

Omgevingsanalyse

Omgevingsfactoren
vanuit praktijksituaties

T. Klerks
H. Meerman



Noordhoff Uitgevers



Omgevingsanalyse

Bedrijfsbeslissingen en omgevingsfactoren



Omgevingsanalyse

Bedrijfsbeslissingen en omgevingsfactoren

T. Klerks

H. Meerman

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: Photodisc

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978 90 01 84829 3
ISBN 978 90 01 78424 9
NUR 782

Woord vooraf

In het huidige hbo-onderwijs is er veel aandacht voor een beroepsgerichte invulling van het curriculum. Vanuit beroepsproblemen worden studenten aangezet om relevante zaken op te sporen, te analyseren en met een oplossing te komen. De aansturing vindt plaats via verschillende onderwijsconcepten, zoals probleemgestuurd onderwijs, projectonderwijs en casusonderwijs.

Bij het oplossen van praktijk/beroepsproblemen gaan studenten uit van reële situaties. Een probleem roept vragen op die beantwoord moeten worden. Studenten verdiepen zich in het probleem en doen relevante kennis op die nodig is voor het beantwoorden van de vragen. Hierbij is de context van het probleem van belang. Bij bedrijfsproblemen is dat de ondernemingscontext.

Een belangrijk onderdeel van de ondernemingscontext is de ondernemingsomgeving. In deze omgeving is een aantal zaken direct door de onderneming te beïnvloeden, maar spelen ook factoren een rol die niet door de onderneming te beïnvloeden zijn.

Het lijkt dan voor de hand te liggen om bij bedrijfsproblemen deze niet-beïnvloedbare factoren buiten beschouwing te laten. Er kan met deze kennis toch niets gedaan worden. Toch is dat een misvatting. Kennis van deze niet-beïnvloedbare omgevingsfactoren kan een belangrijke rol spelen bij ondernemingsbeslissingen. Zo kan een verwachte verandering van de conjunctuur een rol spelen bij het besluit om een nieuw investeringsprogramma op te starten. Een verwachte stijging van de wisselkoers kan het op te stellen exportplan sterk beïnvloeden. Door een vergrijzende bevolking kan het aantrekkelijk worden om producten voor ouderen te ontwikkelen. Een sterk oplopende rentevoet kan de financiële situatie van een bedrijf nadelig beïnvloeden en daardoor invloed hebben op de vestigingsplaatskeuze van het bedrijf. Dit zijn allemaal voorbeelden van veranderingen in omgevingsfactoren waar ondernemers in de besluitvorming rekening mee kunnen houden.

Dit boek leent zich er ook uitstekend voor om naar aanleiding van 'eigen' casussen omgevingsfactoren in kaart te brengen en omgevingsanalyses te maken. Om de aandacht van de lezer vast te houden, worden belangrijke zinsneden herhaald en in de tekst opvallend weergegeven. Wij zijn benieuwd naar de mening van docenten en studenten als gebruikers van dit boek en stellen opmerkingen en suggesties zeer op prijs.

De tweede druk is geactualiseerd en er zijn enkele wijzigingen doorgevoerd. Artikelen zijn geactualiseerd en tabellen en grafieken zijn aangepast. Teksten zijn geactualiseerd en de impact van de kredietcrisis op de bedrijfsomgeving is in deze druk meegenomen. In de eerste druk werden omgevingsfactoren die van belang zijn bij bedrijfsbeslissingen in verschillende hoofdstukken op ongeveer dezelfde wijze besproken. Deze onderwerpen die bij de diverse casussituaties aan de orde komen,

hebben we meer vanuit verschillende invalshoeken beschreven. In een aantal gevallen zijn onderwerpen die bij een eerdere bedrijfsbeslissing al aan de orde zijn geweest, weggelaten. Hierbij is geen afbreuk gedaan aan de volledigheid van het beschrijven van de omgevingsfactoren die van belang zijn bij bedrijfsbeslissingen.

De auteurs
Voorjaar 2010

Inhoud

Studiewijzer 9

Deel A

Bedrijfsbeslissingen 12

1 Bedrijfsbeslissingen inkoop 15

- 1.1 Inkoop en conjunctuur 18
- 1.2 Inkoop en concurrentie 23
- 1.3 Inkoop en de overheid 28
- 1.4 Inkoop en consumenten 30
- 1.5 Inkoop en het buitenland 33
- 1.6 Inkoop en financiële markten 37

2 Bedrijfsbeslissingen verkoop en marketing 43

- 2.1 Verkoop en marketing en conjunctuur 45
- 2.2 Verkoop en marketing en concurrentie 47
- 2.3 Verkoop en marketing en de overheid 55
- 2.4 Verkoop en marketing en consumenten 59
- 2.5 Verkoop en marketing en financiële markten 65

3 Bedrijfsbeslissingen startende onderneming 75

- 3.1 Startende onderneming en conjunctuur 78
- 3.2 Startende onderneming en concurrentie 81
- 3.3 Startende onderneming en de overheid 85
- 3.4 Startende onderneming en consumenten 90
- 3.5 Startende onderneming en het buitenland 94
- 3.6 Startende onderneming en financiële markten 96

4 Bedrijfsbeslissingen export 105

- 4.1 Internationaliseren en conjunctuur 108
- 4.2 Internationaliseren en concurrentie 113
- 4.3 Internationaliseren en de overheid 120
- 4.4 Internationaliseren en consumenten 130
- 4.5 Internationaliseren en financiële markten 137
- 4.6 Landenanalyse 145

5 Bedrijfsbeslissingen vestigingsplaatskeuze 159

- 5.1 Vestigingsplaatskeuze en conjunctuur 162
- 5.2 Vestigingsplaatskeuze en concurrentie 166
- 5.3 Vestigingsplaatskeuze en de overheid 169
- 5.4 Vestigingsplaatskeuze en consumenten 174
- 5.5 Vestigingsplaatskeuze en het buitenland 180

Deel B

Omgevingsfactoren 186

6 Conjunctuur 189

- 6.1 Conjunctuur en conjunctuurbeweging 190
- 6.2 Fasen van de conjunctuur en hun kenmerken 194
- 6.3 Verklaring van de conjunctuurbeweging 197
- 6.4 De Nederlandse conjunctuur 201
- 6.5 Conjunctuurindicatoren 207
- 6.6 De conjunctuurklok 208
- 6.7 Conjunctuurgevoeligheid 209

7 Bedrijven 218

- 7.1 Kostenstructuur 218
- 7.2 Soorten bedrijven en kostenstructuur 228
- 7.3 Concurrentie op bedrijfstakniveau 232

8 Overheid 241

- 8.1 Overheid en publieke sector 242
- 8.2 Collectieve uitgaven 243
- 8.3 Marktmechanisme en budgetmechanisme 244
- 8.4 Marktwerking 254
- 8.5 Economisch mededingingsbeleid 256
- 8.6 Ondernemingsklimaat 262

9 Consumenten 273

- 9.1 Consumptieve bestedingen 274
- 9.2 Ontwikkeling van de consumptie 275
- 9.3 Samenstelling van het consumptiepakket 283
- 9.4 Inkomenselasticiteit en prijselasticiteit 287
- 9.5 Demografische en sociaalmaatschappelijke ontwikkelingen 291

10 Buitenland 305

- 10.1 De wereldeconomie in cijfers 306
- 10.2 Voordelen van internationale handel 314
- 10.3 Globalisering 318
- 10.4 Outsourcing, offshoring en global sourcing 323
- 10.5 Betalingsbalans 327

11 Banken en financiële markten 333

- 11.1 Financiële markten 334
- 11.2 Geldmarkt 337
- 11.3 Rentevorming op de geldmarkt 342
- 11.4 Kapitaalmarkt 353
- 11.5 Prijsvorming op de kapitaalmarkt 358
- 11.6 Koersvorming van obligaties en aandelen 361
- 11.7 Valutamarkt 365
- 11.8 Valutarisico 368

Antwoorden tussenvragen 377

Register 389

In *Omgevingsanalyse* staan de niet-beïnvloedbare omgevingsfactoren centraal. Doel is om studenten meer inzicht te verschaffen in de samenhang tussen deze factoren en de invloed die deze factoren hebben op bedrijfsbeslissingen te laten onderkennen.

De student ziet dat omgevingsfactoren beslissingen van ondernemingen vergaand kunnen beïnvloeden. De student kan bij het nemen van belangrijke bedrijfsbeslissingen aangeven welke omgevingsfactoren van belang zijn en neemt bij de onderbouwing van een bedrijfsbeslissing deze factoren mee in de overweging.

Er is voor een structuur gekozen die het mogelijk maakt *Omgevingsanalyse* in verschillende onderwijssituaties te gebruiken. Het boek kan gebruikt worden bij projecten, thema's, casussen en opdrachten waarbij een omgevingsanalyse vereist is en in lessituaties met de bedrijfsomgeving als thema.

De methode bestaat uit twee delen die met elkaar samenhangen maar desgewenst ook los van elkaar gebruikt kunnen worden.

In het deel *Bedrijfsbeslissingen* wordt gestart met een casus die een bedrijfsbeslissing als thema heeft. Hierna volgt een opdracht om in verband met de te nemen beslissing de invloed van de bedrijfsomgeving te onderzoeken. In de paragrafen die volgen wordt de relatie gelegd tussen de bedrijfsbeslissing en de omgevingsfactor. Deze paragrafen bieden ondersteuning bij het uitwerken van de opdracht bij de casus of bij andere opdrachten waarin om een omgevingsanalyse gevraagd wordt.

Omdat voor elk type bedrijfsbeslissing afzonderlijk de relevante omgevingsfactoren worden behandeld, is elk hoofdstuk in dit deel een op zichzelf staand hoofdstuk. De student kan van dit deel dus alleen dat hoofdstuk bestuderen dat voor de bedrijfsbeslissing relevant is.

Doordat in dit deel de omgevingsfactoren aan een bedrijfsbeslissing gekoppeld zijn, wordt voor de student duidelijk gemaakt waarom het van belang is om bij het nemen van beslissingen de invloed van de omgevingsfactoren in de besluitvorming mee te nemen.

Het deel *Omgevingsfactoren* is ingedeeld op basis van de omgevingsfactoren die verder worden uitgediept. Opdrachten om omgevingsanalyses te maken, kunnen met zich meebrengen dat een diepergaande analyse gemaakt moet worden en dat er verbanden gelegd worden tussen ontwikkelingen van verschillende omgevingsfactoren. Dit deel biedt de student de mogelijkheid elke omgevingsfactor grondig te bestuderen en meer inzicht te krijgen in de invloed die deze kan hebben op bedrijven.

In de tekst van beide delen zijn tussenvragen opgenomen. Door de tussenvragen wordt de student uitgenodigd even stil te staan bij de tekst die zojuist gelezen is. Door de tussenvragen te beantwoorden wordt de aangeboden kennis verwerkt en worden nieuwe inzichten gevormd. De antwoorden op de tussenvragen zijn achter in dit boek te vinden.

Het boek *Omgevingsanalyse* is zodanig opgezet dat studenten het op verschillende manieren kunnen gebruiken. Afhankelijk van de vraag en de behoefte kunnen de delen van dit boek worden gebruikt. Gemakshalve wordt hier een onderscheid gemaakt in een drietal standaardsituaties:

- 1 De methode sluit aan bij projecten en opdrachten waarbij een omgevingsanalyse gemaakt moet worden.

In projecten of bij opdrachten wordt meestal gevraagd ook met omgevingsfactoren rekening te houden. Studenten kunnen in het deel *Bedrijfsbeslissingen* het hoofdstuk met die bedrijfsbeslissing raadplegen dat overeenkomt of raakvlakken heeft met het projectprobleem of de opdracht. Op deze wijze kan inzicht gekregen worden in de relevantie en invloed van de omgevingsfactoren. Voor verdere verdieping in één of meer omgevingsfactoren kan het deel *Omgevingsfactoren* geraadpleegd worden.

- 2 De methode kan toegepast worden in een docentgestuurde onderwijssituatie.

Een lessituatie kan gebruikt worden om een omgevingsfactor te behandelen. Een hoofdstuk uit het deel *Omgevingsfactoren* kan daarbij de leerstof zijn. Vervolgens kan de praktische relevantie in bepaalde bedrijfssituaties behandeld worden. Hiervoor kan een beroep gedaan worden op het deel *Bedrijfsbeslissingen*. Dit deel kan ook voor zelfstudie gebruikt worden, nadat een omgevingsfactor in een lessituatie besproken is.

- 3 De methode kan ook toegepast worden in praktische situaties als stage of afstuderen.

Bij bedrijfsstages en afstudeeropdrachten is inzicht in de bedrijfsomgeving noodzakelijk om de stage of de opdracht goed uit te kunnen voeren. De beide delen van dit boek kunnen dan een hulpmiddel zijn om gericht bepaalde omgevingsfactoren op te zoeken en te structureren en vervolgens voor het betreffende bedrijf of de specifieke bedrijfssituatie de omgevingsfactoren in te kleuren.

Bedrijfsbeslissingen



A

- 1 Bedrijfsbeslissingen inkoop** 15
- 2 Bedrijfsbeslissingen verkoop en marketing** 43
- 3 Bedrijfsbeslissingen startende onderneming** 75
- 4 Bedrijfsbeslissingen export** 105
- 5 Bedrijfsbeslissingen vestigingsplaatskeuze** 159



Een concrete bedrijfssituatie wordt in een casus beschreven en is het uitgangspunt voor de beschrijving van de invloed van de omgevingsfactoren op een bedrijf. De probleemsituatie is een bedrijfsbeslissing. Om de juiste afweging te maken bij de bedrijfsbeslissing is een omgevingsanalyse noodzakelijk. Door uitspraken te doen over de invloed van de omgevingsfactoren en over de verwachte ontwikkeling van deze factoren, kunnen bedrijfsbeslissingen beter onderbouwd genomen worden. De bedrijfsbeslissingen zijn ingedeeld in een vijftal groepen, namelijk op het gebied van:

- 1 inkoop
- 2 verkoop en marketing
- 3 startende onderneming
- 4 export
- 5 vestigingsplaatskeuze.

Van elke bedrijfsbeslissing zetten we uiteen op welke wijze omgevingsfactoren hierop van toepassing kunnen zijn. De relatie wordt gelegd tussen de bedrijfsbeslissing en de conjunctuur, de concurrentie, de overheid, consumenten, het buitenland en financiële markten. De beschrijving

van de invloed van de omgevingsfactoren op de bedrijfsbeslissing, verduidelijken we met actuele praktijkvoorbeelden door gebruik te maken



van artikelen uit kranten, cijferpublicaties, websites enzovoort. Belangrijke zinsneden worden herhaald en in de tekst opvallend weergegeven. Bij het beschrijven van de omgevingsfactoren schenken we niet alleen aandacht aan de economische, maar ook aan geografische en demografische aspecten die bij een bedrijfsbeslissing van belang zijn.

Dit deel heeft tot doel studenten de relatie te laten zien tussen relevante omgevingsfactoren en het betreffende bedrijfsprobleem. Er wordt dus vanuit het bedrijf en het bedrijfsprobleem gekeken en gedacht. De omgevingsfactoren die aan bod komen, worden uitgewerkt voor zover dit relevant is voor de te nemen bedrijfsbeslissing. In het deel Omgevingsfactoren gaan we dieper in op de genoemde omgevingsfactoren.

In hoofdstuk 1 bespreken we de omgevingsfactoren die van invloed zijn op inkoopbeslissingen. Hoofdstuk 2 stelt omgevingsfactoren aan de orde die verkoop- en marketingbeslissingen kunnen beïnvloeden. In hoofdstuk 3 wordt voor de startende onderneming nagegaan hoe omgevingsfactoren van invloed zijn op de kansen van een nieuwe onderneming. Veel bedrijven willen internationaliseren of verdergaan op de ingezette internationale koers. Hoe omgevingsfactoren hierop doorwerken, komt in hoofdstuk 4 aan de orde. Voor veel bedrijven breekt eens het moment aan dat er naar een andere vestigingsplaats uitgekeken moet worden. Omgevingsfactoren kunnen bepalend zijn voor het moment waarop gekozen wordt voor een andere vestigingsplaats en de plaats waar men zich zal vestigen. Hoofdstuk 5 besteedt hier aandacht aan.



Bedrijfsbeslissingen inkoop



1

- 1.1 Inkoop en conjunctuur
- 1.2 Inkoop en concurrentie
- 1.3 Inkoop en de overheid
- 1.4 Inkoop en consumenten
- 1.5 Inkoop en het buitenland
- 1.6 Inkoop en financiële markten

OPENINGSCASUS

Meubelmaker Richard Broertjes

Richard Broertjes uit Zwanenburg is meubelmaker en gespecialiseerd in kindermeubelen. Hij is in 1987 begonnen met een eenmanszaak, *Enfant Royales*. Zijn bedrijf heeft de afgelopen jaren een flinke groei doorgemaakt en dit jaar heeft hij het twintigste personeelslid aangenomen. Tot op de dag van vandaag heeft Broertjes de inkoop zelf gedaan. Daarbij stelt hij maar één vraag: 'Wie is het goedkoopst?' Broertjes: 'De leverancier moet de offerte zo scherp mogelijk maken. Als ik op materiaal kan besparen, waarom zou ik dat dan niet doen? Ik ben erg resultaatgericht. Dat moet je in dit beroep wel zijn. Ik kan niet een kinderkast maken van goedkoper MDF als de klant berkenhout wil hebben. Ik lever werk op maat. De klant geeft aan wat hij wil hebben en bepaalt dus uiteindelijk wat ik moet inkopen.'

Klanten kunnen via zijn internetsite direct bestellen. Broertjes moet daarom verschillende houtsoorten, scharnieren, spijkers en nagels op voorraad hebben. Daar heeft hij verschillende leveranciers voor. Dat is wel eens lastig. 'Wel vervelend is dat ik vaak voor een minimumbedrag aan bestellingen moet plaatsen, wil ik een beetje prijsvoordeel hebben. Als ik onder 300 euro bestel, moet ik bijvoorbeeld twintig euro extra betalen aan vrachtkosten. Op driehonderd euro vind ik dat best veel geld.'

Een betrouwbare leverancier, zowel wat betreft de prijsafspraken als het op tijd leveren, is voor de meeste ondernemers erg belangrijk. Zo ook voor Broertjes: 'Een jaar geleden werden de facturen van een leverancier ineens veel hoger. Sommige zelfs meer dan twintig procent.' Broertjes ging op zoek naar een andere. 'Dat vond ik heel jammer, want dit bedrijf had echt alles. Voor een speciale houtsoort moet ik nu meer moeite doen.' Vorig jaar ondervond Broertjes veel hinder van een staking bij een leverancier. Hij had voor een belangrijke klant, een kinderdagverblijf, een aantal kindermeebeltjes gemaakt. Deze moesten nog afgewerkt worden met enkele lagen verf. Zijn verfleverancier kon hem echter de benodigde verf niet bezorgen omdat het bedrijf getroffen was door een staking. De vakbonden hadden juist het bedrijf van de leverancier uitgekozen om door middel van een staking druk op de werkgevers in de branche uit te oefenen om akkoord te gaan met de eisen van de vakbonden. Een andere leverancier kon op een zo korte termijn de betreffende verf niet leveren. Het gevolg was dat Broertjes de meubeltjes pas twee weken later dan afgesproken bij het kinderdagverblijf kon afleveren.

Omdat zijn bedrijf de laatste jaren sterk is gegroeid en hij in steeds grotere hoeveelheden moet inkopen, denkt Broertjes erover om op een andere manier te gaan inkopen. Tot op heden kocht hij alles in van Nederlandse leveranciers. Hij heeft van een collega vernomen dat bepaalde houtsoorten veel goedkoper rechtstreeks van buitenlandse leveranciers gekocht kunnen worden. Het betreft wel leveranciers van buiten de EU en hij vraagt zich af of hij zonder problemen hout kan invoeren en of hij zeker kan zijn van een goede kwaliteit. Hout is tenslotte een natuurproduct en de kwaliteit van de ene partij hout kan sterk verschillen van de andere.

Een andere manier van inkopen zou volgens Broertjes ook kunnen betekenen dat hij in de toekomst niet één leverancier voor bijvoorbeeld hout kiest, maar verschillende. Dat de keuze voor slechts één leverancier risicovol kan zijn, heeft Broertjes in het verleden wel ervaren. Plotseling ging zijn leverancier van houten plaatmateriaal (o.a. MDF) failliet. De door Broertjes bestelde houten platen konden niet meer geleverd worden en Broertjes moest snel op zoek naar een nieuwe leverancier omdat hij anders een deel van zijn personeel naar huis zou moeten sturen omdat hij door een tekort aan plaatmateriaal geen werk meer had voor zijn mensen.

De problemen uit het verleden met leveranciers wil Broertjes in de toekomst tot een minimum beperken. Het inkoopbeleid moet anders vormgegeven worden. Bij de keuze voor een leverancier is niet alleen de prijs of kwaliteit doorslaggevend. Ook met andere factoren wil Broertjes bij de leverancierskeuze rekening gaan houden.

Opdracht

Broertjes is nu toch echt van plan zijn hout bij leveranciers in het buitenland te gaan kopen. Maar voordat hij tot deze stap overgaat, wil hij onderzoeken welke landen veel hout produceren. Hij denkt natuurlijk aan grote houtproducerende landen als Zweden en Brazilië, maar er zijn meer houtproducerende landen. Hij wil voor de belangrijke houtsoorten loofhout, naaldhout en tropisch hardhout verschillende leveranciers. Voorlopig denkt hij hierbij aan drie verschillende landen.

Hij vraagt een hbo-stagiair om eens uit te zoeken wat de omstandigheden zijn in een aantal grote houtproducerende landen. Hij geeft hierbij aan dat hij in ieder geval op een aantal vragen een antwoord wil hebben. Deze vragen zijn: In hoeverre zijn er belemmeringen om te importeren? Hoe betrouwbaar is de buitenlandse overheid? Wat is de economische situatie? Hoe staat de houtindustrie er in de verschillende landen voor? Hoe betrouwbaar zijn de leveringen van de houtexporteurs? Met welke culturele verschillen moet hij in de verschillende landen rekening houden? Wordt het hout met een keurmerk geleverd? Hoe stabiel zijn de verschillende valuta waarin hij moet gaan betalen? Misschien zijn er nog wel meer relevante vragen maar hij geeft aan dat hij verwacht dat de stagiair deze vragen bedenkt en aan hem voorlegt.

Het inkopen van producten en diensten krijgt steeds meer aandacht omdat veel kosten bespaard kunnen worden door op de juiste wijze in te kopen. Dit kan door rekening te houden met (toekomstige) prijsveranderingen en door ervoor te zorgen dat de juiste hoeveelheden op het juiste tijdstip ingekocht worden.

Door met omgevingsfactoren zoals de conjuncturele situatie rekening te houden, kunnen inkopers tijdig inspelen op veranderingen in de conjunctuur. In paragraaf 1.1 wordt de gevolgen van de conjunctuur voor inkopers van bedrijven aan de orde gesteld. Leveranciers zijn een belangrijk element van de bedrijfsomgeving van inkopers. De onderhandelingspositie van leveranciers kan verschillend zijn omdat datgene wat ingekocht wordt van een leverancier voor de onderneming belangrijk of minder belangrijk kan zijn. In paragraaf 1.2 wordt daarom de portfoliomatrix van Kraljic besproken. Paragraaf 1.3 behandelt de overheid. De overheid koopt steeds meer in door middel van openbaar aanbesteden. Maar ook het zogenoemde duurzaam inkopen wint terrein. Veel consumenten willen dat producten niet door kinderhanden gemaakt zijn of op een minder milieuvriendelijke wijze geproduceerd worden. Dit is het onderwerp van paragraaf 1.4. Inkopers zullen zich bij het zoeken naar leveranciers niet beperken tot het eigen land. In het buitenland kan vaak goedkoper ingekocht worden. Inkopers zullen er rekening mee moeten houden dat sommige producten of diensten niet zonder beperkingen ingevoerd kunnen worden en dat ook de nodige documenten vereist zijn. Bedrijven kunnen er zelfs toe overgaan om niet meer in het buitenland in te kopen en in eigen land te produceren of om delen van de productie naar het buitenland te verplaatsen.

Het buitenland als omgevingsfactor bij inkoopbeslissingen komt in paragraaf 1.5 aan de orde.

Financiële markten spelen bij inkoopbeslissingen ook een rol. Met name als inkopers het risico van prijsschommelingen willen afdekken op termijnmarkten. Maar ook de rente op de geldmarkt kan een rol spelen als er onderhandeld moet worden over leverancierskrediet. Dit zijn de onderwerpen van paragraaf 1.6.

1.1 Inkoop en conjunctuur

Voor inkopers is de conjuncturele situatie een omgevingsfactor om rekening mee te houden. In een periode van laagconjunctuur gaan meer bedrijven failliet dan in een periode van hoogconjunctuur. Door een faillissement kan een leverancier plotseling wegvallen, de levering van producten of diensten kan problematisch worden en men zal op zoek moeten gaan naar een andere leverancier. Daar staat tegenover dat in een periode van laagconjunctuur veel bedrijven overcapaciteit bezitten en producten tegen lage prijzen aanbieden om van voldoende afzet verzekerd te zijn. Inkopers kunnen dan scherpe inkooprijzen bedingen. Omgekeerd kan de inkoper in een situatie van hoogconjunctuur gedwongen zijn hoge prijzen te betalen om toch de noodzakelijk hoeveelheid producten of diensten in te kunnen kopen.

1.1.1 De conjunctuur

De economie van een land laat afwisselend perioden van groei zien gevolgd door perioden van lage groei of zelfs een achteruitgang. Deze afwisseling van toe- en afname van economische bedrijvigheid in een land kan met behulp van de conjunctuurgolf getypeerd worden. In de golfbeweging van de conjunctuur zijn een opgaande en een neergaande fase te onderscheiden.

Opgaande fase

De opgaande fase wordt gekenmerkt door een toename van de groei van het bruto binnenlands product (bbp). De consumenten en bedrijven in het land hebben zoveel vertrouwen in de economische ontwikkeling dat zij gezamenlijk meer gaan besteden. Hierdoor neemt de bedrijvigheid toe en zal de totale productie toenemen. Voor de inkoopafdelingen van bedrijven betekent dit dat ze meer producten of diensten zullen gaan inkopen. De toeleveranciers die geconfronteerd worden met een grotere vraag, zullen proberen aan de toegenomen vraag te voldoen door de productie te verhogen. Verhogen van de productie is slechts mogelijk totdat de capaciteitsgrenzen bereikt zijn.

In een situatie van hoogconjunctuur nemen de bestedingen verder toe totdat de productiecapaciteit van bedrijven volledig wordt benut. Inkopers zullen moeite hebben om leveranciers te vinden die voldoende producten of diensten kunnen leveren. Langere levertijden en hoge inkooprijzen zullen het gevolg zijn.

Tussenvraag 1.1

Leg uit waarom bedrijven die internationaal inkopen minder afhankelijk zijn van conjuncturele ontwikkelingen.

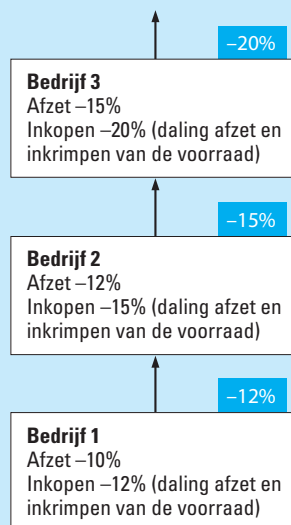
|| Inkopers zullen in de opgaande fase van de conjunctuur te maken krijgen met stijgende prijzen.

Neergaande fase

In de neergaande fase wordt een tegenovergestelde beweging waargenomen van de opgaande fase. De bestedingen nemen af, de productie daalt. Inkoopers zullen minder inkopen omdat de voorraden oplopen door de afnemende productie. Leveranciers zullen de productie moeten verlagen vanwege de afnemende vraag en krijgen te maken met onderbezetting van de productiecapaciteit. Ondernemers zullen onderbezettingsverliezen zo veel mogelijk willen beperken en zullen er alles aan doen om orders binnen te halen. Inkoopers kunnen in deze situatie lagere inkooprijzen bedingen. In de neergaande fase van de conjunctuur zullen niet alle bedrijven in dezelfde mate te maken krijgen met een afnemende vraag. Sommige bedrijven zijn conjunctuurgevoeliger dan andere. Autoproducten zullen in een periode waarin het economisch minder goed gaat ook minder auto's verkopen omdat consumenten en bedrijven de aanschaf van nieuwe auto's uitstellen. Als bedrijven te maken krijgen met een daling van de afzet zullen ze minder orders plaatsen bij toeleveranciers. De toeleveranciers op hun beurt zullen ook minder inkopen bij leveranciers van grondstoffen. Schommelingen in de afzet van eindproducten hebben gevolgen voor de afzet van alle bedrijven in de bedrijfskolom. Dit wordt het keteneffect genoemd. De schommelingen in de afzet van eindproducten worden in de bedrijfskolom versterkt doorgegeven. Bedrijven reageren op een afnemende vraag niet alleen door minder bestellingen te plaatsen bij de toeleveranciers, ook zullen de voorraden inkrimpen (zie figuur 1.1). Doordat dit proces in de bedrijfskolom zich verschillende keren herhaalt, zullen de leveranciers van grondstoffen uiteindelijk met veel grotere schommelingen in de afzet geconfronteerd worden dan de producenten van eindproducten.

Keteneffect

Figuur 1.1 Keteneffect



*Door de kredietcrisis
zijn veel autodealers
failliet gegaan*



ArcelorMittal wijzigt staalprijzen

De eerder aangekondigde verwachting dat de staalprijzen van een aantal producten op korte termijn zouden worden verhoogd klopt.

ArcelorMittal wijzigt per 1 september niet alleen de schroottoeslag op balkstaal naar €103 per ton, maar ook de prijzen voor een aantal andere producten.

Verdere verhogingen van de staalprijzen in de komende weken worden niet uitgesloten. De staalproductie wordt namelijk beïnvloed door de stijgende grondstofprijzen. Ook de vraag naar staal keert langzaam terug in de markt.

Bron: www.Staalnieuws.nl, 1 september 2009

Purchasing Managers Index (PMI)

Een indicator voor de economische groei die in veel landen gebruikt wordt, is de Purchasing Managers Index (PMI). Een stijgende PMI is een indicatie voor een groeiende economie. Aan inkoopmanagers van bedrijven in de industriële sector wordt een enquête voorgelegd waarin vragen gesteld worden over veranderingen in de afgelopen periode in de productie, orders, levertijden, voorraden en werkgelegenheid. De PMI is een belangrijke indicator voor veranderingen in de productie van de industriële sector en een indicator voor veranderingen in de inflatie. Dat de PMI naast andere indicatoren zoals de consumentenprijsindex (CPI) gebruikt wordt, komt doordat de PMI-gegevens sneller beschikbaar zijn dan de CPI-gegevens.

In Nederland wordt de PMI gepubliceerd door de Nederlandse vereniging van inkoopmanagers (NEVI) genaamd, de NEVI DPA PMI. Circa 300 inkoopmanagers in Nederland, werkzaam in de sector industrie, vullen maandelijks een eenvoudige enquête in.

II Een stijgende PMI is een indicatie voor een groeiende economie.

Deze bedrijven vertegenwoordigen gezamenlijk minimaal 10% van het bbp van Nederland. In de NEVI DPA PMI worden gegevens van deze bedrijven opgenomen over: productie, nieuwe orders, exportorders, ingekocht materiaal, inkoopprijs, werkgelegenheid, levertijden, voorraad ingekocht materiaal en voorraad gereed product. Deze gegevens worden verwerkt tot een index. Een score van de PMI onder de 50 geeft

een daling van de industriële activiteit aan, een score boven het kritische punt van 50 duidt op een groeiende economie. Een score van 50 duidt erop dat er geen veranderingen hebben plaatsgevonden. Hoe groter de afwijking van 50 is, hoe groter de mate van verandering in de index is.

Tussenvraag 1.2

Leg uit waarom een waarde van de PMI onder de 50 niet hoeft te betekenen dat er sprake is van een periode van laagconjunctuur.

Inkoopmanagersindex voor het eerst in 14 maanden in de plus

De NEVI PMI was in augustus 50,5. Daarmee kwam de inkoopmanagersindex voor het eerst sinds juni 2008 boven de 50 uit, wat wijst op een verbetering van de bedrijfsomstandigheden. De productieomvang nam beduidend toe om aan de groeiende vraag te kunnen voldoen. Na negen maanden van krimp was dit de tweede toename op rij. Er waren ook aanzienlijk meer nieuwe orders dan vorige maand: de binnen- en buitenlandse vraag namen toe. Dit kwam zowel door betere economische omstandigheden als door klanten die hun voorraden aanvulden.

Bron: NEVI, 1 september 2009

1.1.2 Faillissementen

Voor een ondernemer is het belangrijk dat hij erop kan vertrouwen dat een leverancier betrouwbaar is. Dat betekent dat de leverancier tijdig producten of diensten moet kunnen afleveren. Een faillissement van een leverancier kan een ondernemer in grote problemen brengen, vooral als het gaat om goederen die door de leverancier speciaal voor de onderneming gemaakt worden. Dit geldt ook voor goederen waarvoor niet eenvoudig een andere leverancier gevonden kan worden. Dit zijn de zogenoemde strategische producten of bottleneckproducten. Ondernemingen kunnen in financiële problemen komen doordat de afzet sterk terugloopt of doordat de prijzen onvoldoende verhoogd kunnen worden om de gestegen kosten te dekken. Vooral in perioden van een neergaande of laagconjunctuur zien we dat het aantal bedrijven dat niet langer in staat is om aan de financiële verplichtingen te voldoen, toeneemt. Door de slechte conjuncturele situatie kampen veel bedrijven met overcapaciteit. De verkoopprijzen staan onder druk en de lagere afzet zorgt voor onderbezettingsverliezen.

Onderbezettingsverliezen

Tussenvraag 1.3

Leg uit waarom vooral bedrijven met hoge vaste kosten bij een teruglopende afzet onder bezettingsverliezen lijden.

Een failliete leverancier kan bedrijven in problemen brengen



Een andere veelvoorkomende reden voor een faillissement is dat door leningen die een onderneming gesloten heeft, bijvoorbeeld voor het doen van investeringen, de rentelasten sterk zijn gestegen. Als de onderneming vervolgens niet meer in staat is de rente te betalen, zal het faillissement aangevraagd kunnen worden. Bedrijven worden door de rechter failliet verklaard en er wordt beslag gelegd op de bezittingen van het bedrijf. Uit de opbrengst van de bezittingen worden de schulden van de onderneming (gedeeltelijk) betaald. Een faillissement van een leverancier kan ook betekenen dat de ondernemer geen geld of maar een gedeelte terugkrijgt van reeds betaalde maar niet geleverde producten en diensten.

Sterke toename aantal faillissementen

In februari 2009 gingen 81% meer bedrijven failliet dan in dezelfde maand vorig jaar. Dit blijkt uit cijfers van Dun & Bradstreet, leverancier van handelsinformatie. Vooral de uitzendbranche, detailhandel, makelaardij en transportsector hebben last van de economische malaise.

Vorig jaar gingen er in de maand februari in totaal 272 Nederlandse bedrijven failliet. In februari 2009 lag dit aantal op 493.

Sabine Besselink, marketingmanager Risk Solutions bij Dun & Bradstreet: 'De signalen van het dalende

consumentenvertrouwen zijn duidelijk terug te zien in de stijgende faillissementcijfers. Hoewel het straatbeeld op een reguliere koopavond misschien een ander beeld geeft, steeg het aantal faillissementen in de retailbranche afgelopen maand enorm. Na de transportsector, makelaars en uitzendbranche lijken nu ook de retailers last te krijgen van het kerende tij in de economie.' Ten opzichte van vorig jaar steeg het aantal faillissementen in de detailhandel in februari 2009 met 103%.

Bron: www.accountant.nl, 5 maart 2009

1.2 Inkoop en concurrentie

Als een ondernemer een keuze moet maken bij welke leverancier hij zal gaan inkopen of overweegt om voortaan met andere of meer leveranciers te gaan werken, zal de aard van de concurrentie hierbij een rol spelen. Zijn er veel leveranciers die elkaar onderling beconcurreren of is er maar één leverancier die de producten kan leveren die het bedrijf nodig heeft? Het antwoord op deze vraag is bepalend voor de concurrentiepositie. Porter noemde deze vorm van concurrentie in zijn vijfkrachtenmodel de externe concurrentie.

Met sommige leveranciers wordt nauw samengewerkt, vooral als het producten betreft die aan specifieke eisen moeten voldoen. Een ondernemer wil erop kunnen vertrouwen dat producten die hij bij zijn leverancier bestelt, ook geleverd worden. Stakingen bij leveranciers kunnen voor grote problemen zorgen als de aanvoer van grondstoffen of halffabricaten stagneert en de productie of een deel van de productie moet worden stilgelegd.

1.2.1 Onderhandelingspositie

Een bedrijf wil natuurlijk van zijn leverancier tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden de producten betrekken. Er zal onderhandeld moeten worden over de prijs, de hoeveelheid die gekocht wordt, de kwaliteit en de leveringsvoorwaarden. Het bedrijf met de sterkste onderhandelingspositie kan de meest gunstige voorwaarden bedingen en uiteindelijk de hoogste winstmarge realiseren. De onderhandelingspositie hangt af van de concurrentiepositie in de bedrijfskolom. Heb je als afnemer de keuze uit een groot aantal leveranciers, dan kun je waarschijnlijk goedkoper inkopen dan wanneer je voor je producten op één of enkele leveranciers aangewezen bent. Vooral als maar één of enkele leveranciers in staat zijn producten van de door jou gewenste kwaliteit te leveren. Je onderhandelingspositie ten opzichte van leveranciers of afnemers wordt de externe concurrentiepositie genoemd. Bij externe concurrentie is de winstmarge in het geding; deze speelt zich af tussen bedrijfstakken in dezelfde bedrijfskolom.

Externe concurrentiepositie

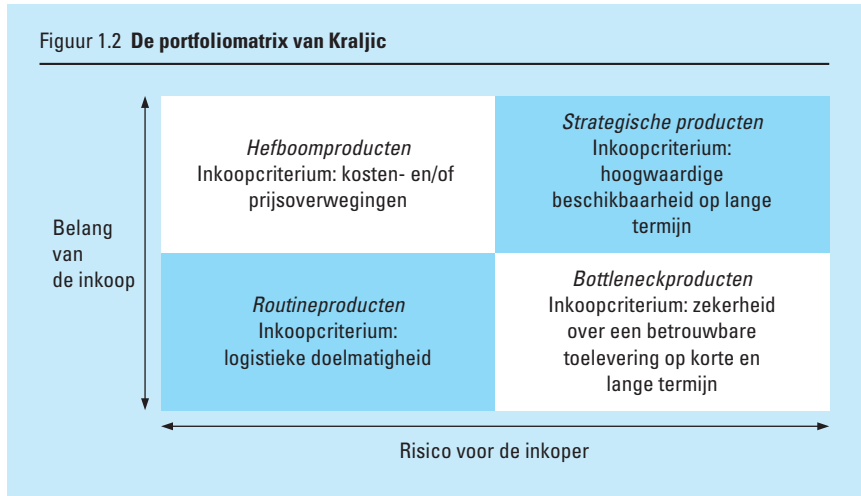
Nieuwe prijzenoorlog supers op til

De Nederlandse supermarktbranche maakt zich op voor een nieuwe prijzenoorlog. Supermarktketen Jumbo 'zet de aanval in op Albert Heijn en alle andere supermarktformules' en verlaagt de prijzen van meer dan honderd producten. Hoewel de omzet van A-merken stijgt door een prijzenslag, pakt een supermarktoorlog uiteindelijk bijna altijd slecht uit voor de A-merken, zegt supermarktdeskundige Jan-Willem Grievink van het Foodservice Instituut Nederland. Omdat winkeliers tijdens een prijzenslag weinig aan A-merken verdienen, of er zelfs verlies op lijden, gaan die merken de

winkeliers een beetje tegenstaan, legt hij uit. 'Ruweg kun je stellen dat kruideniers slechts een derde van de schade die ze lijden door een prijzenoorlog voor eigen rekening nemen. Een derde compenseren ze door kosten te besparen en een derde berekenen ze door aan de A-merkfabrikanten.' Marcel van Aalst van de EFMI Business School, die de positie van A-merken heeft onderzocht, beaamt dit. 'Na een paar maanden prijzenoorlog gaan supermarkten steevast hun leveranciers onder druk zetten. Dan willen ze lagere inkooprijzen.'

Bron: www.volkskrant.nl, 28 mei 2009

Naast de externe concurrentiepositie speelt bij het inkopen van producten ook de aard van de producten een rol. Sommige producten die door een onderneming ingekocht worden, zijn belangrijker dan andere voor de onderneming. Om het belang van de in te kopen producten voor een onderneming weer te geven, kan gebruikgemaakt worden van het portfoliomodel van Kraljic. Dit wordt door middel van een matrix weergegeven; zie figuur 1.2.



In de matrix worden producten genoemd, maar voor diensten geldt hetzelfde principe. Het portfoliomodel van Kraljic bestaat uit twee dimensies: het belang van de inkoop en het risico voor de inkoop. In de matrix worden vier typen producten geplaatst:

- 1 hefboomproducten
- 2 routineproducten
- 3 strategische producten
- 4 bottleneckproducten.

In elk kwadrant is ook vermeld wat van belang is bij de inkoop van een type product: het inkoopcriterium.

Ad 1 Hefboomproducten

Hefboomproducten zijn producten die bij verschillende leveranciers ingekocht kunnen worden. Ze maken een relatief groot deel uit van de kostprijs van het eindproduct. Een verandering in de prijs van deze producten heeft daarom een groot effect op de kostprijs van het eindproduct. De inkoop zal proberen tegen een zo gunstig mogelijke prijs en met minimale inkoopkosten dit type producten in te kopen.

Ad 2 Routineproducten

Routineproducten of -diensten hebben een beperkt financieel of strategisch belang. Doelmatigheid dient hier voorop te staan. Oplossingen moeten vooral simpel zijn, en dat geldt ook voor de manier van inkoop. Het aantal toeleveranciers moet dus worden beperkt, en bij voorkeur gebeuren op basis van eenheidsprijzen.

Ad 3 Strategische producten

Strategische producten: (technische) producten, die volgens specificatie van de inkopende partij gemaakt worden. Er is vaak maar één leverancier van de producten en de producten maken een belangrijk deel uit van de kostprijs van het eindproduct. De inkopers onderhouden een nauwe relatie met de leverancier van deze producten en willen daarmee bereiken dat ze ook op de langere termijn verzekerd zijn van levering van deze producten.

Ad 4 Bottleneckproducten

Producten die een relatief kleine waarde vertegenwoordigen en slechts van één leverancier betrokken kunnen worden, worden bottleneckproducten genoemd. De afnemer is erg afhankelijk van de leverancier en moet daarom een relatief hoge prijs betalen en genoeg nemen met weinig service.

Bij het inkopen van hefboomproducten zal de onderhandelingsmacht vooral bij de inkopende partij gelegen zijn. De inkoper heeft de mogelijkheid om van verschillende leveranciers offertes te vragen en de keuze laten vallen op de leverancier met de beste prijs-kwaliteitsverhouding. Bij bottleneckproducten is de situatie omgekeerd; de inkoper heeft geen keuze en is aangewezen op die ene leverancier.

Tussenvraag 1.4

Wat wordt in het portfoliomodel van Kraljic bedoeld met 'het risico voor de opdrachtgever'?

Onderhandelen



'Make or buy'- beslissing

Voor een bedrijf kan de situatie zich voordoen dat er een afweging gemaakt moet worden om onderdelen of halffabricaten zelf te maken of in te kopen. Dit wordt ook wel 'make or buy'-beslissing genoemd. Als een ondernemer besluit om een deel van de productie uit te besteden, dan zal er nauw samengewerkt moeten worden met het bedrijf dat dit deel van de productie gaat verzorgen. Dit bedrijf wordt voor de ondernemer een belangrijke leverancier (main supplier). De samenwerking met een dergelijke leverancier kan ook gaan inhouden dat gezamenlijk producten ontwikkeld worden (co-design) en/of dat er voor het produceren ook samengewerkt wordt (co-makership). Deze intensievere vormen van samenwerking tussen leverancier en afnemer zijn eenvoudiger als bedrijven dicht bij elkaar gevestigd zijn. Persoonlijk contact tussen werknemers van de bedrijven draagt bij aan de kwaliteit van de samenwerking.

Tussenvraag 1.5

Wat kunnen redenen zijn voor een ondernemer om te besluiten voortaan een deel van de productie uit te besteden?

Goed ontwikkelde clusters van bedrijven waarin bedrijven nauw samenwerken, versterken de concurrentiepositie van de afzonderlijke bedrijven. Door de samenwerking tussen ondernemingen in een regio ontstaan netwerken of clusters. Een groep bedrijven van toeleverende bedrijven en producenten van eindproducten en ondersteunende bedrijven, zien we bijvoorbeeld bij banken, transportbedrijven, accountants en kennisinstellingen. Ondernemingen die deel uitmaken van een cluster kunnen makkelijker de beslissing nemen om een deel van het productieproces uit te besteden en dit deel van de productie voortaan in te kopen. Goed ontwikkelde clusters van bedrijven waarin bedrijven nauw samenwerken, versterken de concurrentiepositie van de afzonderlijke bedrijven. De productiekosten kunnen door de samenwerking verlaagd worden. Maar ook worden nieuwe ontwikkelingen en innovaties sneller doorgevoerd bij de bedrijven die deel uitmaken van het cluster.

1.2.2 Arbeidsconflicten

Dat leveranciers producten niet op tijd kunnen leveren, kan veroorzakt worden door een arbeidsconflict. Als een staking de productie stillegt, heeft dit niet alleen ernstige gevolgen voor het bedrijf waarvan de werknemers staken. Ook bedrijven die bijvoorbeeld grondstoffen of halffabricaten betrekken van het bedrijf waar wordt gestaakt, kunnen gedwongen worden de productie stil te leggen.

Arbeidsvoorwaarden

Meestal zijn de arbeidsvoorwaarden de reden van een arbeidsconflict. Veel arbeidsvoorwaarden, zoals de loonvorming en secundaire arbeidsvoorwaarden, worden in collectieve arbeidsovereenkomsten geregeld. Een collectieve arbeidsovereenkomst (cao) is een verzameling afspraken tussen (vertegenwoordigers van) werkgevers en vertegenwoordigers van werknemers. De cao is een aanvulling op de individuele arbeidsovereenkomst die een werkgever en zijn werknemer met elkaar sluiten. Een cao kan periodiek (vaak jaarlijks) worden herzien. Wordt er per bedrijfstak onderhandeld tussen werkgevers, werknemers en eventueel de overheid over de arbeidsvoorwaarden voor het komende jaar of de

komende jaren, dan is het resultaat van deze onderhandelingen een cao die voor alle bedrijven in de bedrijfstak gaat gelden. Grote ondernemingen onderhandelen afzonderlijk met de vakbonden en proberen voor zichzelf een cao af te sluiten.

De onderhandelingen kunnen soepel verlopen, maar soms is het een moeizaam proces dat maanden kan duren. Veranderde omstandigheden en afspraken die de partijen ooit goed uitkwamen, maar eenzijdig nadelig zijn gaan werken, kunnen grotere wijzigingen vereisen dan gewoonlijk. Wanneer een van de partijen (meestal de werkgever) niet of in de ogen van de eisende partij niet voldoende bereid is afspraken te wijzigen, kan dat in extreme gevallen leiden tot korte werkonderbrekingen of (grootschalige) stakingen.

Hierdoor komen werkgevers of de overheid onder druk te staan en het resultaat kan zijn dat werkgevers alsnog bereid zijn de vakbonden (gedeeltelijk) tegemoet te komen.

Duitse auto-industrie vreest problemen bij levering door staking DB

De Duitse auto-industrie bereidt zich vandaag voor op zware leveringsproblemen die door de nakende staking bij de Duitse spoorwegen kunnen ontstaan. De vakbond van de treinbestuurders, GDL, zou vanaf donderdag voor onbepaalde duur staken. Het vrachtvervoer kan hierdoor worden ontregeld. Vandaag is wel een bemiddelaar aangesteld in het sociaal conflict.

Volkswagen, de eerste autogroep van Europa die elf fabrieken in Duitsland heeft, vreest miljoenen euro verlies te lijden als het sociaal conflict aanhoudt. 'Er is een crisiscel samengesteld om alternatieven voor het spoorvervoer te zoeken', zei een woordvoerder.

'Volgens onze inschatting kan de productie in Leipzig (in het oosten) vanaf volgende week woensdag stilvallen', aldus een woordvoerder van Porsche.

Bron: *De Morgen*, 7 augustus 2007

Tussenvraag 1.6

Welk type producten uit de portfoliomatrix van Kraljic kunnen beter niet ingekocht worden bij producenten in landen met een gemiddeld hoog aantal stakingsdagen?

Een andere reden voor arbeidsconflicten kunnen reorganisaties of sluitingen van een afdeling of bedrijf zijn. Voor werknemers is het vaak moeilijk te accepteren dat door een reorganisatie ontslagen vallen of dat ze door sluiting van een bedrijf hun baan verliezen. Net name als ze van mening zijn dat de reorganisatie niet hoeft te betekenen dat mensen ontslagen worden of dat ze vinden dat de sluiting niet noodzakelijk is. In veel gevallen worden de werknemers door de vakbonden in hun opvatting gesteund. De vakbond kondigt de staking aan en probeert werknemers ervan te overtuigen om aan de staking mee te doen. Hoe hoger het percentage stakende werknemers is, des te groter is de druk op de directie om van de voorgenomen besluiten af te zien. Als een stakingsactie niet door de vakbonden gesteund wordt, is er sprake van een wilde staking. De stakingskassen blijven dan voor de leden van de vakbond gesloten en ze ontvangen van de vakbond dan geen uitkering voor de gestaakte dagen. Vanzelfsprekend zal de werkgever het loon tijdens de staking niet doorbetalen.

1.3 Inkoop en de overheid

De overheid speelt als inkoopende partij een belangrijke rol in het economisch proces. Overheden, nationale en lagere overheden, kopen jaarlijks voor meer dan 50 miljard euro in bij bedrijven. Dit kan variëren van diensten, zoals diensten van accountants en schoonmaakbedrijven, tot aan complete infrastructurele werken, zoals wegen en bruggen. Als overheidsinstanties voor grote bedragen orders willen plaatsen bij bedrijven, zijn ze verplicht dit openbaar aan te besteden. Daarnaast hebben overheden op vrijwillige basis regels opgesteld met betrekking tot de duurzaamheid waaraan de ingekochte diensten en producten moeten voldoen.

1.3.1 Openbare aanbesteding

De overheid (nationale, regionale en lokale overheden), nutsbedrijven, openbaarvervoerbedrijven maar ook instellingen die met overheidsgeld gefinancierd worden zoals universiteiten en ziekenhuizen die producten of diensten inkopen, kunnen niet zomaar een leverancier zoeken. Als het om inkoopbedragen gaat van een bepaalde omvang moeten ze zich aan Europese regels houden. Ze moeten dan inkopen door openbaar aan te besteden. Dit wil zeggen dat alle geïnteresseerde bedrijven een offerte kunnen uitbrengen en recht hebben op een gelijke behandeling en informatievoorziening. Deze openbare aanbestedingen, ook wel tenders genoemd, worden gepubliceerd in de elektronische databank Tender Electronic Daily (<http://ted.europa.eu>). Alle geïnteresseerde bedrijven kunnen naar aanleiding van de publicatie van de betreffende opdracht een offerte indienen. De opdrachtgever beoordeelt de offertes op grond van objectieve selectie- en gunningscriteria die vooraf bekend zijn gemaakt.

Tender

Grote infrastructurele werken moeten openbaar aanbesteed worden



Alleen inkopen van de overheid of overheidsinstanties boven een bepaald bedrag moeten aanbesteed worden; voor kleine opdrachten hoeft geen aanbestedingsprocedure opgezet te worden. De EU hanteert hiervoor drempelbedragen die elke twee jaar opnieuw worden vastgesteld. Vanaf 2010 gelden de volgende drempelwaarden en deze zijn exclusief btw.

Voor leveringen €193.000, voor diensten €193.000 en voor werkzaamheden, zoals het aanleggen van infrastructuur, het bouwen van scholen, gemeentehuizen en woningen €4.845.000.

Bij een openbare aanbesteding kunnen alle geïnteresseerde bedrijven naar aanleiding van de publicatie van de betreffende opdracht een offerte indienen.

Door aanbesteding wordt de concurrentie tussen marktpartijen bevorderd. Hierdoor kan die leverancier gekozen worden die de beste prijs-kwaliteitverhouding kan bieden. Een tweede voordeel is dat de overheid of overheidsinstantie door openbaar aan te besteden in contact kan komen met leveranciers die tot nu toe niet bekend waren.

Tenders zorgen voor 15% van onze omzet

René Boere is verkoopmedewerker binnendienst van Jongerius Wintermachines in Utrecht. Het bedrijf importeert en verkoopt onder andere zoutstrooiers en sneeuwschuivers. Dat gebeurt voornamelijk aan de rijksoverheid, lokale overheid en semioverheidsinstellingen. Er werken 35 mensen bij Jongerius. 'Jaarlijks doen we aan vier of vijf tenders mee, we streven ernaar om minstens twee aanbestedingen binnen te halen. Ik schat in dat tenders zorgen

voor 15% van onze omzet. Wij hebben nooit bewust gekozen om ons op Europese aanbestedingen te gaan richten. Een aantal van onze grote afnemers is met Europese aanbestedingen gaan werken en dan moet je wel mee. Voorheen deden we een offerte, nu doen we een tender. Alle officiële documenten geven wel een extra werklast. Maar vroeger bestonden onze offertes ook uit flinke pakken papier.'

Bron: www.zibb.nl

Tussenvraag 1.7

Leg uit waarom bedrijven er ook voordeel van kunnen ondervinden als bijvoorbeeld gemeenten openbaar aanbesteden.

1.3.2 Programma Duurzaam Inkopen

De overheid wil de markt voor duurzame producten stimuleren door zelf duurzame producten in te kopen. De Rijksoverheid heeft als ambitie om in 2010 bij 100% van haar inkopen duurzaamheid mee te nemen; voor provincies en waterschappen is dit 50%. De gemeenten streven naar 75% in 2010 en 100% in 2015. Het programma Duurzaam Inkopen stimuleert overheden om milieu- en sociale aspecten mee te nemen bij de inkoop van producten en diensten. Duurzaam inkopen gaat uit van een goede balans tussen mens, omgeving en economie (people, planet, profit). Organisaties die duurzaam inkopen houden rekening met het milieu en met sociale aspecten. Met sociale aspecten

wordt bijvoorbeeld gedoeld op arbeidsomstandigheden, zoals kinderarbeid. Bij milieuaspecten gaat het om het effect op het milieu, bijvoorbeeld door energie- of materiaalgebruik.

Het programma Duurzaam Inkopen ondersteunt inkopers bij ministeries, provincies, gemeenten en waterschappen bij het milieubewuster inkopen. In samenwerking met vertegenwoordigers van de verschillende overheden wordt milieu-informatie opgesteld over producten en diensten, zoals papier, kantoormachines, catering, kantoormeubilair, kantoortartikelen, groenvoorziening en transportmiddelen.

Als de Rijksoverheid vanaf 2010 100% duurzaam inkoop dan worden bij alle aanbestedingen en offertes duurzaamheidseisen opgenomen. De Rijksoverheid zorgt er daarmee voor dat het resultaat van de inkoop voldoet aan de eisen. Als er uitzonderingen gemaakt moeten worden dan kan men dit verantwoorden.

1.4 Inkoop en consumenten

Bedrijven die producten en diensten aanbieden op de consumentenmarkten zijn afhankelijk van de koopbereidheid van de consument. Ook bedrijven die op de business-to-business producten of diensten afzetten, zijn vaak indirect afhankelijk van de vraag van consumenten. Dit betekent voor inkopers dat de ontwikkeling van de vraag van consumenten een factor is om rekening mee te houden. Consumenten bepalen niet alleen hoeveel ze willen kopen, maar ook wat ze willen kopen. Ze stellen eisen aan de samenstelling van de producten. Bijvoorbeeld dat producten niet schadelijk zijn voor het milieu of dat ze niet gemaakt zijn door kinderhanden. Of de consument verlangt dat inkopers de ingekochte producten of grondstoffen niet inkopen in landen waar de mensenrechten geschonden worden.

1.4.1 De vraag van consumenten

Een verandering van de vraag van consumenten kan van grote invloed zijn op de afzet van bedrijven en daarmee op de inkoop van bedrijven. Als consumenten te maken krijgen met een daling van de koopkracht of als het behoeft patroon van consumenten verandert, kan de vraag naar bepaalde producten of diensten dalen. De producenten van deze producten of diensten zullen geconfronteerd worden met een daling van de afzet en met oplopende voorraden. Ze zullen hierop reageren door minder te produceren en minder in te kopen. De toeleveranciers van deze bedrijven zullen hun afzet ook zien teruglopen en te maken krijgen met oplopende voorraden. Ook zij zullen hierop reageren door minder in te kopen. In de bedrijfskolom, zal dit proces zich enige malen en in versterkte vorm herhalen. Het gevolg hiervan is dat een verandering van de vraag bij consumenten van bijvoorbeeld 10% in de bedrijfskolom, bij leveranciers van halffabricaten of grondstoffen veranderingen in de afzet tot gevolg hebben van 50% of meer. Dit verschijnsel wordt het keteneffect genoemd.

Tussenvraag 1.8

Leg uit waarom productiebedrijven bij een afnemende afzet de inkoop van grondstoffen of halffabricaten sterk zullen verlagen.

Voorraadkosten

Inkopers zullen zich van dit effect bewust moeten zijn om een juiste inschatting te kunnen maken van de gevolgen van afzetveranderingen voor de hoeveelheden die ingekocht moeten worden.

Op business-to-businessmarkten hebben prijsveranderingen nauwelijks invloed op de gevraagde hoeveelheid. Inkopers van bedrijven zullen de hoeveelheden van producten die ze inkopen niet verhogen als de prijs lager wordt. Als de vraag naar producten of diensten waar de ingekochte goederen voor nodig zijn niet toeneemt, zou dit alleen maar leiden tot hogere voorraden en dus tot hogere voorraadkosten. Het voordeel van lagere inkooprijzen zou tenietgedaan worden door de hogere voorraadkosten. Ook zullen inkopers bij stijgende inkooprijzen niet minder gaan inkopen als ze de producten of diensten nodig hebben omdat de vraag niet daalt. Op veel business-to-businessmarkten is daarom sprake van een prijsinelastische vraag.

1.4.2 Duurzame producten

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Steeds meer consumenten raken ervan overtuigd dat het kopen van goederen en diensten niet ten koste mag gaan van de welvaart en het welzijn van de toekomstige generaties. Daarom verwachten veel consumenten van bedrijven zowel in de profit- als in de non-profitsector dat zij producten en diensten voortbrengen die duurzaam geproduceerd zijn en dat de bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De bedrijven die aan deze wens van de consument willen voldoen, zullen niet alleen duurzaam produceren maar ook duurzaam inkopen. Duurzaam inkopen wil zeggen dat milieu- en sociale aspecten meegenomen worden bij de inkoop van producten en diensten. Bedrijven zullen een goed evenwicht moeten vinden tussen de financiële aspecten (winst, rendement) en sociale en ecologische aspecten (mens en milieu). Deze drie aspecten worden ook wel aangeduid als de 3 P's: People – Planet – Profit.

Bedrijven die duurzaamheid belangrijk vinden en maatschappelijk verantwoord willen ondernemen, zullen hier met name bij hun inkoopbeslissingen rekening mee moeten houden. De inkopers besluiten immers welke producten en diensten ingezet worden bij de productie of in het geval van handelsondernemingen welke producten op de markt gebracht worden.

Bedrijven zullen een goed evenwicht moeten vinden tussen de financiële aspecten (winst, rendement) en sociale en ecologische aspecten (mens en milieu).

Ondanks recessie is MVO belangrijk bij aankoopbeslissing consument

Ondanks de recessie en de kredietcrisis vinden consumenten het belangrijk dat bedrijven aandacht blijven geven aan mens, milieu en maatschappij. Driekwart van de consumenten is eerder bereid tot zakendoen met een bedrijf als dat maatschappelijk verantwoord onderneemt. Dat blijkt uit een onderzoek van het Gouds/Rotterdamse communicatiebureau Leene.txt bv onder ruim 1 000 consumenten. De recessie mag geen reden zijn om concessies te

doen aan hoe bedrijven omgaan met het milieu, mensenrechten of hun bijdrage aan de samenleving, vindt 74% van de Nederlandse consumenten. De mate waarin men hieraan hecht, neemt toe bij het ouder worden. Circa 68% van de jongeren (18–24 jaar) geeft aan dat bedrijven die goed bezig zijn op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bij hen meer kans maken dat ze klant worden. Dit percentage neemt toe met de jaren, tot 80% bij 65+’ers.

Bron: www.duurzaam-ondernemen.nl, 13 februari 2009

Door producten te voorzien van een keurmerk of certificaat kan aan de gebruiker duidelijk gemaakt worden dat bij het inkopen en vervaardigen van een product of dienst met duurzaamheid rekening gehouden is. Er bestaan verschillende keurmerkenmilieukeurmerken en certificaten. Door het keurmerk wordt aangegeven dat onafhankelijk is vastgesteld dat voldaan is aan een zekere hoeveelheid criteria op het vlak van duurzaamheid.

Hout uit duurzaam beheerde bossen?

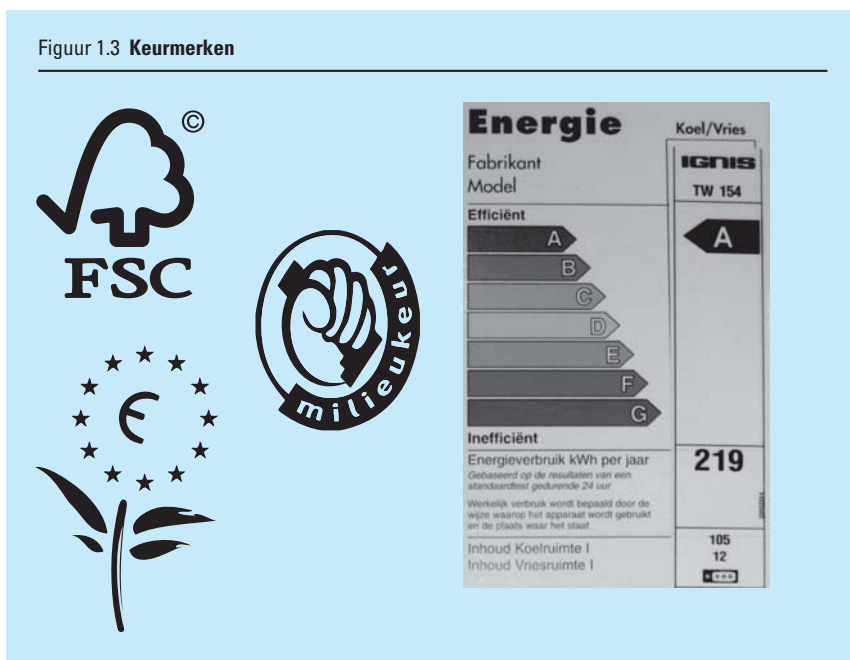


Het Forest Stewardship Council (FSC) is een internationale, onafhankelijke organisatie met als doel het duurzaam (ecologisch, sociaaleconomisch en sociaal-cultureel verantwoord) beheren van bossen. FSC wil met het toekennen van het FSC-logo zorgen voor een duidelijke herkenning van hout uit duurzaam beheerde bossen.

Het Europees Ecolabel is het milieukeurmerk dat is ontwikkeld door de Europese Unie. Het kan vrijwillig worden aangevraagd door producenten en invoerders van bepaalde (categorieën van) producten. Wanneer dit keurmerk op een product staat, voldoet het aan de milieucriteria die zijn opgesteld door de Europese Unie. Het Europees Ecolabel bestaat voornamelijk uitsluitend voor non-foodproducten.

De Milieukeur is het officiële Nederlandse milieukeurmerk. Er zijn 150 verschillende Milieukeurhouders met 650 Milieukeurproducten. Binnen de Europese Unie is het EU energielabel verplicht voor allerlei huishoudelijke apparaten (koelkasten, diepvriezers, vaatwasmachines, enz.). Op dit energielabel is aangegeven in welke klasse (A–G) het product valt, A is het meest energiezuinig, G het minst. Andere energie-labels zijn GEEA, Energy+ en Energystar. In figuur 1.3 zijn de hiervoor genoemde keurmerken weergegeven.

Figuur 1.3 Keurmerken



1.5 Inkoop en het buitenland

De globalisering heeft er toe bijgedragen dat het voor de ondernemer niet meer vanzelfsprekend is om lokaal in te kopen. Leveranciers in het buitenland kunnen zeker zo interessant zijn als leveranciers die in het eigen land gevestigd zijn. Maar daar staat tegenover dat producten soms niet vrij ingevoerd mogen worden of dat bepaalde vergunningen en documenten vereist zijn. Als producten of diensten niet in de eigen valuta betaald kunnen worden, brengt dat valutarisico's met zich mee. Dit zijn allemaal zaken om rekening mee te houden bij het nemen van een besluit om producten wel of niet in het buitenland in te kopen.

1.5.1 Internationaal inkopen

In het buitenland inkopen kan soms noodzakelijk zijn omdat de goederen of diensten niet in het eigen land verkrijgbaar zijn. Een andere reden kan zijn dat er in het eigen land geen producenten zijn die producten of diensten kunnen leveren die aan de gestelde hoge kwaliteitseisen kunnen voldoen. In veel gevallen zal internationaal

Lagelonenlanden

inkopen aantrekkelijk zijn omdat producten in het buitenland goedkoper zijn. De reden dat in het buitenland goedkoper ingekocht kan worden is meestal de lagere arbeidskosten. De arbeidskosten maken vaak een belangrijk deel uit van de kostprijs van een product of dienst. De overige kosten, zoals energiekosten, grondstofkosten en rente- en afschrijvingskosten verschillen niet veel per land en zijn niet de belangrijkste reden om in het buitenland in te kopen. Omdat de arbeidskosten per land wel sterk kunnen verschillen neemt de import uit de zogenoemde lagelonenlanden sterk toe. Aziatische landen zoals India en China zijn belangrijke landen voor de Nederlandse importeurs geworden.

In tabel 1.1 zijn de loonkosten per uur in de textielsector van een aantal landen weergegeven. Als we de loonkosten per uur van landen zoals China, India en Indonesië vergelijken met landen zoals Zwitserland en België dan zijn de verschillen enorm. Of textielproducten uit Europese landen veel duurder zijn dan uit Aziatische landen wordt niet alleen bepaald door de loonkosten per uur. Een hogere arbeidsproductiviteit per werknemer in Europese landen dan in Aziatische zal er toe bijdragen dat het verschil in kostprijs minder groot is.

Tabel 1.1 Loonkosten per uur in dollars in de textielsector (november 2004)

Zwitserland	35,3
België	30,4
Nederland	28,2
Duitsland	26,7
Portugal	6,87
India	0,67
Indonesië	0,55
China (kuststrook)	0,76
China (binnenland)	0,48
Pakistan	0,37
Vietnam	0,28
Bangladesh	0,28

Bron: Werner International

Tussenvraag 1.9

Leg uit waarom producenten van goederen die erg aan modetrends onderhevig zijn ondanks de lagere inkooprijzen soms toch besluiten niet in het buitenland in te kopen.

Import

De Nederlandse invoer uit China blijft jaarlijks gestaag toenemen. Uit de handelscijfers van 2004 blijkt dat de import vooral bestond uit fabricaten, machines (computers, computeronderdelen, telecommunicatieapparatuur, consumentenelektronica en

kantoomachines), kleding en aanverwante artikelen. De sectoren machines/apparaten en kleding weerspiegelen het relatief beperkte Nederlandse aanbod, de Nederlandse vraag en het goedkope Chinese aanbod. Dit zijn de sectoren waarin China meer en meer tot een productiebasis voor de wereld lijkt te worden. Naast de gestegen totale invoerwaarde in de

afgelopen jaren heeft er ook een verschuiving in de samenstelling van het invoerpakket plaatsgevonden. Er is een trend waarneembaar dat het aandeel kapitaalgoederen ten koste gaat van China's traditionele exportproducten. De Nederlandse moederbedrijven zijn belangrijke importeurs van (eind)producten die door hun dochters in China zijn gefabriceerd. Deze import is bestemd voor de Nederlandse markt of voor verdere bewerking of voor doorvoer naar andere

afzetmarkten. Daarnaast laten Nederlandse bedrijven producten volgens eigen specificaties maken, zoals matrizen, machines, meubelen, transportonderdelen en bovenkleding.

Het jaar 2004 vertoonde in vergelijking met dezelfde periode in 2003 een invoerstijging van 3,8 miljard euro tot 14,5 miljard euro.

Bron: www.evd.nl

1.5.2 Outsourcing

Een alternatief voor internationaal inkopen voor een ondernemer kan outsourcing zijn. Outsourcing wil zeggen dat werkzaamheden worden uitbesteed die niet tot de kernactiviteiten van de onderneming behoren. Veel bedrijven zijn ertoe overgegaan om onderdelen van het productieproces uit te besteden aan andere bedrijven (toeleveranciers). In de auto-industrie bijvoorbeeld worden grote delen van de productie uitbesteed en bestaat het productieproces in de autofabriek alleen nog maar uit het monteren van delen van de auto, zoals de motor, de stoelen en het dashboard die door andere bedrijven geleverd worden. Bedrijven zoals banken outsourcen een deel van het productieproces door bijvoorbeeld de afhandeling van het betalingsverkeer door bedrijven in India te laten verzorgen. Een deel van het productieproces uitbesteden kan aantrekkelijk zijn als die delen van het productieproces elders goedkoper gemaakt kunnen worden. Bedrijven die activiteiten uitbesteden, besteden deze vaak uit aan bedrijven in lagelonenlanden. Een andere reden voor outsourcing is dat het bedrijf zich daardoor meer kan richten op de kernactiviteiten. Of het bedrijf waaraan uitbesteed wordt, is een specialist die een hogere kwaliteit kan bieden.

|| Een deel van het productieproces uitbesteden kan aantrekkelijk zijn, als die delen van het productieproces elders goedkoper gemaakt kunnen worden.

Tussenvraag 1.10

Een reden voor outsourcing kan ook zijn dat hierdoor de constante kosten lager worden. Leg uit waarom.

1.5.3 Importbelemmeringen

De prijs van goederen die in het buitenland gekocht zijn, kan extra hoog worden doordat op de goederen invoerrechten geheven worden. Ook kan het voorkomen dat maar een beperkte hoeveelheid ingevoerd mag worden of dat de goederen die een ondernemer wil importeren aan bepaalde veiligheids- of gezondheidseisen moeten voldoen. Soms mogen goederen helemaal niet ingevoerd worden, bijvoorbeeld vanwege

kans op infecties. Overheden gaan over tot dit soort beperkende maatregelen of stellen verboden in om de veiligheid of gezondheid van burgers te beschermen, maar ook om de eigen bedrijven te beschermen tegen buitenlandse concurrenten.

Als aan de grens invoerrechten geheven worden, dan wordt dit een tarifaire maatregel genoemd. Er moet een invoertarief betaald worden waardoor de prijs van de geïmporteerde goederen op de binnenlandse markt hoger wordt. Een speciale reden om een invoertarief op goederen vast te stellen, is dumping. Als goederen op een buitenlandse markt tegen een lagere prijs worden verkocht dan op de markt van het eigen land, is er sprake van dumping. De exportprijs is dus lager dan de prijs op de thuismarkt. Op zich is dumping niet verboden. Maar als dumping tot aantoonbare schade leidt bij de industrie op de exportmarkt, dan mogen antidumpingmaatregelen worden toegepast. Dat is toegestaan volgens het WTO-verdrag over antidumping uit 1994. Dat verdrag is door de EU omgezet in een Europese antidumpingwet. De EU kan dan een strafheffing opleggen op goederen uit de landen die tegen een te lage prijs geëxporteerd worden.

Importeurs kunnen veel nadeel ondervinden van importbelemmeringen. Importbelemmeringen kunnen er toe leiden dat importeurs goederen niet of in beperkte mate mogen invoeren. Of importbelemmeringen hebben tot gevolg dat geïmporteerde goederen duurder worden. Met als gevolg minder afzet of lagere winstmarges, omdat deze producten anders te duur worden voor hun klanten.

Dumping

Fietszadels van Velo China blijven vrijgesteld van antidumpingheffingen

'De EU heeft sinds 22 juni 2007 antidumpingheffingen ingesteld op fietszadels, die oorspronkelijk afkomstig zijn uit China. Het tarief van 29,6% geldt voor alle zadels die vanuit China geïmporteerd worden, behalve producten die geproduceerd zijn door Cionlli, Shunde Hongli en Safe Strong Bicycle Parts. Deze ondernemingen genieten een gereduceerd tarief van 5,8%,' aldus Taiwan Bicycle Today.

Volgens Stella Yu, president van Velo Enterprises, is het bericht zo misleidend dat het onder klanten van Velo onnodige twijfel gezaaid heeft. 'De Europese Commissie, heeft de EU antidumpingheffingen ingesteld, maar Giching Bicycle Parts en Velo Cycle Kunshan zijn volledig vrijgesteld van deze antidumpingheffingen, die normaal gesproken geldig blijven tot 22 juni 2012.' De Chinese zadels van Velo zijn de enige naar Europa geëxporteerde producten die vrijgesteld zijn van antidumpingheffingen.

Bron: www.tweewieler.nl, 15 januari 2009

Importbelemmeringen kunnen er toe leiden dat importeurs goederen niet of in beperkte mate mogen invoeren.

Non-tarifaire maatregelen zijn regels, procedures en voorschriften waaraan voldaan moet worden en die een belemmering vormen voor het internationale handelsverkeer. Voorbeelden van non-tarifaire belemmeringen zijn douaneformaliteiten, gezondheids- en veiligheidsvoorschriften, keuringseisen en contingenteringen. Als de overheid voor een bepaald product een contingent of quotum vaststelt, dan wordt de hoeveelheid die van een bepaald product in een jaar mag worden ingevoerd aan een maximum gebonden. Als dit maximum bereikt is, worden geen invoervergunningen verstrekt.

Het komt vaak voor dat een land de grenzen voor bepaalde producten sluit als het vermoeden bestaat dat de betreffende producten besmet zijn of dat er in het land van herkomst een besmettelijke ziekte heerst. Non-tarifaire maatregelen kunnen een zeer effectieve vorm van protectionisme zijn.

1.5.4 Documenten bij import

Bij invoer van goederen buiten de EU moeten documenten overlegd kunnen worden. Een van de belangrijkste is het Enig Document. Dit is een formulier waarmee de douaneformaliteiten kunnen worden vervuld.

In het wegvervoer gebruikt men een CMR-vrachtbrief. Dit is een transportovereenkomst in het internationaal wegvervoer met vrachtwagens, aanhangers, opleggers en containers.

Als de goederen via zeevervoer zijn aangekomen, is het connossement (een soort 'eigendomsbewijs') nodig om de goederen vrij te krijgen. Dit document wordt ook wel 'Bill of Lading' genoemd.

Bij luchtvervoer wordt de zogenoemde Airway Bill gebruikt. De CIM-vrachtbrief is een transportovereenkomst voor het vervoer per spoor. In de CIM zijn de rechten en plichten van de verzender en de vervoerder geregeld.

Daarnaast kunnen andere documenten nodig zijn, zoals een Certificaat van Oorsprong of EUR-1 document.

Het Certificaat van Oorsprong verklaart in welk land het product gemaakt is.

De EU heeft met een aantal landen en groepen van landen handelsakkoorden gesloten. Als een product aan de voorwaarden van de overeenkomst voldoet, krijgt de importeur korting en vaak ook vrijstelling van invoerrechten. Om gebruik te kunnen maken van de voordelen van deze akkoorden moet een EUR-1 document ingevuld worden.

Voor gebruiksartikelen, levens- en voedingsmiddelen zijn de regels in Nederland vastgelegd in de Warenwetgeving. Daarin staat onder meer aan welke etiketteringsregels de (geïmporteerde) producten moeten voldoen. De Voedsel en Waren Autoriteit controleert de naleving van die regels in Nederland. De CE-markering is verplicht voor een groot deel van de industriële producten die op de EU-markt worden gebracht. CE staat voor Conformité Européenne. Met het teken geeft de fabrikant of de importeur (bij invoer van buiten de Europese Unie) aan dat het product voldoet aan de essentiële vereisten op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu van de betreffende richtlijn(en). Het maakt hierbij niet uit of een product buiten of binnen de EU is geproduceerd.

Als een product geen CE-markering heeft, is de ondernemer (product) aansprakelijk op het gebied van veiligheid, gezondheid, milieu en consumentenbescherming.

1.6 Inkoop en financiële markten

Tot de financiële markten worden ook de termijnmarkten gerekend. De prijzen van grondstoffen en andere producten kunnen sterk schommelen. Dit levert onzekerheid op over de hoogte van de inkoopkosten en indirect over de hoogte van de winst. Bedrijven kunnen door in te kopen op termijnmarkten de risico's van sterk schommelende prijzen

van grondstoffen verkleinen. Een hoge geldmarktrente heeft tot gevolg dat kortlopende leningen voor bedrijven duur zijn. Als inkopers leverancierskrediet kunnen krijgen, hoeft er minder (kortlopend) geleend te worden en kan er bespaard worden op de rentekosten.

1.6.1 Termijnmarkten

Ondernemingen die grondstoffen inkopen, kunnen hun inkoopkosten sterk zien toenemen als de grondstof onverwacht in prijs stijgt. Zo hebben eind 2005 en in 2006 de hoge olieprijsen voor een flink hogere energieprijzen gezorgd en daarmee de winsten van veel bedrijven onder druk gezet. De hogere inkooprijzen doorberekenen in de verkoopprijs is niet altijd mogelijk. Indekken tegen dergelijke risico's is voor een aantal producten mogelijk door in te kopen op de termijnmarkt. De termijnmarkt is een markt waar producten gevraagd en aangeboden worden tegen een op dat moment geldende prijs, maar waarbij de goederen op een toekomstig moment geleverd worden. De prijs die op een dergelijke markt tot stand komt, wordt een termijnprijs genoemd. Men spreekt nu de prijs af voor een partij die over bijvoorbeeld zes maanden wordt geleverd. Omdat de ondernemer nu al de prijs weet van de goederen die men over zes maanden zal inkopen, kan hier bij het vaststellen van de verkoopprijs rekening mee gehouden worden.

De producten die op een termijnmarkt verhandeld worden, zijn veelal commodities. Commodities zijn grondstoffen of basisproducten, zoals ruwe olie en gas, basismetalen als goud, zilver, aluminium, koper, zink, nikkel en lood, maar ook voedselproducten als graan, sojabonen en zelfs vee. Ze worden vaak internationaal verhandeld. Behalve voor allerlei grondstoffen en agrarische producten bestaat er ook een termijnmarkt voor valuta's (zie ook valutatermijncontracten). Bij de bank sluit men een contract af om bijvoorbeeld \$1.000.000 te kopen of te verkopen tegen een nu vastgelegde wisselkoers (de termijenkoers) met levering over drie maanden. De reden om zulke termijndollars te kopen, kan zijn dat men over zeg drie maanden een betaling in dollars moet doen aan een afnemer. De termijntransactie voorkomt dat degene die de dollars over drie maanden moet betalen plotseling veel duurder uit is omdat de dollarkoers is gestegen. Een ondernemer kan ook besluiten om op termijn dollars te verkopen als hij over drie maanden een betaling in dollars zal ontvangen. Door de termijnverkoop heeft de verkoper niet meer het risico van een daling van de dollarkoers.

Commodities

Opec-voorzitter: olieprijs moet omlaag

Een vat olie zou 5 tot 8 dollar goedkoper moeten zijn. Dat stelt de huidige voorzitter van de Organisatie van Olie-Exporterende Landen (OPEC), sjeik Ahmed Fahd al-Sabah van Koeweit vandaag in Brussel.

Dat meldde Kuna, het officiële persbureau van Koeweit. De prijs voor een vat olie (van 159 liter)

bleef donderdag stabiel op ruim 52 dollar. Op de termijnmarkt in New York kostte een vat lichtere Amerikaanse olie voor levering in juli donderdag 52,79 dollar. Op de grondstoffentermijnmarkt in Londen noteerde een vat van de zwaardere Brent-olie uit de Noordzee eveneens voor levering in juli donderdag 52,34 dollar.

Bron: www.rtl.nl

Tussenvraag 1.11

Als de dagprijs van een vat ruwe olie lager is dan de termijnprijs, is de verwachting dan dat de prijs zal dalen of zal stijgen?

1.6.2 Valutarisico's

Ook van buiten de eurozone kopen bedrijven diensten of producten in. Veranderingen in de wisselkoersen hebben dan tot gevolg dat de prijs van de ingekochte producten in euro's hoger of lager uitvalt. Stel, dat een onderneming de ingekochte goederen of diensten in dollars moet betalen. Een stijging van de koers van de dollar ten opzichte van de euro betekent dat de ingekochte goederen of diensten uitgedrukt in euro's duurder worden. Als de koers van de dollar ten opzichte van de euro stijgt, worden de uit de Verenigde Staten geïmporteerde producten en diensten voor bedrijven uit de eurolanden duurder. Deze bedrijven zullen proberen de hogere inkooprijzen door te berekenen in de verkoopprijzen. De hogere verkoopprijzen zullen geen gunstig effect hebben op de afzet. Of de afzet hierdoor zal dalen, is afhankelijk van de reactie van de klant of van de concurrentie. De klant kan besluiten om minder van de duurdere producten te kopen of over te stappen naar de concurrent als die de prijzen niet verhoogd heeft. Als doorberekenen van de hogere inkooprijzen in de verkoopprijzen een sterk negatief effect heeft op de afzet, kan de ondernemer besluiten de hogere inkooprijzen niet door te berekenen. Het gevolg zal dan zijn dat de winstmarge onder druk komt te staan.

Een stijging van de koers van de dollar heeft niet alleen gevolgen voor de producten of diensten die afkomstig zijn uit de Verenigde Staten. Voor veel grondstoffen gelden zogenoemde wereldmarktprijzen die uitgedrukt worden in dollars. Grondstoffen afkomstig uit andere landen dan de Verenigde Staten worden door een koersstijging van de dollar voor landen die een andere valuta hanteren dan de Amerikaanse dollar duurder.

Tussenvraag 1.12

Waarom kan het bij een sterk schommelende dollar voor bedrijven die producten of diensten afzetten in het eurogebied aantrekkelijk zijn om in het eurogebied in te kopen in plaats van de Verenigde Staten?

Termijncontracten Valutatermijn- contract

Ondernemers die geen valutarisico willen lopen, kunnen zich voor dit risico indekken door het afsluiten van termijncontracten in deviezen. Bij een valutatermijncontract wordt een prijs afgesproken om een bepaalde valuta te kopen of te verkopen op een in de toekomst gelegen moment. Door een dergelijk termijncontract weet de ondernemer of treasurer ruim van tevoren tegen welke koers hij de valuta's die hij moet betalen of ontvangt, kan kopen of verkopen.

|| Ondernemers die geen valutarisico willen lopen, kunnen zich voor dit risico indekken door het afsluiten van termijncontracten in deviezen.

Afdekken valutarisico's

De Verenigde Compagnie Scheepsinvesteringen BV is van mening dat het valutarisico zo veel mogelijk beperkt dient te worden. In de eerste plaats kan dat door zo veel mogelijk kosten in dollar te betalen. Als de dollarkoers daalt ten opzichte van de euro, dalen in dat geval niet alleen de opbrengsten maar ook de kosten. Per saldo hoeven er minder dollars omgezet te worden in euro. En dat beperkt op zijn

beurt de kans op koersverschillen. Natuurlijk is er een grens aan deze wijze van koersindekking; het aantal dollars dat met de opbrengsten gemoeid is, is natuurlijk groter dan de dollars die uitgegeven moeten worden. Het saldo kan worden ingedekt door put opties te kopen of valutatermijncontracten te sluiten.

Bron: *Jaarbericht 2007 Verenigde Compagnie Scheepsinvesteringen BV*

Het indekken van valutarisico's door middel van termijncontracten is een kostbare zaak en is zeker geen oplossing voor de lange termijn. Een meer structurele oplossing voor het valutaprobleem is om de productie te verplaatsen naar de landen waar de producten ook verkocht worden. De ontvangsten en uitgaven vinden dan plaats in dezelfde valuta en er is geen sprake meer van een valutarisico.

Veel Europese autofabrikanten verwachten dat de dollar, vanwege de grote staatsschuld en het grote handelstekort van de Verenigde Staten, de komende jaren een zwakke valuta zal zijn. Als reactie hierop verplaatsen ze een deel van de productie naar de Verenigde Staten en proberen ze hun toeleveranciers ervan te overtuigen hetzelfde te doen.

1.6.3 Leverancierskrediet

De inkopende partij kan om een leverancierskrediet vragen. Dit wil zeggen dat als de producten of diensten geleverd zijn, ze pas over één of meer maanden betaald hoeven te worden.

Het voordeel is dat het bedrijf dat de producten of diensten inkoopt minder vermogen nodig heeft om de voorraad te financieren. Bij een hoge rente kan dit voor een onderneming een aanzienlijke kostenbesparing opleveren. Voor de leverancier brengt het geven van krediet extra rentekosten met zich mee. Vaak wordt de afnemer aangespoord om eerder te betalen door een korting te geven als de rekening binnen bijvoorbeeld 30 dagen betaald wordt.

Leverancierskrediet is niet iets waar een afnemer recht op heeft. Leverancierskrediet is gebaseerd op de verstandhouding tussen afnemer en leverancier. Betaalt de afnemer keurig op tijd, dan zal de leverancier veelal geen aanleiding zien om de betalingstermijn te beperken. Betaalt de afnemer echter altijd te laat, dan kan de leverancier eenzijdig besluiten de betalingstermijn te verkorten. Ook de onderhandelingspositie van de leverancier of afnemer is van invloed op de duur en de hoogte van het leverancierskrediet. Als een bedrijf bottleneckproducten (zie de portfoliomatrix van Kraljic) inkoopt, dan heeft de leverancier een sterke onderhandelingspositie en zal hij niet snel geneigd zijn om voor een lange periode krediet te geven.

Tussenvraag 1.13

Als een bedrijf gedurende een jaar gemiddeld voor 10 miljoen euro aan rekeningen bij leveranciers heeft openstaan (leverancierskrediet), bereken dan het jaarlijkse rentevoordeel bij een rentepercentage van 5%.

|| Voor de leverancier brengt het geven van krediet extra rentekosten met zich mee.

Als de rente op de geldmarkt stijgt en bedrijven voor hun kortlopende leningen bij banken een hogere rente moeten betalen, dan worden de kosten van leverancierskrediet hoger en zullen leveranciers minder snel geneigd zijn om krediet te geven of van afnemers verlangen dat ze eerder betalen.

Vrienden maken? Vendex KBB gaat leveranciers pas na 60 dagen betalen

Vendex KBB laat haar leveranciers vanaf 1 maart langer op hun geld wachten. Het warenhuis-concern gaat de rekeningen pas na zestig dagen betalen.

Tot op heden hanteerde de eigenaar van de Bijenkorf, V&D en HEMA een betalingstermijn van dertig dagen.

De maatregel levert Vendex KBB eenmalig een aanzienlijke cashbesparing op. Volgens schattingen bedraagt de besparing op het werkkapitaal tussen de 100 miljoen en 120 miljoen euro. Alleen V&D

al zou met deze betalingsmoraal 30 miljoen euro minder kapitaal nodig hebben.

Betalingstermijnen worden overigens meestal standaard meegenomen in leverancierscontracten en zijn niet eenzijdig te wijzigen. Als een klant snel betaalt krijgt deze meestal een (kleine) korting van de leverancier. Deze kortingen zullen dus niet meer van belang zijn bij Vendex KBB, die nu zelf miljoenen aan rentevoordeel kan inboeken.

In slechte tijden worden de betalingen vaak uitgesteld, vaak tot woede van debiteuren. Deze moeten ook hun rekeningen betalen.

Bron: www.rtl.nl, 16 februari 2005

Kernbegrippenlijst

Bedrijfskolom	De verschillende bedrijfstakken die een product doorloopt van oerproducent tot eindgebruiker.
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst, een arbeidsvoorwaardencontract tussen werkgevers en onafhankelijke vakbonden.
Commodities	Commodities zijn grondstoffen of basisproducten die vaak internationaal verhandeld worden, zoals ruwe olie en gas, goud, zilver, aluminium, koper, zink, nikkel en lood, en graan.
Conjunctuur	De op- en neergaande beweging van de economie binnen een periode van vijf tot tien jaar.
Dumping	Het in een ander land op de markt brengen van goederen tegen een verkoopprijs lager dan de productiekosten.
Keteneffect	Het verschijnsel dat schommelingen in de afzet van eindproducten versterkt worden doorgegeven in de bedrijfskolom.
Non-tarifaire maatregelen	Regels, voorschriften, administratieve procedures (vergunningen) en controles die een belemmering zijn voor de internationale handel.
Onderbezettingsverliezen	Verliezen die het gevolg zijn van het niet of gedeeltelijk benutten van de productiecapaciteit.
Protectionisme	Beschermen van het bedrijfsleven in eigen land voor buitenlandse concurrentie.
Tender	De gelegenheid die aan bedrijven gegeven wordt om naar aanleiding van de publicatie van een opdracht een offerte in te dienen. De opdrachtgever beoordeelt de offertes op grond van objectieve selectie- en gunningscriteria die vooraf bekend zijn gemaakt.
Termijnkoers	De prijs of koers waarbij nu vastgesteld wordt waartegen een transactie op een bepaald moment in de toekomst wordt afgewikkeld.