

Met zes stappen naar structurele besparingen in het inkoopproces

Veel overheidsorganisaties professionaliseren de inkoopfunctie teneinde te kunnen voldoen aan de (steeds striktere) wet- en regelgeving. Zo vragen vooral de regels op het gebied van Europees aanbesteden de nodige aanpassingen van gemeentelijke organisaties.¹ Ook het publieke debat gaat vooral over het al dan niet voldoende naleven van aanbestedingsregels door overheidsorganisaties.* Het voldoen aan de eisen is belangrijk, maar ook dient de overheid binnen de inkoopfunctie en het inkoopproces zowel incidenteel als structureel aanzienlijke besparingen te realiseren. Helaas laat de overheid de besparingsmogelijkheden maar al te vaak onbenut.

JOSCHA DE VRIES en
SIGRIT VAN WERVEN

Adviseurs bij Hiemstra & De Vries, Utrecht

In verschillende publicaties van gespecialiseerde adviesbureaus wordt uitgewerkt hoe, door betere onderhandeling en versterking van de strategische inkoop, invulling kan worden gegeven aan het besparingspotentieel. Naast besparingen op de inkoopfunctie, zijn ook in het inkoopproces aanzienlijke besparingen te realiseren. In dit artikel gaan we in op de vraag wat belemmerende factoren zijn voor het optimaliseren van het inkoopproces en de stappen die het daadwerkelijk realiseren van het besparingspotentieel in dit proces mogelijk maken.

Waar rechtmatigheid, integriteit en transparantie voor gemeenten belangrijke drijfveren vormen om in te zetten op het professionaliseren van de inkoopfunctie, gaan de vele publicaties op het gebied van inkoopmanagement vooral in op het besparingspotentieel dat het professionaliseren van de inkoopfunctie met zich meebrengt. Opvallend is dat, ondanks het hoge potentieel, nog maar weinig gemeenten echt inzetten op het realiseren van dit besparingsvoordeel. Naast het zorgen voor lagere prijzen en het verbeteren van de voorwaarden, kan ook flink bespaard worden door optimalisatie van het proces.

In dit artikel gaan we in op mogelijke oorzaken waarom organisaties nog onvoldoende inzetten op het realiseren van het besparingspotentieel en het optimaliseren van het inkoopproces. Daarnaast bespreken we een aantal stappen, op basis waarvan gemeenten relatief eenvoudig een start kunnen maken met het realiseren van het potentieel. Wij gaan hierbij niet zo zeer in op de inkoopfunctie (het sluiten van contracten of het aangaan van overeenkomsten met leveranciers), maar beperken ons vooral tot het inkoopproces.

Inkoopproces is breder dan de inkoopfunctie

Onder het inkoopproces verstaan wij het totale proces van het moment waarop een voornemen ontstaat goederen of diensten in te kopen tot het moment waarop het gekochte is afgeleverd en de betaling is verricht. Onderdeel van het inkoopproces is dus onder meer het plannen van inkopen, het ramen van het benodigd budget, de in ontvangstname van de dienst of het product en ook het afhandelingproces van de bijbehorende inkoopfactuur. Het uitvoeren van de inkoopfunctie is dus in onze definitie een deel van dit totale proces.

In veel organisaties is een aparte, centraal georganiseerde staforganisatie voor de ondersteunende processen ingericht. Opvallend is dat in veel gevallen de inkoopfunctie niet of slechts in beperkte mate in deze eenheden is belegd. Sterker nog, ook elders in de organisatie is geen inkoopfunctie ingericht. Veel organisaties hebben wel een inkoper, die betrokken wordt bij het sluiten van de grote contracten en het verzorgen van de aanbestedingen. Soms is de inkooporganisatie ook ingericht om decentraal te bestellen (bestelbureau voor de operationele inkooptaken). Echter, de leverancierkeuze en het bepalen van de specificaties van een product of dienst, doet, in de meeste gemeenten, de lijnorganisatie zelf. Dit, terwijl juist ook in dit deel van het proces besparingsvoordelen te behalen zijn.

Voordelen bij een optimaal inkoopproces

Uit onderzoek is gebleken dat het inkoopvolume van Europese Overheidsinstellingen jaarlijks meer dan €1.500 miljard is, ruim 16% van het bruto

binnenlands product van de Europese Unie.² De Europese Commissie heeft berekend dat de nationale overheden in de EU (ten gevolge van het ontbreken van concurrentiestelling) jaarlijks 4% te veel betalen.³ Uit een publicatie van Weele⁴ blijkt dat, afhankelijk van waar de publieke organisatie staat, met de ontwikkeling van de inkoopfunctie de besparingen voor de organisatie 10% tot 25% kunnen zijn. Deze cijfers en cijfers in andere publicaties bevestigen ons beeld dat het op een juiste manier, strategisch en efficiënt inrichten van het ondersteunende proces inkoop, in een publieke organisatie veel voordeel te behalen is. De mogelijke voordelen bevinden zich op het gebied van het inkoopvak: de inkoopprijs, de service en kwaliteit van de ingekochte materialen en diensten, in de inkooplogistiek, maar ook op de organisatie van het proces: de kosten van het inkoopproces zelf.⁵

Als we ons concentreren op het inkoopproces, dan zijn besparingen direct gerelateerd aan het selectief omgaan met bestellers, leveranciers en variatie in artikelen. Als de organisatie er in slaagt om tot een geselecteerd aantal leveranciers en artikelen te komen zijn schaalvoordelen en besparingen op behandel(proces)kosten te realiseren en kunnen de inkoopvoorwaarden worden verbeterd.

Schaalvoordelen

Het beperken van het aantal leveranciers vergroot het inkoopvolume per leverancier en versterkt daarmee de onderhandelingspositie van de inkoopende partij. Zo biedt het bundelen van goederen en diensten mogelijkheden tot aanbesteden of het vastleggen van afspraken in contracten, raam- of afroepovereenkomsten. Het goed maken van afspraken in de vorm van een prestatiegericht contract kan al leiden tot besparingen van 5%-10%. Deze besparingen worden niet alleen gemaakt op de inkoopprijs, maar ook in de inkooplogistiek. Door het beperken van het aantal leveranciers verlagen de kosten voor het selecteren en in stand houden van leveranciers organisatiebreed.

Daarnaast bieden (raam)contracten de mogelijkheid tot het (veel) efficiënter maken van de interne bestelprocedure, door het maken van een digitaal artikelenbestand, op basis waarvan vanuit elke plek in de organisatie (via intranet) besteld kan worden (*kader 1*).

Lagere behandelkosten

Meer bestellingen van gelijksoortige artikelen verlaagt de interne proceskosten. Het gaat hierbij vaak om processtappen die wel substantieel tijd kosten, maar niet heel zichtbaar zijn in de organisatie, omdat verschillende personen de acties uitvoeren. Zo zijn met de leverancier afspraken te maken over:

- facturatie (informatie op de factuur, factuurtermijnen);
- betalingstermijnen;
- verzend- en administratiekosten;
- ontvangst van een orderbevestiging (*kader 2*).

Conditievoordelen

Door vergroting van het volume van afname per leverancier in een concurrerende markt (de organisatie kan ook makkelijk zaken doen met een andere

leverancier), wordt de strategische positie van de organisatie ten opzichte van de leverancier verhoogd. Dit maakt het mogelijk betere afspraken te maken over cq. meer eisen te stellen aan levertermijnen en het gewenste serviceniveau. Voorbeelden zijn de wijze waarop de leverancier inkoopvoorwaarden toepast, onderhoud verricht en meedenkt over oplossingen/innovaties passend bij de organisatie.

Belemmeringen bij de optimalisatie van het inkoopproces

Waar kantoorartikelen en meubilair bijna overal centraal in organisaties worden ingekocht, worden adviesdiensten, vergaderlocaties en attenties ten behoeve van bijzondere gelegenhe-

Kader 1 Reductie leveranciers en artikelen

Reductie van leveranciers betekent minder kosten voor het in stand houden van een leverancier. De kosten van het in stand houden zijn onder andere opgebouwd uit:

- vastleggen en up to date houden gegevens leverancier;
- onderhandelingen met leverancier;
- opnemen en up to date houden van artikelen in het bestand.

Kader 2

Administratiekosten gemoeid met het afhandelen van facturen zijn in veel organisaties erg hoog. Dit komt met name doordat het aantal facturen dat niet direct betaalbaar gesteld kan worden groot is en het proces nog onvoldoende is gedigitaliseerd. Veel handelingen over meerdere schijven maken dat de behandelkosten voor een factuur in veel organisaties ergens tussen de €25,- tot ruim €40 zijn. Als je dat bedenkt is het logisch dat het loont het aantal facturen omlaag te brengen. Minder leveranciers vermindert het aantal facturen. Meer gestandaardiseerde bestellingen (artikelenbestand) vermindert het aantal facturen dat niet matcht. En een eenvoudiger procesgang bespaart behandelkosten per factuur. Bij een gemiddelde gemeente met 80.000 inwoners gaat het om zo'n 35.000 inkoopfacturen per jaar. Alleen al in het facturatieproces lijkt dus een structurele besparing van een paar ton in behandelkosten realistisch. Het moet gezegd worden dat een dergelijk bedrag overigens niet per direct in te boeken is (het gaat immers om delen van takenpakketten van medewerkers), maar het potentieel vraagt om serieuze aandacht.

den in veel gevallen door budgethouders zelf gedaan, al dan niet met inachtneming van geldende centrale aanbestedingskaders. Hoe groter de directe betrokkenheid en het directe belang van de budgethouder bij het product of de dienst die aangeschaft moet worden, hoe vaker de budgethouder zelf inkoper is. En ook, hoe kleiner het bedrag voor een incidentele aankoop, hoe meer de aankoop decentraal los van de inkoopkaders wordt gedaan. Of dit nu is omdat de inkooporganisatie onvoldoende vertrouwd wordt om de juiste keuzes te maken, of omdat onvoldoende onderkend wordt welke voordelen het centraal neerleggen van de inkooptaken kan hebben, feit is dat veel organisaties die wij kennen te veel decentraal inkopen.

Wij zien vier redenen in organisaties die ervoor zorgen dat decentraal inkopen aan de orde van de dag is:

- De begrotingssystematiek en de wijze waarop resultaten worden verantwoord, moedigt het bedrijfsmatig inkopen van goederen niet aan. Vaak vloeit een positief resultaat terug naar de algemene middelen. Noch is het reserveren van bedragen voor een opvolgende periode mogelijk.
- Inkopen die voor de budgethouder urgent zijn, vragen om snelle actie. Bestelprocedures volgens de interne inkoopafspraken zijn vaak uitgebreid en langdurig, wat onder meer veroorzaakt wordt door de openbare verantwoordingsplicht.⁶ Ook daar waar de procedure niet kort is, of hoeft te zijn, is de perceptie van budgethouders vaak dat centraal inkopen te lang duurt.
- De kosten van het proces zijn onvoldoende zichtbaar voor de budgethouder. De (proces)kosten voor het afhandelen van een factuur (in een inefficiënt proces soms wel tot € 40 per factuur) zijn niet zichtbaar. Ook als budgethouders kostenbewust zijn, zullen ze eerder kijken naar de kosten van het aan te schaffen artikel, dan de totale kosten om het betreffende artikel te krijgen. Daarmee worden soms keuzes gemaakt die goedkoper lijken (de prijs van het betreffende artikel is lager), maar die in de praktijk duurder zijn (de totale behandelkosten zijn hoger).
- Het gevoel van urgentie voor centrale inkoop bij integrale managers is beperkt als je het vergelijkt met het belang dat wordt gehecht aan de eigen autonomie. In de ogen van een budgethouder weegt zijn beslissingsbe-

Figuur 1 Zes stappen om het inkoopproces optimaliseren

<i>Stap 1</i>	Zorg voor kaders vanuit concern en betrokkenheid van de lijn
<i>Stap 2</i>	Beleg operationele inkooptaken zoveel mogelijk in de lijn
<i>Stap 3</i>	Breng zowel de pijn als het besparingspotentieel in beeld
<i>Stap 4</i>	Vorm eenduidige productgroepen en maak keuzes per productgroep
<i>Stap 5</i>	Maak optimaal gebruik van ondersteunende geautomatiseerde systemen
<i>Stap 6</i>	Zorg voor gelijkwaardige relatie van inkoop met organisatie

voegdheid als integraal manager vaak zwaarder dan het concernbelang van centrale inkoop. Het voordeel van centrale inkoop wordt wel onderkend, maar minder zwaar gewogen dan de eigen autonomie. Dit geldt op alle niveaus van integraal management. Ons beeld is dat de ruimte voor integrale managers, budgethouders, om deze afweging te maken in veel organisaties feitelijk erg groot is. In de praktijk wordt niet of nauwelijks gestuurd op het nakomen van de centrale afspraken.

Met zes stappen naar een verbetering van het inkoopproces

Vanuit de inzichten waarom in veel gevallen niet of onvoldoende wordt ingezet op het realiseren van het besparingspotentieel, adviseren wij zes stappen om vrij eenvoudig een deel van het besparingspotentieel in te lossen. Deze stappen kunnen gelijktijdig en in willekeurige volgorde worden gezet (zie *figuur 1*).

Stap 1 **Zorg voor kaders vanuit concern en betrokkenheid van de lijn**

Als eerste stap om te komen tot het realiseren van besparingen door strategisch inkopen en het optimaliseren van het inkoopproces is het wezenlijk de inkoopkaders goed vast te leggen. Daarbij is het belangrijk niet alleen de kaders vanuit het concernbelang en de inkoopdiscipline, maar ook vanuit het belang van de integrale manager op decentraal niveau te bepalen. Niet voor alle goederen en diensten is het wenselijk om deze centraal en vanuit een eenheidsprincipe in te kopen. Tegelijkertijd is het belangrijk dat budgethouders zich realiseren dat het voordeel van decentraal aanschaffen van bloemen, inkopen van vergaderlocaties niet opweegt tegen de extra kosten die dit voor de organisatie als geheel met zich meebrengt.

Tegelijk met het vaststellen van het mandaat van elk niveau van integraal management, bepaalt 'het concern' binnen welke centrale kaders de integraal managers die integrale verantwoordelijkheid mogen nemen. Het maken van onderscheid schept duidelijkheid en maakt helder waar voor de inkoopfunctie wel en niet mogelijkheden liggen om in te kopen:

- Goederen en diensten direct gekoppeld aan het primaire proces: kaders stellen is niet wenselijk. Per eenheid zijn de eisen die worden gesteld aan de producten specifiek. Als het product niet voldoet aan de specifieke eisen is de afdeling niet in staat om de gewenste resultaten te boeken. De inkoopafdeling kan helpen bij het onderhandelen, contracteren en uiteindelijk bestellen. De budgethouder is zelf in de lead voor het bepalen van de eisen en wensen.
- Goederen en diensten niet gekoppeld aan het primaire proces: standaard goederen en diensten, die niet direct van invloed zijn op het functioneren van het primaire proces. Voorbeelden zijn papier, horecabehoeften, bloemen en reinigingsmiddelen.

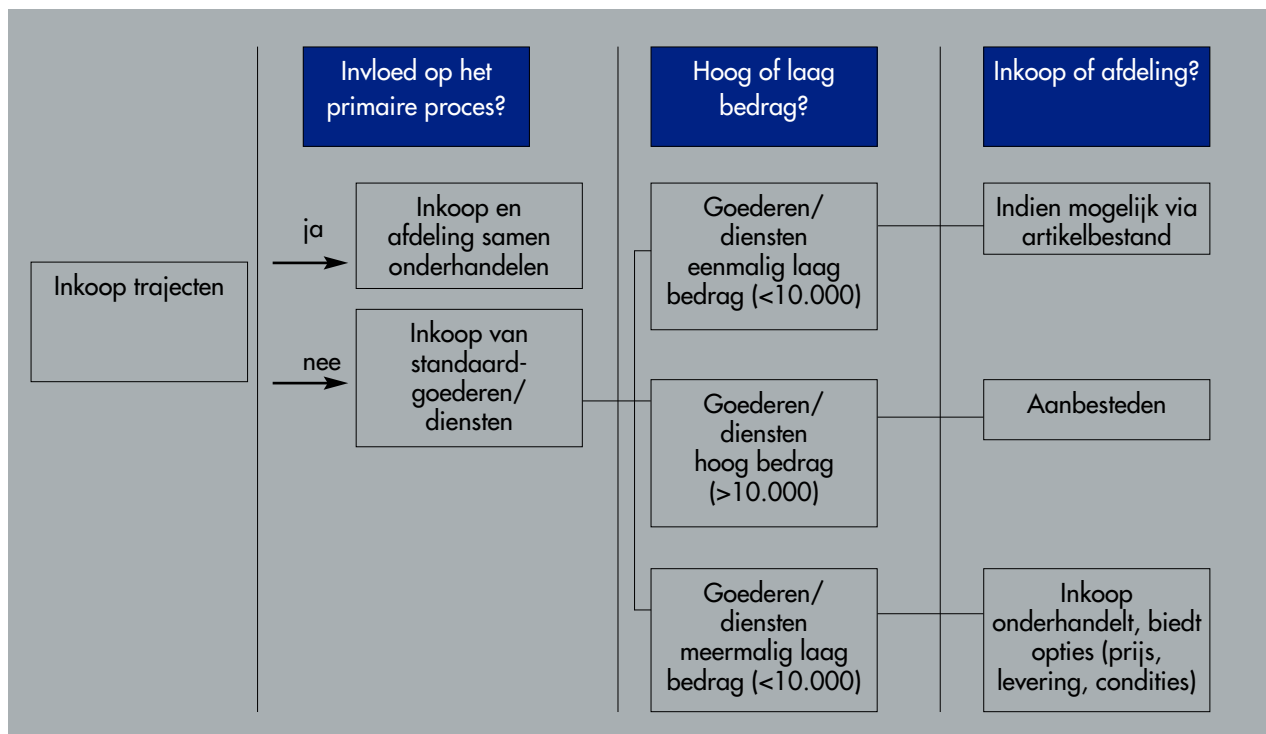
In *figuur 2* is weergegeven waar de nuanceverschillen liggen tussen inkopen die wel en niet verbonden zijn aan het primaire proces.

Bij het opstellen van de centrale kaders kan gestart worden met een aantal quick wins. Daarbij liggen productgroepen die minder gevoelig liggen (zoals hiervoor beschreven niet verbonden aan het primair proces) voor de hand. Bewijs aan de organisatie met het beter organiseren van deze productgroepen de meerwaarde van het centraal inkopen.

Stap 2 **Beleg operationele inkooptaken zoveel mogelijk in de lijn**

Het daadwerkelijk boeken van besparingen vraagt om een professionele in-

Figuur 2 Inkopen wel en niet verbonden met het primair proces



koopfunctie, die in staat is te acteren als strategisch denkende eenheid en er naar streeft kwaliteit in te kopen tegen de laagst mogelijke kosten.

In veel overheidsorganisaties is de aandacht van inkopers vaak gericht op de operationele inkooptaken. Om de inkoopfunctie en de positie van de inkopers te verstevigen is het noodzakelijk de aandacht te verschuiven van de operationele inkooptaken naar de tactische en strategische inkooptaken. Door de operationele inkooptaken zo veel mogelijk te standaardiseren, kan de inkooporganisatie zich richten op de tactische en strategische inkoopfunctie. Standaardisatie, onder meer het inrichten van een artikelbestand, maakt het mogelijk operationele inkooptaken te beleggen in de lijn (zie figuur 3).⁷

De grote meerwaarde is dat de centrale inkoopafdeling daadwerkelijk de kans krijgt de aandacht te richten op activiteiten als onderhandelen en samenwerken: de strategische activiteiten die de basis vormen voor een goed georganiseerde inkoop binnen de organisatie. Voor de lijnorganisatie ('decentraal') is het prettig dat zij zelf het moment bepalen van de inkoop, ook al is de keuzevrijheid door een standaard aanbod beperkt.

Stap 3

Breng zowel de pijn als het besparingspotentieel in beeld

Bewustwording bij directie en afde-

lingshoofden is noodzakelijk voor het realiseren van besparingen. Bewustwording betekent zicht op de te behalen opbrengsten en de gemaakte kosten. Zorg dat de belangrijke kengetallen bekend zijn: de totale beïnvloedbare inkoopomzet, de totale niet beïnvloedbare inkoopomzet, het aantal leveranciers, het aantal artikelen, het aantal facturen en ook de proceskosten (tijdsbesteding per

product/proces maal gemiddelde salarisschaal betrokken functionarissen). Bepaal aan de hand van deze kengetallen het besparingspotentieel en meet vervolgens jaarlijks hoe deze kengetallen zich ontwikkelen. Beperk de meting tot een beperkt aantal kengetallen en waak daarmee voor het te zwaar op tuigen van de meting (waarmee de meting een doel op zich kan worden).

Figuur 3 Strategische, tactische en operationele inkoop

Strategische inkoop

- inkoop en aanbestedingsbeleid
- strategische vraagstukken: in- uitbesteding, inkoopcoördinatie, ondersteuning inkoopfunctie
- opstellen inkoopkaders (mandaten voor integraal management)

Tactische inkoop

- inventariseren: bepalen behoefte eigen organisatie inventariseren aanbod in de markt
- specificeren: opstellen programma van eisen, conceptcontracten, offerteaanvraag
- selecteren: aanvragen, beoordelen en selecteren offertes
- contracteren: onderhandelen en afsluiten contracten
- artikelbestand inrichten en onderhouden

Operationele inkoop

- bestellen: plaatsen van orders
- bewaken: bewaken uitleveren van orders, kwaliteit factuurstroom
- nazorg: afhandelen klachten claims, herzien afspraken.

Kader 3 Het goed inrichten van het inkoopstelsel vraagt het nodige van de organisatie

- Het is noodzakelijk dat:
 - bestelling en factuur gematcht kunnen worden (om betaling mogelijk te maken). Essentieel is dat leveranciers een bestelnummer plaatsen op de factuur;
 - de besteller in het inkoopstelsel heeft aangegeven het bestelde ook ontvangen te hebben. Dit kan veel problemen opleveren, facturen die blijven liggen omdat het akkoord ontbreekt en de besteller niet op tijd reageert;
 - kritisch wordt gekeken welke bestellingen via het stelsel verlopen.
- Het goed werken van het inkoopstelsel vraagt de steun van het management. Discipline van de gehele organisatie is nodig om het proces te laten slagen, bijvoorbeeld het ontvangen en goedkeuren van bestellingen vraagt om verantwoordelijkheid en inzet van de medewerkers/budgethouders.

Stap 4

Vorm eenduidige productgroepen en maak keuzes per productgroep

Zoals eerder aangegeven worden besparingen onder andere geboekt door te werken met een beperkt aantal leveranciers en artikelen. De stap zetten naar een selectiever aantal leveranciers en artikelen vraagt om het beoordelen van bestaande leveranciers en artikelen. Om leveranciers en producten kritisch te kunnen bekijken zijn productgroepen, clusters van producten, benodigd. Per gevormde productgroep is het vervolgens mogelijk om te bepalen:

- of de goederen/diensten wel of niet verbonden zijn met het primair proces;
- in hoeverre de goederen/diensten binnen de productgroep ondergebracht zijn in contracten;
- wat de mogelijke conditievoordelen zijn als producten en leveranciers beperkt worden;
- wat de mogelijke schaalvoordelen zijn als producten en leveranciers beperkt worden.

Stap 5

Maak optimaal gebruik van ondersteunende geautomatiseerde systemen

Systemen zijn een belangrijk middel bij het boeken van besparingen, zeker als het gaat om het inkopen van goederen. Een inkoopstelsel biedt bijvoorbeeld hulp bij het zicht houden op de bestellingen die geplaatst worden in de hele organisatie. In het inkoopstelsel wordt een bestelling ingevoerd, goedgekeurd, besteld en ontvangen, waarna de bestelling betaalbaar wordt gesteld. Het stelsel zorgt ervoor dat inkoop:

- Standaard artikelen kan vastleggen in het stelsel (artikelbestand).
- In het stelsel kan vastleggen wie de 'gebruikers' van het stelsel zijn en wie wel en niet budgetbevoegd zijn, met als voordeel dat:
 - foutmarges kunnen afnemen (beperkt aantal, bekende en dus op te leiden, gebruikers);
 - de gelijksoortigheid van bestellingen toeneemt.

Stap 6

Zorg voor gelijkwaardige relatie van inkoop met organisatie

Inkoopafdelingen en inkoopmedewerkers zijn vaak niet goed in contact met de organisatie. Aan de ene kant zijn ze veelal té volgend vanuit de ambitie dienstverlenend en vraaggericht te werk te gaan. Voor lijnmanagers betekent dit dat ze in Inkoop geen stevige gesprekspartner hebben die ze adviseren wat een goede keuze is, maar dat adviseurs aan de manager overlaten welke keuze ze maken (dat is immers vraaggericht). Aan de andere kant lijkt het soms alsof de geldende kaders tot doel verheven worden. Wil de organisatie echt besparingen kunnen boeken, dan zal inkoop stevig moeten staan voor de zaak waarin zij gelooft. Keuzes in productgroepen en leveranciers moeten uitgedragen worden en vanuit de staf moet getoetst worden op het nakomen van gestelde kaders. Ook hier moet Inkoop zich opstellen als een professionele adviseur en sparringpartner van de lijnmanager.

Het beter regelen van het inkoopproces vraagt dan ook om continue alertheid van de inkoopmedewerkers en een goed besef van de positie in de

organisatie (enerzijds kaderstellend, anderzijds ondersteunend). In gesprek zijn en blijven met de medewerkers in de organisatie is een belangrijk onderdeel van het werk. Het gaat niet alleen om wat het inkoopproces kan opleveren in euro's, maar ook om het vergroten van de kwaliteit van goederen en diensten en het optimaliseren van de interne processen. Belangrijk is het gesprek aan te gaan met budgethouders die veel inkopen en van oudsher gewend zijn zelf in te kopen bij de eigen leveranciers. Besef dat het niet meewerken van de organisatie niet automatisch terug te leiden is tot onwil. Het goed toelichten van het doel van gestelde kaders kan helpen het naleven ervan te bevorderen. Pas als de organisatie het gevoel heeft dat Inkoop de scherpe, meedenkende specialist is, zal de samenwerking leiden tot verbeteringen ten gunste van de organisatie.

* * *

Veel overheidsorganisaties zijn zich bewust van het besparingspotentieel dat de inkoopfunctie in zich heeft, maar hebben in de praktijk vaak moeite om het potentieel daadwerkelijk te benutten.

In dit artikel hebben we aangegeven dat we het boeken van besparingen vooral zien als een organisatievraagstuk. We hebben zes stappen geschetst die van belang zijn bij het optimaliseren van het proces. Deze stappen zijn niet uitputtend, maar vormen wel een goed aangrijppingspunt voor die organisaties die de besparingsbelofte van centrale inkoop willen inlossen.

Noten

- * De Algemene Rekenkamer deed op verzoek van *NRC Handelsblad* een inventarisatie van de mate waarin de overheid in 2006 in strijd met de aanbestedingsregels heeft aanbesteed. Publicatie van de uitkomsten van dit onderzoek heeft geleid tot opleving van het debat over de betrouwbaarheid en integriteit van de overheid.
- 1 Uit cijfers blijkt dat in 1995 nog 54731 aanbestedingen gepubliceerd werden in het EU-publicatieblad, en dat dit er in 2002 106346 waren (Weele, A.J., *Inkoop in strategisch perspectief*, 2005).
- 2 Rapport IP/04/149 *Rapport over het functioneren van openbare verwervingsmarkten in de EU: voordelen van de toepassing van EU-richtlijnen en uitdagingen voor de toekomst*, januari 2004.
- 3 Weele, A.J., *Inkoop in strategisch perspectief*, 2005.
- 4 'Efficiencyvoordeel behalen met de inkoopfunctie: Fictie of werkelijkheid', *B&G*, 2005.
- 5 Dagelet, F.W., *Emiritor Consulting Services*.
- 6 Weele, A.J., *Inkoop in strategisch perspectief*, 2005, p.552-554.
- 7 Dit is een mogelijke variant waarop de inkoopfunctie kan worden ingericht, andere varianten zijn onder andere de centrale inkoopfunctie.