



# KEN DE MARKT

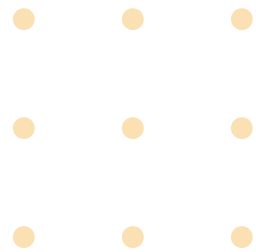
WAT MOETEN WE VAN MARKTEN WETEN  
OM EEN GOEDE UITVRAAG TE KUNNEN DOEN?



PIANOo besteedt dit jaar extra aandacht aan marktkennis. PIANOo ziet marktkennis als een essentieel onderdeel van het inkopen en aanbesteden van overheidsopdrachten. Ken de markt. Hoe meer de opdrachtgever van de markt weet, hoe effectiever zijn uitvraag kan zijn. Hoe beter hij de markt waarop hij in wil kopen kent, des te beter kan hij zijn inkoopvraag opstellen en beoordelen of het aanbod aansluit bij het organisatiedoel.

Marktkennis verzamelen betekent informatie verzamelen. Dat kan vanachter een bureau, maar het vraagt ook om een dialoog met collega's en bedrijven. Andere opdrachtgevers hebben wellicht eerder dezelfde markt verkend. Zij hebben mogelijk met een soortgelijk organisatiedoel al feiten verzameld en ervaringen opgedaan. Ook bedrijven kunnen voor, tijdens en na de aanbesteding met de opdrachtgever meedenken. Door hen daarvoor de ruimte te geven, kan de opdrachtgever op nieuwe ideeën komen. Hij krijgt meer kennis en hulp om het doel van zijn organisatie te bereiken.





## INHOUDSOPGAVE

1 - Inleiding	2
2 - Marktkennis	4
3 - Meerwaarde van de inkoper	6
4 - Inkoopstrategie en marktkennis	8
5 - Marktkennis vergaren en opslaan	13
6 - Checklists marktkennis, productkennis en bedrijvenkennis	17

# INLEIDING

## 1

In de loop van haar ruim 5-jarig bestaan is bij PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden het inzicht gegroeid dat er in het algemeen bij aanbesteden weinig aandacht is voor kennis van de markt. De nadruk ligt op de juridische kwaliteit van de procedure. Het belang daarvan staat uiteraard niet ter discussie. Het 6<sup>e</sup> jaarcongres van PIANOo heeft als titel: 'Laat de markt voor je werken'. In dat kader leek het ons nuttig deze brochure te publiceren die een handreiking biedt bij het verzamelen van de kennis van de markt.

Deze handreiking mondt uit in een 'Checklist Marktkennis bij overheidsinkoop'<sup>1</sup>. De checklist is een hulpmiddel voor de overheidsinkopers. Het is een eerste versie; de checklist is een dynamisch instrument, dat wordt aangepast naar aanleiding van praktijkervaringen van inkopers.

De Checklist Marktkennis geeft veel aandachtspunten die van belang kunnen zijn bij het verzamelen van de benodigde marktkennis ter voorbereiding van een aanbesteding of inkoopopdracht. Niet voor elke inkoopopdracht of aanbesteding moet de inkoper kennis hebben van alle genoemde aandachtspunten. Deze zijn dan ook vooral bedoeld als reminders en bieden de inkoper houvast bij het verzamelen van de relevante marktkennis.

Wij hopen met de Checklist Marktkennis overheidsinkopers een handig instrument te bieden waarmee u uw marktkennis kunnen vergroten. We zijn benieuwd naar uw ervaringen rond het werken met de checklist. Alle suggesties ter verbetering van de checklist zijn van harte welkom.

---

<sup>1</sup> Deze is ook los verkrijgbaar.

In de poll van onze september e-mailing vroegen wij u op de man/vrouw af of inkopers al

dan niet te weinig gebruik maken van de kennis van leveranciers. Zelden was de uitslag van onze poll zo duidelijk. Maar liefst 84% antwoordde met 'ja' en dus 16% met 'nee'. Wij zien de uitslag als een signaal voor een enorme kans. Voor inkopers én leveranciers. Door een hechte en transparante samenwerking kan de inkoper zijn vak-kennis uitbreiden. En daar profiteren vervolgens zowel inkopers als leveranciers van. De basis daarbij is wederzijds vertrouwen. Minstens zo positief aan de uitslag van onze poll is natuurlijk dat inkopers zelfkritisch zijn ten aanzien van hun kennis en naar alle waarschijnlijkheid openstaan voor vakmatige optimalisatie.

We spreken in deze brochure soms van aanbesteden, soms van inkopen of van overheidsinkoop. Aanbesteden is inkopen met concurrentiestelling. Dus het is vooral ook 'inkopen'. Daarom kunnen we mogelijk een hoop leren van inkopen zoals dat in de private sector gedaan wordt.

De functie van de afdeling inkoop in een organisatie is om op de markt de beste partijen te vinden om de doelen van de organisatie te realiseren. Welke partijen kunnen het beste de mobiliteit bevorderen, de bejaarden ondersteunen, gehandicapten helpen, leermiddelen produceren, het werkklimaat in kantoren optimaliseren, enzovoorts?

Hoe de afdeling inkoop in een overheidsorganisatie gepositioneerd moet worden is een andere vraag. In de praktijk verschilt dat van organisatie tot organisatie. Soms is er een aparte afdeling 'aanbesteden' naast inkoop; soms is inkoop van werken gescheiden van inkoop van leveringen en diensten. Soms is inkoop (vooral van werken) opgehangen aan een lijnafdeling; vaak is inkoop gepositioneerd als staf- of ondersteunende afdeling. Gerco Rietveld heeft over dit vraagstuk ook voor de overheid zeer belangwekkende dingen geschreven in zijn boek 'Inkoop, een nieuw paradigma'. De vraag hoe de afdeling inkoop te positioneren in een overheidsorganisatie is stof voor een eventuele andere PIANOo brochure.

# MARKTKENNIS

## 2

Bij inkoop is kennis van de markt onontbeerlijk. Als u niet weet wat er te koop is kunt u geen goede uitvraag doen. In de private sector behoort het tot de basisbeginselen van inkoop om de markt waarop u inkoopt grondig te kennen.

Bij de overheid is dat veel minder ver ontwikkeld. Er zijn veel overheidsinkopers die iets van specifieke markten afweten, maar er is – behalve bij enkele hele grote aanbestedende diensten – geen sprake van systematisch ontwikkelen en bijhouden van kennis van de markt.

Categoriemanagement, zoals nu bijvoorbeeld door Binnenlandse Zaken wordt ontwikkeld voor het Rijk, is bij uitstek een instrument om marktkennis te verzamelen.

Het verzamelen van kennis van verschillende markten is een intensieve, tijdrovende en soms ook prijzige activiteit. Het is onmogelijk voor één aanbestedende dienst om van alle markten thuis te zijn. Het is wel mogelijk om de marktkennis van alle aanbestedende diensten met elkaar te delen, bijvoorbeeld op de website van PIANOo. Hierop staan steeds meer dossiers met kennis van specifieke markten.

Dan zou er ook langzamerhand een soort Consumentenbond voor de overheidsinkoop ontwikkeld kunnen worden: toegankelijke, actuele tabellen met prijs-, product- en leveranciersvergelijkingen. Deze bond kan bijvoorbeeld week- of maandoverzichten van de tarieven van schoonmaak, taxivervoer of consultants publiceren. Of de kosten van de aanleg en het onderhoud van een kilometer fietspad in Noord Holland en Limburg met elkaar vergelijken. Of tarieven van de WMO.

De relevante markten kunnen continu gevolgd worden. Daarvoor moeten standaard beurzen bezocht worden of er moeten door de overheid zelf beurzen georganiseerd worden waar aanbieders zich kunnen presenteren.

Grondige kennis van de markt is niet bedoeld om gedetailleerd technisch te specificeren wat u wilt hebben. Het is vaak beter de markt de ruimte te geven om met slimme oplossingen te komen voor uw problemen. Op basis van uw marktkennis ben u wel in staat om een adequate uitvraag te doen en om het aanbod deskundig te beoordelen. U kunt het kaf van het koren scheiden; of Beun de Haas van Willy Wortel.

## VOORBEELD: PC's

Uit gegevens van het ministerie van Binnenlandse Zaken blijkt dat er in totaal 974.000 mensen werkzaam zijn in de publieke sector. Als we er van uitgaan dat elke ambtenaar een PC heeft en dat een PC om de vijf jaar vervangen wordt, dan zijn er per jaar zo'n 200.000 nieuwe PC's nodig voor de overheidssector.

Als die gemiddeld € 300,- kosten, dan telt dat op tot een totaalbedrag van € 60 mln.

Er is niet één adres waar aanbestedende diensten terecht kunnen voor betrouwbare, onafhankelijke informatie over deze markt. Hoogstens de Consumentenbond, maar die is niet gericht op professioneel gebruik door professionele organisaties.

Twee fte's zouden mogelijk al volstaan om continu de relevante marktinformatie voor PC's bij te houden en ter beschikking te stellen van alle aanbestedende diensten. Deze informatie leidt tot vermindering van transactiekosten voor elke afzonderlijke aanbestedende dienst, tot een betere match tussen vraag en aanbod en tot lagere prijzen. Dat is geen ingewikkelde businesscase. 2 Fte's kosten maximaal € 200.000, dat is 3,3 promille van die 60 miljoen. Al zou het maar tot een besparing van 1 procent leiden, dan heb je die twee fte's er al drie keer uit.

De verleiding kan groot zijn op basis van die marktkennis de inkoop van PC's te centraliseren, maar de nadelen zijn groot. Er ontstaan mogelijk onevenwichtigheden op de markt door bundeling van de vraag; kleine leveranciers hebben waarschijnlijk minder kansen; de vrijheid van aanbestedende diensten om te kopen wat zij denken nodig te hebben vermindert of verdwijnt, de coördinatie- en afstemmingskosten nemen toe, er zijn nieuwe controle- en toezichtvoorzieningen nodig. Als er kwalitatief goede kennis geleverd wordt vanuit een centraal punt (een expertisecentrum) dan kan iedere aanbestedende dienst zijn eigen optimale match tussen vraag en aanbod bepalen.

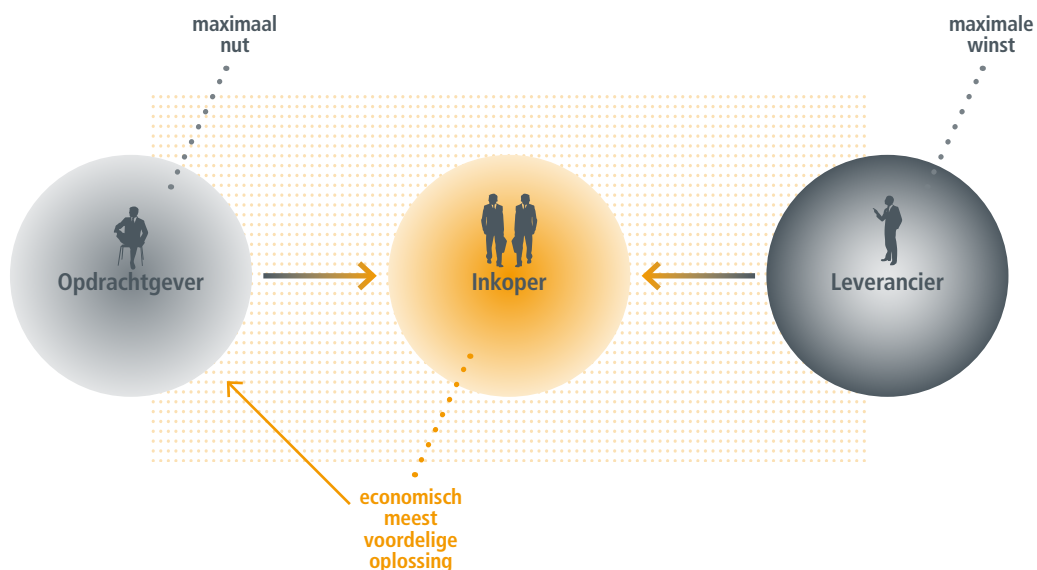
# MEERWAARDE

## VAN DE INKOPER

### 3

De inkoper dient op de markt de beste partij te vinden om de doelen van zijn organisatie te verwezenlijken. De inkoper is daarbij een intermediair tussen de behoeftesteller, de afdeling van de eigen organisatie die iets nodig heeft of iets wil realiseren, en de markt. Maar wel een intermediair die aan de kant staat van de eigen organisatie, uiteraard.

Figuur 1 De positie van de inkoper





Zoals getoond in figuur 1 wordt er van twee kanten aan de inkoper getrokken. Hij opereert in het spanningsveld van de wens van de opdrachtgever om voor een dubbelje op de 1e rang te zitten en de werkelijkheid van de markt. De markt heeft een prijs. Goedkoop is vaak duurkoop. Een nieuwe Ferrari voor € 20.000,- bestaat niet; hoezeer de opdrachtgever dat ook wenst. Hetzelfde geldt voor schoonmaak: een uurtarief onder de CAO-uurlonen bestaat niet. Punt uit. De inkoper kan met de behoeftesteller wel meedenken over alternatieven; juist omdat de inkoper de markt kent.

Zo kan de inkoper een brug slaan tussen zijn opdrachtgever en de leveranciers. Om die functie goed te kunnen vervullen moet hij behalve de markt ook de eigen organisatie goed kennen.

Kennis is macht. In dit geval inkoopmacht. Hoe beter de inkoper bekend is met de markt waarin hij wil inkopen, des te beter kan de inkoper de inkoopvraag opstellen en beoordelen in hoeverre het aanbod aansluit bij de wensen van de opdrachtgever. Naarmate inkopers beter bekend zijn met de aanbodkant van de markt kan de inkoopvraag ook scherper en nauwkeuriger worden geformuleerd. Ook alternatieven zijn wellicht door de inkopers al onderzocht.

Aanbieders zullen merken dat ze te maken hebben met inkopers met kennis van zaken en zullen hun uiterste best doen om hun aanbod precies op de wensen van de klant af te stemmen. Dat maakt het ook makkelijker om Beun de Haas buiten de deur te houden.

Bovendien zijn inkopers door hun marktkennis niet alleen betere gesprekspartners voor de aanbieders maar ook voor de opdrachtgevers c.q. de afnemende diensten.

#### VOORBEELD: HANDDROGERS

Energiezuinige elektrische handdrogers in de toiletten zijn een alternatief voor papieren handdoekjes. Dit alternatief bespaart op de inkoop van de handdoekjes, bespaart op schoonmaakkosten en levert minder afval op. En het is niet iets wat de inkoper krijgt aangeboden door het schoonmaakbedrijf of de leverancier van de papieren handdoekjes.

#### DOELEN VAN HET VERZAMELEN EN BIJHOUDEN VAN MARKTKENNIS

- Weten wat de markt te bieden heeft;
- mogelijkheden vinden tot aanscherping / verfijning van de inkoopvraag;
- (pre)selectie van mogelijke aanbieders en
- opstellen van een betere, volledige offerteaanvraag c.q. aanbestedingsdocument.

# INKOOPSTRATEGIE

## EN MARKTKENNIS

### 4

Niet voor elk in te kopen product, dienst of werk speelt dezelfde marktkennis een even belangrijke rol. Het onderzoeksbureau EIM heeft in opdracht van Pianoo beschreven welke marktkennis overheidsinkopers nodig kunnen hebben. Daartoe hebben ze o.a. de bekende matrix van Kraljic<sup>2</sup> bewerkt. Zie de figuur hiernaast. Aan de hand hiervan illustreren we bij welke segmenten van de inkoop welke marktkennis van belang is.

De matrix 'Inkoopstrategie en marktoriëntatie' kan gebruikt worden voor:

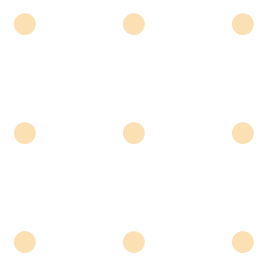
1. het focussen van de inkoper op het spenderen van tijd aan die leveringen, diensten en werken die het belangrijkste zijn binnen de organisatie;
2. het analyseren van een inkoopportfolio;
3. eventuele uitbesteding van niet-kritieke artikelen en hefboomartikelen.

In dit rapport ligt de focus op het eerste punt.

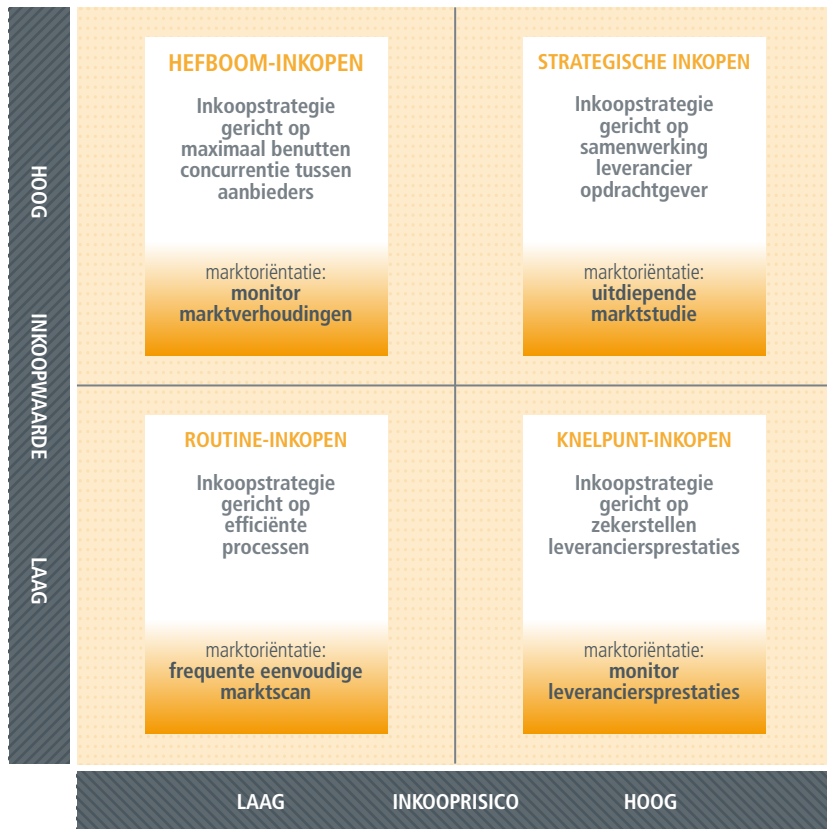
---

<sup>2</sup> Kraljic maakt onderscheid tussen vier typen inkoopproducten. Hij maakt een rangschikking op basis van twee criteria, te weten:

- de mate van inkoop c.q. toeleveringsrisico; en
- de waarde van de in te kopen producten, diensten en werken.



Figuur 2 Matrix 'Inkoopstrategie en marktorientatie' per inkoopsegment



Bron: EIM 2011 o.b.v. Kraljic (1983)

EIM onderscheidt vier inkoopsegmenten, met elk hun eigen marktorientatie en inkoopstrategie:

#### **4.1 ROUTINE INKOPEN: VOER FREQUENT EENVOUDIGE MARKTSCAN UIT**

Routine inkopen leveren inkooptechnisch weinig problemen op. Ze hebben per eenheid een geringe waarde en kennen alternatieven in soort en wijze van toeleveren. De toegevoegde waarde van concurrentie tussen leveranciers is gering. De inkoopstrategie is hier gericht op standaardisatie, efficiënte logistieke- en administratieve processen en bundeling van inkoop d.m.v. raamovereenkomsten waardoor de inkoopinspanningen worden verlaagd. Dit geldt voorbeeld voor de inkoop van kantoorartikelen.

##### **MARKTORIËNTATIE BIJ ROUTINE INKOPEN**

Voor de inkoop van routine producten is de marktorientatie en kennis toegespitst op het in kaart brengen van (nieuwe) leveranciers, hun aanbod en de prijsontwikkelingen van de in te kopen producten.

Daarnaast kan worden getracht om de inkoop te bundelen met andere (overheids)organisaties om door hogere volumes lagere prijzen te kunnen bedingen. Ook hier kunnen de technologische ontwikkelingen van belang zijn voor het bieden van mogelijke alternatieven aan de organisatie. Niet elke inkoopvraag moet hier routinematig worden afgewikkeld. De meerwaarde van de inkoper kan juist liggen in het bieden van alternatieven aan de opdrachtgever. Door te beschikken over de juiste marktkennis kan de inkoper de inkoopvraag kritisch toetsen en optimaliseren.

#### **4.2 HEFBOOM INKOPEN: MONITOR DE MARKTVERHOUDINGEN**

Hefboom inkopen kunnen van (veel) verschillende toeleveranciers worden betrokken. Het wisselen van leverancier is relatief eenvoudig. Door maximale concurrentie te bewerkstelligen zijn de grootste inkoopvoordelen te behalen. Streven naar meerjarige raamovereenkomsten verhoogt de in te kopen waarde en verlaagt de inkoopinspanning per product. Daardoor ontstaat een groter hefboomeffect (massa = kassa). De te volgen inkoopstrategie voor hefboomproducten is het maximaliseren van de concurrentie. Voorbeelden zijn plantsoenen maaien en computers.

## MARKTORIËNTATIE BIJ HEFBOOM INKOPEN

De benodigde marktkennis voor de inkoop van hefboomproducten moet worden toegespitst op het in kaart brengen van (nieuwe) leveranciers, hun aanbod en de prijsontwikkelingen van de in te kopen producten. Daarnaast kan worden getracht om de inkoop te bundelen met andere (overheids) organisaties om door hogere volumes lagere prijzen te kunnen bedingen. Ook moeten de technologische ontwikkelingen worden gevolgd. Deze kunnen van belang zijn voor het bieden van alternatieven aan de organisatie.

### 4.3 KNELPUNT INKOPEN: MONITOR DE LEVERANCIERSPRESTATIES

Deze producten vertegenwoordigen een relatief geringe waarde (in geld uitgedrukt), maar zijn kwetsbaar wat hun toelevering betreft. Ook hier is de toegevoegde waarde van concurrentie gering. De inkoopstrategie moet gericht zijn op het zekerstellen van de levering. Dit kan bijvoorbeeld door te trachten een voorkeurspositie te krijgen bij leveranciers en bij de initiële aankopen al goede afspraken te maken over vervolgleveringen. Dit geldt bijvoorbeeld voor reserveonderdelen.

## MARKTORIËNTATIE BIJ KNELPUNT INKOPEN

Goed marktonderzoek voorafgaand aan de inkoop en goede afstemming van de inkoopvraag aan de behoeften van de opdrachtgever, zorgt ervoor dat we zo min mogelijk knelpunt producten hebben. Door tijdig de mogelijkheden van de markt en de leveranciers te inventariseren en na te gaan of er goede afspraken zijn te maken over vervolgleveringen, de levering van reserveonderdelen en bijvoorbeeld de herhaling van een bepaald onderzoek na enige tijd door een onderzoeksbureau, kan men er zeker van zijn dat er niet of nauwelijks knelpunt producten zullen voorkomen in de inkoopportfolio.

#### 4.4 STRATEGISCHE INKOPEN: ZORG VOOR UITDIEPENDE MARKTSTUDIE

Deze producten zijn doorgaans van grote waarde voor de organisatie, maar kunnen slechts van één of een beperkt aantal leveranciers worden betrokken.

Deze situatie kan zijn ontstaan door monopolies in de markt, maar ook door in het verleden door de organisatie gemaakte keuzes. De te volgen strategie is hier dan ook te streven naar intensieve en langdurige samenwerking met de leverancier. Er moet een partnerschap ontstaan met de leverancier waarbij onderhandelingen worden gevoerd op basis van openheid, argumenten en feiten. Indien hiervoor mogelijkheden zijn, kan worden gezocht naar alternatieve producten en leveranciers, waardoor het inkooprisico verlaagd wordt. Voorbeelden zijn specialistische software en exploitatie van een sporthal.

##### MARKTORIËNTATIE BIJ STRATEGISCHE INKOPEN

Bij de inkoop van strategische producten zal de verzameling van marktkennis vaak plaatsvinden door middel van een

consultatie van de markt. Hiervoor moet uiteraard eerst wel deze markt in kaart worden gebracht, met daarbinnen de marktpartijen die voor de organisatie van belang kunnen zijn. Via de marktconsultatie kunnen oplossingsrichtingen en ideeën bij marktpartijen worden getoetst in een fase waarin deze informatie nog gebruikt kan worden bij het opstellen van de specificaties. De bedoeling hiervan is om de kwaliteiten, kennis en ervaring van marktpartijen te benutten voor de verdere uitwerking van een idee c.q. de specificaties ten behoeve van de inkoop. Marktconsultatie vindt plaats voorafgaand aan een aanbestedingsprocedure en is wederzijds vrijblijvend, met volledige openbaarheid en zonder verplichtingen. Na de marktconsultatie kan ook nog een technische dialoog plaatsvinden. Hierbij gaat het om het toetsen van uitgewerkte specificaties, eisen en criteria aan de markt. Deze dialoog wordt toegepast in situaties waarin de aanbestedende dienst nog onzeker is over zijn formuleringen en nog geen aankondiging heeft gedaan.

## MARKTKENNIS

# VERGAREN EN OPSLAAN

# 5

Dat een gedegen kennis van de markt noodzakelijk is voor overheidsinkopers, hoeft niet meer te worden herhaald. Er zijn echter nog enkele belangrijke vragen onbeantwoord gebleven. Deze vragen zijn: welke informatie c.q. marktkennis moet ik eigenlijk verzamelen? Hoe verzamel ik als inkoper de juiste marktkennis? En op welke aandachtspunten moet ik letten bij het verzamelen van marktkennis? En eerder nog: wat is de markt eigenlijk?

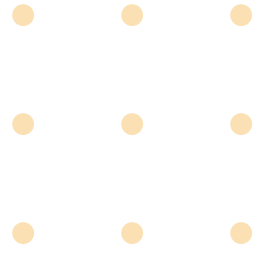
De markt moet vaak breed worden gezien wilt u alle alternatieven goed kunnen inventariseren en een goed onderbouwde keuze kunnen maken. Kijk maar naar het eenvoudige voorbeeld van de papieren handdoekjes en de elektrische handdrogers hiervoor. De behoefte waarin moet worden voorzien is handen drogen, maar zelfs voor zoiets eenvoudigs zijn al meerdere alternatieven, met elk hun voors en tegens, voorhanden. Aan de inkopers de taak om hierin samen met de opdrachtgever de juiste keuze te maken.

Met de Checklist Marktkennis bij overheidsinkoop willen wij u hiervoor enkele handvatten aanreiken. Gelet op het gebruiksgemak en de volgtijdelijkheid van het gebruik van de checklist, hebben wij deze in drie delen gesplitst:

- de **Checklist Marktkennis** voor het verzamelen van informatie op het niveau van de markt;
- de **Checklist Productkennis** voor producten (lees ook diensten en werken);
- de **Checklist Bedrijvenkennis** voor specifieke leveranciers.

### 5.1 MARKTKENNIS VERGAREN VOORAFGAAND AAN HET INKOOPPROCES

Bij aanbestedingen zien we vaak dat vóór de start van het inkoopproces, een inventarisatiefase of inkoopvoorbereiding wordt doorlopen. In deze fase werken inkopers en opdrachtgevers samen om:

- 
- behoeften te inventariseren;
  - na te gaan welke ontwikkelingen spelen binnen de organisatie, maar ook op het terrein van de in te kopen producten, diensten en werken;
  - een marktverkenning uit te voeren;
  - na te gaan in hoeverre alternatieven voorhanden zijn als inbesteden, zelfvoorziening en uitbesteden;
  - een startnotitie voor de aanbestedingsprocedure te schrijven.

Voor een deel zijn de bovengenoemde activiteiten te plaatsen onder het kopje 'marktkennis vergaren'.

Hoe kan *vóór* het inkoopproces marktkennis worden verkregen?

Kennis van relevante markten dient structureel te worden verzameld en te worden bijgehouden. Ontwikkelingen op terreinen en markten waarmee inkopers regelmatig te maken krijgen, dienen gevolgd te worden. Dat kan bijvoorbeeld al door beurzen te bezoeken, vakbladen te lezen en de websites van leveranciers te scannen. De rol van de inkoper als adviseur kan hierdoor meer inhoud krijgen. Daarmee kunnen opdrachtgever en inkoper al in een vroeg stadium samen nagaan op welke wijze er het beste invulling gegeven kan worden aan de behoeften van de opdrachtgever.

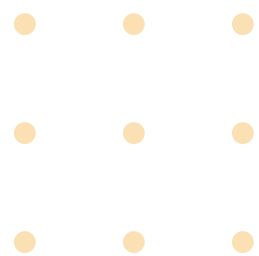
### **Marktconsultatie**

Het hierboven geschetste beeld is nog geen werkelijkheid. Inkopers worden vaak in een (te) laat stadium ingeschakeld door de opdrachtgevers. Dan is er onvoldoende tijd om de benodigde informatie te verzamelen en alternatieven te onderzoeken. Wel vindt zo nu en dan voorafgaand aan een aanbestedingsprocedure een marktconsultatie plaats. In de marktconsultatie worden marktpartijen gevraagd om kennis en ervaring te delen met de opdrachtgever en de haalbaarheid van voorstellen te toetsen. Ook worden marktpartijen gevraagd om te helpen bij het opstellen van de specificaties. De uitgewerkte specificaties kunnen bij complexe werken en innovatieve producten in een technische dialoog bij marktpartijen worden getoetst. Op deze wijze wordt de marktkennis verkregen die noodzakelijk is voor de grotere aanbestedingen van complexere producten.

### **Inkoopmarktonderzoek**

De meeste ingekochte producten zijn echter niet ingewikkeld en complex. Ook bij de inkoop van deze producten is het verstandig om over voldoende marktkennis en inzicht te beschikken. De inkoper kan een beknopt marktonderzoek uitvoeren om na te gaan wat hij of zij moet kopen, welke specificaties daaraan verbonden moeten worden, hoe de markt voor deze producten in elkaar zit, welke prijzen gehanteerd worden en welke leveranciers in aanmerking kunnen komen. Dit marktonderzoek wordt uitgevoerd via een combinatie van desk research en gesprekken met leveranciers of intermediairs.





Tijdens het marktonderzoek wordt vastgesteld welke van de mogelijke potentiële leveranciers het meest geschikt lijken voor het invullen van de behoefte. Aan deze leveranciers wordt een offerteaanvraag verstuurd. Bij de leveranciersselectie worden ontvangen offertes op basis van gunningscriteria onderling vergeleken.

Als de offertes nog niet optimaal aansluiten bij de wensen, is het nu zaak om met de gekozen leverancier (of met de beste twee of drie) te gaan onderhandelen. (Dit laatste kan natuurlijk niet in grotere aanbestedingstrajecten.) Vervolgens wordt de finale keuze gemaakt en wordt het contract opgesteld.

## 5.2 ONDERDELEN VAN MARKTKENNIS: DRIE CHECKLISTS

De onderdelen van de benodigde marktkennis die de inkoper zou moeten verzamelen, komen terug in de drie checklists zoals opgenomen in de paragrafen 6.1 t/m 6.3. Per checklist zijn hieronder globaal de factoren opgenomen die de inkoper in het inkoopmarktonderzoek zou moeten betrekken:

### CHECKLISTEN

#### Checklist Marktkennis


- Macro-economische factoren
  - economische groei, prijsontwikkelingen, kostenontwikkelingen van lonen en grondstoffen, marktaandelen, etc.
- Meso-economische factoren
  - (technologische) ontwikkelingen binnen specifieke bedrijfstak, trends, belangrijke bedrijven binnen de branche

#### Checklist Productkennis

- Productfactoren
  - prijs/kostenopbouw, mate van standaardisatie, leveringstijden, milieuvriendelijkheid, duurzaamheid, etc.

#### Checklist Bedrijvenkennis

- Micro-economische factoren
  - individuele bedrijf: financiële positie / kengetallen leveranciers etc. Kwaliteitskenmerken bedrijven, mate van duurzaam ondernemen / maatschappelijk verantwoord ondernemen, mate van innovativiteit, etc.



De checklists zijn bedoeld als dynamische instrumenten. In de praktijk moet blijken in hoeverre deze voldoen en welke aanvullingen en verbeteringen mogelijk zijn.

Op de PIANOowebsite vindt u een voorbeeld: de checklist is ingevuld voor de schoonmaakmarkt. Binnenkort geldt dat ook voor verhuizingen.

**De checklist is ook apart verkrijgbaar als handzame tool voor op uw bureau.**

### 5.3 WAT DOEN WE MET DE VERZAMELDE MARKTKENNIS?

De verzamelde marktkennis wordt nu doorgaans op twee manieren opgeslagen:

- in de aanbestedingsdossiers en
- in de hoofden van de betrokken inkopers.

Wij bevelen aan om de verzamelde marktkennis per relevante inkoopmarkt gestructureerd op te slaan. Daarnaast is het handig om deze kennis ook bij te houden met actuele ontwikkelingen die de verantwoordelijke inkopers tijdens hun werkzaamheden tegenkomen.

Verder, zoals eerder gezegd, kan deze kennis moeiteloos gedeeld worden met alle andere aanbestedende diensten in Nederland. De kennis is verkregen met publiek geld en kan dus ook ten nutte gemaakt worden voor (ander) publiek geld. Verder is het per definitie openbare informatie, zo lang althans marktonderzoek niet ontaard is in bedrijfsspionage. Wat in offertes vertrouwelijk is aangeboden, blijft in beginsel vertrouwelijk. Afgesloten contracten zijn echter in beginsel openbaar, inclusief de bedragen, tarieven, prijzen e.d.

Het is voorstelbaar een website te ontwikkelen waarop al deze informatie ter beschikking gesteld wordt, geordend per onderwerp/markt. Er kunnen dan ook trendanalyses, vergelijkingen, marktprofielen enzovoorts gemaakt worden. In het internettijdperk is nu eenmaal de kennis die de ene ambtenaar heeft met één druk op de knop beschikbaar voor de andere ambtenaar.

# CHECKLISTS

MARKTKENNIS, PRODUCTKENNIS EN BEDRIJVENKENNIS

6

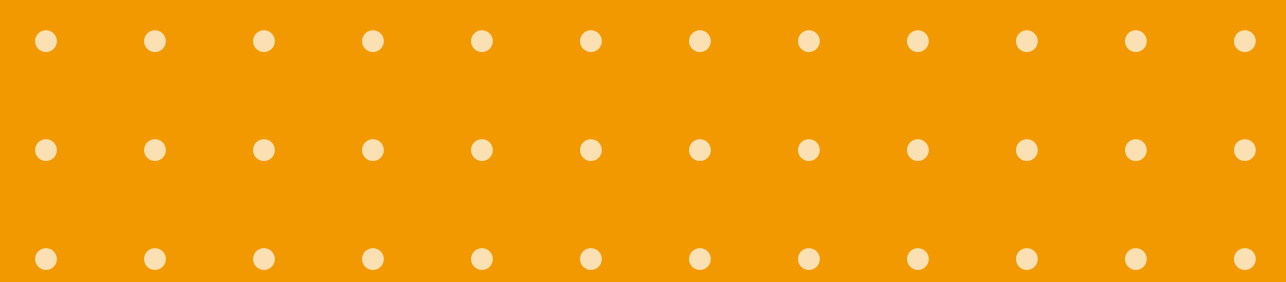
## 6.1 CHECKLIST MARKTKENNIS

Thema	Waarom	Wat (aandachtspunten)	Waar / hoe (mogelijke bronnen)
<b>Beschrijving van de markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verkrijgen van inzicht in de markt</li> <li>→ Welk business model wordt gehanteerd (op welke wijze wordt het geld verdiend?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Omschrijving van de markt</li> <li>→ Plaats van de markt in de bedrijfskolom</li> <li>→ Gangbare bedrijfstypen</li> <li>→ Bijzondere specialisaties</li> <li>→ Typering business model bedrijven</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, Ondernemerschap.nl, CBS, leveranciers, congressen, beurzen
<b>Typering van aanbieders in de markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Inschatting van de marktmacht van de inkoper (monopolie/oligopolie)</li> <li>→ Zoeken naar alternatieve kanalen Verkrijgen van een level playing field</li> <li>→ Is er een rol weggelegd voor het MKB of wordt de markt gedekt door het grootbedrijf?</li> <li>→ Zijn marktpartijen individueel of alleen samen in staat om een passende aanbieding te doen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aantal aanbieders</li> <li>→ Samenwerkingsverbanden</li> <li>→ Schaalgrootte</li> <li>→ Marktaandelen naar type</li> <li>→ 5 Grootste aanbieders binnen branche</li> <li>→ 5 Belangrijkste niche spelers (kwaliteitsaanbieders)</li> <li>→ Geografische ligging aanbieders</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, Ondernemerschap.nl, CBS, leveranciers, marktconsultatie, KvK/Handelsregister, REACH (Bureau Van Dijk)
<b>Typering marktverhoudingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Hoe liggen de machtsverhoudingen in de markt?</li> <li>→ Is er een kopers- of een verkopersmarkt?</li> <li>→ Bieden competitieve krachten kansen of bedreigingen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Concentratie</li> <li>→ Concurrentie-intensiteit</li> <li>→ Aard concurrentie binnen branche</li> <li>→ Alternatieve aanbod kanalen</li> <li>→ Aard concurrentie buiten branche</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, Ondernemerschap.nl, CBS, leveranciers, marktconsultatie
<b>Dynamiek van de markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verkrijgen van inzicht in de markt</li> <li>→ Is er sprake van een groei-markt of van een krimp-markt?</li> <li>→ Is dat laatste het geval, dan zijn er wellicht alternatieven?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Toe- en uittreding</li> <li>→ Toetredingsdrempels</li> <li>→ Ontwikkeling aantal aanbieders in de tijd</li> <li>→ Ontwikkeling marktaandelen</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, Ondernemerschap.nl, CBS, leveranciers, marktconsultatie, KvK/Handelsregister, REACH (Bureau Van Dijk)

Thema	Waarom	Wat (aandachtspunten)	Waar / hoe (mogelijke bronnen)
<b>Trends binnen de branche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Voorkomen van dumpen van verouderde producten</li> <li>→ Gaat het om ontwikkel- of / R&amp;D-opdrachten?</li> <li>→ Wat kunnen marktpartijen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Concentratie tendensen</li> <li>→ Specialisatie</li> <li>→ Parallellisatie</li> <li>→ Technologische innovatie</li> <li>→ Sociale innovatie</li> <li>→ Markstrategische innovatie</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, Ondernemerschap.nl, CBS, leveranciers, marktconsultatie, congressen, beurzen, EIM
<b>Invloeden van buiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welke ontwikkelingen komen op de markt af die mogelijk de producten, diensten of werken inhoudelijk of technisch gaan beïnvloeden?</li> <li>→ Welke ontwikkelingen gaan mogelijk de prijzen beïnvloeden?</li> <li>→ Welke (andere) grote afnemers zijn actief op deze markt en welke invloed kunnen zij uitoefenen op de leveranciers?</li> <li>→ Zijn er mogelijkheden tot samenwerking / bundeling van orders met andere opdrachtgevers?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Invloed leveranciers</li> <li>→ Invloed afnemers</li> <li>→ Invloed regelgeving</li> <li>→ Invloed technologische ontwikkelingen</li> <li>→ Invloed ontwikkelingen overheidsbeleid</li> <li>→ Invloed maatschappelijke ontwikkelingen</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, Ondernemerschap.nl, CBS, leveranciers, marktconsultatie, Agentschap.nl (Syntens), TNO, EIM

## 6.2 CHECKLIST PRODUCTKENNIS

Product / dienst / werk	Waarom	Wat (aandachtspunten)	Waar / hoe (mogelijke bronnen)
<b>Beschrijving product / dienst / werk 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Zoek naar producten, diensten en werken die zo goed mogelijk voorzien in de behoeften van de opdrachtgever</li> <li>→ Geef daarbij indien mogelijk alternatieven die in overweging genomen zouden kunnen worden</li> <li>→ Ga samen met de opdrachtgever na voor welke producten en alternatieven de leveranciersmarkt nader in kaart gebracht gaat worden</li> <li>→ Wat zijn gangbare prijsniveaus?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Product / dienst / werk (omschrijving)</li> <li>→ Product / dienst / werk (benodigde kwaliteiten)</li> <li>→ Product / dienst / werk (eventueel benodigde keurmerken)</li> <li>→ Belangrijkste aanbieders (incl. de huidige leverancier)</li> <li>→ Meest recente innovaties</li> <li>→ Low budget alternatieven</li> <li>→ High-end alternatieven</li> <li>→ Prijs ranges low budget</li> <li>→ Prijs ranges high-end</li> <li>→ Prijsontwikkeling afgelopen jaren</li> </ul>	Leveranciers, congressen, beurzen, vakbladen, eerdere ervaringen, andere (overheids)organisaties, CBS
<b>Beschrijving product / dienst / werk 2</b>	(alternatieven inventariseren zoals bij 1)	(alternatieven inventariseren zoals bij 1)	idem



## 6.3 CHECKLIST BEDRIJVENKENNIS

Bedrijven	Thema's / Waarom	Wat (aandachtspunten)	Waar / hoe (mogelijke bronnen)
<b>Beschrijving bedrijf 1</b>	<b>Algemene gegevens</b> → Onder welke CAO vallen bedrijven, zodat vastgesteld kan worden welke lonen en daaruit voortvloeiende uurtarieven redelijk zijn?  → Op welke wijze verdient een bedrijf het geld? (opslag op de loonkosten, opslag op de inkooprijzen van het product, opslag op grondstoffen + arbeid)	→ Naam, adres, vestigingsplaats, overige contactgegevens, website, rechtsvorm → Bestuurders, directie, marketing/sales directie → Bedrijfsontwikkeling / historie afgelopen jaren → Business model (hoe wordt het geld verdiend?) → Prijsniveau, gehanteerde prijzen / tarieven	 <p>Persoonlijke contacten, website bedrijven, jaarverslagen, KvK / Handelsregister, handelsinformatiebureaus (Dun &amp; Bradstreet, Graydon e.d.), banken (handelsinformatie), marktconsultatie, congressen, beurzen, vakbladen, brancheorganisaties, andere overheden / overheidsorganisaties, onderzoeksrapporten, LinkedIn.com, Google.com, etc.</p>
	<b>Financiële positie</b> (Niet voor financiële verrassingen komen te staan) → Zijn leveranciers gedurende een langere contractperiode in staat om hun verplichtingen na te komen?	→ Omvang omzet / werkzame personen → Financiële data (jaarverslagen) → Financieringsstructuur van bedrijf in relatie tot de mogelijke samenwerking met de opdrachtgever → Belangrijke ratio's (solvabiliteit, liquiditeit, productiviteit, rentabiliteit)	
	<b>Welke markten worden bediend?</b> → Ervaring in de overheidsmarkt?	→ Belangrijkste klanten → Belangrijkste afzetmarkten → Belangrijkste leveranciers	
	<b>Mate van innovativiteit</b> → Trendsetter of trendvolger? → Is er eventueel sprake van co-makership met de opdrachtgever?	→ Bijzondere specialismen / octrooien → Innovatiespeerpunten	



Bedrijven	Thema's / Waarom	Wat (aandachtspunten)	Waar / hoe (mogelijke bronnen)
	<p><b>Kwaliteitsaspecten, prestaties (nu en in het verleden) en klanttevredenheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welke kwaliteit is normaal?</li> <li>→ Wordt de gewenste kwaliteit daadwerkelijk geboden?</li> <li>→ Hoe waren eerdere eigen ervaringen met deze leverancier?</li> <li>→ Zijn er andere opdrachtgevers met ervaring met deze leverancier?</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed orange;"/> <p><b>Maatschappelijke doelstellingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kunnen maatschappelijke doelstellingen betrokken worden bij de voorgenomen aanbesteding?</li> <li>→ Wordt voldaan aan de gewenste maatschappelijke doelstellingen?</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed orange;"/> <p><b>Jurisprudentie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Is het bedrijf niet betrokken (geweest) bij zaken waardoor overheden (imago) schade kunnen lijden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kwaliteitskeurmerken, (ISO) certificering</li> <li>→ Past performance metingen</li> <li>→ Overige keurmerken</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed orange;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Maatschappelijk verantwoord ondernemen</li> <li>→ Betrokkenheid MKB (direct / indirect)</li> <li>→ Social return</li> <li>→ Milieu-aspecten</li> <li>→ Onderwijs / stage mogelijkheden</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed orange;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Betrokkenheid bij aanbestedingsgeschillen</li> <li>→ Betrokkenheid bij integriteitkwesities</li> <li>→ Betrokkenheid bij / verdenkingen van kartelvorming</li> </ul>	
<p><b>Beschrijving bedrijf 2</b></p>	<p><b>idem bedrijf 1</b></p>	<p>→ idem</p>	<p>idem</p>



## COLOFON

Mei 2011

Tekst: PIANOo, met dank aan Peter Specker en EIM voor hun waardevolle input

Foto cover: iStockphoto

Ontwerp: Dependance Rotterdam en Drupsteen + Straahof

Druk: De Nieuwe Grafische

Reacties op de inhoud zijn uiterst welkom en zullen worden gebruikt bij een volgende versie. U kunt uw reactie mailen naar [Kees.Tazelaar@pianoo.nl](mailto:Kees.Tazelaar@pianoo.nl)

De checklist uit deze publicatie is ook apart verkrijgbaar als handzame tool voor op uw bureau. De tool staat ook op [PIANOo.nl](http://PIANOo.nl). Daar vindt u een voorbeeld: de checklist is ingevuld voor de schoonmaakmarkt. Binnenkort geldt dat ook voor verhuizingen.

PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden

Postbus 20101, ALP K/040

2500 EC Den Haag

T 070 349 07 77

[www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)

PIANOo is een onderdeel van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.





PIANOO besteedt dit jaar extra aandacht aan marktkennis. Marktkennis is een essentieel onderdeel van het inkopen en aanbesteden van overheidsopdrachten. Hoe meer de opdrachtgever van de markt weet, hoe effectiever zijn uitvraag kan zijn.

Het verzamelen van kennis van verschillende markten kan veel tijd kosten. Soms vraagt een opdracht om een intensieve dialoog met de markt, soms lijkt een korte marktverkenning voldoende. PIANOO heeft daarom een Checklist marktkennis bij overheidsinkoop aan deze uitgave toegevoegd. Het is een praktisch hulpmiddel voor overheidsinkopers en opdrachtgevers. Het biedt houvast bij het verzamelen van relevante marktkennis. Welke kennis relevant is voor zijn opdracht, bepaalt de gebruiker zelf. Hij kent het doel van de organisatie.

De checklist is ook apart verkrijgbaar: als handige tool voor op uw bureau en via [PIANOO.nl](http://PIANOO.nl)