

# Introductie

*Ir. T. W. van der Heijde*

1	Inleiding tot het handboek	1- 3
2	Het procurementproces	1-13
2.1	Inleiding	1-13
2.2	Aanvraag tot aankoop	1-14
2.3	Goedgekeurde leverancierslijst	1-15
2.4	Het contract	1-16
2.4.1	Inhoud van het contract	1-16
2.4.2	Eisen voor review	1-16
2.4.3	Raamcontracten en afroeporders	1-17
2.5	Planning en prijsstelling	1-20
2.5.1	Uitbesteden van diensten en werken	1-21
2.5.2	Prijsmanagement	1-25
2.5.3	Verkooptechnieken	1-30
2.5.4	Filosofie van het in concurrentie aanvragen	1-33
2.5.5	Reciprociteit	1-36
2.6	Aanbiedingen	1-36
2.6.1	Verlenging van de aanbiddingstijd	1-38

2.6.2	Tabuleren van de aanbiedingen in een openingsrapport	1-38
2.6.3	Vertrouwelijkheid	1-39
2.7	Evalueren van de aanbiedingen	1-39
2.7.1	Grondbeginselen	1-39
2.7.2	Factoren om te overwegen	1-39
2.7.3	Evaluatie van betalingscondities	1-42
2.7.4	Verduidelijken van de aanbiedingen	1-43
2.7.5	Technische evaluatie	1-46
2.7.6	Onderhandelen	1-47
2.7.7	Vernieuwde aanbiedingen	1-49
2.7.8	Conditioneren en gunnen	1-49
2.7.9	Niet-succesvolle aanbieders	1-50
2.8	Contractmanagement	1-51
2.8.1	Archief	1-51
2.8.2	Contractbeheer	1-52
2.9	Overzicht	1-53
3	Structuur	1-54
3.1	Scheiding van verantwoordelijkheden	1-54
3.2	Verantwoordelijkheden	1-55
3.3	Organisatie	1-56
3.4	Verantwoordelijkheidsdiagram	1-60
3.5	Partnering	1-61
4	Procedures	1-63
4.1	De zakelijke ethiek	1-63
4.2	Belangenconflict	1-69
5	Gebruikte termen bij het uitbesteden	1-70

**1****Inleiding tot het handboek***Algemeen*

Het inkopen is een activiteit in ondernemingen om goederen en diensten, alsmede constructiewerken, nodig voor de continuïteit van de onderneming te verkrijgen, waarbij prijs, condities, kwaliteit en beschikbaarheid van groot belang zijn. Als kernelement kan men aanmerken het feit dat inkoop alle elementen omvat waartegenover een rekening van derden staat.

Het uitbesteden van diensten en constructiewerk en het verkrijgen van goederen en apparaten is een proces dat zeer gestructureerd dient te verlopen. Dit proces begint met het onderkennen van een behoefte en eindigt wanneer de goederen of diensten naar tevredenheid zijn ontvangen en de rekening is betaald.

In een onderneming die aandacht geeft aan het inkoopproces zal een professionele inkoopafdeling belast zijn met dit werk. Belangrijk daarbij is dat de inkoper in nauw contact staat met de gebruiker, ieder echter met zijn eigen verantwoordelijkheid. De inkoper met zijn expertise en kennis van de markt kan een belangrijke bijdrage leveren in het maken van de juiste keuze van leverancier voor goederen of diensten. Dit wordt in veel organisaties vaak niet onderkend, hetgeen betekent dat de inkoper daar nog een taak heeft om zijn rol en mogelijkheden uit te dragen, zodat de organisatie hem ziet als een functionaris die belangrijke bijdragen kan leveren op het gebied van nieuwe producten, marktkennis, prijsbewegingen, enzovoort.

*Doel van het handboek*

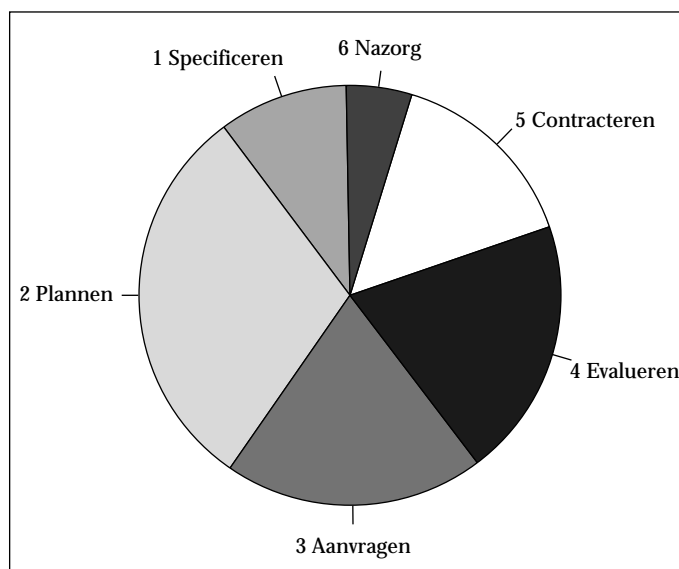
Het doel van dit handboek is dan ook de professionaliteit van degenen die te maken hebben met het inkopen en speciaal het uitbesteden van diensten en werken te vergroten, door elementen die in dit proces van belang zijn aan te snijden en te behandelen en voorbeelden te geven van mogelijke documenten die een leidraad kunnen zijn bij het ontwikkelen van documenten die

specifiek op de bepaalde inkoop of uitbesteding kunnen worden toegesneden.

#### *Opbouw van het handboek*

In dit kader zal het uitbestedingsproces (zie figuur 1) beschreven worden en de techniek worden geleerd om projecten voor nieuwbouw, uitbreidingen en onderhoud in de middelgrote en kleine bedrijven uit te besteden.

0069-0001



*Figuur 1. De belangrijkste elementen van het uitbestedingsproces. De grootte van de segmenten geeft de onderlinge relatie van de benodigde tijd per stap.*

Voor een bepaalde taak, werk, activiteit of dienst zullen de ingrediënten aanwezig zijn, en vele checklijsten en modellen zullen helpen om daar waar nodig voor een individuele actie een vertaalslag te kunnen maken, wat door de gegeven voorbeelden en modellen geen probleem hoeft op te leveren.

Elk hoofdstuk van het handboek behandelt een onderdeel van het inkoopproces, waarbij wordt ingegaan op de achtergronden en de methodiek van werken. Gestreefd is van elk hoofdstuk een op zichzelfstaand geheel te maken, waardoor hier en daar kleine doublures kunnen voorkomen.

Het inkopen en/of uitbesteden dient een professionele dienst te zijn die geleverd wordt door goed gemotiveerde, getrainde, professionele mensen, die voldoende zakengevoel hebben om de hen toevertrouwde autoriteit flexibel te gebruiken om de beste deals voor de onderneming te bereiken. Door zorgvuldige selectie dient de inkoper die gebieden te identificeren waar een juist geplande inspanning de beste resultaten zal afwerpen. De juiste toepassing van een uitgebreide marktkennis zal zeker stellen dat de meest geëigende procurementstrategie wordt toegepast om de klant tevreden te stellen, terwijl daarnaast de beste resultaten voor de onderneming worden bereikt.

De inkoopfunctie dient voor de onderneming een bijdrage te leveren op het gebied van de continuïteit, de winst, de sociale instelling, de regionale functie en voorts op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu door selectie van de juiste leveranciers en aannemers.

#### *Wat is er veranderd?*

Gedurende de laatste tien tot vijftien jaar is er een aantal veranderingen opgetreden in de markt, zowel aan de verkoopkant als aan de inkoopzijde. Het opengaan van landsgrenzen, de door de moderne communicatiemiddelen verkregen beschikbaarheid van informatie, het afslanken van organisaties en teruggaan naar de 'core business' zijn elementen die hebben bijgedragen aan de veranderingen. Hierbij moet wel worden gesteld dat wat voor de ene tak van industrie geldt, niet noodzakelijkerwijs voor de andere geldt. Toch hebben wij bepaalde tendensen gezien, die zich – weliswaar jaren later – ook bij anderen kunnen voordoen. Factoren die hierbij een rol spelen zijn onder meer:

- *Meer concurrentie met druk op de verkoopprijzen.*  
Wereldwijd zien we een verschuiving van markten. Hele productie-eenheden verhuizen om met de kostprijs onder de verkoopprijs, die door de markt bepaald wordt, te blijven. Daarnaast zien wij een ver-

schuiving in die zin dat er minder leveranciers zijn maar dat de overgeblevenen veel groter zijn.

- *Teruggang van de winstmarges met als gevolg nadruk op de kostprijs.*

Waar voorheen een druk op de verkoopprijs ten koste ging van de winst, zijn veel bedrijven nu tot de ontdekking gekomen dat de verkoopprijs onder de kostprijs is komen te liggen. Zakendoen onder die omstandigheden is niet lang vol te houden. De concurrentiepositie kan slechts worden gehandhaafd als voortdurend gewerkt wordt aan kostenverlaging en kwaliteitsverbetering.

- *Ontdekking dat tot 90% van de omzet wordt ingekocht/gecontracteerd.*

Ondernemingen die deze ontdekking reeds hebben gedaan, hebben al besloten hun jonge veelbelovende intellectuelen een carrière te laten starten in deze tak van activiteit. Zeker in die gevallen waarin de inkoopfunctie een strategische positie inneemt en een grote bijdrage kan leveren aan de concurrentiepositie van de onderneming. Bedrijven waarvan management nog moet ontdekken hoe hoog het inkoopdeel van de omzet is, raken achterop.

In het algemeen kan men stellen dat er een stijgende tendens is van het inkooptaandeel, doordat steeds meer ondernemingen teruggaan naar de core business en dus meer diensten inkopen en werk uitbesteden.

Inkooptaandeel in de productiewaarde van de Nederlandse industrie:

Industrie	Inkooptaandeel (gemiddeld over enkele jaren)
Voedings- en genotmiddelenindustrie	0,68
Textielindustrie	0,53
Kledingindustrie	0,58
Leder- en lederwarenindustrie	0,58
Hout- en meubelindustrie	0,52
Papier- en papierwarenindustrie	0,53

Industrie	Inkooptaandeel (gemiddeld over enkele jaren)
Grafische industrie	0,47
Aardolie-industrie	0,84
Chemische industrie	0,38
Rubber- en kunststofindustrie	0,53
Bouwmaterialen, aardewerk- en glasindustrie	0,37
Basismetalaalindustrie	0,41
Metaalproductenindustrie	0,51
Machine-industrie	0,48
Elektrotechnische industrie	0,40
Transportmiddelenindustrie	0,64
Instrumenten- en optische industrie	0,35
Overige industrie	0,43
Totale industrie	0,55

- *Meer kennis van het inkoopproces en de structuur.*  
Waar voorheen inkopen gelijk stond met bestellen en er weinig aandacht aan werd gegeven – vaak mocht bijna iedereen in de organisatie de behoeften inkopen –, is nu meer het inzicht ontstaan dat echt inkopen van goederen en diensten een professionele aangelegenheid is, die meer eist dan dat men alleen maar een prijs vraagt en op basis van de laagste prijs beslist.
- *Elke gulden bespaard op inkoop gaat direct naar de winst-en-verliesrekening.*  
Alhoewel dit niets nieuws is – elke gulden niet uitgegeven is winst –, zijn er vele ondernemingen die nu ontdekken dat er veel geld door inkopers wordt uitgegeven. Dat van directiewege nu de schijnwerpers op deze afdeling worden gezet, is een teken van verstandig beleid.

Het volgende voorbeeld demonstreert op duidelijke wijze het effect van een besparing van 5% op de inkoop, waarvoor om hetzelfde effect op de winst- en verliesrekening een omzetting van 25% noodzakelijk is.

	Huidige toestand	Bij 5% bespa- ring op inkoop en gelijke omzet	Vergelijkbare omzetstijging om dezelfde winst te bereiken
Omzet × f 1000	27.500	27.500	34.400
Aankoop goederen/ diensten	22.500	21.400	28.100
Salarissen	2.700	2.700	2.900
Andere kosten	1.200	1.200	1.200
Operationeel resultaat	1.100	2.200	2.200

Tabel 1. 5% besparing op aankoop van goederen en diensten = 25% omzetstijging.

- *Tijdperk van bestellen is voorbij, nu pro-actief inkopen.*  
In de keten van beslissingen is de inkoper de laatste. Vaak kwam het voor dat hij pas hoorde van een aankoop als het gisteren in huis moest zijn. Paniekaankopen, waarbij concessies worden gedaan aan kwaliteit en veiligheid, dragen echter niet bij aan een optimale bedrijfsvoering.  
Door de inkoper vroeg in het beslissingsproces in te schakelen kan hij meedenken, de markt verkennen en informatie verzamelen die het maken van de juiste beslissing bevordert.
- *Niet het aanbod bepaalt, maar de technische behoefte.*  
Vroeger liet men de vertegenwoordiger vertellen wat hij aan kon bieden en vervolgens maakte men daaruit zijn keus of paste zijn behoefte aan. Nu kijkt men eerst welke behoefte men heeft om dan in overleg met de leverancier te zien op welke wijze hij deze behoefte creatief kan bevredigen, zodat men het juiste product krijgt en niet dat wat er het dichtste bij komt. Het product wordt nu op maat gesneden. Dit kan betekenen dat men een samenwerkingsverband afsluit en in partnerschap de ontwikkeling doet nodig om het vereiste eindproduct te verkrijgen.

Standaardinkoop- en bestelmethode en zeer rigide procedures voldoen niet meer aan de eisen van vandaag.

- *Geen overleven zonder de beste service en productkwaliteit.* Met het streven naar lagere kosten is het van belang de levensduur van vele producten te verlengen, geen reserveonderdelen in het magazijn te hebben en voorkomende reparaties binnen kort tijdsbestek geklaard te hebben. Degene die aan de eisen kan voldoen blijft in de race, de rest zal afvallen.

- *Klanten vragen om steeds hogere kwaliteit tegen lagere kosten en met snellere levertijden.*

De ontwikkeling van kwaliteitsprogramma's heeft iedereen erop geattendeerd dat het mogelijk is betere kwaliteit tegen lagere prijs te krijgen, zodat de concurrentieslag op de wereldmarkt met succes gevoerd kan worden. De vraag om producten zonder uitval is zeer sterk toegenomen.

#### *Hoe kan men inspelen op de veranderingen?*

Als men onderkent dat er inderdaad veranderingen zijn die invloed hebben op het functioneren van de onderneming, dan is een eerste stap gezet om te zien hoe men bij kan draaien. In een aantal punten zal worden aangegeven hoe er voorheen geopereerd werd en waar men naartoe kan gaan.

#### *Wie staat op de aanbiederlijst?*

Waar men voorheen kon volstaan met een lijst van goedgekeurde leveranciers, die op basis van ervaring met hen opgedaan of door referentie op deze lijst waren gekomen, wordt nu een formele certificering gevraagd met kwaliteitsnormen als ISO 9000 en VCA. De kwalificatie wordt al dan niet door een extern bureau gedaan.

#### *Relaties met eigen organisatie*

Nadat de opdrachtgever, meestal de technicus, de specificatie had gemaakt, werd het vaak aan de inkoper overgelaten dat het vereiste op tijd binnenkwam. Nu wordt gaandeweg meer gewerkt met een team van inkoper en technicus die gezamenlijk bepalen bij wie een order of contract wordt geplaatst. Bij het aanschaffen van een grote machine of groot apparaat als bijvoorbeeld

een gasturbine, een compressor, een elektrisch of instrumentatiesysteem, waarbij de leverancier nog veel ontwerpen moet om aan de specifieke projecteisen te voldoen, wordt door de technici van de onderneming nog zo'n 20% van de prijs van het apparaat besteed aan nazien van tekeningen en voorstellen, expediting, inspectie, opvolging, enzovoort.

*Relatie met leveranciers*

In de relatie met de leveranciers (in het kader van dit handboek is leverancier identiek met aannemer) trachtte men een bodemprijs te krijgen en kon een verhouding met de leverancier eerder als vijandig worden beschouwd dan dat er van enige samenwerking sprake was. In het moderne denken wordt eerder gekeken naar een win/win-relatie dan naar de oude win/lose-relatie. Ook de leverancier kan iets te bieden hebben bij het oplossen van problemen. Door het beschikbaar stellen van meer informatie aan de leverancier kan deze soms een aanzienlijke bijdrage aan de kostenbesparing leveren. Daar komt nog bij dat men met een goede leverancier zo'n 2% kan besparen, terwijl een slechte leverancier gauw een kostenstijging van 4% betekent. Vandaar dat leveranciersselectie zeer belangrijk is. Voorts is van belang de onderlinge relaties tussen de leveranciers te kennen en die met concurrenten van de onderneming.

*Doel van de offertevergelijking*

Het enige waar vroeger naar gekeken werd was de prijs. Als deze maar de laagste was dan kon men snel een keuze maken. De prijs-kwaliteitverhouding was niet belangrijk. Het was een puur kortetermijndenken, waarbij de consequenties op de lange termijn buiten beschouwing bleven. Door de integrale kosten in de evaluatie mee te nemen wordt een beslissing voor de onderneming op de juiste gronden genomen.

*Marktbenadering*

Doordat men altijd keek naar de laagste prijs was de marktbenadering er een van korte termijn en werd er gebruik gemaakt van de fluctuaties van de markt. Door het sluiten van contracten met een wat langere termijn, waarbij men zich uiteraard ook indekt tegen grote prijschommelingen op de (wereld)markt, kan een betere

relatie met een leverancier worden opgebouwd, waarbij deze ook geïnteresseerd raakt in het doen van investeringen in die relatie.

*Verbeteringen*

Of in een project mogelijkheden tot verbetering aanwezig waren was weinig interessant, de leverancier had maar te leveren volgens de gestelde eisen. Dat door zijn inbreng omzetting van het leveren van vergulde materialen naar een eenvoudiger uitvoering mogelijk was, paste niet in het denkraam van de technicus. In langetermijnrelaties, waarbij men naar partnering streeft, kunnen beide partijen profijt hebben van het opzetten van verbeteringsprojecten.

*Specificaties*

Een specificatie gemaakt door een technicus was een gegeven, waarvoorheen geen vragen over werden gesteld; er werd wetmatig en mechanistisch besteld. Nu wordt pro-actief meegewerkt en gedacht, waarbij eventuele alternatieven op hun merites worden beoordeeld.

*Contractingstrategie*

Alles in concurrentie aanvragen, waarbij zoveel mogelijk aanbiedingen binnenkomen teneinde de laagste prijs te krijgen, is gaandeweg veranderd door gebruik te maken van gevarieerde strategieën waarbij, door de geïntegreerde kosten in de overwegingen mee te nemen, kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden.

*Meting*

Het meten van de resultaten van de prestatie met de leverancier wordt gaandeweg iets wat meer en meer toepassing vindt. Men kan kijken naar de prijs als kostenreductie de belangrijkste parameter is of naar besparingen in bezetting of procestijd als efficiencyverbetering of levertijd de maatstaf is. Als men de betrouwbaarheid van apparatuur wil verbeteren, kan men kijken naar de gemiddelde tijd tussen storingen of andere variabelen, waarbij in alles de besparing in vergelijking tot de huidige toestand van belang is.

*Structuur van het handboek*

Als een introductie in procurement en om enige uniformiteit te brengen tussen inkopers, zal het procurement-

proces kort worden beschreven in algemene termen, daarbij een verklaring gevend van het proces en tegelijkertijd van de procedures en de filosofie. In de volgende hoofdstukken van het handboek zal op veel tot procurement behorende onderwerpen nader worden ingegaan, waarbij vele voorbeelden, checklijsten en modellen het geheel vervolmaken.

In een chronologische volgorde worden de verschillende stappen, beginnend met de aanvraag tot bestelling en eindigend met het contractmanagement, achtereenvolgens nader uitgewerkt in dit handboek:

1. Introductie
  - inleiding tot het handboek;
  - het procurementproces;
  - structuur, organisatie en verantwoordelijkheden;
  - procedures;
  - gebruikte termen bij het uitbesteden.
2. De gebruiker identificeert een behoefte waarna een inkoopaanvraag (requisitie) wordt gemaakt. Deze bevat de specificatie, het pakket van eisen of de werkschrijving en andere documenten.
3. De inkoopafdeling selecteert in samenwerking met de gebruiker de aannemers/leveranciers die een aanvraag krijgen om offerte te maken:
  - zij stelt een leverancierslijst samen (long list);
  - zij gaat na of de leveranciers interesse hebben; zij selecteert de aankoopstrategie;
  - zij maakt de lijst van aan te vragen leveranciers (short list).
4. De uiteindelijke keuze wordt bevestigd met een contract om risico's voor de onderneming zo klein mogelijk te maken.
5. Contractvormen.  
Er zijn verschillende opties voor het sluiten van een contract. Het juiste type hangt af van vele factoren met voor- en nadelen.
6. Er wordt een plan gemaakt om aan te geven hoe het project wordt uitgevoerd en een contract gegund kan worden aan de beste aanbieder.

7. Naar de potentiële aannemers gaat de aanvraag voor offerte uit.
8. Vervolgens worden de aanbiedingen technisch en commercieel geëvalueerd door inkoop en de gebruiker. Alle onduidelijkheden met de leveranciers worden opgehelderd en de leverancier wordt uitgekozen.
9. Onderhandelen.  
De techniek van het onderhandelen kent een aantal basisprincipes die bekend moeten zijn bij eenieder die praat over inkoopvoorwaarden en/of garanties voor naleving van contractuele afspraken.
10. Teneinde in staat te zijn op alle vragen over de beslissingen een juist antwoord te kunnen geven dient een goed dossier aanwezig te zijn. Gedurende de uitvoering van de opdracht dient een contractmanagement of -beheer te worden uitgevoerd, met onderwerpen als onder andere claims en meer- en minderwerk.

**2****Het procurementproces****2.1 Inleiding**

Voor alle behoeften die de onderneming nodig heeft, is het proces van inkopen/leasen/huren van materialen en apparatuur en het contracteren van diensten, kortom het procurementproces, hetzelfde. Het begint:

- wanneer een aanvraag of requisitie wordt ontvangen of een beslissing is genomen om een materiaal in te kopen, een dienst of een constructiewerk uit te voeren; of
- wanneer besloten is een blanket order/contract af te sluiten om de voortlopende behoeften van de onderneming voor een bepaald materiaal, goed of dienst in te dekken.

Het procurementproces wordt beëindigd wanneer een opdracht/contract is vervuld overeenkomstig de eisen van de onderneming.

Een belangrijk element in het procurementproces is het vaststellen van een procurementplan waardoor de inkoop zich bepaalde zaken dient te realiseren, zoals:

- Is het materiaal of de dienst van een vertrouwelijk karakter of kan het door meer dan één leverancier worden verschaft?
- Wordt gekozen voormaken of voor kopen? (Een beslissing die vroeg in het proces moet worden genomen.)
- Wat is de uniciteit van het product of de dienst?
- Wat is de beschikbare capaciteit, zowel in de thuismarkt als op de internationale markt?
- Welke tijdsbepalende factoren bestaan er in relatie tot de leverantie of voltooiing van het werk?
- Welke contractvorm dient te worden gebruikt?
- Welke is de optimale methode van financiering/betaling?
- Wat is de lokale politieke toestand en het zakelijke klimaat?

Binnen dit kader is het van belang een schema van bevoegdheden te hebben waarin is vastgelegd datgene wat buiten de inkoopfunctie om mag worden ingekocht. Meestal betreft het goederen of een dienst waaraan de inkoop nauwelijks waarde toevoegt ondanks zijn professionele instelling. Het betreft meestal zeer specifieke goederen of diensten, die overigens zeer kritisch bekeken moeten worden en waarbij afstemming met de inkoop toch aan te bevelen is. Voorbeelden zijn medische diensten, verzekeringen en actuariële diensten.

Het vervolg van dit hoofdstuk geeft een overzicht van de elementen en procedures die een rol spelen in het procurementproces en waarvan de belangrijkste stappen in de volgende hoofdstukken van dit handboek in detail zullen worden uitgewerkt.

## 2.2 Aanvraag tot aankoop

De aanvraag tot inkoop of bestelformulier (requisitie) is een document dat, wanneer het correct is goedgekeurd, het vastleggen van gelden voor de aankoop van goede-

ren of diensten, nodig voor de operatie van de onderneming, autoriseert.

Het belangrijkste onderdeel van de aanvraag is de specificatie. (Zie hoofdstuk 2, Specificatie.)

Dit is een duidelijke, beknopte, complete en nauwkeurige beschrijving van de technische eisen en de prestatie-eisen, alsmede een beschrijving van het materiaal, het onderdeel of de dienst, van de procedure die gevolgd moet worden om vast te stellen of de eisen gehaald worden en van het tijdschema.

Een onvoldoende en/of onduidelijke specificatie zal altijd leiden tot:

- een verkeerd samengestelde bidderslijst;
- slechte en onvoldoende kwaliteit;
- misverstanden met de aannemer of leverancier met dientengevolge claims;
- een verkeerd en meestal te hoog prijsniveau;
- meerkosten.

Een goede specificatie draagt meer bij aan een optimale prijs dan onderhandelingen over een onvolledige specificatie.

### **2.3 Goedgekeurde leverancierslijst**

(Zie hoofdstuk 3, Selectie.)

De goedgekeurde leverancierslijst is:

- een voorwaarde voor een goed inkoop/uitbestedingsbeleid;
- een noodzaak in verband met kwaliteits- en veiligheidsborging;
- een normstellingskader ten behoeve van de onderneming;
- een noodzaak voor lage kosten van de inkoopfunctie.

Het is een adressenlijst van leveranciers van goederen en diensten en vormt de basis voor het samenstellen van de aanvraaglijst. Deze lijst stelt zeker dat alleen die aanbidders worden gevraagd die technisch en commercieel in staat zijn aan alle eisen van de onderneming te voldoen.

Deze lijst minimaliseert de risico's van vooruitbetalingen aan leveranciers die als gevolg van een bankroet niet in staat zijn aan hun verplichtingen te voldoen. Hij geeft enige zekerheid dat orders en contracten worden gegund aan firma's van goede naam en faam.

Het opstellen van de lijst van aanbieders is een van de belangrijkste stappen van het aanbiedingsproces.

## 2.4 Het contract

(Zie hoofdstuk 4, Contracten.)

Alle orders en contracten dienen schriftelijk te worden gemaakt of te worden bevestigd. De opdracht en het contract zijn vaak de enige documenten die worden gebruikt om de leverancier of aannemer te informeren dat hij het goed of de dienst mag leveren aan de onderneming.

### 2.4.1 *Inhoud van het contract*

Een contract omvat een aantal elementen:

- verplichtingen van beide partijen;
- algemene gegevens als de begin- en einddata, specificaties, kwaliteit en hoeveelheid, afwijkingen of aanpassingen;
- de financiële en betalingscondities en procedures;
- de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden van de aannemer en onderneming;
- bepalingen omtrent vroegtijdige beëindiging of opschorting van het contract;
- het ogenblik waarop overdracht van eigendom plaatsvindt; de verantwoordelijkheid voor verliezen tijdens transport, transportkosten en andere aansprakelijkheden met inbegrip van invoerrechten en accijnzen dienen duidelijk gedefinieerd te zijn;
- de coördinatieprocedure, waarin opgenomen vele procedures.

### 2.4.2 *Eisen voor review*

In het algemeen is het verstandig degene die verantwoordelijk is voor de aanvraag ook verantwoordelijk te laten zijn voor het afmaken van de order of het contract. Voordat enige verplichting wordt aangegaan, is het nodig dat vroegtijdig advies wordt ingewonnen van de experts in de onderneming, zoals juridische afdeling, be-

lastingen, boekhouding, verzekering en auditors, om zeker te stellen dat de onderneming zo goed mogelijk beschermd is. Daarom is het zinvol reeds de ontwerpor- ders en contracten te laten reviewen door bepaalde em- ployés en stafgroepen.

Degene die verantwoordelijk is voor het contract moet beslissen of de observaties en aanbevelingen die ge- maakt worden door de reviewende functies of door de andere contractpartij in het contract worden opgeno- men. Het is gewenst om indien bepaalde aanbevelingen niet worden overgenomen, deze met de betreffende functionaris door te praten.

De reviews kunnen worden overgeslagen wanneer er geen ongebruikelijke condities, bepalingen of omstan- digheden zijn, en een standaardcontract wordt gebruikt dat in het verleden al eerder is gereviewed.

Voordat de orders en contracten worden uitgestuurd, dient goedkeuring verkregen te worden in overeenstem- ming met het bevoegdheidschema, waarin dient te wor- den aangegeven wie voor welk bedrag mag goedkeuren.

Een kopie van de volledig ondertekende order of con- tract wordt gedistribueerd aan alle belanghebbenden en betrokken functionarissen in de onderneming.

#### *2.4.3 Raamcontracten en afroeporders*

##### *Definitie*

Raamcontracten en afroeporders zijn gedefinieerd als die prijsovereenkomsten die materialen en/of diensten kunnen omvatten, waarbij afroepen of aanvragen tegen het lopende contract kunnen worden gemaakt op basis van herhaling, met het doel het plaatsen van losse orders te vermijden. Normaliter worden zij afgesloten voor de periode van ten minste één jaar of voor een vastgestelde hoeveelheid die geleverd dient te worden over een ge- lijke tijdsperiode.

Het tijdstip van afsluiten van een afroepcontract en de looptijd zijn kritische factoren die door de professionele inkoper moeten worden overwogen.

##### *Doel*

Een raamcontract of afroeporder wordt gemaakt om re- peterende behoeften aan materialen, goederen of dien-

sten in te dekken voor één of meer gebruikers. Hierdoor worden contractuele afspraken gemaakt teneinde te verzekeren dat:

- goederen en diensten:
  - worden geleverd in de juiste hoeveelheid;
  - voldoen aan de correcte standaard;
  - beschikbaar zijn wanneer de gebruiker ze nodig heeft;
  - beschikbaar zijn gedurende een bepaalde tijdsperiode;
- de beste integrale prijs wordt verkregen voor het materiaal of de dienst voor alle gebruikers door een reductie in de kosten van:
  - het materiaal of de dienst zelf;
  - het proces van inkopen of uitbesteden;
- het proces om te bestellen is gestroomlijnd, zodat het uitgeven van een afroep tegen een afgesloten afroeporder of raamcontract een routinehandeling is. Indien de totale hoeveelheid voor de gecontracteerde periode kan variëren dient er op gelet te worden dat geen verplichtingen worden aangegaan, die mogelijk niet kunnen worden waargemaakt. Dit kan resulteren in claims, indien de gecontracteerde hoeveelheid niet wordt gehaald.

### *Planning*

Het maken van het contract kan op elk ogenblik beginnen, echter dient het volgende te worden overwogen:

- Zorg ervoor dat niet alle afroeporders of raamcontracten die in ontwikkeling zijn of bestaande orders of contracten die voor vernieuwing in aanmerking komen, alle op dezelfde datum aflopen of beginnen (bijvoorbeeld 1 januari).
- Zorg ervoor afroeporders of raamcontracten zodanig in de loop van het jaar te maken dat zij niet in vakantieperioden vernieuwd moeten worden, met inbegrip van de kerstperiode.
- Begin met het maken van raamcontracten en afroeporders wanneer de leveranciers uitzien naar werk.
- Stel het maken van raamcontracten en afroeporders uit wanneer kan worden voorzien dat:

- nieuwe leveranciers of capaciteit beschikbaar komen in de naaste toekomst;
- huidige leveranciers of aannemers niet meer zo geïnteresseerd zijn om een order/contract af te sluiten.

Belangrijk is dat met een afroepcontract:

- de voorziening van goederen en diensten is zeker gesteld, zodat:
  - goederen en diensten met de juiste hoeveelheid en volgens de juiste standaard worden verkregen;
  - zij in overeenstemming zijn met de eisen van de gebruiker;
  - er wordt afgeroepen wanneer er een behoefte is;
  - de voorziening gedurende een bepaalde periode zeker is gesteld;
- de laagste integrale kosten van het materiaal of de dienst verkregen worden door:
  - het product of de dienst zelf; of
  - het uitbestedings- en inkoopproces zelf;
- de voorraden beperkt kunnen blijven en waar mogelijk de leverancier de goederen in voorraad houdt en niet de onderneming.

Voor het afsluiten van de order maakt men veelal gebruik van voorbedrukte formulieren met de inkoopcondities en voorwaarden. Bij het uitbesteden van diensten en werken gaat dat meestal niet omdat uitbesteding toegesneden moet worden op de specifieke taak. Het uitbestedingsproces is identiek aan het inkoopproces al komen er hier en daar enkele technieken om de hoek kijken, die de professionele contractinkoper dient te beheersen, zoals bijvoorbeeld het inschatten van de te verwachten prestatie van de aannemer.

### *Uitvoering*

Wanneer er meer dan één afroeporder of raamcontract is afgesloten voor hetzelfde product of dezelfde dienst, dient erop gelet te worden dat de afroep plaatsvindt te-

gen het prijstechnisch meest aantrekkelijke contract. Alleen wanneer de aanbieder hiervan niet in staat is te leveren, moet een afroep tegen een ander contract worden gemaakt.

## 2.5 Planning en prijsstelling

Om een goede uitvoering van een dienst of werk zeker te stellen is het van belang dat een goede planning wordt opgezet van de weg die leidt naar een afgeleverd product. Een belangrijk deel hiervan is dat deel dat de optimale strategie geeft en leidt tot de selectie van de juiste aannemer die het project gaat uitvoeren. (Zie hoofdstuk 6, Contractplanning.)

Indien duidelijk wordt dat een groot project tot uitvoering gaat komen, wordt er een projectuitvoeringsplan gemaakt. Het is een basisdocument voor een effectief projectmanagement, waarop in de loop van het project kan worden teruggegrepen. In dit plan, dat onder de leiding van de projectmanager door het projectteam gemaakt wordt, worden de doelstellingen van het project beschreven, de parameters gedefinieerd waarbinnen het project wordt uitgevoerd en de eisen vastgelegd van datgene wat men in de verschillende fasen bereikt wil hebben, bijvoorbeeld engineering, procurement, constructie, inbedrijfname. De verschillende potentiële kritische punten worden geïdentificeerd en alternatieve routes bekeken om vertraging en kostenoverschrijding te vermijden. Daarnaast worden de rollen vastgelegd van de leden van het projectteam en wordt de betrokkenheid van de belangrijkste afdelingen in de organisatie bepaald. Als belangrijk onderdeel van dit plan wordt vastgelegd de contractplanning, waarin opgenomen de uitvoeringsstrategie om tot een contract te komen, de data van gereedkomen van de specificatie(s) en de selectie van de aannemer.

Bij kleinere projecten wordt volstaan met enkel het contractingplan, dat kan worden aangevuld met enkele zaken uit het uitvoeringsplan. Van belang is echter dat er altijd een plan gemaakt wordt. Zonder plan vaart men een blinde koers.

Het plan is een document dat realistisch moet zijn, constructief en gericht op het doel; het bevat geen gedetailleerde procedures, maar legt het framework vast voor het zoeken naar oplossingen. Het document wordt naar behoefte bijgewerkt indien meer gegevens beschikbaar zijn.

2.5.1 *Uitbesteden van diensten en werken*

(Zie hoofdstuk 5, Contractvormen.)

Het uitbesteden van werk is iedereen die ooit een huis heeft laten bouwen, bekend. Een huis bouwen betekent meestal dat men een timmerman/aannemer zoekt die het ontwerp van een architect uitvoert. Zelden is de architect de aannemer, al komt daar verandering in. De civiele aannemer zorgt voor het totaal en neemt het werk aan dat door anderen, onder wie de grondwerker, de ijzervlechter, de elektriciën, de loodgieter, de tegelzetter en de behanger, wordt verricht. Hij is de coördinator en in laatste instantie de verantwoordelijke voor het totale werk.

In de grotere industrieën was het gebruikelijk in de eigen organisatie afdelingen te hebben om al het onderhoud in eigen beheer te kunnen doen en daarnaast een afdeling nieuwbouw te hebben, die ook alles door eigen personeel kon laten uitvoeren. Dit betekende een eigen timmermanswerkplaats, een eigen schildersbedrijf, eigen loodgieters, enzovoort. Dat er daardoor soms leegloop was, werd op de koop toe genomen. Met het streven om terug te gaan naar de core business werden veel van deze afdelingen afgebouwd en werd het werk uitbesteed. Er zijn bedrijven waar het totale onderhoud is uitbesteed aan specialistische bedrijven.

Met het groter worden van de fabrieken en het toepassen van nieuwe technologieën ontstond er een behoefte om enerzijds het ontwerpen uit te besteden en anderzijds de bouw en het toezicht daarop door anderen te laten verrichten. Het zijn voornamelijk de Amerikaanse ingenieursbureaus geweest die na de Tweede Wereldoorlog hun stempel drukten op deze activiteit. Vandaar

ook dat veel gebruikte termen van Angelsaksische oorsprong zijn.

Bij de beslissing van wat men wel of niet uitbesteedt, spelen vele factoren een rol, zoals:

- Kunnen derden het beter of goedkoper?
- Is er een noodzaak als gevolg van de concurrentiepositie?
- Is er wel iemand op de markt die het kan en wil?
- Heeft het eigen bedrijf de capaciteit of de kennis om het zelf te doen?
- Wil men de eigen knowhow beschermen?
- Heeft men zekerheid omtrent de tijdige toelevering of oplevering?

Nadat de beslissing is gevallen dat men een dienst of werk uitbesteedt, dient een plan van actie te worden opgezet.

Om een goed plan te maken is het van belang de vele manieren om diensten en werken uit te besteden te kennen:

- Het kunnen eenmalige opdrachten zijn om een goed gedefinieerd werk in een bepaalde tijd te laten uitvoeren. Dit werk kan dan worden uitgevoerd:
  - tegen een vaste prijs. Er wordt een vaste onveranderbare prijs afgesproken voor het uitvoeren van het werk. Bij deze vorm worden geen controles verricht op de hoeveelheid gepresteerde eenheden;
  - op basis van een regiecontract. Hierbij worden de prestaties afgerekend op basis van contractueel vastgelegde eenheidsprijzen voor de duurtijd (uren), materiaal en huur van toestellen en machines;
  - op basis van afrekening tegen eenheidsprijzen. Dit is mogelijk indien het gaat om welgedefinieerde en na uitvoering meetbare prestaties die deel uitmaken van een bepaald werk, waarbij voor elk van de prestaties een eenheidstarief is vastgelegd, zoals m<sup>2</sup> geschilderde muur, m<sup>3</sup> be-

- ton, m<sup>2</sup> bestrating, gemonteerde 4" afsluiter, enzovoort;
- het kost-plus-contract. Hierbij vindt de betaling plaats op basis van de reële kostprijs van de prestatie plus een vooraf bepaalde marge voor de aannemer.
- Bij onderhoudscontracten zijn er ook verschillende mogelijkheden:
- een onderhoudscontract op basis van een verlengbaar (dus opzegbaar) 'abonnement';
  - een onderhoudscontract op basis van reserveonderdelen plus uren voor de volledige levensduur van de machine;
  - 'full service'-contracten. Hier verkoopt men geen prestatie meer, maar een resultaat (bijvoorbeeld beschikbaarheid van de machine). Hoe dit wordt gerealiseerd is een zaak van de leverancier op basis van een contract waarbij de verwachte resultaten in meetbare parameters worden aangegeven. De toeleverancier levert calorieën, frigorieën, graden hardheid, draaiuren, enzovoort.

Diensten worden veelal gecontracteerd tegen een vaste prijs. Is dit onmogelijk dan dienen zoveel mogelijk eenheidsprijzen opgevraagd te worden om in de uitvoering geen verrassingen te krijgen over tarieven die niet contractueel vastgelegd zijn.

Het verdient de voorkeur geen escalatieclausules met vaste indices op te nemen, maar slechts te clausuleren dat als een van de partijen na een bepaalde periode behoefte heeft aan een gesprek over de prijzen, dit tot de mogelijkheden behoort. Ook kan worden gekozen voor het vastleggen van prijzen op iets langere termijn. Hierbij nemen beide partijen risico's voor wat betreft de prijsontwikkelingen.

Als in een werk of dienst ook goederen moeten worden geleverd, kan in de aanvraag aan de aannemers worden gevraagd om hun aanbieding op een bepaalde prijsbasis

in te sturen. De keuze van de specifieke prijsbasis is vaak afhankelijk van de volgende factoren:

- het soort materiaal dat geleverd wordt;
- de aard van de industrie;
- de mate van bestaande concurrentie in die markt;
- bestaande of te verwachten marktinvoeden;
- de looptijd van het voorgestelde contract;
- de tijd van het jaar;
- de mate van inflatie, enzovoort.

De meest gebruikelijke prijsstellingen waaruit gekozen wordt, zijn:

- *Vaste prijzen*  
Vaste prijzen betekent dat de leverancier/aannemer ermee instemt de prijzen vast te houden voor de looptijd van het contract, dat wil zeggen dat de prijzen gefixeerd zijn en niet kunnen worden gewijzigd.
- *Vaste prijzen met escalatie*  
Vaste prijzen met een escalatieclausule betekent dat de leverancier ermee akkoord gaat dat de prijzen vast zijn gedurende een bepaalde periode in de looptijd (bijvoorbeeld een kalenderjaar) van het contract. Daarna kunnen de prijzen worden gewijzigd.
- *Prijslijst minus korting*  
Prijslijst verminderd met een korting betekent dat de leverancier een prijslijst aanbiedt met een vaste korting voor alle behoeften gedurende een bepaalde looptijd. De prijslijst kan vast zijn of onderhevig aan wijzigingen.
- *Andere prijsstellingen*  
Er zijn nog andere prijsstellingen die onder bepaalde omstandigheden acceptabel kunnen zijn, zoals staffels of in combinatie met andere leveringen.

De prijsbasis 'prijzen zijn van toepassing op het moment van verzending of van verwerking' moet worden vermeden, omdat dergelijke prijzen zeer onzeker zijn.

### 2.5.2 *Prijzmanagement*<sup>1</sup>

Naast de planning van het uitbesteden is het van belang een gevoel te hebben van de prijzen die men kan verwachten. Bij grotere industriële ondernemingen is er een afdeling Cost Estimating; heeft men een dergelijke afdeling niet dan zal degene die het uitbesteden verzorgt een prijsgevoel moeten hebben.

In het algemeen wordt verondersteld dat prijzen een relatie hebben tot de kosten van een product of dienst. Niets is echter minder waar.

De prijzen die door een aannemer of leverancier bepaald worden, kunnen echter een heel verschillende invalshoek hebben. Zo kunnen prijzen:

- gerelateerd zijn aan de kosten;
- ten dele gerelateerd zijn aan de kosten;
- geen enkele relatie hebben tot de kosten.

Belangrijk is dat de inkoper een gevoel heeft van de elementen die hebben bijgedragen aan de vaststelling van de prijs door de leverancier of aannemer, om zodoende te kunnen bereiken dat hij een reële prijs betaalt.

#### *Kosten*

Daar waar de kosten belangrijk zijn bij het vaststellen van de prijs, kunnen deze kosten worden beïnvloed door:

- het soort materiaal dat gebruikt wordt en de prijs;
- de hoeveelheden die hiervan gekocht worden (hoeveelheidskorting);
- de methoden of processen voor de fabricage en de efficiency hiervan;
- de levertijd van de onderdelen (inflatie-effecten);
- het type vakman en de bekwaamheid die nodig is voor de uitvoering van de dienst of het werk;
- het faseren van de voortgangsbetalingen;
- de wijze waarop de overheads worden verdeeld over verschillende projecten (relevantie en nauwkeurigheid).

1 Deze paragraaf is ten dele overgenomen met toestemming van PMMS Consulting Group, Lytham, England.

Daar waar de kosten hoger zijn dan de prijs zijn er enkele alternatieven voor de leverancier of aannemer:

- op tijdelijke basis verkopen tegen een verliesgevende prijs, door bijvoorbeeld de overheadkosten geheel of ten dele te laten vallen;
- het product of de dienst niet meer aanbieden tegen de lage prijs, tot de markt een hogere prijs toelaat;
- zich terugtrekken uit de markt;
- zich zeer actief inzetten om de kosten te verlagen.

Daar waar de kosten weinig of niet relevant zijn bij het bepalen van de prijs zal veel afhangen van de marktomstandigheden en van de eigen omstandigheden van de leverancier. Een belangrijk punt dat men zich hierbij voor ogen moet houden is dat de verkoper een prijs kan aanbieden die, zoals gezegd, ongerelateerd is aan de kosten. Een leverancier die bijvoorbeeld een probleem heeft met kasgeld kan bereid zijn een lagere prijs vast te stellen om snel kasgeld te genereren.

De prijzen worden het sterkst bepaald door vraag en aanbod, terwijl de technologische ontwikkeling een belangrijke rol speelt bij prijsreducties. Het gebruik van CAD/2D en 3D, met direct hieraan gekoppelde verwerking van de materiaalbehoefte, heeft een besparing gegeven die aan aannemer en opdrachtgever ten goede is gekomen. Begrip hebben van de prijs is een van de bijdragen die de professionele inkoper kan leveren. Het gaat dan om vragen als: 'Wat is de prijs?', 'Hoe komt de leverancier tot zijn prijs?' en 'Hoe is de prijs te testen'. De inkoper moet zich niet laten hypnotiseren door de prijs en de zaken zien in termen van totale kosten.

Er zijn nog vele andere prijsbepalende, meer subjectieve, factoren. Bijvoorbeeld de vraag wie bij wie op de deur klopte. Heb jij de aannemer/verkoper gevraagd om langs te komen, waarbij je misschien onbewust de indruk hebt gegeven dat je een probleem had met de huidige aannemer?

Wat is jouw imago? Imago wordt overgedragen op aannemers door het gedrag en de verschijning van inkopers en hun omgeving en door de documenten die worden

uitgestuurd door de inkoopafdeling (aanvraagbrieven, tenderformaliteiten, informatiebrochures, zaken die worden verteld door niet-inkooppersoneel aan de leverancier, enzovoort). In een organisatie met professionele inkopers bepalen deze hoe ze gezien willen worden; zij managen hun invloed liever dan dat het imago voor zichzelf zorgt. Het imago kan de beslissende factor zijn in het hoofd van de verkoper bij het vaststellen van de prijs. Deze kan hoger of lager zijn dan de prijs die de verkoper van andere klanten vraagt.

### *Prijsopbouw*

Het begrijpen van de prijsopbouw is het startpunt van prijsmanagement. De prijs is het overeengekomen evenwicht tussen dat wat de inkoper bereid is te betalen en wat de verkoper bereid is te accepteren. Daarom dient de focus van prijsmanagement veeleer gericht te zijn op het managen van mensen en organisatie dan op de gegevens. De benadering van de kostenopbouw om de prijs te begrijpen is een goede start, zolang men maar in de gaten houdt dat dit niet het enige is wat de prijs bepaalt.

Begrip van de prijsopbouw zal de inkoper helpen om de logica van de verkoper te begrijpen, die laatstgenoemde ongetwijfeld verwoordt om zijn prijs of prijsverhoging te ondersteunen, maar die tevens de inkoper helpt om zijn verweer hiertegen op te bouwen. Hierbij moet uitdrukkelijk worden vermeld dat begrip voor de prijs of prijsverhoging niet identiek is met het akkoord gaan met deze prijs of prijsverhoging.

Door inzicht in de prijsopbouw komt men eventuele fouten in de prijszetting of in de inhoud van de gevraagde dienst op het spoor. Daarnaast geeft het de mogelijkheid zekere elementen – ook van een winnende aanbidding – te verbeteren.

### *Prijsbepaling*

Om zekere doelstellingen te bereiken wordt de prijs vastgesteld. Bijvoorbeeld:

- kost-plus-prijs: de prijs wordt zodanig gezet dat de kosten worden gedekt en een vastgestelde winst, als percentage of vast bedrag, wordt gemaakt;

- break-evenprijs: de prijs dekt wel de kosten maar genereert geen winst; kan bedoeld zijn om in de markt te blijven;
- marginale kostprijs: de prijs dekt alleen de variabele kosten, de vaste kosten moeten dan gedekt worden door andere orders;
- prijs op het niveau van de concurrentie of eronder;
- penetratieprijs: de prijs wordt extreem laag gezet om een deel van de markt te veroveren;
- afroomprijs, met als doel een extra winst te behalen boven de normale omdat men weet dat de klant bereid is die te betalen;
- overlevingsprijs, met als doel kasgeld te verkrijgen; de leverancier is meer gebaat bij kasgeld dan bij winst om bankroet te vermijden.

### *Achter de prijs komen*

Na alles wat gezegd is over kosten, prijsopbouw en prijszetting is het interessant te zien hoe de verhoudingen kunnen liggen.

Het volgende voorbeeld, uit het leven gegrepen, laat zien hoe complex een prijsniveau kan worden bereikt, waarbij de relatie tussen de eindprijs van materiaal en dienst met de markt volledig verloren is geraakt door allerlei factoren in te voeren, en waaruit tevens blijkt dat de aannemer/leverancier zich niet in zijn kaart wil laten kijken.

#### *1. Achtergrond*

Een leverancier wordt benaderd om een nieuw systeem te leveren en te laten monteren, waarbij een korte levertijd noodzakelijk is. De experts van de leverancier maken altijd de specificatie en het is bekend dat de leverancier 70% van de lokale markt beheerst. De leverancier is, langzaam maar zeker, ook succesvol aan het worden op de internationale markt.

#### *2. Business*

De leverancier heeft reeds veel apparatuur aan de onderneming geleverd en men wil dat de leverancier ook deze installatie levert, waarbij de leverancier naast de levering van de apparatuur ook constructiesupervisie kan geven.

#### *3. Prijsinformatie*

De prijsinformatie die de onderneming heeft is zeer gelimiteerd, er is echter concurrerende apparatuur. In het verleden zijn het altijd 'sleutel op de deur' (turnkey)-pro-

jecten geweest, waarbij geen kennis van de prijsopbouw is verkregen.

Wel is een kostenschatting beschikbaar voor budgettaire doeleinden.

#### 4. *Cultuur van de leverancier*

De leverancier is zeer gebruikersvriendelijk, je/jij met technici en allerlei besprekingen, maar zonder prijsdiscussies. Commercieel is hij echter zeer onvriendelijk.

Over de prijs en de prijsopbouw valt niet te praten: 'take it or leave it'.

Men is dus zeer achterdochtig, partnerschap is bespreekbaar maar dan met gesloten boeken.

De meeste verkopers zijn niet van zins enig risico te nemen en zij zijn niet bereid grote onzekerheden te accepteren tenzij zij in staat zijn de onzekerheid bij de inkoper neer te leggen.

#### 5. *Verwachting*

De inschatting is dat de prijs tussen de 80 en 110% te duur is.

Bevestiging hiervan werd verkregen door concurrerend aanvragen van niet-specialistisch werk, zoals de montage van de apparatuur.

De aannemer/leverancier vroeg hiervoor f 65.000 (anderen echter f 45.000, f 35.000 en f 28.000).

#### 6. *Opbouw van het uurtarief*

Door een geconcentreerd actieplan, waarbij de technische en commerciële functies van de onderneming een rol speelden, werd de volgende informatie verzameld over de prijsopbouw:

Basisuurtarief	f 36 per uur
Productiviteit (85%)	× 1,176
Wachttijd (4%)	× 1,04
Overwerk (10-20%)	× 1,10-1,20
Werkvoorbereiding (10-17.5%)	× 1,10-1,175
Reserve (contingency) (10%)	× 1,10
Winstmarge (standaard) (11%)	× 1,11
Uiteindelijke uurtarief	f 65-f 76 per uur

#### 7. *Conclusie*

- Vermijd het laten maken van een detailspecificatie door de specialistische leverancier, vooral als werk met een vaste prijs volgt. Door een ruim pakket van eisen te maken kan daarmee ook de markt verkend worden.
- Bij gebruik van de leverancier ook als montagetoezicht, geeft het onderhandelen over bepaalde prijselementen een inzicht in de methodiek van de opbouw van hun tarieven voor toezicht en apparaten.
- Besteed de montage concurrerend uit.

- Werk met een vaste winst (fixed fee) en eventueel een incentive als geen vaste prijs kan worden afgesproken.
- Maak een eenheidsprijzencontract.
- Betaal voor wat je krijgt.

### 2.5.3 *Verkooptechnieken*

Ervaren verkopers kunnen soms technieken gebruiken om de koper in een bepaalde positie te manoeuvreren. Over het algemeen zijn zij beter getraind, daarom is het van belang dat de inkopers aandacht geven aan het gedrag van de verkoper en dat van henzelf.

#### *Doel van de verkoper*

Het doel van de verkoper is de inkoper datgene te laten doen wat hij graag ziet. Voorbeelden hiervan zijn:

- de order nu te plaatsen;
- de gevraagde prijs te betalen;
- het product of de dienst van hem en niet van de concurrentie te kopen;
- meer te kopen dan nodig is of een langere looptijd te krijgen dan vereist;
- de inkoper zenuwachtig te maken als hij overweegt met een andere leverancier in zee te gaan;
- de inkoper een gevoel van machteloosheid te geven.

#### *Conditioneren*

Om zijn doel te bereiken worden door de verkoper allerlei technieken gebruikt om de inkoper te conditioneren. Dit wil zeggen een verwachting in de geest van de inkoper brengen die ertoe leidt dat hij of zij antwoordt op de wijze die de verkoper graag ziet. Deze handelwijze is niet specifiek voor het inkopen en verkopen. Het is het gedragspatroon dat onderzocht is door de Russische fysioloog I. Pavlov (1849-1936), bekend vanwege zijn experimenteel werk over het gedrag van dieren.

Sommige van deze conditioneringstechnieken die worden toegepast door de verkopers zijn:

- het aanbieden van smeergeld/cadeautjes/gunsten of overdadig vermaak. Zij brengen een zekere afhankelijkheid van de inkoper teweeg waardoor deze geen nee meer kan zeggen;

- het voorwenden dat hij maar een beperkte bevoegdheid heeft. Hiermee insinueert de verkoper dat hij niet bevoegd is om over de prijs te praten of andere concessies te doen;
- het bieden van commerciële gunsten. Zaken als vroegere levertijd, gratis training, betalingsvoorwaarden, enzovoort kunnen interessant zijn voor de koper;
- het afwijken van het gevraagde product. Door iets beters of anders aan te bieden tegen een meestal hogere prijs kan de indruk gewekt worden, dat iets verkregen kan worden voor een nominale extra prijs, waarbij een beter product of betere dienst verkregen wordt;
- het tonen van vriendelijke belangstelling. Dit geeft de koper een goed gevoel en is hem soms iets waard, bijvoorbeeld het plaatsen van een order;
- het leveren van service van hoge kwaliteit. Veel beloven en weinig geven doet de gek in vreugde leven; de vraag blijft of men die dienst nodig heeft;
- het laten merken dat men maar een kleine klant is. De verkoper geeft aan dat de koper een kleine klant is en blij mag zijn dat hij überhaupt bij hem mag kopen;
- het dreigen met een op handen zijnde prijsverhoging. Als nu besteld wordt kan deze verhoging worden vermeden. Zeer effectief als de verkoper weet dat het budget vaststaat;
- het afgeven op de concurrentie. Dit kan de koper in verwarring brengen, hij weet niet meer wat hij moet denken van wat er op de markt gebeurt;
- klagen over de lage winsten. Dit kan de indruk geven dat bij een lagere prijs de firma failliet gaat;
- het schermen met de prijslijst. Dit kan de indruk geven dat hier iets officieels op papier staat, waar niet van kan worden afgeweken;
- het suggereren van een prijsdoorbraak. Hierbij wordt de indruk gegeven dat deze prijs uniek is en alleen nu gegeven kan worden vanwege speciale omstandigheden;

- het suggereren van een speciale deal. Dit geeft de indruk dat de klant iets krijgt wat nog niemand voor hem gehad heeft en ook na hem niet zal krijgen (vaak met een hoge prijs). Soms worden hierbij fictieve papieren gebruikt;
- het praten met de gebruiker en het management. Hierdoor kan er een druk ontstaan op de inkoper om bij deze leverancier te kopen en krijgt de verkoper dus steun uit de eigen organisatie van de inkoper;
- het aangeven dat het volume bepalend is voor prijsafspraken en kortingen. De inkoper ziet zich daardoor genoodzaakt een order niet te splitsen maar bij één leverancier te plaatsen.

Gebaseerd op het succes dat de verkoper inschat van zijn conditionering van de tegenpartij kan het prijsniveau op een onverwachte hoogte terechtkomen. Slechts een professionele inkoper die onafhankelijk kan opereren, kan door dit alles heen prikken en een beslissing nemen op zakelijke gronden, gebaseerd op prijs en technische behoefte, alsmede de capaciteit en bekwaamheid van de leverancier.

#### *Positie van de inkoper*

Toch zijn er gelukkig nog andere factoren die bijdragen aan de prijsvaststelling, zowel ten gunste als ten nadele. Belangrijk is te weten of de positie van de inkoper sterk is. Dit is het geval als:

1. de aanbesteding niet urgent is en kan worden uitgesteld;
2. aannemers erop gebrand zijn de order te krijgen;
3. er veel potentiële leveranciers zijn;
4. de firma de enige of een van de weinige ondernemingen is die dit product of deze dienst nodig heeft;
5. aan de vraag ook kan worden voldaan met een alternatief of een vervangingsmiddel;
6. 'make or buy'-alternatieven voorhanden zijn;
7. de inkoper bekend staat om zijn gezond zakendoen en correcte betaling, en geen bluffer is;

8. de inkoper een goede kennis heeft van het orderboek van de aannemer, de financiële situatie, de processen, enzovoort.

Daarentegen is de positie van de inkoper zwakker wanneer:

1. het werk urgent is;
2. de aannemers niet sterk geïnteresseerd zijn in de opdracht;
3. de leverancier in een monopolistische positie verkeert;
4. de inkoper met de aannemer zaken wil doen vanwege zijn reputatie voor kwaliteit, betrouwbaarheid voor het halen van het tijdschema, enzovoort;
5. de aannemer eigenaar is van de gereedschappen, werktuigen en mallen of gespecialiseerde apparatuur bezit;
6. de aannemer zeer goed op de hoogte is van de positie van de inkoper.

*2.5.4 Filosofie van het in concurrentie aanvragen*

In de planning dient te worden aangegeven of men al of niet in concurrentie aanvraagt. Dit is sterk afhankelijk van de politiek van de onderneming.

Concurrerende aanbiedingen dienen te worden gevraagd bij contractwerk en aankoop van goederen en diensten waarvan de waarde een bepaalde geldgrens te boven gaat. Deze grens, afhankelijk van de onderneming, dient echter zo gesteld te worden dat er door het in concurrentie aanvragen een toegevoegde waarde ontstaat, omdat de kosten die ermee gemoeid zijn lager zijn dan de revenuen.

De meeste ondernemingen prefereren open concurrentie tussen gekwalificeerde, ethische leveranciers en aannemers, die er gezonde zakelijke praktijken op na houden. In het algemeen resulteert concurrentie in een betere efficiency en is het meer economisch voor de onderneming, doordat:

- zij verbeteringen stimuleert in de prestatie van leverancier en aannemer;
- zij de uiteindelijke kosten reduceert.

Elke onderneming dient een open blik te hebben voor nieuwe materialen en verbeterde of alternatieve diensten. Daarom moet een onderneming het aanboren van nieuwe bronnen entameren om zodoende in eerste instantie maximale concurrentie te krijgen van een zo groot mogelijk scala van leveranciers. In een later stadium kan men dan tot bijvoorbeeld partnerschap overgaan.

In bepaalde situaties kan het zaken doen met uitsluitend één enkele bron voorkomen, zoals wanneer:

1. een afroep wordt geplaatst tegen een raamcontract, waarbij de hoeveelheid echter de limieten, als gesteld in het contract, overschrijdt. Het dient dan aan de inkoopafdeling te worden overgelaten of men tegen de gelijke condities doorgaat, over de prijzen opnieuw onderhandelt of dat men in concurrentie de markt opgaat;
2. er behoefte is aan reserveonderdelen of diensten voor specifieke apparaten, waarbij er maar één leverancier beschikbaar is en geen alternatieve materialen of diensten kunnen of mogen worden gebruikt;
3. zich een noodsituatie voordoet, waarbij de verliezen voor de onderneming niet opwegen tegen de mogelijke besparingen die bereikt kunnen worden door in concurrentie aan te vragen;
4. recente aanbiedingen of ervaring met dezelfde hoeveelheden van soortgelijk materiaal of identieke diensten voldoende aanwijzing geven dat het in concurrentie aanvragen beslist geen prijsverbetering zal geven;
5. een contractingplan aangeeft dat de optimale procurementstrategie is om maar met één aannemer in zee te gaan, bijvoorbeeld om reden van kartelvorming;
6. als gevolg van de krappe markt maar één leverancier in staat is de gevraagde goederen of diensten op tijd te leveren;
7. overheids- of lokale wettelijke redenen ertoe dwingen een specifieke leverancier te gebruiken, bijvoorbeeld de enige leverancier die wettelijk is goedgekeurd.

Het is verstandig de reden waarom men niet in concurrentie aanvraagt altijd te documenteren, zodat elke vraag hierover kan worden beantwoord.

In deze gevallen is het belangrijk dat de inkoopafdeling ernaar streeft de beste commerciële transactie tot stand te brengen. Daartoe kunnen de volgende richtlijnen gevolgd worden:

1. Tracht een inkoop situatie met een concurrerende leverantie te verkrijgen door:
  - vragen over de technische specificatie te stellen om na te gaan of deze versoepeld of veranderd kan worden om te bereiken dat andere leveranciers of materialen ook kunnen worden overwogen;
  - het verder evalueren van het risico en de voordelen om de aankoop uit te stellen om meer en betere marktinformatie te verkrijgen;
  - het aanboren van de internationale markt.

Indien het onder 1 genoemde niet tot succes leidt:

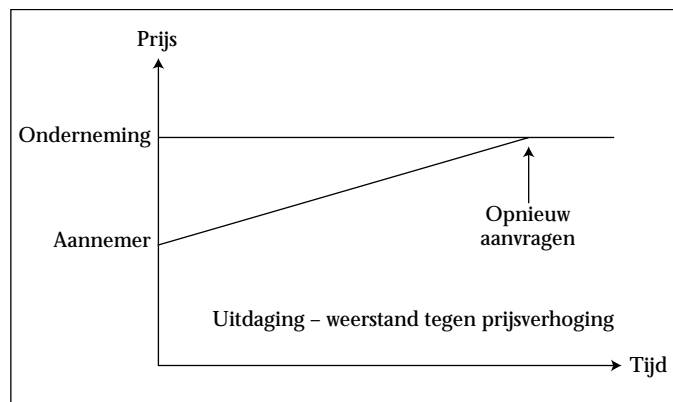
2. Verkrijg de beste schatting van een redelijke prijs, door gebruik te maken van marktonderzoekgegevens en de geschatte opbouw van de kostprijs.
3. Onderhandel over de best mogelijke transactie op basis van:
  - het totale volume van andere goederen of diensten dat de onderneming bij deze leverancier, op basis van concurrentie, koopt;
  - het totale volume van goederen of diensten dat de onderneming op een internationale basis bij deze leverancier koopt;
  - discussies over prijsdetails wanneer de opbouw van een prijs of tarief bekend is.

Voor langetermijncontracten:

4. dienen procedures voor de prijsaanpassing te worden geïdentificeerd, gekoppeld aan algemene indices en valutaschommelingen of, en dit heeft de voorkeur, het openen van onderhandelingen op verzoek

- van een van de partijen, waardoor er geen automatische ontstaat in de prijsstelling (zie figuur 2);
5. dient indien van toepassing, bijvoorbeeld bij doorbelastingen, een auditclausule te worden opgenomen in het contract, zodat verificatie mogelijk is.

0069-0002



*Figuur 2.*  
*Verloop van het tarief*  
*van een aannemer na een*  
*aantal jaren.*

### 2.5.5 Reciprociteit

Dit is in veel ondernemingen een geladen onderwerp, dat men echter vrij eenvoudig kan afdoen. Het is volstrekt normaal dat de eigen klanten van de onderneming, die voldoen aan de bovengenoemde criteria, een volledige en eerlijke kans gegeven wordt om een aanbieding te maken voor de goederen of diensten van de onderneming. Het dient hen echter duidelijk te worden gemaakt dat de selectie alleen plaatsvindt op grond van de bovengenoemde principes. Het is in dit geval van belang om nauw samen te werken met de verkoopafdeling, die dagelijks zaken doet met de afnemer en die als eerste de verwijten krijgt, indien een activiteit op goede gronden niet aan deze afnemer wordt gegund. Een verkoper moet op de hoogte zijn wie in onderneming diensten en goederen koopt, terwijl de inkoper moet weten aan wie de diensten en goederen van de onderneming worden geleverd.

## 2.6 Aanbiedingen

(Zie hoofdstuk 7, Offerteaanvraag.)

Het dient elke firma die aangevraagd wordt, duidelijk gemaakt te worden dat zijn eerste aanbieding zijn beste offerte moet zijn en dat aanbiedingen die ontvangen

worden na sluitingsdatum in principe niet in overweging worden genomen. Het is aan de onderneming of er al of niet op een prijs in de aanbidding nader wordt ingegaan.

Offertes worden gevraagd op de basis dat zij, zowel voordat als nadat de zaak is afgesloten, als vertrouwelijk worden beschouwd.

De aanbieders worden, tenzij om economische redenen, geïnformeerd op een individuele basis. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij grote projecten waarbij veel potentiële aanbieders tegelijk worden geïnformeerd omtrent de projectinhoud, de procedures en de gang van zaken bij de aanvraag; in zo'n geval worden dan vaak de verschillende disciplines tegelijkertijd uitgenodigd. In geen geval worden de leveranciers of aannemers geïnformeerd over de namen van de andere firma's die zijn uitgenodigd om een aanbidding te maken.

Leveranciers moeten worden aangemoedigd om naast de hun gevraagde aanbidding elk alternatief aan te bieden, dat verbeterde of vervangende materialen, diensten of methoden aangeeft, die ten voordele van de onderneming kunnen zijn, zowel door verbeterde prestatie als door een meer aantrekkelijke bedrijfsvoering.

Wanneer een leverancier of aannemer een alternatief materiaal, dienst of idee aanbiedt dat acceptabel is, dan kan aan deze firma de order worden gegund zonder een aanvraag voor het alternatieve materiaal aan de andere aanbieders te doen, aangezien zij dezelfde gelegenheid hebben gehad om in eerste instantie een soortgelijk alternatief voorstel in te dienen.

Het gebruik van concurrerende aanbiddingen is niet altijd de beste inkoopstrategie. Dit is bijvoorbeeld het geval:

- als het bekend is dat er mogelijk kartels legaal of illegaal actief zijn op de markt;
- als het aantal leveranciers zeer beperkt is;
- als een leverancier in een zeer bevoorrechte positie verkeert;
- als er behoefte bestaat aan nieuwe/ongewone/hightech goederen of diensten;

- op veraf gelegen plaatsen;
- als er een grote waarschijnlijkheid is dat de logistieke processen of procescontrole goed op elkaar kunnen worden afgestemd;
- voor zeer specialistische diensten;
- in beschermde markten;
- waar de kwaliteit of betrouwbaarheid van de levering het belangrijkste is.

De nadelen van het zakendoen met een enkele aannemer of leverancier zijn:

- grotere wederzijdse afhankelijkheid (stakingen, kostenvoordeel, enzovoort);
- verlies van contact met de markt;
- hoge kosten voor verandering van aannemer of leverancier;
- risico dat er geen gevoel meer is voor de kostenontwikkeling van de aannemer of leverancier.

#### *2.6.1 Verlenging van de aanbiedings-tijd*

Alle verzoeken voor een verlenging van de aanbiedings-tijd moeten worden overwogen en al of niet worden toegestaan. Als de verlenging wordt gegeven, moeten alle leveranciers en aannemers:

- onmiddellijk hierover worden geïnformeerd;
- dezelfde verlenging toegewezen krijgen.

Indien één of meer leveranciers of aannemers bericht geven dat zij geen aanbieding zullen maken, dient overwogen te worden om:

- de oorspronkelijke lijst van aanbieders uit te breiden met andere leveranciers of aannemers; en
- de sluitingsdatum voor het insturen van de aanbiedingen op een latere datum te zetten, zodat ook de nieuwe aanbieders een eerlijke kans krijgen om hun aanbieding te maken.

#### *2.6.2 Tabulieren van de aanbiedingen in een openings-rapport*

Een eerste tabel dient te worden gemaakt van de aanbiedingen, waarbij alle gegevens op een vergelijkbare wijze worden opgenomen, zodat de totale kosten van elke afzonderlijke leverancier onderling vergeleken kunnen worden.

Ook dienen alle relevante technische en commerciële voorwaarden en bepalingen in dit overzicht van aanbiedingen te worden opgenomen. Daarnaast kan men, indien deze bekend is, de prijs vermelden van een vorige levering of dienst.

Waar van belang dient eveneens de prijs van reserveonderdelen naast die van de apparatuur te worden opgenomen en de totale kosten van beide.

### *2.6.3 Vertrouwelijkheid*

Alle aanbiedingen dienen vertrouwelijk te worden behandeld en mogen onder geen beding bekendgemaakt worden aan concurrenten of niet bevoegd personeel van de onderneming. Zelfs aanwijzingen geven over de aard van de offertes kan het vertrouwen beschamen en leiden tot slechte relaties met de aannemers/leveranciers.

Ook alle prijzen en condities die ontvangen worden op de aanvraag of bij een onderhandeling dienen vertrouwelijk te worden behandeld en niet openbaar gemaakt te worden, behalve in die situaties waarbij alle aanbieders hierover van tevoren zijn geïnformeerd in de prijsaanvraag.

## **2.7 Evalueren van de aanbiedingen**

(Zie hoofdstuk 8, Offerte-evaluatie.)

### *2.7.1 Grondbeginselen*

Aangezien men op de lijst van aanbieders slechts aannemers/leveranciers heeft gezet die financieel gezond en van goede reputatie zijn en daarnaast aan de wensen van de onderneming kunnen voldoen, is het gebruik bij de meeste ondernemingen de aanbiedingen te evalueren en de order te gunnen zuiver op basis van concurrentie op het commerciële en technische vlak. Hierbij gaat men voorbij aan het feit of deze firma's internationaal, nationaal of lokaal opereren. Om tot een beslissing te komen of een firma op de lijst van aanbieders komt, dienen alle punten die een belemmering zijn om een order te plaatsen, vooraf te worden overwogen en niet op het moment dat blijkt dat deze firma de winnaar is.

### *2.7.2 Factoren om te overwegen*

Wanneer aanbiedingen geëvalueerd worden, moet een aantal factoren worden overwogen. In beginsel dienen

bekende voordelen of belemmeringen eerst te worden gekwantificeerd en tegen elkaar te worden afgewogen; over de uitkomst daarvan dient een akkoord te worden bereikt met de gebruiker, hetgeen tot slot wordt gedocumenteerd.

De volgende lijst geeft een opsomming van een aantal elementen die men kan hanteren bij de selectie van de aanbieders en bij de evaluatie van de aanbiedingen.

1. Kwaliteit en/of geschiktheid van de materialen of aangeboden diensten om aan de economische behoeften van de onderneming te voldoen.
2. Levering van materialen of uitvoering van diensten op het moment dat deze nodig zijn.
3. Back-up service, met inbegrip van:
  - beschikbaarheid en in voorraad hebben van reserveonderdelen;
  - beschikbaar hebben van de goederen in voorraad;
  - technische assistentie;
  - onderhoud en onderhoudsfaciliteiten.
4. Totale kosten voor aflevering, met inbegrip van:
  - alle kosten van verpakking, inspectie, vracht, lossen, uitpakken, opstellen, installeren en verzekering;
  - elke korting, prijsverlaging, bonus, enzovoort;
  - alle kosten van import, belasting en accijns;
  - valutakosten en valutafluctuaties;
  - betalingscondities;
  - aangeboden garantie en waarborgen;
  - kosten van vervanging van onderdelen, met inbegrip van afspraken over het in voorraad houden. Waar mogelijk dienen de aanbiedingen over reserveonderdelen tegelijk met de aanbieding voor de originele apparatuur te worden geëvalueerd;
  - voorzieningen voor het terugkopen van overtollig materiaal.
5. De waarde van de leverancier of aannemer voor de onderneming om haar algemene doelstellingen te bereiken en/of de meest voordelige distributie van zijn zaken, wanneer alle andere factoren gelijk zijn.

6. Het hebben van meer dan één leverancier of aannemer voor elk materiaal of elke dienst kan in bepaalde omstandigheden een nadelig punt zijn.
7. Het gebruik maken van dezelfde aannemer op vastprijjscontracten en regie- of tijd- en materiaalcontracten op dezelfde werkplek dient te worden vermeden, behalve in buitengewone omstandigheden of in noodgevallen. In zo'n geval dienen speciale maatregelen te worden genomen om controle op het personeel van de aannemer te kunnen waarborgen en scheiding te hebben van verantwoordelijkheid en kosten.
8. De directe extra kosten voor de onderneming die komen boven op de prijzen zoals aangeboden door de leverancier. Deze kosten kunnen ook het resultaat zijn van bijvoorbeeld verandering van leverancier of aannemer.

Enkele voorbeelden van deze kosten zijn:

- de kosten van inspectie, expediting en engineering follow-up op een verafgelegen locatie in vergelijking met inspectie om de hoek, enzovoort;
  - de kosten van inspectie bij ontvangst en tijd van de gebruiker;
  - de kosten van verandering, veroorzaakt door extra training en bijbrengen van veiligheidsbewustzijn, extra toezicht gedurende de eerste maanden, veldmobilisatie en opruiming, verschaffen van voorzieningen, enzovoort;
  - de kosten van kwalificatiereviews van leveranciers voor kritische apparaten en bezoeken voor evaluatie van de aanbidding;
  - de kosten van het opereren en van het gebruik van nutsvoorzieningen als water en energie.
9. De waarde van andere niet-geprijsde factoren (soft money) is een inschatting van de prestatie van de leverancier voor het voldoen aan de eisen van de order. Dit kan geschieden via een systematische benadering van de invloed van bepaalde elementen op de totale kosten van de order. Aangezien alle orders verschillend zijn is er geen uniforme lijst van deze

elementen. Dat wat belangrijk is in het ene geval, kan van nul en generlei waarde zijn in het andere geval.

Daarom moet iedere aankoop op zijn eigen merites worden beoordeeld.

Elementen die in overweging kunnen worden genomen, zijn bijvoorbeeld:

- organisatie en management van de aannemer;
- ervaring van de aannemer;
- bronnen van de aannemer;
- werkorganisatie en uitvoering;
- technische evaluatie;
- garanties en aansprakelijkheden van de aannemer;
- uitvoering van het werk en opvolging.

De technische evaluatie van de aanbiedingen dient te worden uitgevoerd door de technische experts van de gebruiker, waarbij vertrouwelijkheid van de aanbiedingen dient te worden gegarandeerd. Vaak wordt het technische deel van de aanbieding apart ingestuurd, zodat prijzen niet in de hele organisatie bekend raken. Soms ook vraagt men de aanbieder indien de technische en commerciële aanbieding in één document zijn vervat, enkele kopieën te maken waarin de prijzen onzichtbaar zijn gemaakt.

### 2.7.3 *Evaluatie van betalingscondities*

Indien de betalingscondities verschillend zijn, is het niet direct duidelijk welke aanbieding de meest aantrekkelijke is. Waar nodig dient men deze condities op basis van Net Present Value te evalueren, waarbij de accountantsafdeling van de onderneming goede assistentie kan verlenen.

Wanneer men aanbiedingen in verschillende valuta moet beoordelen, is de meest gangbare methode om alles terug te brengen tot de meest gebruikte valuta door het toepassen van de termijnwisselkoersen op de datum waarop de betalingen geacht worden te worden gedaan, hetgeen beter is dan uit te gaan van de koersen van het moment.

In het algemeen is het voordeliger voor de onderneming om een aanbieding in vreemde valuta te accepteren, dan om aan te dringen de aanbieding in een specifieke valuta (de lokale valuta) te ontvangen; dit laatste zal in de praktijk resulteren in een aanzienlijke verhoging om het risico van een koersverschil te dekken.

Voor individuele inkopen en contracten waarbij betalingen plaatsvinden binnen een jaar na plaatsing van het contract of de order, dient evaluatie van vreemde valuta te geschieden met referentie aan de bijbehorende termijnkoers gerelateerd aan de betalingstermijn. Deze koersen worden normaliter gequoteerd voor een termijn van drie, zes, negen en twaalf maanden vooruit en staan gepubliceerd in bijvoorbeeld Het Financieele Dagblad of de London Financial Times.

Voor aankopen waarbij de betaling plaatsvindt op een termijn langer dan een jaar na plaatsing van de order, verdient het aanbeveling contact op te nemen met de accountant van de onderneming om een beoordeling te maken van de wisselkoers op termijn voor deze valuta.

In het algemeen dienen aanbieders te worden vrijgelaten in welke valuta zij hun aanbieding aan de onderneming willen maken. In het geval van een regiecontract is dit ook van toepassing voor de onderaannemers en leveranciers die aanbieden aan de hoofdaannemer die door de onderneming is geselecteerd.

De beslissing om het risico van de vreemde valuta voor het aangaan van een contract in deze vreemde valuta al of niet in te dekken dient te worden genomen door de accountant. Een beslissing voor indekking is meestal gebaseerd op overwegingen van algemeen risico, de inkomsten in deze valuta en de verwachting van de ontwikkelingen van deze valuta.

*2.7.4 Verduidelijken van de aanbiedingen*

Verduidelijkingen van de aanbieding dienen te worden gegeven voor ingewikkelde aanvragen voor materialen en diensten en in gevallen waarin de onderneming volledig moet begrijpen wat de implicatie van de aanbie-

ding is, terwijl aan de andere kant de leverancier of aannemer een volledig begrip heeft van de eisen van de onderneming.

Zo'n toelichting is in het algemeen nodig om:

- zeker te stellen dat de eisen van de onderneming en de oplossing die wordt voorgesteld door de leverancier of aannemer volledig op elkaar aansluiten, dat de eisen begrepen worden door beide partijen en hun weerklank vinden in de aanbieding;
- verdere veranderingen en alternatieven als voorgesteld door de leverancier te bespreken;
- de omvang van veranderingen van de werkomschrijving die ontstaan zijn als gevolg van de aanvraag te bespreken;
- verdachte rekenfouten of typefouten in de aanbieding te bediscussiëren;
- een opgemaakte technische vragenlijst te bespreken;
- de aanbieding die niet wordt gemaakt overeenkomstig de aangevraagde basis (bijvoorbeeld af-fabriek in plaats van geleverd) of die niet kan worden geëxtrapoleerd naar de correcte basis, te vervolmaken;
- antwoorden te krijgen op vragen ten aanzien van belastingen, invoerrechten en accijnzen;
- te onderzoeken waarom een aantal potentieel succesvolle aanbieders onverwacht buiten de boot valt voor wat betreft prijs, verwacht proces, condities of extra geld voor speciale zaken;
- eventueel te onderhandelen over prijs en condities.

Het doel van zo'n overleg om is om zeker te stellen dat een potentieel succesvolle leverancier of aannemer niet wordt uitgesloten zonder een redelijke en eerlijke overweging van zijn aanbieding.

Dit wordt zeker niet gedaan om een onderhandeling aan te gaan met de leverancier of aannemer om een verbetering te krijgen van zijn prijs, maar om duidelijkheid te krijgen over de aanbieding, wat zit erin en wat niet. Een dergelijke bijeenkomst is verder bedoeld om de aannemers te laten zien dat zij in het algemeen hun beste prij-

zen moeten aanbieden bij de eerste gelegenheid die hen geboden wordt.

Soms laat de verduidelijking zien dat de aanbieders de kosten niet goed hebben verdeeld over de verschillende elementen, hetgeen dan heeft geleid tot de totale geoffreerde prijs. Bij die omstandigheden moet het mogelijk zijn dat de aannemer zijn kosten opnieuw toewijst aan de verschillende kostenelementen binnen uiteraard dezelfde totale prijsaanbieding.

Soms komt het ook voor dat de toelichting fouten blootlegt in de berekening van de aannemer, fouten als gevolg van een onjuiste interpretatie van de eisen van de onderneming, en andere zaken. Deze fouten dienen te worden gecorrigeerd en kunnen resulteren in een legitieme financiële wijziging van de concurrerende aanbieding van de aannemer.

Men dient zich te realiseren dat elk akkoord met de veranderingen of alternatieven als voorgesteld door de leverancier, alsook het effect van veranderingen in de aard van het werk als voorgesteld door de onderneming, kunnen resulteren in een prijsverandering van de gedane aanbieding.

Gedurende dit hele proces zal er correspondentie worden gevoerd door middel van brieven en faxen met de potentieel succesvolle leveranciers of aannemers. Daarnaast wordt er met hen vergaderd. De laagste aanbieder en de twee volgende die concurrerend zijn, moeten worden uitgenodigd voor een vergadering om de aanbieding uit te leggen en te verduidelijken. Vindt een dergelijke vergadering niet plaats, dan dient de reden hiervan vastgelegd te worden. Zo'n geval doet zich voor wanneer het absoluut duidelijk is, dat slechts een of twee een kans hebben om het contract te krijgen, ofschoon de noodzaak aanwezig blijft om de concurrentiedruk op de potentiële winnaar te handhaven en daarbij twee of meer aanbieders in de competitie te houden tot aan de gunning.

Bij vergaderingen om de aanbieding toe te lichten moet worden voorkomen dat slechts één persoon de onderneming vertegenwoordigt, waardoor deze eenling in de

positie kan worden gebracht de onderneming te verbinden. Bij voorkeur dienen deze vergaderingen daarom, indien zij gaan over prijzen, veranderingen en commerciële condities, te worden bijgewoond door ten minste twee personen van de onderneming. Vaak is dit één man van de inkoop en één van de gebruikersorganisatie of de technische expert.

#### 2.7.5 Technische evaluatie

De technische inhoud van de toelichtingsvergadering dient te worden gebaseerd op de uiteindelijke technische specificatie van het materiaal of op de uiteindelijke omschrijving van het werk, op een manier die alle details dekt, zodat de noodzaak van veranderingen in deze specificatie zoveel mogelijk kan worden geëlimineerd. Men dient de aanbieder volledig te doordringen van datgene wat van hem wordt verlangd.

De commerciële inhoud van genoemde vergadering dient zo uitgebreid mogelijk te zijn om latere vragen van beide kanten te voorkomen. Een overzicht waarin alle commerciële details zijn verwerkt, werkt verhelderend. Wanneer alle uitstaande punten zijn opgelost, dienen de aanbieders de belangrijkste veranderingen van hun aanbieding schriftelijk te bevestigen. Daar waar geen nieuwe aanbieding noodzakelijk is, kan volstaan worden met de notulen van de vergadering die door beide partijen worden ondertekend. Indien tot een contract gekomen wordt kunnen deze documenten verder tot onderdeel van het contract worden gemaakt.

Indien dit proces of andere redenen leiden tot een grootse wijziging van de werkschrijving, dient een nieuwe aanbieding te worden gevraagd. Als richtsnoer kan vermeld worden, dat veel maatschappijen 20-25% wijziging van de waarde van het contract beschouwen als een aanzienlijke wijziging, die aanleiding is om een nieuwe offerteprocedure te starten, waarbij men dit alleen doet onder de in eerste instantie succesvolle aanbieders.

Alle documenten dienen strikt vertrouwelijk te worden gehouden, in het bijzonder indien de transactie nog niet is afgesloten.

*2.7.6 Onderhandelen*

(Zie hoofdstuk 9, Onderhandelen.)

Na of tijdens de vergaderingen ter verduidelijking van de aanbieding kan een onderhandeling over prijzen en/of condities volgen, maar dit is zeker geen noodzaak. De meeste maatschappijen hebben als regel dat concurrerende aanbiedingen dienen te worden aangevraagd voor alle behoeften boven een bepaalde waarde, behalve onder zekere goed gedefinieerde omstandigheden. In een aantal van die omstandigheden is onderhandeling echter essentieel.

Prijzen en condities voor goederen en diensten kunnen worden onderhandeld wanneer:

- er slechts één leverancier beschikbaar is;
- besloten is om met één leverancier verder te gaan, bijvoorbeeld voor het maken van een speciale order, in een bestaande kartelsituatie, enzovoort;
- alle aanbiedingen van verschillende bronnen gelijk zijn en de ervaring heeft geleerd dat er geen winst in zit om deze aanbiedingen af te wijzen en een nieuwe aanvraagprocedure te starten;
- de specificaties of eisen veranderd zijn, nadat een leverancier of aannemer de order heeft gekregen;
- een overeenkomst kan worden bereikt, die niet verloopt volgens de normale procurementpraktijken van de onderneming, maar die voordelig is, zowel voor de onderneming als voor de leverancier of aannemer en waarbij het niet praktisch lijkt om concurrerende aanbiedingen aan te vragen;
- een bestaande order of contract toestaat dat bepaalde punten, zoals prijzen, condities, opzegging of vernieuwing, onder bepaalde omstandigheden kunnen worden onderhandeld;
- de inkoper weet dat bepaalde componenten van de kostenfactoren (basis- of eindproduct en/of arbeid) een prijsontwikkeling laten zien, die aangeven dat de prijs die wordt gerekend door de huidige leverancier of distributeur te hoog is;
- een verkoper aan de onderneming materialen of diensten aanbiedt tegen prijzen of tarieven die aantrekkelijker zijn dan die welke aangeboden worden

- door andere leden van dezelfde branche, hetgeen de mogelijkheid biedt tot onderhandeling over de condities waaronder de aanbidding wordt gedaan alsmede de lengte van de verplichting;
- de leverancier of aannemer een verzoek indient om meer geld te ontvangen (claim).

De redenen waarom men tot onderhandeling besloten heeft, dienen te worden vastgelegd in het dossier. Verder moet ervoor worden gewaakt dat iemand tijdens de onderhandelingen in een positie komt, waarbij verwacht wordt dat hij namens de onderneming in zijn een-tje verplichtingen aangaat.

Een veelvoorkomende vraag is met welke aanbieders men, na in competitie gedane aanbiedingen te hebben geëvalueerd, moet gaan onderhandelen. De mogelijkheden zijn de leverancier die:

- A. voor de laagste prijs heeft ingeschreven;
- B. voor de op een na laagste prijs heeft ingeschreven;
- C. de laagste materiaalkosten heeft;
- D. de laagste arbeid/overheadkosten heeft;
- E. voor de hoogste prijs heeft ingeschreven;
- F. voor de op drie na laagste prijs heeft ingeschreven.

Een mogelijk voorstel is A, C en D, waarbij tevens nog een onderhandelingsdoel kan worden gesteld.

Een voorbeeld met een aantal fictieve getallen mag dit verduidelijken:

Aanne- mers	A	B	C	D	E	F	Richtprijs voor onder- handeling
Arbeid	30	29	40	26	35	28	26
Overhead	10	11	15	9	15	12	9
Materiaal	60	63	55	70	70	64	55
Totaal	100	103	110	105	120	104	90

*Reden:*

De kansen zijn groot dat de laagste aanbidding nog verbeterd kan worden door analyse van en vergelijking met de verschillende kostenelementen in de andere aanbiedingen.

C is laag in materiaal maar hoog in arbeid: is er een relatie?

D is laag in arbeid en overhead maar hoog in materiaal: zit er verband tussen?

A is in totaal laag, maar kan deze prijs met de ervaring opgedaan uit de gesprekken met C en D nog verbeterd worden, of kunnen C of D nog onder A's prijsniveau worden gebracht?

#### 2.7.7 *Vernieuwde aanbiedingen*

Een vernieuwde aanbieding wordt aangevraagd wanneer:

- de geldigheidsduur van één of meer van de oorspronkelijke aanbiedingen verstreken is. In dat geval dienen alle oorspronkelijke aanbieders gevraagd te worden een nieuwe aanbieding te maken;
- besloten wordt om alle originele aanbiedingen te weigeren;
- met enkele aanbieders een toelichtingsvergadering is gehouden en zij uitgenodigd zijn een nieuwe aanbieding te maken;
- zich onvoorziene omstandigheden hebben voorgedaan (zoals belangrijke commerciële veranderingen of wijzigingen in de werkschrijving), die een invloed hebben op de aanbiedingen of zelfs op de keuze van de aanbieders.

Alhoewel men hierover van mening kan verschillen, is het een goede reden om een nieuwe aanbieding aan te vragen wanneer er een belangrijke wijziging in de werkschrijving is opgetreden. Als vuistregel kan gelden dat een wijziging van meer dan 25% aanzienlijk is en dat dit rechtvaardigt de oorspronkelijke aanvraag te herroepen en een nieuwe aanvraag te doen uitgaan.

#### 2.7.8 *Conditioneren en gunnen*

Het conditioneren van de aanbieding is een intern proces binnen de onderneming, waarbij de aanbiedingen van de leveranciers/aannemers zodanig op een rijtje worden gezet, dat zij onderling vergeleken kunnen worden. Dit gebeurt nadat de vergaderingen met de leveranciers of aannemers zijn gehouden.

Hiertoe is het nodig dat de aanbiedingen van de leveranciers/aannemers worden aangepast met kostenelementen, die al of niet in de aanbieding voorkomen en die óf het gevolg zijn van kosten die de onderneming

moet maken óf verwacht mogen worden indien met die leverancier of aannemer in zee wordt gegaan.

Nadat een volledige commerciële en technische evaluatie van de aanbiedingen heeft plaatsgevonden, alsmede een toelichtingsvergadering is gehouden, worden de aanbiedingen geconditioneerd en wordt een overzicht gemaakt waaruit blijkt welke leverancier of aannemer als winnaar uit de bus komt. Deze aanbeveling behoeft vervolgens de goedkeuring op het juiste besluitvormingsniveau in de onderneming.<sup>1</sup>

Indien de aanbeveling leidt tot de conclusie dat de opdracht moet gaan naar een aanbieder die niet de laagste totale of integrale kosten heeft, dienen de redenen goed gedocumenteerd te worden en in het dossier bewaard te worden.

Het contract wordt gegund aan de succesvolle leverancier of aannemer door deze een toepasselijke order of contract, volledig aangepast en ondertekend toe te sturen. Indien het materiaal of de dienst dringend nodig is kan de gunning plaatsvinden per fax (intentieverklaring), maar slechts na goedkeuring van de bevoegde instantie op de fax. De fax dient tevens, indien mogelijk, het order- of contractnummer te bevatten. Een bevestigende order of contract dient zo spoedig mogelijk hierna te worden verzonden.

#### 2.7.9 Niet-succesvolle aanbieders

Leveranciers en aannemers hebben een aanzienlijke hoeveelheid tijd en inspanning gestopt in de aanbidding. Het is daarom niet meer dan beleefd en sportief hen die niet gewonnen hebben, mee te delen dat de onderneming een contract met een andere aannemer heeft gesloten. Dit moet bij voorkeur geschieden nadat het contract met de winnaar is ondertekend.

Niet-succesvolle aanbieders dient te worden meegedeeld dat een gesprek over het hoe en waarom mogelijk is. Als zij zich willen informeren waarom zij het contract

1 De aanbeveling van de winnaar van de aanbiedingen is het einde van het bidingsproces. Verondersteld wordt dan ook dat alle relevante communicatie tussen de inkoopafdeling en de gebruiker, alsook de nodige interne reviews hebben plaatsgevonden.

niet gekregen hebben, kan hen in algemene termen de reden worden gegeven, bijvoorbeeld:

- De kwaliteit die zij aanboden, voldeed niet aan de gestelde eisen als vermeld in de specificatie.
- De prijzen waren, op vele punten en in het totale overzicht, niet concurrerend.
- Het afleveringsschema was niet gelijk of zelfs aanzienlijk later dan dat van de concurrentie.
- De operationele kosten van de installatie waren hoger dan van andere aanbiedingen.
- Van de voorgestelde voorwaarden en bepalingen werden er vele niet geaccepteerd.

## **2.8 Contractmanagement**

### *2.8.1 Archief*

(Zie hoofdstuk 10, Contractmanagement.)

Diegene die verantwoordelijk is voor de afhandeling van de inschrijfprocedure, met inbegrip van de verwerking van de aanbiedingen en eventuele onderhandelingen, moet een dossier maken van elke requisitie.

Het dossier moet goed overzichtelijk en volledig zijn, vertrouwelijk blijven en bewaard worden op een veilige plaats voor toekomstige referentie, inspectie of audit. Deze dossiers dienen minimaal de volgende informatie te bevatten:

- requisitie en rechtvaardiging om naar één bepaalde leverancier te gaan;
- lijst van aanbieders;
- rechtvaardiging voor onderhandeling;
- de aanvraagdocumenten;
- alle evaluatiecriteria;
- alle ontvangen aanbiedingen;
- het rapport van de opening van de aanbiedingen;
- documentatie in verband met de onderhandeling;
- notulen van de toelichtingsvergadering met leverancier of aannemer;
- tabellering van de aanbiedingen;
- alle eventueel herziene aanbiedingen;
- alle eventueel opnieuw aangevraagde aanbiedingen;
- documentatie van de gebruiker, waarin de reden wordt gegeven om eventueel een alternatieve leverancier te nemen;

- kopie van de order of het contract;
- volledige documentatie over veranderingen in de werkschrijving;
- orderbevestiging, indien nodig.

### 2.8.2 Contractbeheer

Voor elke order of contract ligt de verantwoordelijkheid voor het verkrijgen van de bedoelde resultaten als omschreven in het contract, inclusief de controle en de goedkeuring, in eerste instantie bij de organisatie die de koopaanvraag heeft uitgestuurd.

Van de gebruikers wordt verwacht dat zij gebruik maken van afgesloten raamcontracten en afroeporders.

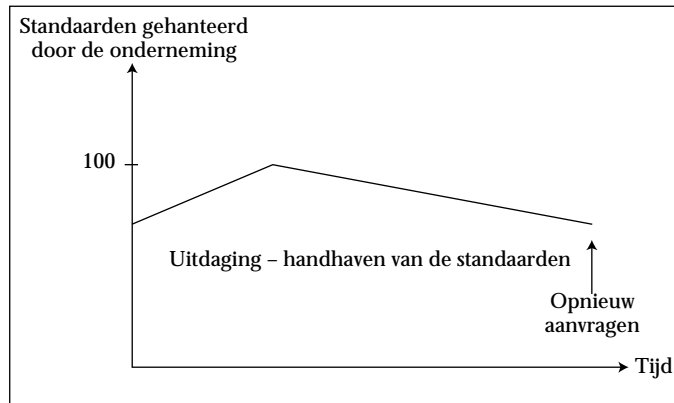
Gedurende de afwikkeling van de order, de uitvoering van het contract en gedurende de looptijd van het raamcontract of de afroeporder, is de inkoopfunctie die de order of het contract heeft afgesloten, verantwoordelijk voor het beheer van die order of dat contract. Dit kan inhouden:

- het zekerstellen dat de gebruikers tevreden zijn met de materialen of diensten die zij ontvangen;
- het assisteren van de gebruikers bij het ontstaan van elk probleem als gevolg van het contract;
- het toezien op het gebruik van de raamcontracten of afroeporders;
- het toezien op de hoeveelheden afgenomen van de raamcontracten of afroeporders om te zien of bepaalde mijlpalen worden bereikt;
- het zekerstellen dat elke retroactieve korting wordt geïnd;
- het behandelen van elke verandering in de order of het contract en het uitgeven van de noodzakelijke aanvullingen op de order of het contract;
- het zorgen voor opvolging en expediting, indien van toepassing en op verzoek;
- het assisteren bij elk transport-, verschepings- of afleverprobleem;
- het assisteren bij elk probleem over rekeningen of betaling;
- het vroegtijdig beginnen met het ontwikkelen van raamcontracten en afroeporders, voordat de huidige niet meer van toepassing zijn, om zeker te stel-

len dat nieuwe raamcontracten of afroeporders kunnen beginnen op het moment dat de oude verlopen zijn. (Zie figuur 3.)

- het afhandelen van alle claims van de onderneming, indien materiaal of apparatuur wordt geleverd met schade of met een tekort, indien herstelwerkzaamheden nodig zijn door de aannemer of indien leveranciers dan wel aannemers extra geld vragen of tijd voor oplevering;
- het afhandelen van de bankgaranties.

0069-0003



*Figuur 3. Het verloop van de prestatie van de aannemer tijdens de looptijd van een contract.*

## 2.9 Overzicht

Een samenvatting van de activiteiten bij een inkoop van belangrijke goederen of diensten wordt gegeven in het volgende overzicht:

- Maak een lijst op van de aanbieders.
- Stel de sluitingsdatum vast.
- Verzamel alle benodigde documentatie voor het insturen van de aanvraag.
- Doe de aanvraag naar alle leveranciers tegelijkertijd de deur uit.
- Controleer dat bevestiging wordt gegeven dat een aanbieding gemaakt zal worden.
- Verleng indien nodig de termijn voor het insturen van de aanbieding.
- Beantwoord vragen van leveranciers/aannemers; een goede gewoonte is de vraag en het antwoord naar alle aanbieders te sturen, zodat allen dezelfde informatie hebben.

- Neem de aanbiedingen in ontvangst.
- Open verzegelde enveloppen volgens de bestaande procedure.
- Maak een protocol van de opening van de offertes.
- Overweeg met de gebruiker aangeboden alternatieven.
- Tabuleer de gegevens in de aanbieding.
- Beslis met wie vergaderingen worden belegd.
- Zorg ervoor dat alle aanbiedingen een gelijke basis krijgen, zodat men appels met appels vergelijkt.
- Evalueer en vergelijk de aanbiedingen.
- Kies in overleg met de gebruiker de beste leverancier/aannemer.
- Informeer de winnaar en teken de order of contract.
- Informeer de verliezers omkleed met redenen, zodat zij bij een volgende gelegenheid mogelijk een betere aanbieding zullen doen.

**3****Structuur****3.1 Scheiding van verantwoordelijkheden**

Het uitbestedingsproces kent een aantal duidelijk onderscheidbare stappen:

1. de aanvraag tot uitbesteding (requisitie) met daarin opgenomen de goedkeuring van de benodigde fondsen, alsook de specificatie;
2. het uitbesteden in de markt afgesloten met het maken en ondertekenen van een contract (commitment);
3. de ontvangst en goedkeuring van de verleende diensten;
4. de goedkeuring van de betaling van de ontvangen rekeningen.

Teneinde belangenconflicten te vermijden is het een goed gebruik om het aanvragen te scheiden van het aangaan van de verplichting (commitment). Het is echter niet noodzakelijk dat de aanvrager een ander is dan de gene die de rekening goedkeurt, vooropgesteld dat de persoon die de verplichting aangaat niet dezelfde is als de aanvrager/fiatteur.

Voor een goed begrip kan het mogelijk verduidelikend werken de verantwoordelijkheden van de verschillende functies op een rij te zetten, waarbij opgemerkt kan worden dat afwijkingen van de opzet in de volgende paragrafen mogelijk zijn, zonder afbreuk te doen aan het principe van scheiding van verantwoordelijkheid.

### **3.2 Verantwoordelijkheden**

In het uitbestedingsproces zijn veel functies en personen betrokken, die elk hun eigen verantwoordelijkheid hebben.

De gebruiker of opdrachtgever is verantwoordelijk voor:

- de tijdige vaststelling van de behoefte en autorisatie om de aankoop of uitbesteding te laten starten;
- het maken of laten maken van de technische specificatie en eisen voor het werk of de dienst die wordt uitbesteed;
- het verkrijgen van goedkeuring om de uitgave of investering te doen;
- het assisteren bij het maken van het contract door technische beoordeling van de aanbieding en beoordeling van afwijkingen tijdens onderhandelingen;
- de ontvangst van de diensten en goederen;
- het op de juiste wijze gebruiken van de diensten;
- het ter beschikking stellen van bepaalde materialen, diensten, nutsvoorzieningen, enzovoort, zoals contractueel vastgelegd;
- het codenummer of de aanduiding van de afdeling;
- alle van belang zijnde commerciële details;
- de gewenste leverdatum;
- een schatting van de kosten;
- het rekeningnummer van de afdeling waarop de kosten geboekt moeten worden;
- namen van leverancier/aannemers die vroeger gebruikt zijn of die nu overwogen dienen te worden;
- standaarden, normen en inspectie-eisen.

Elke latere wijziging op de aanvraag dient uitgegeven te worden met een volgnummer en behandeld te worden

op dezelfde wijze als de originele aanvraag, zoals hierboven beschreven.

De boekhouding is verantwoordelijk voor:

- het assisteren in het maken van de instructies nodig voor de vereiste financiële procedures;
- de betaling van alle goedgekeurde rekeningen;
- de beoordeling van ongebruikelijke financiële transacties;
- het bewaren van kopieën van alle contracten en meerwerkorders.

Alhoewel dit van onderneming tot onderneming anders geregeld kan zijn, wordt hierbij een werkbare situatie weergegeven, waarbij het de verantwoordelijkheid van de inkoopafdeling is om:

- diensten of projecten uit te besteden;
- aannemers te identificeren, te evalueren en te selecteren;
- de contracting-strategie op te zetten;
- overtollig en afvalmateriaal te verkopen of te verwijderen;
- de aanvraag tot inkoop te controleren op de correcte autorisatie;
- na te gaan of de aanvraag een voldoende omschrijving geeft, zonder zodanig beperkend te zijn dat het gebruik van alternatieve aannemers, materialen en leveranciers onmogelijk is.

Ook kan het van belang zijn andere afdelingen zoals de juridische dienst en de belastingafdeling in te schakelen bij het afsluiten van een contract. Dit is helemaal afhankelijk van soort, aard en complexiteit van het contract.

### 3.3 Organisatie

In veel ondernemingen is er een splitsing van de aanschaf van goederen en diensten over het gehele bedrijf, waarbij er zelden professionele inkopers worden ingezet. In de automatiseringsafdeling koopt elke technicus in, in de onderhoudsafdeling wordt door de afdeling zelf ingekocht, bij projecten koopt de projectmanager in, grote contracten worden door de directie zelf ge-

daan. Al met al een versnipperd beeld, waarbij meestal geen sprake is van inkoop maar meer van bestellen. Een professionele organisatie die het belang van de waarde van inkopen onderkent, zal streven naar vakkundige medewerkers op dit terrein. Vaak verwacht men inkopen met het ter beschikking stellen van gelden al of niet uit een budget. De inkoper kan alleen dan inkopen wanneer hem gelden door een daartoe bevoegd persoon ter beschikking worden gesteld.

*Eisen te stellen aan een procurementfunctie*

Een efficiënte en effectieve procurementorganisatie heeft:

- professionele inkopers; dit betekent opgeleide, getrainde en ervaren inkopers. In sommige organisaties zijn dit vaak veelbelovende mensen met een opleiding op academisch of hbo-niveau, die na een aantal jaren carrière maken in andere functies binnen de onderneming;
- een beleid en een goed gedefinieerd systeem van bevoegdheden, dat het raamwerk geeft waarbinnen gewerkt wordt;
- gereedschap, standaarden en technieken, die het mogelijk maken een effectief gebruik te maken van geld, tijd en systemen;
- een goed systeem voor het verkrijgen van markt-informatie;
- een functie als centrum voor informatie over de markt waarop wordt ingekocht, die ten dienste staat van de gehele organisatie;
- binnen de onderneming erkenning verworven als een centrum van expertise;
- een meetsysteem waarmee de effectiviteit van de afdeling kan worden vastgesteld.

Of een inkoopafdeling zelfstandig is en aan de directeur rapporteert of als onderafdeling van de financiële afdeling of van de logistieke afdeling fungeert, is hierbij minder van belang. Het gaat om de professionaliteit van de inkoper, die al zijn aandacht kan schenken aan het inkoopproces en kan zorgen dat het goed of de dienst

wordt ingekocht tegen de beste prijs voor de onderneming, ook op lange termijn. Voor de technicus of onderhoudsman is het soms niet van belang wat de prijs is, levertijd en beschikbaarheid wegen voor hem zwaarder. Bij ondernemingen met meerdere filialen kunnen kleinere lokale groepen georganiseerd in een centraal geleide organisatie een waardevolle bijdrage leveren. Elke groep zal oog hebben voor de belangen van de eigen locatie, maar daarnaast is er de garantie van eenheid van procedures en proces, zodat op elk moment plaatsvervangers kunnen worden ingezet bij extra drukte of ziekte. Daar waar het interessant is kan men dan nog bepaalde diensten centraal inkopen, bijvoorbeeld voor groot onderhoud of voor door uitzendkrachten te verrichten werkzaamheden.

Ook kan men besluiten de inkoop van die diensten of goederen waarvan een van de locaties grootverbruiker is, door haar centraal te laten coördineren voor de hele onderneming.

Voor organisaties met een Europees karakter kan het zinvol zijn ook in dit verband te denken aan een centrale structuur waarbij de centrale inkoop zich alleen bemoeit met inkopen die elk van de onderdelen van de onderneming maar eens in de paar jaar doet, maar die door centralisatie vanuit één punt meermalen per jaar plaatsvinden. Hierdoor ontstaat centrale expertise, waar alle vestigingen dan gebruik van moeten maken. De ervaring leert dat dit een aanzienlijke kostenbesparing met zich meebrengt zowel in de prijs van de dienst of het apparaat alsook in de behandelingskosten van de order.

De verscheidenheid in organisatiestructuur blijkt uit het volgende overzicht, dat een momentopname geeft, waarbij opgemerkt dient te worden dat er een voortdurende verandering is zowel in de ene richting als in de andere:

Inkoop centraal georganiseerd	40%
Grote aankopen centraal georganiseerd	20%
Gemeenschappelijke behoeften centraal ingekocht	10%
Inkoop decentraal georganiseerd	20%
Anders georganiseerd	10%

*Voor- en nadelen van centraal c.q. decentraal inkopen*

De voordelen van een centrale inkooporganisatie zijn:

- efficiënte inzet van mensen, geen versnippering van krachten;
- vervanging in tijden van vakantie, ziekte, enzovoort;
- carrièremogelijkheden van inkopers op verschillend niveau;
- afstemming van strategie en procurementplan met professionele collega's;
- geen conflicterende situaties bij gebruik van dezelfde leveranciers;
- uniforme toepassing van procedures;
- expertiseopbouw;
- standaardisatie waar mogelijk;
- mogelijkheid tot het samenvoegen van volumina.

Naast voordelen zitten er ook nadelen aan een centrale inkooporganisatie:

- mogelijk grote afstand tot de gebruiker;
- idee van aantasting van de lokale vrijheid;
- lokale cultuurverschillen soms niet of nauwelijks te onderkennen;
- gevoeligheden moeilijk in te schatten;
- prioriteiten soms moeilijker te beoordelen;
- mogelijkheid van hogere transportkosten.

Voordelen van een decentrale inkooporganisatie zijn:

- lokale kennis waardoor meer betrokkenheid;
- snellere actie mogelijk;
- snellere reactie van aannemers/leveranciers;
- relaties met aannemers/leveranciers minder afstandelijk;
- service vaak sneller en beter door plaatselijke situatie.

De nadelen van decentrale inkoop vinden hun tegenhanger in de voordelen van de centrale inkoop.

Aangezien er op dit punt van verantwoordelijkheid vaak discussie is, heeft het zin om in een organisatie het hele aanbestedingsproces in zijn onderdelen op een rijtje te

zetten in een verantwoordelijkheidsdiagram en te zien hoe de meningen liggen. Dit werkt vaak zeer verhelderend. De in de volgende paragraaf gegeven tabel geeft een mogelijke oplossing.

### 3.4 Verantwoordelijkheidsdiagram

Dit diagram heeft betrekking op de uitbesteding van diensten en projecten.

	Inkoper/ Contractengineer	Gebruiker/ Opdrachtgever
<i>Requisitiefase</i>		
Bepaal behoefte	Informatie	Verantwoordelijk
Maak specificatie, bestek	Steun	Verantwoordelijk
Maak kostenschattting	Steun	Verantwoordelijk
Maak een schedule	Informatie	Verantwoordelijk
Verkrijg goedkeuring uitgave	Informatie	Verantwoordelijk
<i>Contractfase</i>		
Marktonderzoek (aannemers, capaciteit, geschiktheid)	Verantwoordelijk	Steun
Maak contractingplan	Verantwoordelijk	Steun
Voorstel aannemerslijst	Verantwoordelijk	Steun
Voorstel type contract	Verantwoordelijk	Steun
Goedkeuring procurementplan	Verantwoordelijk	Steun
Ontwikkel voorwaarden & condities	Verantwoordelijk	Steun
Uitsturen aanvraag	Verantwoordelijk	Informatie
Evalueer aanbieding – commercieel	Verantwoordelijk	Steun
Evalueer aanbieding – technisch	Steun	Verantwoordelijk
Onderhandel contract	Verantwoordelijk	Steun
Aanbeveling welke aannemer	Verantwoordelijk	Steun
Gunning van contract	Verantwoordelijk	Informatie
Informeel verliezers	Verantwoordelijk	Steun
<i>Uitvoeringsfase</i>		
Afroepen tegen contract	Informatie	Verantwoordelijk

	Inkoper/ Contractengineer	Gebruiker/ Opdrachtgever
Chasseren/inspectie/ schedule	Steun	Verantwoordelijk
Ontvangst diensten	-	Verantwoordelijk
Behandelen claims	Verantwoordelijk	Steun
Evaluatie prestatie aannemer	Steun	Verantwoordelijk
Opvolging datum afloop contract	Verantwoordelijk	Informatie

### 3.5 Partnering

In het streven naar kostprijsverlaging en zekerstelling van de dienst is de relatie met de leverancier van groot belang. Door langeretermijncontracten af te sluiten kan men komen tot een samenwerkingsverband, gebaseerd op vertrouwen, waardoor aanzienlijke besparingen te bereiken zijn. Deze besparingen liggen op het vlak van kwaliteit, administratieve kosten, vastlegging van een deel van de capaciteit van de aannemer, en communicatie.

Dit samenwerkingsverband – alliantie, co-makership of partnership – is een langetermijnverplichting tussen opdrachtgever en leverancier om specifieke business-doelstellingen te bereiken door maximaal gebruik te maken van de krachten van elkaar. De relatie is gebaseerd op:

- vertrouwen en wederzijdse verplichtingen;
- het continue werken aan verbeteringen van en in de relatie;
- begrip voor elkaars verwachtingen en waarden.

Om te komen tot een keuze met welke leveranciers men een alliantie zou willen sluiten, moet men een selectie maken die gericht is op die contracten die de hoogste impact hebben op de overall kwaliteit en de integrale kosten, en die daarnaast mogelijkheden tot verbetering in zich hebben.

Specifieke selectiecriteria die met het oog op dit streven een leidraad kunnen vormen, zijn:

- hoge waarde van de omzet of het verbruik;
- hoog risico;
- groot volume;

- mogelijkheden tot standaardisatie;
- belangstelling bij interne gebruikers en bedrijfsleiding, want er zal moeten worden geïnvesteerd in mankracht, dus in tijd en soms in geld.

In het algemeen zijn die diensten of goederen die niet kritisch zijn, een laag commercieel effect hebben, geen effect hebben op het eindproduct of die geen of weinig administratief werk met zich meebrengen, niet interessant als uitgangspunt voor een alliantie.

Indien men een keuze van de leverancier(s) gemaakt heeft, is het van belang te weten of de tegenpartij in een alliantie geïnteresseerd is. Diens interesse zal mede worden bepaald door de vraag of hij aan een groot aantal voorwaarden van de onderneming kan voldoen. Dit zullen inkoper en leverancier met elkaar moeten afstemmen. Bedoelde voorwaarden zijn:

- De directie van de leverancier steunt het partnership-concept.
- De leverancier is bereid mankracht in te zetten om aan verbeteringen te werken.
- De leverancier is technisch in staat zowel aan de huidige als aan de toekomstige behoefte te voldoen en heeft daartoe de capaciteit.

Daarnaast zijn er omstandigheden die moeten worden overwogen om te zien of de leverancier interessant genoeg is om verder mee in zee te gaan, zoals:

- De leverancier is kosten- en/of technologisch leider in de markt.
- De leverancier voelt zich verplicht mee te werken aan verbeteringen.
- De leverancier hanteert concurrerende prijzen.
- De leverancier kan zeer waarschijnlijk de integrale kosten verlagen.
- De leverancier wekt vertrouwen en/of de inkoper in de leverancier kan dat vertrouwen in de leverancier ontwikkelen.
- De leverancier is innovatief, creatief en reageert snel op technische en commerciële vragen.

Naast onder meer de zekerstelling van het leveren van de dienst is de opzet van partnership te komen tot verbetering van de integrale kosten. Daartoe is het nodig dat zowel de leverancier als de opdrachtgever werkt aan verbeteringsmogelijkheden, die in gezamenlijk overleg gekwantificeerd kunnen worden en gezamenlijk of apart worden uitgewerkt.

Bij de keuze van gebieden waarop verbeteringen mogelijk zijn, valt te overwegen:

- reductie van kosten van het inkoopproces, door onder andere planning van de afroep;
- harmonisatie van specificaties;
- standaardisatie en gebruik van industriële standaarden;
- reduceren van inspectiekosten;
- elimineren van opnieuw bewerken;
- reductie van de omlooptijd van bijvoorbeeld tekeningen;
- verbeteringen aan de informatiestroom (e-mail);
- administratieve verbeteringen (orders, chasseren, rekeningen, enzovoort).

#### 4.1 De zakelijke ethiek

Ethiek is de wetenschap van de moraalfilosofie. Zij constateert hoe de mens feitelijk handelt, maar stelt ook vast hoe de mens behoort te handelen. Het is het waardesysteem dat ons standaarden levert voor het vaststellen van wat juist is of verkeerd, goed of slecht.

Ethiek is gegrondvest in de maatschappij door religie, cultuur, traditie, wetten en gewoonten. Daarom is de zakelijke ethiek ook sterk afhankelijk van het beleid van de onderneming.

Ethiek gaat uit boven de regels of standaarden die door individuen, groepen of belangenverenigingen worden gesteld. Daarom kunnen gewoonten die in een tak van industrie gelden niet van toepassing zijn in een andere. Of sterker nog, door de andere tak worden verworpen. Een goed voorbeeld hiervan is de gewoonte in de civiele

aannemerswereld, maar ook in andere, om prijsaanvragen te melden aan de vereniging en aanbiedingen te vergelijken alvorens die in te sturen. Een praktijk die overigens door een beslissing van de Europese Gemeenschap is verboden, omdat zij het vrije marktmechanisme verstoort en de vrijheid van de opdrachtgever belemmert.

Van al het personeel dat betrokken is bij het inkoopproces moet verwacht worden dat het hoge ethische standaarden heeft in alle zakelijke verhoudingen en zich bewust is van potentiële compromitterende situaties.

Wanneer men zaken doet met leveranciers, worden de volgende algemene richtlijnen aanbevolen voor uw persoonlijk gedrag daarbij:

- Baseer beslissingen op gezond zakelijk oordeel en eerlijke evaluaties.
- Volg alle van toepassing zijnde wetten.
- Doe zaken op een faire, eerlijke en onpartijdige wijze.
- Herken en bescherm confidentiële informatie.
- Bedrieg of bedreig geen leveranciers.
- Prijs niet de concurrent in het openbaar.
- Geef de positie van andere leveranciers niet bloot.
- Speel de aanbieders niet tegen elkaar uit.
- Verschaf informatie over in welke richting uw prijsverwachting gaat; dit is niet verwerpelijk en kan een bepaalde strategie zijn.
- Geef alle aanbieders dezelfde kans en in geval van een nieuwe aanbieding ook dezelfde tijd om deze te maken.
- Accepteer ongevraagde nieuwe of gecorrigeerde aanbiedingen slechts onder speciale condities.
- Tracht geen voordeel te halen uit een fout van de leverancier.
- Vermijd gedrag dat lijkt op partijdigheid.
- Probeer niet te verkrijgen of accepteer geen voorkeursbehandeling voor persoonlijke verrijking – weiger elke gunst of gift of vermaak dat aanleiding kan geven tot enige verplichting.
- Let op de business-praktijken van uw leveranciers.
- Nodig geen aanbieder met voorkeur (niet de laag-

- ste) uit voor onderhandeling en geef geen valse hoop.
- Ga niet in op ondoorzichtige betalingsvoorwaarden en stem niet in met een leverancier om iets illegaals of onethisch te doen in uw naam.
  - Vermijd intensief contact met leveranciers gedurende het aanbiedingsproces, de offerte-evaluatie of de claimafhandeling (zogenaamde gevoelige perioden), vermijd speciaal contact in een context van vermaak.
  - Aarzel niet uw chef te informeren over enige situatie met vraagtekens.

Voor wat betreft giften getuigt het van een goed beleid als binnen de onderneming is uitgedragen dat het accepteren van giften die erop gericht zijn een tegenprestatie te ontvangen uit den boze is en een reden voor ontslag kan zijn. Als gift kan worden beschouwd ieder goed of elke dienst die in geld kan worden gewaardeerd en die gegeven wordt aan of ontvangen wordt van een derde, zonder dat de onderneming daarvoor een aantoonbaar gerelateerde en goedgekeurde tegenprestatie ontvangt, verlangt of levert.

Het getuigt voorts van een goed beleid om deze visie uit te dragen aan leveranciers en aannemers.

Een veelvuldig voorkomende vraag is of men een aanbod van een potentiële leverancier kan accepteren om zijn fabriek en productieproces te komen bezichtigen, waarbij hij alle reiskosten, zoals vliegtickets en hotels, betaalt. Het antwoord hierop is kort en bondig dat het niet gewenst is dit te accepteren, zodat men een vrij en onafhankelijk oordeel over het product kan behouden. Indien het echter door de opdrachtgever noodzakelijk geacht wordt zo'n bezoek af te leggen, dan dient de onderneming alle kosten voor haar rekening te nemen om te zorgen dat men een objectief standpunt kan blijven innemen en niet onvoorzien in een kwetsbare positie terecht komt.

Het verdient aanbeveling deze opvatting ook uit te dragen aan de aannemer die een werk voor de onderneming uitvoert.

Het is in dit verband interessant kennis te nemen van: 'The Ethical Code of the Institute of Purchasing and Supply' en 'De Gedragsregels voor het Nederlandse bedrijfsleven bij de aankoop van grotere investeringsgoederen aanbevolen door VNO en NCW' (zie hierna).

### **The Ethical Code of the Institute of Purchasing and Supply**

#### *Introduction*

1. In applying to join the Institute, members undertake to abide by 'the Constitution, Memorandum and Articles of Association, Rules and By-Laws of the Institute'. The Code set out below was approved by the Institute's Council on 26 February, 1977 and is binding on members.

2. The cases of members reported to have breached the Code shall be investigated by a Disciplinary Committee appointed by the Council; where a case is proven, a member may, depending on the circumstances and the gravity of the charge, be admonished, reprimanded, suspended from membership or removed from the list of members. Details of cases in which members are found in breach of the Code will be notified in the publications of the Institute.

#### *Precepts*

3. Members shall never use their authority or office for personal gain and shall seek to uphold and enhance the standing of the Purchasing and Supply profession and the Institute by:

- a. maintaining an unimpeachable standard of integrity in all their business relationships both inside and outside organisations in which they are employed;
- b. fostering the highest possible standards of professional competence amongst those for whom they are responsible;
- c. optimising the use of resources for which they are responsible to provide the maximum benefit to their employing organisation;
- d. complying both with the letter and the spirit of:
  - i the law of the country in which they practise;

- ii such guidance on professional practise as may be issued by the Institute from time to time;
- iii contractual obligations;
- e. rejecting any business practice which might reasonably be deemed improper.

*Guidance*

4. In applying these precepts; members should follow the guidance set out below:

a. Declaration of interest. Any personal interest which may impinge or might reasonably be deemed by others to impinge on a member's impartiality in any matter relevant to his or her duties should be declared.

b. Confidentiality and accuracy of information. The confidence of information received in the course of duty should be respected and should never be used for personal gain; information given in the course of duty should be true and fair and never designed to mislead.

c. Competition. While bearing in mind the advantage to the member's employing organisation of maintaining a continuing relationship with a supplier, any arrangement

d. Business gifts. Business gifts, other than items of very small intrinsic value such as business diaries or calenders should not be accepted.

e. Hospitality. Modest hospitality is an accepted courtesy of a business relationship. However, the recipient should not allow him or herself to reach a position where he or she might be or might be deemed by others to have been influenced in making a business decision as a consequence of accepting such hospitality; the frequency and scale of hospitality accepted should not be significantly greater than the recipient's employer would be likely to provide in return;

f. when it is not easy to decide between what is and is not acceptable in terms of gifts or hospitality, the offer should be declined or advice sought from the member's superior.

5. Advice on any aspect of the precepts and guidance set out above may be obtained on written request to the Institute.

Institute of Purchasing and Supply  
Easton House  
Easton on the Hill  
Stamford  
Lincs  
PE9 3NZ

**Gedragsregels voor het Nederlandse bedrijfsleven bij de aankoop van grotere investeringsgoederen aanbevolen door VNO en NCW**

1. In het offerte-stadium zal het opdrachtverlenende bedrijf aangeven of het gaat om een richtofferte voor bijvoorbeeld budgettaire doeleinden, of dat om een definitieve en dus bindende offerte wordt gevraagd.
2. Bij, in de regel complexe, investeringsprojecten zal de aanvrager daar waar enigszins mogelijk, een zodanige redelijke termijn voor het indienen van een offerte aangeven, dat een optimaal functioneren aan de aanbiederszijde wordt bereikt. Onder investeringsprojecten worden in dit verband bedoeld nieuwbouw of uitbreiding van gebouwen, fabrieken, installaties, productiemiddelen zoals machines, apparatuur, enzovoort.
3. Afhankelijk van de aard van het project zal, naast of in plaats van de uitgebreide specificatie, worden gestreefd naar een zodanig functionele omschrijving van de eisen, dat ook innovatieve en/of inventieve oplossingen als alternatief door de aanbieder kunnen worden ingediend.
4. De eventuele alternatieve aanbieding zal door de opdrachtgever mede in beschouwing worden genomen.
5. Bij het afwijzen van een qua omvang voor de aanbieder belangrijke offerte, zal het opdrachtverlenende bedrijf aan de aanbieder op het project afgestemde informatie verstrekken omtrent de redenen die tot de afwijzing hebben geleid. Deze informatie zal een zodanig algemeen karakter dienen te hebben dat er geen bedrijfsgeheimen van het eigen bedrijf of dat van de aanbieder zullen prijsgegeven. Anderzijds zal de informatie zodanig specifiek zijn dat de aanbieder er in grote trekken zijn positie op de markt mee kan inschatten.
6. Het opdrachtverlenende bedrijf zal ook in gevallen waarin geen juridische verplichting bestaat op grond van wetgeving betreffende juridisch eigendom, geen oneigenlijk gebruik maken van de in de aanbieding verstrekte know-how.
7. Alleen wanneer vooraf uitdrukkelijk schriftelijk is overeen gekomen, zal vergoeding van gemaakte project- en/of offertekosten plaats vinden. Dit kan met name gelden indien er sprake is van zeer complexe, relatief kostbare aanbiedingen.

#### 4.2 Belangenconflict

De inkoper doet er goed aan een conflict tussen de persoonlijke belangen en de belangen van de maatschappij bij het zakendoen met firma's of individuen te vermijden. Dit speelt wanneer men belangen heeft in een onderneming die zakendoet of tracht zaken te gaan doen met uw werkgever.

De vraag of men aandelen mag bezitten van een firma die goederen of diensten levert aan de onderneming komt in dit verband soms op. Van belang is hier de grootte van de onderneming en van het aandelenpakket. Als richtlijn zou men kunnen stellen dat een pakket aandelen van minder dan 5% van het totale aantal aandelen van de leverancier geen tegenstrijdigheid van belang geeft.

Een ander punt is of een werknemer van de onderneming in zijn vrije tijd mag werken voor een leverancier, consultant of zelfs een concurrent. Het antwoord hierop dient te zijn dat dit strijdig is met het belang van de onderneming en dus niet moet worden toegestaan. Bij de meeste ondernemingen geldt dat men verplicht is zijn betrokkenheid bij andere firma's te melden, zodat problemen later voorkomen kunnen worden.

Ook het zakendoen met familie kan een gevoelig punt zijn. Daarom verdient het aanbeveling als persoon in kwestie hier buiten te blijven en de zaak door een objectieve derde te laten behandelen. Om elke vorm van verstrengeling van belangen te vermijden en de werknemer te beschermen van elke verdachtmaking dient de employé de situatie aan zijn chef te melden.

Informatie die door een werknemer in zijn functie intern of van een leverancier wordt verkregen, kan en mag alleen maar worden gebruikt ten gunste van de onderneming. Dit betekent dat de werknemer niet snel een aankoop mag doen als hij weet dat de onderneming belangstelling heeft, bijvoorbeeld voor een stuk grond of een (bedrijfs)pand.

Veel van de gebruikte termen bij het aanbesteden van industriële projecten zijn van Angelsaksische oorsprong, doordat vele van de grote ingenieurbureaus deze oorsprong hebben en doordat veel grote industrieën een Amerikaanse moedermaatschappij hebben. Ook de Nederlandse ondernemingen die wereldwijd werken gebruiken dezelfde terminologie.

<i>Award</i>	Het gunnen van een order of contract aan een leverancier of aannemer.
<i>Aannemer</i>	De partij waarmee opdrachtgever een overeenkomst tot uitbesteden afsluit.
<i>Attachment</i>	Bijlage bij een contract, waarin zaken worden geregeld die alleen betrekking hebben op de onderhavige uitbesteding.
<i>Basis of design</i>	Verzameling van uitgangspunten op basis waarvan het conceptuele ontwerp is gemaakt.
<i>Basic engineering</i>	De fase in een project waarin het procesontwerp wordt gemaakt.
<i>Bid</i>	De aanbieding van een leverancier of aannemer om goederen of diensten te leveren.
<i>Bid clarificatie</i>	Het wederzijdse proces van toelichting en discussies met leveranciers of aannemers om hun aanbieding en de aanvraagspecificatie te verduidelijken.
<i>Bid conditionering</i>	Het proces om alle aanbiedingen op een gemeenschappelijke noemer te krijgen en te vergelijken.
<i>Bid evaluation</i>	Het proces van evalueren van de aanbieding van de leverancier of aannemer.
<i>Bidder</i>	Een leverancier of aannemer die is uitgenodigd een aanbieding te maken.

<i>Bidders long list</i>	Een lijst met potentiële aanbieders die eventueel gevraagd worden een beoordelingsvragenlijst te beantwoorden.
<i>Bidders short list</i>	Een lijst van aanbieders die gevraagd worden een aanbidding te maken.
<i>Bid review</i>	Bezoek aan de aannemer om te zien of hij het in zijn aanbidding gestelde kan waarmaken en om een inschatting te maken van zijn prestatie versus die van andere aanbieders.
<i>Bid slate</i>	Zie bidders short list.
<i>Buy back arrangement</i>	Een overeenstemming met de leverancier waarbij overtollig materiaal dat oorspronkelijk van deze leverancier is gekocht, na het project door deze terug zal worden gekocht.
<i>Claim</i>	Een schriftelijk verzoek tot vergoeding of verlenging op grond van vermeend recht tot vergoeding of meer tijd, al of niet op basis van het contract.
<i>Conceptual Design</i>	Een omschrijving van het basisontwerp van het project.
<i>Contract</i>	Een schriftelijke overeenstemming tussen twee of meer partijen voor het leveren van goederen en/of diensten door een leverancier of aannemer.
<i>Contractor</i>	Een leverancier of aannemer die zich contractueel verplicht de dienst of het project of delen ervan uit te voeren.
<i>Debriefing</i>	Het bespreken met de verliezers van de redenen waarom de keuze niet op hen is gevallen.
<i>Detailed engineering</i>	Het maken van werktekeningen voor het bestellen en construeren van het project.
<i>Discounted Cash Flow</i>	Een methode om de investering te analyseren en te evalueren, waarbij alle in- en uitgaande geldstromen wor-

	den verdisconteerd tegen een percentage, zodat een nettogeldstroom van nul ontstaat. Het percentage wordt DCF Return genoemd.
<i>Eenheidsprijzen</i>	Prijsvorm, waarbij de te leveren goederen of diensten af-gerekend worden per eenheid uit een werkpakket. De prijsvorm is gebaseerd op hoeveelheden geleverd werk of goederen.
<i>EPC contract</i>	Contract waarbij detailengineering, procurement en constructie wordt uitbesteed.
<i>EPCM contract</i>	Contract waarbij detailengineering, procurement en constructie wordt uitbesteed, alsmede het onderhoud in de toekomst.
<i>Expediting</i>	Het proces om zeker te stellen dat de gespecificeerde levertijd van materialen en/of diensten wordt gehaald (chasseren). Onderzoek hiernaar wordt onder meer gedaan door analyse van productieschema's tijdens fabrieksbezoeken.
<i>Forwarding agent</i>	Een firma die het importeren en exporteren van materialen verzorgt.
<i>Functionele Specificatie</i>	Geeft aan aan welke prestatie-eisen de installatie moet voldoen na voltooiing van het project.
<i>Incentives</i>	Een vergoeding toegekend aan de leverancier bij een prestatie boven normaal, welke een voordeel geeft voor de aannemer als voor de opdrachtgever.
<i>Incoterms</i>	Internationaal vastgelegde omschrijving van de condities voor levering van goederen.
<i>Isometrics</i>	Detailtekeningen van leidingwerk op schaal en in perspectief getekend.
<i>Lump Sum Contract (LS)</i>	Contract waarbij tegen een vaste prijs een gespecificeerde prestatie wordt geleverd.
<i>Maintenance</i>	Het uitvoeren van onderhoud aan de installatie of aan specifieke apparatuur.

<i>Net Present Value (NPV)</i>	Investeringsanalyse die de nettokosten/netto-opbrengsten van toekomstige geldstromen laat zien als functie van de huidige gebruikte rentevoet.
<i>Offerte</i>	De aanbieding van een leverancier of aannemer, ingediend op een prijsaanvraag van de opdrachtgever.
<i>Open begroting</i>	Uitbestedingsvorm, waarbij de details van de offerte van de aannemer zichtbaar worden gemaakt.
<i>Penalty</i>	Boete te betalen door de leverancier of opdrachtgever voor wanprestatie.
<i>P &amp; I Diagrams</i>	Tekeningen waarin de leidingen, apparaten en de instrumenten wordt aangegeven.
<i>Plot Plan</i>	Plattegrond van de installatie.
<i>Pre-kwalificeren</i>	Het beoordelen van potentiële aannemers tegen vastgestelde normen teneinde de aannemers op te kunnen nemen in het aannemersbestand. (Zie ook Bidders long list.)
<i>Process Design Specificatie</i>	Geeft een beschrijving van de functies, capaciteiten, dimensies, hoofdmaten, lay out van het project op basis waarvan het detailontwerp kan worden gemaakt.
<i>Procurement</i>	Het proces van specificeren, aanvraag en evaluatie, gunning en contractbeheer.
<i>Raamovereenkomst</i>	Een overeenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, die ten doel heeft de voorwaarden met name inzake prijs en condities, van de in de loop van een bepaalde periode te plaatsen opdrachten voor werk vast te stellen. (Ook wel paraplucontract genoemd.)
<i>Reimbursable Cost</i>	Contract waarbij alle gemaakte en aantoonbare kosten worden vergoed.
<i>Request for Quotation (RFQ)</i>	De aanvraag aan leveranciers om een aanbieding voor goed of dienst te maken.

<i>Requisitie</i>	Een geschreven verzoek tot inkoop van goederen of diensten.
<i>Retentie</i>	Het achterhouden van betalingen als garantie voor het geleverde.
<i>Scope</i>	De omschrijving van de omvang van de levering.
<i>Single source</i>	Het plaatsen van een order bij een leverancier of aannemer zonder vergelijkende offerteaanvraag.
<i>Soft Money</i>	Ongedefinieerde immateriële kosten bestaande uit óf besparingen óf extra kosten als gevolg van de uitvoering van het werk.
<i>Specificatie</i>	De in een document vastgelegde omschrijving vastgelegd in documenten om het gewenste goed of de gewenste dienst.
<i>Supplier</i>	De leverancier of aannemer van goederen of diensten.
<i>Time and Material (T/M) contract</i>	Tijd en materiaal worden vergoed. (Zie ook Reimbursable contract.)
<i>Total Cost of Ownership, Total Life Cycle Cost</i>	Dit zijn alle kosten die gedurende een bepaalde periode ten laste komen van de opdrachtgever, zoals die voor energieverbruik, onderhoud, reservedelen, inwerken.
<i>Turn key project</i>	Project dat sleutelklaar opleveren (bedrijfsklaar) wordt opgeleverd.
<i>Unit/Time Rate</i>	Eenhedsprijzen voor goed of dienst. (Prijs per meter, per stuk, per activiteit, per uur, enzovoort.)
<i>Vaste aanneemsom</i>	Prijsvorm, waarbij vooraf een vast bedrag met de leverancier of de aannemer overeengekomen wordt voor de te leveren goederen of diensten.
<i>Verrekenbare kosten</i>	Prijsvorm, waarbij de te leveren diensten op basis van een nacalculatie (meetstaat) worden afgerekend.