



De inkoopfunctie zal zich moeten ontwikkelen tot het niveau van 'inkoopmanagement'

## Inkoop met overzicht

Jan Telgen

De inkoopfunctie dient zich te ontwikkelen tot 'inkoopmanagement'. Inkoop is niet alleen meer het domein van de inkopers, maar geldt als een belangrijk aandachtsveld voor het hele management. Inkopers zullen dan ook anders dan tot nu toe een toegevoegde waarde moeten leveren aan de onderneming. Management moet zich realiseren dat aan vele van hun beslissingen inkoopaspecten zijn verbonden: de financieel manager zal zijn relatie met de bank als een inkoop- (van financiële diensten) relatie zien, hetzelfde geldt voor de personeelsmanager en zijn relatie met een uitzendbureau, en voor de produktiemanager in zijn relatie met het bedrijf dat de machines installeert en onderhoudt. Onder 'inkoopmanagement' betekent een dergelijke inkooprelatie meer dan scherpe prijsonderhandelingen; het betekent aandacht voor *alle* aspecten en voorwaarden in de relatie. Wat blijft er in zo'n situatie van 'inkoopmanagement' nog te doen voor de inkopers? In de eerste plaats zal het overige management ondersteund moeten worden bij hun actieve opstelling in inkooprelaties. Een financieel manager of een produktiemanager zal nooit

de diepgang inzake inkoop bereiken, die een inkoper kan hebben. De inkoper blijft dus nodig als ondersteuner. Maar het mag nooit zo zijn dat inkoop overgelaten wordt aan de inkoper; daarvoor is inkoop te belangrijk! Voorts zal de inkoper voor de goederen en diensten die hij nu ook al behandelt een sterker faciliterende rol kunnen vervullen. Meer nog dan nu dienen de bestelactiviteiten te worden gedecentraliseerd en de commerciële inkoop door specialisten plaatste vinden. Dit vereist van de inkopers het beschikbaar stellen van goede structuren, procedures en systemen opdat anderen efficiënter kunnen functioneren.

Prof. dr J. Telgen is vennoot bij Coopers & Lybrand Management Consultants en buitengewoon hoogleraar 'Besliskunde en Inkoopmanagement' aan de Universiteit Twente.

INKOOP IS 'IN'. Inkoop is aan het veranderen van een administratief uitvoerende functie naar een aansprekende rol in het totale functioneren van de onderneming. Inkoop verwerft dit toenemende aanzien niet alleen door directe besparingen te bereiken op de kosten van de onderneming, maar ook door haar positionering bij besluiten over uitbesteden van een deel van de ondernemingsactiviteiten.

De directe besparingen zijn mogelijk doordat het inkoopvolume zowel in de industrie als in de dienstverlenende sector ruimschoots meer dan 50 procent van de totale kosten van de onderneming vormt. Met een dergelijk volume maken zelfs kleine verbeteringen in de inkoop een groot verschil in het totaalresultaat. En die kleine verbeteringen zijn nog steeds te vinden, zowel in de kosten van de ingekochte goederen en diensten zelf, als in de (vervolg)kosten van het inkopen zelf.

Daar komt nu nog bij dat ondernemingen steeds meer overgaan tot uitbesteding van werkzaamheden. Onder invloed van trends als *back-to-basics* en *core business* worden ondersteunde activiteiten uitbesteed.

Bijvoorbeeld: bewaking, catering, computerservice, maar in toenemende mate ook: administratie, personeelszaken en onderhoud en zelfs directe (primaire) activiteiten als inkoop, (sub-)assemblages en transport.

Uitbesteding betekent per definitie een inkoopactiviteit. Weliswaar is inkoop niet per definitie de meest geschikte functie om een eenmaal tot stand gekomen uitbestedingsrelatie te managen, toch zal inkoop bij de totstandkoming van een uitbestedingsrelatie (selectie en contractering) vrijwel altijd een belangrijke rol spelen.

### Inkoopmanagement

De inkoopfunctie zal zich verder moeten ontwikkelen tot het niveau van 'inkoopmanagement'. In die situatie is inkoop niet alleen meer het domein van de in-



kopers, maar geldt als een belangrijk aandachtsveld voor het hele management van de onderneming. Tegelijkertijd zullen de inkopers dan ook op andere dan alleen de huidige wijze een toegevoegde waarde moeten leveren aan de onderneming.

In een situatie van 'inkoopmanagement' zal het management beseffen dat aan vele van hun beslissingen inkoopaspecten zijn verbonden: de financieel manager zal zijn relatie met de bank als een inkoop- (van financiële diensten)relatie zien; hetzelfde geldt voor de personeelsmanager en zijn relatie met een uitzendbureau, en voor de produktiemanager en zijn relatie met het bedrijf dat de machines installeert en onderhoudt. Onder 'inkoopmanagement' betekent een inkooprelatie meer dan scherpe prijsonderhandelingen; het betekent aandacht voor *alle* aspecten en voorwaarden in de relatie, inclusief de beoordeling achteraf (*performance evaluation*), het zetten van streefniveaus vooraf (bijvoorbeeld via *benchmarking*), afspraken over wederzijdse leveranties (reciprociteit), de duur van de relatie en de betrokken medewerkers.

Als in zo'n situatie van 'inkoopmanagement' het overige lijnmanagement al zoveel aandacht besteedt aan inkoop, wat blijft er dan nog over voor de inkopers? In de eerste plaats zal het overige management ondersteund moeten worden bij hun actieve opstelling met betrekking tot inkooprelaties. Een financieel manager of een produktiemanager zal nooit de diepgang inzake inkoop bereiken, die een inkoper kan hebben. De inkoper blijft dus nodig als ondersteuner. Het mag echter nooit zo zijn dat inkoop overgelaten wordt aan de inkoper; daarvoor is inkoop te belangrijk!

In de tweede plaats zal de inkoper voor de goederen en diensten die hij nu ook al behandelt een sterker faciliterende rol kunnen vervullen, waarbij meer nog dan nu de bestelactiviteiten decentraal en de commerciële inkoop door specialisten kan plaatsvinden. Dat vereist van de inkopers het beschikbaar stellen van goede structuren, procedures en systemen opdat anderen efficiënter kunnen functioneren.

De beschreven ontwikkeling naar 'inkoopmanagement' zullen we het eerst zien gebeuren bij de facilitaire inkoop en de inkoop van diensten. In tegenstelling tot de inkoop van goederen voor de produktie is daar tot op heden nog weinig aandacht aan besteed, zodat er nog geen sprake is van een 'remmende voorsprong'. Bovendien zijn de directe besparingen die op dat terrein, door de geringe aandacht tot nu toe, nog mogelijk zijn, enorm.

## Ontwikkeling van de inkoopfunctie

Oorspronkelijk waren alle ondernemingen klein. Groot zijn is immers pas interessant zodra er schaalvoordelen te behalen zijn. En schaalvoordelen ontstonden pas bij de mechanisatie die kenmerkend was

voor de industriële revolutie in de tweede helft van de vorige eeuw. Vanaf die tijd zijn de ondernemingen dan ook gestaag in omvang toegenomen en hebben zich grote fabriekscomplexen op één lokatie gevormd. Pas de laatste decennia is ook een trend waarneembaar die onder strijdkreten als *back-to-basics* en *core business* leidt tot een kleinere ondernemingsomvang.

Ook de kenmerken van de produkten die vervaardigd worden, zijn veranderd in die tijd. De technische complexiteit van de produkten zelf is toegenomen onder invloed van de voortschrijdende technische mogelijkheden. Maar daarnaast en tegelijkertijd heeft een ontwikkeling plaatsgevonden in de levenscyclus van de produkten. Waar standaardprodukten vroeger decennia lang verkoopbaar waren, zijn nu produktlevenscycli van enkele maanden in, bijvoorbeeld, audio en video zeer gewoon, om nog maar te zwijgen van de kleding: mode is haast per definitie kortcyclisch.

Ten slotte is een belangrijke verandering in de werkwijze van de ondernemingen: de interne taakverdeling. Bepalend daarvoor was de steeds verdergaande specialisatie in werkzaamheden. Vanouds was een ieder zelfvoorzienend en voerde dus een breed scala aan werkzaamheden uit. Later is de één zich gaan toeleggen op het ene vak en de ander op een ander vak, maar binnen dat vak werden alle werkzaamheden zelf uitgevoerd. In de middeleeuwen ontstonden met de gilden de eerste specialisaties naar het niveau van de werkzaamheden (meester, gezel en leerling). Specialisatie naar onderdelen van de werkzaamheden kwam pas later aan de orde. Met het groter worden van de ondernemingen in de vorige en deze eeuw kwamen mensen die zich op dezelfde onderdelen van de werkzaamheden specialiseerden, samen in één onderdeel van de onderneming (een afdeling) terecht. En zelfs binnen een dergelijke afdeling is vaak nog weer een verdergaande super-specialisatie doorgevoerd.

Gepaard aan deze ontwikkeling van specialisatie is de ontwikkeling van een grotere afstand tot datgene wat zich binnen de overige onderdelen van de onderneming afspeelt. De leerling in het middeleeuwse gildestelsel mocht zich weliswaar absoluut niet bemoeien met de werkzaamheden van de meester, maar hij wist wel heel goed wanneer een nieuwe opdracht ontvangen werd. In de huidige ondernemingen was het tot voor kort vrij ongebruikelijk dat produktiemedewerkers wisten hoe het met de verkoop stond. Waarvoor zij iets merkten was door grote werkdruk of hoog oplopende voorraden. Pas recentelijk is daarin met het ontstaan van meer teamgerichte organisatievormen en werkwijzen enige verandering gekomen.

## Veranderde besturing vereist

Van al deze ondernemingsveranderingen is natuurlijk te verwachten dat er een zekere invloed van uitgaat op de wijze waarop de onderneming bestuurd kan en



moet worden. In de oude situatie met een klein bedrijf en relatief weinig specialisatie kan een leider (de eigenaar-ondernemer) alles nog zelf overzien en alle belangrijke beslissingen zelf nemen. Bij de groter wordende onderneming met meer specialisatie ontstaan lijnbazen voor bijvoorbeeld productie, verkoop of financiën. Als de ondernemingen nog groter worden en de produkten en markten steeds complexer en instabieler, krijgen de lijnbazen behoefte aan ondersteuning door diverse staforganen.

Als de trend naar meer omvang en meer complexiteit echter doorzet, blijkt in de praktijk vaak dat de staforganen een overheersende positie gaan innemen; disciplines als rechten, economie en soms zelfs informatica dringen door tot de top van de ondernemingen.

Zo langzamerhand dringt echter het besef door dat deze structuurontwikkeling enkele grote bezwaren kent. Met name in kennisintensieve ondernemingen zal een trend naar leiderschap op basis van erkende toegevoegde waarde van de leider, gekoppeld aan een sterkere team-relatie, nauwelijks te stuiten zijn. Een ieder draagt zijn kwaliteiten bij aan een optimaal bedrijfsresultaat dat alleen door de som der delen bereikt kan worden.

Niet alleen de besturing van de onderneming als geheel, ook de besturing van de goederenstroom in de onderneming is in de loop der tijd enorm veranderd. Toen de leider nog alles alleen kon overzien, kon hij natuurlijk ook de goederenstroom nog wel regelen. Toen er echter afdelingen in de ondernemingen begonnen te ontstaan, was er primair sprake van goederenstroombeheersing per afdeling; de beheersing over de afdelingen heen was nog geen specifiek aandachtspunt. Om toch niet in de problemen te komen door niet aansluitende goederenstromen, werden op de grenzen van de afdelingen buffervoorraden aangehouden (bijvoorbeeld gereed produkt tussen verkoop en productie).

Om de grote kosten van de buffervoorraden tegen te gaan, wordt sinds enige decennia geprobeerd om via een centrale planning enige coördinatie tussen de afdelingen aan te brengen. Deze centrale goederenstroomcoördinatie draagt vaak de naam logistiek; met behulp van informatiesystemen probeert men om zowel de omvang als de tijdigheid van de diverse goederenstromen en hun voorraadpunten op een goede manier te besturen. Het is te verwachten dat in de toekomst, in samenhang met een belangrijker rol voor de *team effort*, ook hierin een belangrijke verandering zal gaan optreden. In plaats van de logistiek (manager) als coördinator van de goederenstroom en daarmee van de activiteiten van elke afdeling, zal een onderneming de verantwoordelijkheid voor de goederenstroom leggen waar die het beste uitgevoerd kan worden: bij de diverse teams in de onderneming zelf. Daarmee zal van de andere managers gevraagd worden de logistieke aspecten van de totale goederen-

stroom te beheersen en te besturen. En niet langer zal van een logistiek manager gevraagd worden de onvolkomenheden van de anderen glad te strijken.

## Een andere plaats voor inkoop

De hiervoor geschetste ontwikkeling wettigt de verwachting dat *het fenomeen logistiek manager geen lang leven meer beschoren is, maar dat daarentegen logistiek als discipline meer aandacht van het management zal krijgen*. Deze ontwikkeling is vergelijkbaar met de opkomst van de aandacht voor de informatica en informatiekunde in de afgelopen twintig jaar en de huidige situatie.

Ook aan de inkoopfunctie is de ontwikkeling van de ondernemingen niet voorbijgegaan. Met de opkomende specialisatie is niet in eerste instantie de inkoop afgescheiden als separate bedrijfsfunctie. In eerste instantie kochten verschillende afdelingen zelf in. Inkoop werd immers gezien als een relatief simpele bezigheid die iedereen met enig gevoel voor commercie wel kon en vaak ook wilde uitvoeren. Pas later zijn de voordelen van een centrale inkoopafdeling onderkend en is ook de inkoopfunctie afgezonderd van de overige ondernemingsfuncties.

Maar omdat in een relatief stabiele omgeving de inkoopfunctie vaak niet als een erg uitdagende werd gezien, werd de inkoopfunctie vaak ook niet erg gewaardeerd. Dat is iets verbeterd door de rol die inkoop kreeg als gevolg van de centrale goederenstroombesturing; inkoop vormt immers de eerste schakel in de totale keten. Momenteel is echter sprake van een nadrukkelijke verdere opwaardering van de inkoopfunctie. Berichten over inkoop bij General Motors, Volkswagen en DASA halen de voorpagina's van de dagbladen.

## Financiële aspecten

Dat inkoop vanuit financieel oogpunt een belangrijke functie is, wordt onderbouwd met een drietal argumenten.

1. In de eerste plaats is het aandeel van de inkoop in de omzet van de meeste ondernemingen groter dan menigeneen denkt. Als we onder inkoop betrekken al het-

Figuur 1.

Sector	Inkooptaandeel	Onderneming	Inkooptaandeel
Handel	70 - 80%	Canon	89.9
Industrie	50 - 90%	Minolta	74.7
		Nikon	77.0
Zakelijke dienstverlening	10 - 35%	Olympus	83.0
		Ricoh	83.3
Totaal gemiddeld	63%	Sharp	71.0
		Sony	90.8

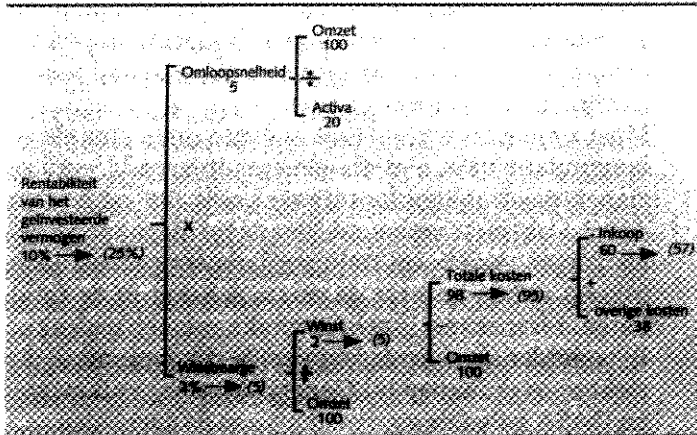
Bron: Buter en Ederveen (eds), 1993; Van Weele, 1988, 1994; Coopers & Lybrand Management Consultants



geen de onderneming via een rekening aan derden betaalt, dan vormt het inkoopvolume in de meeste ondernemingen verreweg het grootste deel van de omzet.

2. In de tweede plaats is een verbetering van de financiële resultaten in de inkoop direct door te vertalen naar een beter financieel resultaat van de onderneming als geheel:  $f$  100 bespaard op de inkoop betekent  $f$  100 meer winst. Dat komt dus neer op een effectiviteit van inkoopbesparingen van 100 procent. Maar als we kijken naar andere financiële ratio's, dan kan de effectiviteit van de inkoopbesparingen nog veel hoger liggen dan deze 100 procent. Een bekende analyse daarvan is te zien in de zogenaamde *Du Pontchart*; in het volgende voorbeeld blijkt een inkoopbesparing van vijf procent te leiden tot een ruime verdubbeling van het rendement op het geïnvesteerde vermogen: een effectiviteit van 250 procent!

**Figuur 2.**



Een soortgelijke resultaatverbetering kan ook met een omzetvergroting worden bereikt. Dan is echter wel een omzetvergroting van maar liefst 30 procent vereist.

3. In de derde plaats is het aandeel van de inkoop in de totale omzet van de onderneming stijgend. Daar dragen diverse ontwikkelingen aan bij: back-to-basics, concentratie op core business, verder specialisatie en uitbesteding van de niet-core activiteiten leiden tot een trend, waarin de toegevoegde waarde van de bedrijfsactiviteiten afneemt en per saldo het aandeel van de ingekochte goederen en activiteiten stijgt. Doordat er immers - zelfs bij een vaste omzet - steeds meer wordt ingekocht, krijgt inkoop een steeds groter financieel belang.

## Logistieke aspecten

Naast de direct financiële voordelen van een professionele inkoop zijn het vaak juist de logistieke voordelen

**Figuur 3.**

**5% inkoopbesparing geeft eenzelfde winstverbetering als 30% omzetvergroting**

	Uitgangssituatie	5% inkoopbesparing	30% omzetvergroting
Omzet	100	100	130
Overhead	80	76	78
Lonen	10	8	33
Winst	2	16	19

\* Overhead constant, inkoop en lonen evenredig met omzet

die leiden tot de grootste verbeteringen in het ondernemingsresultaat. Een inkoop die zich verdiept in de totale procesproblematiek, resulteert in kortere (ook interne) doorlooptijden, efficiënte bevoorrading, lagere voorraden, kortere produktontwikkelingstijden, minder afkeur (door goede specificaties, duidelijke normering en eindcontrole bij de leverancier in plaats van ingangscntrole bij de onderneming) en vele andere voordelen die rechtstreeks of indirect bijdragen aan het bedrijfsresultaat.

De aandacht voor de logistiek is de laatste jaren een van de belangrijkste redenen geweest waarom ook de inkoop meer in de belangstelling is komen te staan. Immers, om het productieplan op de juiste manier en in de juiste hoeveelheden te kunnen uitvoeren, is het noodzakelijk om op de juiste tijdstippen over de goede materialen in de juiste hoeveelheden en van de juiste kwaliteit te kunnen beschikken. En voor deze eisen is een goede coördinatie met inkoop onontbeerlijk. Vanuit die rol als toeleverancier van de juiste materialen op de juiste tijdstippen heeft inkoop als afgeleide van de logistiek al wat meer aandacht gekregen.

Nu de logistiek zich verder ontwikkelt en veel meer naar een beschouwing van de totale keten gaat in plaats van een besturing van die keten (of delen daarvan), is ook de rol van de inkoop belangrijk aan het veranderen. Want de meest essentiële vraagstukken in de goederenstroombesturing spelen zich af op de grensvlakken tussen twee ondernemingen, daar waar de goederen van de ene onderneming op de andere overgaan. Uit een onderzoek van Heliview uit 1991 blijkt dat de grootste logistieke problemen zich nog steeds op dat grensvlak voordoen.

En inkoop richt zich juist op het opereren op dat grensvlak. Nu al zijn de vraagstukken daarbij duidelijk complexer dan alleen maar een kwestie van prijsonderhandeling, maar in de toekomst zal daar nog veel meer bijkomen. Ik denk in dat verband aan de besluitvorming inzake vraagstukken als uitbesteden of zelf doen en de selectie van leveranciers. Steeds meer



**Figuur 4.**

**Inkoop als aandeel van de totale omzet stijgt ...**



- De toegevoegde waarde in de onderneming neemt af:
- de speelruimte voor de produktiekosten is beperkt
  - het belang van een 'goede' inkoop groeit

wordt beseft dat bij een toenemend inkooptaandeel de keuze van de juiste leverancier (die aantoonbaar en actief meedenkt met de afnemer) van strategisch belang is.

We hoeven niet zo ver te gaan als Van Weele deed in zijn openbare les aan de TU Eindhoven met de uitdagende titel 'Het Nederlands bedrijfsleven op survival: overleven door uitbesteden'. Hier kan worden volstaan met de opmerking dat de keuze van uitbesteden of zelf doen er een is die weloverwogen en uiterst zorgvuldig moet worden genomen. Met name vanuit de Besliskunde zijn daarvoor zeer krachtige benaderingen aangedragen.

Andere onderwerpen die tot de activiteiten van de nieuwe inkooptaak behoren zijn bijvoorbeeld: de besluitvorming rond het omgaan met reciprociteit (kopen bij de eigen afnemers, zoals heel gebruikelijk in een diensten-economie), het ontwikkelen van *co-design* relaties en het managen van uitbestederelaties. Zeker in die laatste taak, het leveranciersmanagement, ligt een enorme uitdaging: het verbeteren van de prestaties, maar ook het afstoten van onvoldoende presterende leveranciers zijn uiterst belangrijke aspecten.

## Commerciële aspecten

Vanouds was het commerciële aspect vanzelfsprekend een van de belangrijkste pijlers onder de inkoopfunctie. Daaraan is in de verdere ontwikkeling van de inkoopfunctie niet zo veel veranderd, ware het niet dat recentelijk ook vanuit dit punt belangrijke impulsen voor een verdere professionalisering van de inkoopfunctie komen.

De inwerkingtreding van de Europese aanbestedingsrichtlijnen hebben met name voor de inkopers in de sectoren overheid en semi-overheid, waaronder bijvoorbeeld de gezondheidszorg, voor nogal wat veranderingen gezorgd. Men is nu verplicht bij aankopen boven een bepaald drempelbedrag een voorgeschreven pro-

cedure te volgen, waarbij in principe leveranciers uit alle lidstaten dezelfde kansen hebben om de opdracht te verwerven. De keuze tussen de verschillende leveranciers mag slechts plaatsvinden op grond van tevoren goed vastgelegde objectieve criteria die niet discriminerend van aard mogen zijn.

Gesteund door een rechtspraak die in geval van twijfel steeds het voordeel gunde aan 'benadeelde' leveranciers, leidt dit tot een aanzienlijke en snelle professionalisering van de inkoop. Het goed en eenduidig vastleggen van specificaties en het zorgvuldig bepalen van de eisen aan de te kopen goederen en diensten zijn door deze wettelijke vereisten tot een standaardprocedure gewor-

den, die een weerslag heeft op aankopen die (nog) niet onder de werking van de richtlijnen vallen. Inkopers mogen dus tevreden zijn met deze richtlijnen.

Daarnaast zijn organisaties die al ervaring met de Europese richtlijnen hebben opgedaan, zoals de gemeenten Rotterdam en Maastricht, ook positief over de kostenvoordelen: besparingen van 10 tot 20 procent van de geraamde kosten zijn eerder regel dan uitzondering. Als nadeel wordt wel eens genoemd dat het door deze richtlijnen lastiger wordt gaandeweg een langdurige leveranciersrelatie op te bouwen. Een dergelijke langdurige relatie met een leverancier is vereist als de leverancier fysiek of organisatorisch 'ver doordringt' in de klant-organisatie om de levering te kunnen uitvoeren, zoals bijvoorbeeld een linnenverzorger (Rentexgroep) in de gezondheidszorg. Maar het is niet zozeer de 'langdurige leveranciersrelatie', als wel het 'gaandeweg opbouwen' dat door de richtlijnen onder druk komt te staan. Een eenmalige goed gemotiveerde en gespecificeerde keuze van een 'langdurige leverancier' is ook onder de richtlijnen mogelijk.

## Personele aspecten

Ook op het personele vlak is de inkoopfunctie zich aan het ontwikkelen, zij het veelal nog vrij bescheiden. In het reguliere onderwijs is de aandacht voor het vak In-

**Figuur 5.**

Logistieke problemen zijn het eerst merkbaar aan leveranciers- en afnemerszijde, pas in tweede instantie intern

- |                                  |     |   |
|----------------------------------|-----|---|
| 1. Problemen met leveranciers    | 53% | (waarvan 84% te laat leveren door leveranciers) |
| 2. Te laat geleverd aan afnemers | 47% |   |
| 3. Problemen met voorraadbeheer  | 34% |   |
| 4. Te lange doorlooptijd         | 23% |   |
| 5. Problemen met magazijnbeheer  | 19% |   |

Bron: Heliview onderzoek, juni 1991



koop meestal uiterst beperkt, zowel in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs, als op universitair niveau zijn de mogelijkheden om een inkoopopleiding te volgen eigenlijk niet aanwezig. Buiten een keuzevak aan de Technische Universiteit Eindhoven en sinds kort ook aan de Universiteit Twente zijn er nauwelijks mogelijkheden voor een gerichte studie van het vak Inkoop, laat staan dat er een opleiding tot inkoper in dat reguliere onderwijs gevolgd zou kunnen worden. Dat is bijzonder merkwaardig, als we deze situatie afzetten tegen het feit dat ruim de helft van de omzet van iedere Nederlandse onderneming door de handen van inkoop gaat.

Het is dan ook geen wonder en op zich zelfs een prijzenswaardige activiteit dat de NEVI (Nederlandse Vereniging voor Inkoopbeleid) sinds jaar en dag een serie opleidingen op het gebied van inkoop verzorgt buiten het reguliere onderwijs. Gesteld mag worden dat de NEVI daarmee bijzonder succesvol is geweest en een *de facto* standaard heeft gezet op het gebied van de inkoopopleidingen. Het aantal opgeleiden in dat kader spreekt boekdelen, wanneer er de laatste tien jaar een steeds stijgend aantal van nu bijna 1.000 deelnemers aan de NEVI-opleidingen is, mag men spreken van een duidelijke behoefte in de markt.

Maar hoe zit het met banen voor al die opgeleide inkopers? Daarover zijn geen exacte gegevens bekend, maar kan wel een aantal aanwijzingen worden gegeven. Zo nam de algemene vraag naar personeel van 1991 op 1992 af met 17 procent, maar de vraag naar inkopers daalde met slechts 1 procent. Van 1992 op 1993 daalde de personeelsvraag verder met 37 procent, maar steeg de vraag naar inkopers met 7 procent (Intermediair Arbeidsmarktanalyse, 1993).

De stijging van de vraag naar inkopers ging gepaard met een duidelijke toename (zowel absoluut als ten opzichte van andere functies) van het salaris dat aan inkopers wordt betaald. Er was waarschijnlijk wel sprake van het inhalen van een achterstand, maar tussen 1991 en 1993 stegen de salarissen in de inkoop rond de 10 procent. Dat betekent dat inkopers de hoogste salarisstijgingen van alle functies hebben gekend in de afgelopen twee jaar (Berenschot salarisenquête, 1991, 1992, 1993).

## Inkoop wordt Inkoopmanagement

Historisch was inkoop een functionele discipline, waarin met name elementen als prijs en leveringsvoorwaarden aan de orde kwamen. Ook daarin is met een professionele aanpak voor het bedrijfsleven nog veel resultaat te behalen. Maar de echte toekomst zie ik in een radicaal andere aanpak van de inkoopfunctie, het best aangeduid met de term 'inkoopmanagement'. Inkoopmanagement betekent een invulling van de inkoopfunctie, die een geïntegreerde aanpak waarborgt

van alle relatie-aspecten van de onderneming met haar leveranciers of potentiële leveranciers. De belangrijkste aspecten zijn: financiën (de prijs), logistiek (leverbetrouwbaarheid, leversnelheid), innovatie (produktontwikkeling), strategie (kwetsbaarheid), milieu (verpakkingen), kwaliteit (specificaties, toleranties) en marketing (reciprociteit). Deze relatie-aspecten behoren, voor zover ze leveranciers betreffen, tot het aandachtsgebied Inkoopmanagement.

Het integreren van al deze zaken kan slechts indien een stevige analytische aanpak wordt gekozen. Immers, een dergelijke veelheid en verscheidenheid aan informatie kan nooit tot in alle details door middel van dieptekennis of 'Fingerspitzengefühl' beheerst worden; een stevige analytische aanpak is nodig om alle aspecten goed in de totale aanpak te verwerken.

Waarom is inkoopmanagement nodig in plaats van inkoop? Het is zo langzamerhand wel duidelijk dat alleen de operationele inkoop (het doen van bestellingen, oneerbiedig aangeduid met 'bonnen meppen') niet voldoende is als invulling van de inkoopfunctie. Ook de tactische en strategische inkoop (het afsluiten van raamcontracten en het nagaan welke leveranciers überhaupt in aanmerking komen) zijn nog niet voldoende.<sup>1</sup>

Als toevoeging wordt wel eens gesuggereerd dat inkoop bijvoorbeeld in produkt-ontwikkelingsteams zou moeten deelnemen om de kennis van de leveranciersmarkt en de mogelijkheden van de leveranciers in te brengen. Op zich is dit een verstandige handelwijze die helaas nog te weinig voorkomt.

Toch is dit nog onvoldoende. Inkoop is namelijk een zodanig belangrijk element van de huidige bedrijfsvoering, dat elke leidinggevende functionaris in het bedrijf daar een bijdrage aan moet leveren. Alle bedrijfsfuncties moeten beseft hebben van de gevolgen van hun acties voor de positie van het totale bedrijf op de inkoopmarkt. De financiële man zal moeten beseffen dat zijn acties ten aanzien van debiteuren ook ten aanzien van crediteuren kunnen gelden; dat ook hij een bijdrage kan leveren aan de positie van de onderneming op de inkoopmarkt. De marketing-directeur zal moeten begrijpen wat de gevolgen zijn van een sterke reciprociteitsverplichting voor het totale resultaat van de onderneming, inclusief de inkoop. De personeelschef zal rekening moeten houden met de verhoudingen tussen het eigen en het ingehuurde personeel en de mogelijkheden of onmogelijkheden die daardoor ontstaan op de inkoopmarkt voor dergelijk personeel. En ga zo maar door.

De uitdaging is om alle bedrijfsfuncties te doordringen van het belang van inkoop. Het gaat niet langer aan om te zeggen: 'Inkoop is heel belangrijk, dus los jij het maar op'. Inkoop is te belangrijk om weg te delegeren.

1. Deze constatering laat onverlet dat het goed invullen van zowel de operationele als de tactische inkoop in veel situaties (kleine ondernemingen, geconfronteerd met dealerschappen, kartelvorming of monopolistische markten) bepaald geen sinecure is.



Juist het topmanagement in de onderneming zal gestructureerd aandacht moeten besteden aan de positie van de onderneming op zijn inkoopmarkten.

Voor de inkoper als specialist bij uitstek zijn daarbij twee ontwikkelingen te verwachten: enerzijds zal er veel meer vraag naar en een opwaardering voor de inkoop ontstaan, anderzijds zullen velen zich met (een deel van) de inkoop bezighouden. Verwacht mag zelfs worden dat de ontwikkeling zich ook in deze volgorde zal voltrekken: eerst een opwaardering van de inkoop als afdeling en vervolgens een sterke decentralisatie van de inkooptaken naar andere afdelingen. Met die laatste beweging zal de rol van de inkoper verschuiven naar een centrale facilitator, integrator en controller van alle activiteiten die centraal geschieden. De inkoper zal met name het 'ondernemingsinkoopbeleid' gaan formuleren en de uitvoering ervan faciliteren door het voor anderen mogelijk te maken om bestellingen te doen door middel van het beschikbaar stellen en onderhouden van geautomatiseerde systemen. Het afsluiten van mantelovereenkomsten en raamcontracten (binnen het geformuleerde beleid) wordt in de finale fase van deze ontwikkeling door de lijnmanagers zelf gedaan. De brede rol van beheerder van de operationele inkoopssystemen, via de tactische inkoop tot aan de strategische relaties tussen inkoop en de andere bedrijfsfuncties, zal de toekomst van de inkoper zijn; die rol duid ik aan met de term inkoopmanagement.

## Toekomstig, nog geen realiteit

Een dergelijke schets zou licht kunnen leiden tot de gedachte dat wij in Nederland dan wel heel professioneel met inkoop bezig zullen zijn. Helaas is dat bepaald niet het geval. Recent onderzoek toont aan dat van bijna 1000 ondernemingen er ruim een derde inkoop als strategische prioriteit noemt, maar dat slechts 12 procent daarvan een inkoopbeleidsplan heeft, waarin wordt aangegeven hoe de beledens belangrijkheid van inkoop feitelijk gestalte wordt gegeven en hoe de beoogde besparingen bereikt dienen te worden.

Men zou kunnen veronderstellen dat het opleidings- of kennisniveau ontoereikend is. Daarbij moet echter onderscheid worden gemaakt tussen de inkopers zelf en de overige managers. In de vaker gehanteerde trits: onbewust incompetent; bewust incompetent; bewust competent en onbewust competent, zitten de inkopers in fase twee of drie 'bewust (in)competent'. Men weet dat men zich verder dient te ontwikkelen. Hun (interne) klanten en de overige managers zitten echter nog regelmatig in fase één 'onbewust incompetent' (men heeft niet eens in de gaten wat de mogelijkheden van een goed inkoopmanagement zijn, laat staan dat men er werk van maakt om dat te effectueren), waardoor de inkopers niet in staat zijn om het volledige potentieel te realiseren.

## Parallel met logistiek

Interessant is het om in deze ontwikkeling te wijzen op de parallel met de informatica uit de eerste helft van de jaren tachtig en de logistiek uit de tweede helft van dat decennium. Legio waren de verhalen over de geweldige mogelijkheden voor de beide vakgebieden en de noodzaak voor ondernemingen om directeuren informatievoorziening en directeuren logistiek te benoemen. Van de mogelijkheden van beide vakgebieden is veel terechtgekomen, maar bijna altijd door de hele onderneming van het belang ervan te doordringen en niet via de benoeming op topposities. Het is al langer duidelijk dat de hausse in de behoefte aan informatici voorbij is. Nu beginnen ook logistici het lastiger te vinden een baan in deze richting te bemachtigen. Maar beide vakgebieden worden intussen wel erkend als van cruciaal belang voor een goede bedrijfsvoering. De directe koppeling met een specifieke functionaris die alleen maar van informatievoorziening of alleen maar van logistiek iets behoeft te weten, lijkt echter achterhaald. Het is logisch eenzelfde ontwikkeling met betrekking tot de inkoop te voorzien.

## Facilitaire inkoop voorop

Deze ontwikkeling naar inkoopmanagement zal zich het eerst aftekenen niet in de industriële inkoop, maar in de facilitaire inkoop, de inkoop van goederen en diensten die niet in het primaire productieproces worden ingezet, zoals grafische produkten, opleidingen, schoonmaak, kantine, kantoorartikelen en dergelijke. Een goed hanteerbare indeling daarbij is die van Ribbers en Visser (zie *referenties*).

In veel praktijksituaties is aangetoond dat besparingen van 10 tot 20 procent ten opzichte van de huidige inkoopvolumes haalbaar zijn: voorbeelden daarvan zijn onder andere gerapporteerd door ING bank, PTT Post en AT&T. Afgezet tegen de f 100 miljard die in Nederland jaarlijks aan facilitaire inkoop wordt besteed, betekent dat een besparingspotentieel van f 10-20 miljard (Rietveld, 1993).

Anders dan bij de primaire goederen zijn de relaties tussen leverancier en aankopende partij meestal nog niet zodanig dat er sprake is van een remmende voorgrond, waardoor de besparingen in de praktijk slechts gedeeltelijk zijn te realiseren. Zo is er voor de primaire goederen veel geschreven en gezegd over zogenaamde *co-makership* relaties tussen uitbesteders en toeleveranciers. De feitelijke realisatie daarvan is in de praktijk echter zeer beperkt gebleven. Dat heeft niet alleen te maken met de moeite om een historisch gegroeide relatie van prijsvechten fundamenteel te veranderen in een samenwerking, maar ook met de neiging om in het primaire proces onzekerheden zoveel mogelijk te vermijden. Het primaire proces moet immers altijd



door kunnen gaan en een te grote afhankelijkheid van een leverancier past daar niet bij. Bij de facilitaire inkoop van goederen en diensten is noch die historische relatie dikwijls erg sterk, noch is onzekerheid daar een vreemd element. Het is juist vaak die onzekerheid die deel uitmaakt van de te leveren goederen of diensten, denk bijvoorbeeld aan onderhoudsdiensten of uitzendkrachten.

De facilitaire inkoop is dus bij uitstek het terrein waarop we de ontwikkeling naar 'inkoopmanagement' zien gebeuren. Uitbesteders dienen de geboden kansen te grijpen om niet bij hun concurrenten achter te blijven, maar ook leveranciers dienen in te spelen op deze nieuwe werkelijkheid.

#### Referenties

Berenschot salarisenquête, 1991, 1992, 1993.  
Buter, J.I.H. en J.W. Ederveen, (red.), *Praktijkboek Professioneel*

*Inkoopmanagement*, Kluwer, Deventer, 1993.  
Heliview, *Logistieke problemen en inschakeling van logistieke adviesbureaus*, juni 1991.  
Intermediair Arbeidsmarktanalyse, VNU Business Publications Amsterdam, 1993.  
Keough, Mark, 'Koop uw weg naar de top', *Holland Management Review* nr 38, 1994.  
Muller, R.K. en J. Telgen, 'Logistiek beslissingen en informatievoorziening in onderlinge samenhang' In *Handboek BIK*, juli 1993.  
Ribbers, P.M.A. en M.J. Visser 'Centralisatie versus decentralisatie van de inkoopfunctie' in *Praktijkboek Professioneel Inkoopmanagement* (Buter en Ederveen (red.), 1993.  
Rietveld, G.J., 'Facilitaire inkoop; Praktijkcase: Verbeteringen in de inkoopfunctie bij de ING Bank', Euroforum seminar, 13 mei 1993.  
Telgen, J., *Verzin een list!*, oratie Universiteit Twente, 1988.  
Telgen, J. en P.G.T.M. Kremer, 'Logistiek management en besluitvorming in organisaties', *Bestuurlijke Informatiekunde Magazine*, p. 12-15, oktober 1993.  
Telgen, J., 'De logistiek manager, dat is de directeur!', *Rendement*, januari 1994.  
Weele, A.J. van, *Inkoop in strategisch perspectief*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1988.  
Weele, A.J. van, 'Het Nederlands bedrijfsleven op survival: overleven door uitbesteden', Openbare les Technische Universiteit Eindhoven, februari, 1994.