten omlaag kunnen.

ING is pas de laatste 2 jaar bezig met de marktverkenning op een strategische manier, het ontwikkelproces is dus nog in volle gang.
Er komen ook veel gastsprekers over dit onderwerp (waaronder Ederveen en van Weele).

Corporate Procurement → 'projectleiders' → Corporate Procurement Manager.
Category Strategy en Facilitair hebben overleg en komen tot afspraken. 1 Corporate Procurement medewerker houdt zich alleen maar bezig met strategie ontwikkeling.

ING 2

Uitwerking bezoek/interview dhr. Norman Kock, Senior Buyer, Facility Management, ING Groep

ING heeft een afdeling genaamd Facility Services (FS). Dit is onderverdeeld in Procurement Facilities (PF) en contract management (CM). Procurement Facilities gaat over de inkoop en is decentraal geregeld per 'label' (per onderdeel FS). Contract management houdt zich bezig met de evaluatie en uitvoering van de bij PF opgestelde contracten. Er vindt regelmatig overleg plaats met de Corporate Procurement afdeling (zie interview Dick van der Linde).

Binnen FM zijn er 7 inkopers en 7 contractbeheerders werkzaam. Daarnaast is er nog de ondersteunende staf.

Er worden 2 soorten marktverkenning onderscheiden: operationele en strategische.
Operationele marktverkenning → Request for Information → interne klant vraagt → long list → leverancier → inkoopmarktonderzoek gekoppeld aan vraag. Er wordt gebruik gemaakt van standaardnormen en specifieke normen (afhankelijk van segment+product/dienst). Vervolgens wordt plan van eisen opgesteld. Dit is nog geen offerteaanvraag. Pas bij de request for proposal wordt de prijs gevraagd aan leverancier. De doorlooptijd van operationele marktverkenning is maximaal een maand. Operationele marktverkenning=concreet.
De operationele marktverkenning bevindt zich qua niveau tussen de Quick scan het inkoopmarktonderzoek.

Strategische marktverkenning: Intern: interne klant vraagt → PF heeft gesprek met afdelingsmanager om inzicht te krijgen in het bedrijfsproces van de interne klant. Extern: leverancierssegment verkennen. Wat is hun beleid. (verwachte) trends komende jaren.

Geformuleerde visie/beleid a.d.h.v. FM+interne klant+leveranciers → strategienota

Strategische marktverkenning is projectgedreven.

Hoog abstractieniveau.

De strategische marktverkenning bevindt zich qua niveau tussen het inkoopmarktonderzoek en het inkoopstrategie-onderzoek.

De facilitaire producten/diensten van ING zijn in een Kraljic matrix geplaatst, maar hier wordt niet specifiek naar gekeken bij de keuze voor marktverkenning. Het segment van de aanvrager en de grootte van product/dienst zijn doorslaggevend. Kraljic is niet waterdicht. Soms zijn er uitzonderingen. Bijvoorbeeld een grote dienst/product in het routinesegment.

Daarnaast is het belangrijk te anticiperen op de toekomst, want de markt wijzigt constant. Vaak is korte termijn contract geschikt, maar soms lange termijn. Bijvoorbeeld bij energie. Prijs van energie gaat in de toekomst stijgen. Tactiek: Koop nu energie in voor langere periode.

Hoe verken je nou de markt? Bij ING zijn het bijna altijd bekende producten. Kijk naar de ingekochte producten voor de verschillende segmenten. Elk segment heeft zijn eigen inkoper die zelf de betreffende markt in de gaten moet houden. De markt kan je verkennen door contact op te nemen met brancheverenigingen, op internet te zoeken, beurzen bezoeken en informatie van de projectleider te vragen (hij/zij weet waar het product/dienst voor nodig is).

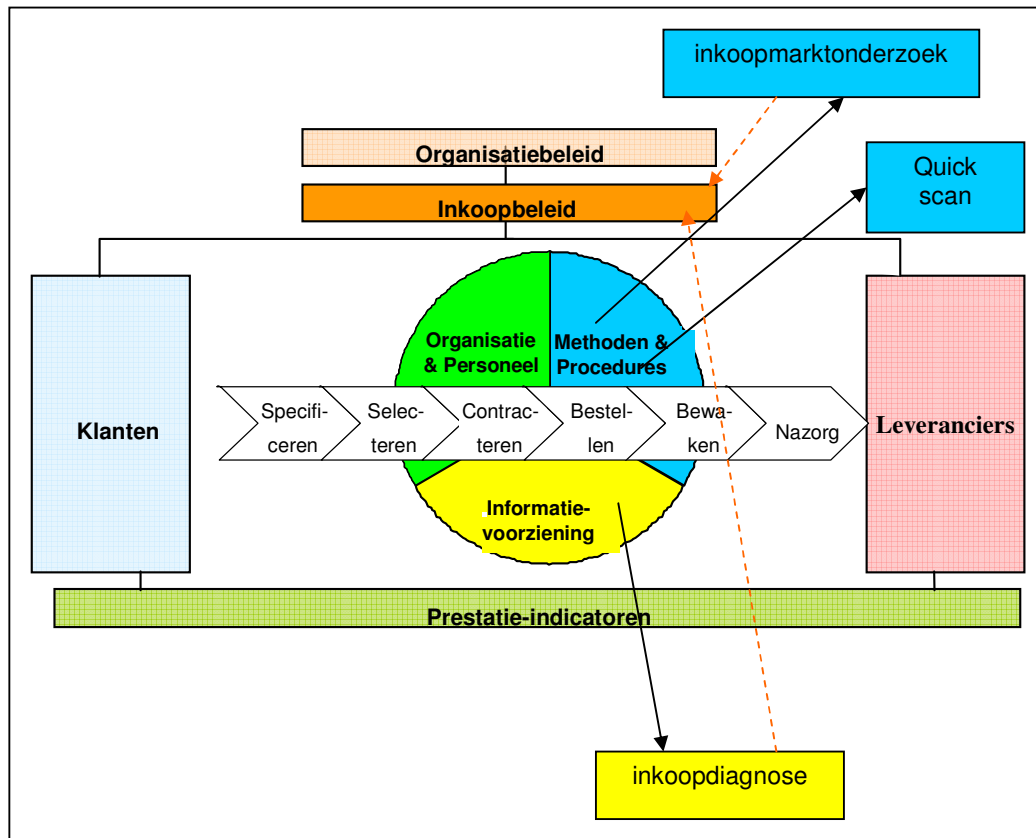
Een aantal vragen per mail aan dhr. JanWillem Ederveen

Na diep graven in mijn herinnering heb ik weer 'beeld' bij het artikel waarover je spreekt. Leuk dat je het hebt gelezen. Minder leuk eigenlijk dat er daarna niet heel veel meer over gepubliceerd is.

Ik zie niet in waarom het verhaal niet toepasbaar zou zijn op de facilitaire omgeving. De principes van Quick scan, Inkoopmarktonderzoek en inkoopstrategie zijn niet categorie-specifiek. Wat wellicht een mooi aanknopingspunt is, is het MSU+ model ("Michigan State University plus model"), dat NEVI/Perspective in zeer nauwe samenwerking met PIA (Professioneel Inkopen en Aanbesteden - interdepartementaal, vanuit EZ opererend-) heeft geadopteerd en aangepast aan de publieke sector. Op OVIA is hierover gecommuniceerd. Jos van den Broek, de CDI van V&W heeft een belangrijke rol hierin gespeeld. Van de 14 processen, die in het model een rol spelen past met name proces 2, het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket.

Overigens vind je in het boek van Monczka (Purchasing and Supply Chain Management) een uitgebreid hoofdstuk over commodity strategy.

Bijlage 8. Figuur Racewagenmodel (bewerkt)⁶²



⁶² Price Water House Coopers: Eindrapport Inkoopbeleid. Inkoopbeleid & Resultaten inkoopanalyse Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Bijlage 9. Quick scan tool

Wat wil je weten?	Hoe?
capaciteit van de leveranciers (welke leveranciers kunnen de vraag aan)	- Kamer van Koophandel (KvK) - Grootste spelers benaderen: hoe zien zij de markt + concurrentie laten aanwijzen ⁶³
kwaliteit	- KvK - Branchevereniging benaderen (internet gebruiken) - Contact andere overheidsinstanties die product/dienst reeds hebben aanbesteed
prijs	- KvK - Grootste spelers benaderen: hoe zien zij de markt + concurrentie laten aanwijzen
grootste spelers op de markt + concurrentie	- Grootste spelers benaderen: hoe zien zij de markt + concurrentie laten aanwijzen
aantal leveranciers en de mogelijke aanbieders	- KvK - Grootste spelers benaderen: hoe zien zij de markt + concurrentie laten aanwijzen

⁶³ Het is belangrijk dat het de leveranciers ten alle tijden duidelijk is dat het slechts een verkenning betreft en nog geen aanbesteding.

Bijlage 10. Analyse tabellen

Interne interviews bij VenW

Vraag	Medewerker 1	Medewerker 2	Medewerker 3	Medewerker 4
Voer je marktonderzoek uit voor aanbestedingstraject? Hoe?	Ja, je moet weten hoe markt eruit ziet en wie de spelers zijn Contact opnemen met leveranciers die je kent en contact opnemen met andere ministeries/departementen	Ja, want het is belangrijk dat je de markt kent. Bekijk belangrijkste leveranciers in markt. Maak afspraken met huidige leveranciers en andere leveranciers. Bekijk onderlinge concurrentie . Verken branche . Maak gebruik van internet. Zoek gelijksoortige spelers (departementen) op markt. Bekijk dienstonderdelen binnen organisatie.	Ja, als onderdeel aanbestedingstraject. Na openbaarmaking schrijven leveranciers zich in. Inkoopactiek is belangrijker dan marktkennis. Anders bellen naar andere departementen die dienst eerder hebben aanbesteed.	Medewerker 4 In principe wel, maar soms is er tijdgebrek. Navraag doen bij andere ministeries. Desk research (kvK, CBS).
Waarom?	Ervaring met leveranciers en tijdgebrek	Op basis van ervaring .	Tactische kennis =belangrijker dan marktkennis. Inkoper fungeert als organisator en coördinator	Ervaring/gewoonte . Soms is er tijdgebrek , dan kan dit niet.
Aspecten die je mist of anders zou willen doen?	Imo ⁶⁴ wordt niet gestructureerd & systematisch uitgevoerd. doelstellingen/beleid organisatie.	Er zijn geen echte problemen. Meer structuur is wel gewenst. Internet wordt weinig gebruikt. Imo V&W breed bekijken en meer bij andere departementen informeren.	Beleid ontbreekt soms. Het is niet mogelijk om achter gegevens te komen, wordt niet bijgehouden	Nee, alhoewel standaardcriteria handig kunnen zijn, vanwege het tijdgebrek .
Vind je het een probleem dat niet iedereen op dezelfde wijze imo uitvoert?	Op zich niet , maar imo moet bijdragen aan doelstellingen organisatie. Imo periodiek uitvoeren om algemene ontwikkelingen te volgen en hierop beleid afstemmen	Nee , want er is veel onderling contact . Marktkennis wordt zo gedeeld. Indien een adviseur een andere route kiest wordt hij/zij daarin niet geremd.	Nee , want er is geen standaard manier.	Geen probleem, meerdere manieren zijn juist.
Welke punten moeten volgens jou zeker meegenomen worden?	Doelstellingen/beleid organisatie moeten in ogenschouw genomen worden bij imo.	Meer gebruik maken van internet bij imo en vaker naar andere departementen kijken.	Het operationele ; aantal leveranciers, concurrentie, andere departementen & gemeenten	Het aantal leveranciers, de inkoopmacht van V&W en verkoopmacht leverancier en kwaliteit branche.

⁶⁴ (imo = inkoopmarktonderzoek)

Externe interviews bij ministeries

Vraag	EZ	LNV	VROM	Def
Handteren jullie een grove productgroep indeling voor de goederen en diensten?	Ja, personeel, materiaal en ICT.	Ja, de producten en diensten zijn ingedeeld in de Kraljic matrix .	Nee. Inkoopfunctie is pas sinds 2004 centraal . Medewerkers krijgen bijscholing .	Ja, Kraljic matrix is ooit gemaakt, maar deze heeft beperkingen .
Bent u bekend met het begrip inkoopmarktonderzoek? Wat verstaat u er onder?	Ja, maar vanwege gebrek aan ervaring met imo moeilijk om er iets over te zeggen	Ja, maar niet in de context als in de literatuur van Ederveen. Gewone marktverkenning .	Ja, maar is nog niet over nagedacht .	Ja, wat is het functionele plan van eisen /is dat te verkrijgen/ kosten niet te hoog.
Voert u inkoopmarktonderzoek uit?	Nee. Bij aanbesteding wordt contact opgenomen met collega inkopers of budgethouders . Of op internet kijken (facto media o.a.).	Ja, per productgroep strategie . Constante marktverkenning LNV breed. Draagvlak =belangrijk.	Nee.	Nee, ABC methode of internet voor routine producten. Voor hefboom/knelpunt verder zoeken.
Portfolio analyse opgesteld?	Ja	Ja	Nee	Ja
Maakt u onderscheid in methodiek voor verschillende productgroepen? (Kraljic)	Nee, 80% routine, 20% hefboom. Vooral Quick scans. Veel generalisten =medewerkers die quick scan uitvoeren bij EZ.	Ja, per productgroep strategie Kraljic matrix . Marktstrategieontwikkeling .	Nee. Op moment van aanbesteding bekijkt de inkoper de markt met aanvragers.	Ja, maar niet volgens kraljic. Voor de knelpunt- en hefboomproducten wordt wel meer gedaan.
Ziet u een meerwaarde in deze manier van de markt benaderen? Zou u het overwegen?	Ja, gebeurt te weinig . Voor IZ niet nodig, bij alle producten routine.	Ja, wordt uitgevoerd.	Niet veel over te zeggen . VROM is er nog niet aan toe. I x per 4jaar verkenmen moet voldoende zijn.	Ligt eraan . Overheid is aanbestedingsplichtig. Dus beperkte criteria.
Hoe zou u dat dan aanpakken? (implementatie?)	Moeilijk te zeggen , vanwege gebrek aan ervaring ermee.	1. Kraljic matrix 2. inkoopdiagnose 3. per productgroep strategie ontwikkelen.	(Nog) Niet relevant .	Niet . Specifiek per product/dienst in kaart brengen is belangrijker.
Indien u al imo uitvoert. Hoe doet u dat? Zijn er knelpunten? Zo ja wat? Hoe ontstaan? Wat te doen?	Het volwassenheidsniveau van de inkooporganisatie moet bekeken worden bij imo. Voor bepaling niveau criteria opstellen.	Het duurt aantal jaar voordat proces is doorlopen.	Niet zoveel over te zeggen .	Stel de juiste functionele eisen op.

Externe interviews bij organisaties

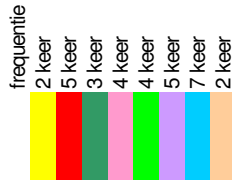
Vraag	Siemens	ING <i>G 1</i>	ING 2
Hanteren jullie een grove productgroep indeling voor de goederen en diensten?	Ja , verdeling inkoopvolume a.d.h.v. Kraljic matrix in combinatie met leveranciersmanagementstrategie.	Ja , maar afdeling is ondersteund inkoopfunctie. Zie ING 2.	Ja , Kraljic matrix. Indeling in operationele en strategische marktverkenning.
Bent u bekend met het begrip inkoopmarktonderzoek? Wat verstaat u er onder?	Ja , bij Siemens wordt de markt verkent op strategisch niveau.	Ja , 1. verkennende fase; behoefteverkenning. 2. kijk naar potentiële partijen. 3. maak lijst met aanbieders. Markt moet je altijd kennen.	Ja , PF doet aan strategische marktverkenning=vergelijkbaar.
Voert u inkoopmarktonderzoek uit?	Ja , gebruik eigen systeem, op strategisch niveau marktverkenning.	Ja , binnen ING wel, CP ondersteund alleen. Zie ING 2.	Ja , op strategisch en operationeel niveau.
Maakt u onderscheid in methodiek voor verschillende productgroepen? (Kraljic)	Ja , afhankelijk van gekozen strategie.	Ja , Kraljic matrix.	Ja , Kraljic matrix.
Ziet u een meerwaarde in deze manier van de markt benaderen? Zou u het overwegen?	Ja . Markt wordt al strategisch benaderd, imo is niet meer van toepassing.	Ja , sinds 2 jaar wordt markt op strategisch niveau verkend. Ontwikkelproces is in gang.	Ja , er wordt al onderscheid gemaakt in marktverkenning op operationeel en strategisch niveau
Hoe zou u dat dan aanpakken? (implementatie?)	In 1986 is al centrale inkoopfunctie ontstaan. Is niet meer relevant. Maak gebruik van internet.	Stel Inkoopstrategie voor elke productgroep op. Inkoop sluit aan op lange termijnbeleid.	Eerst inkoopportfolio. Stel vervolgens
Indien u al inkoopmarktonderzoek uitvoert. Hoe doet u dat? Zijn er knelpunten? Zo ja wat? Hoe ontstaan? Wat te		Bij ING is het moeilijker, omdat het wereldwijd is. CP voert zelf geen imo uit.	Kijk naar ingekochte producten bij de segmenten. Elk segment heeft inkoop die markt observeert. Markt verkennen door contact met brancheverenigingen, internet.

Bijlagen afstudeerrapport inkoopmarktonderzoek Ministerie van VenW

doen?			beurzen en contact projectleider
--------------	--	--	----------------------------------

Bijlage 11. Quick scan tool ten behoeve van routinesegment producten/diensten

Theorie	IST		SOLL	
Edenveen	Van Weele	Smit	Van Weele	Edenveen
Data extern		Data intern		
/NG		Casus 1	Casus 2	Casus 3
		Fac. Voorz.	Dienstkleding	Energie
capaciteit	vraag/aanbod verhoudingen	assortiment/act.	dekking	capaciteit
bezettinggraad	beschikbaarheid/verkrijgbaarheid	assortiment/act.	welke alternatieven	inkoop-verkoopmacht
kwiteit te leveren goederen	kwiteit/certificaat	assortiment		kwiteit branche
prijs	prijs leveranciers			prijsontwikkelingen
Concurrentie (marktstructuur)	personeelsomvang			grootste spelers
	omzet			grootste spelers
	omzet			aantal leveranciers
	vestigingsplaats(en)			aantal leveranciers
				uitbestedingsmogelijkheden
				gelijksortige leveranciers





Bijlage 12. Ervaringsinformatie en marktinformatie

Ervaringsinformatie:	Marktinformatie:
Kwaliteit: de juiste producten volgens specificaties, afkeuringspercentages	assortiment/activiteiten
prijs: aanschafprijs, betalingsvoorwaarden&krediettermijn	Prijzen leveranciers
tijd: levertijd en leverbetrouwbaarheid	Vestigingsplaats(en) leverancier
aantal: in de juiste aantallen	Reputatie leverancier
plaats: op de juiste plaats	personeelsomvang
servicegraad: kwaliteit communicatie, garantie&nazorg	omzet
	liquiditeit
	solvabiliteit
	kwaliteitscertificaat