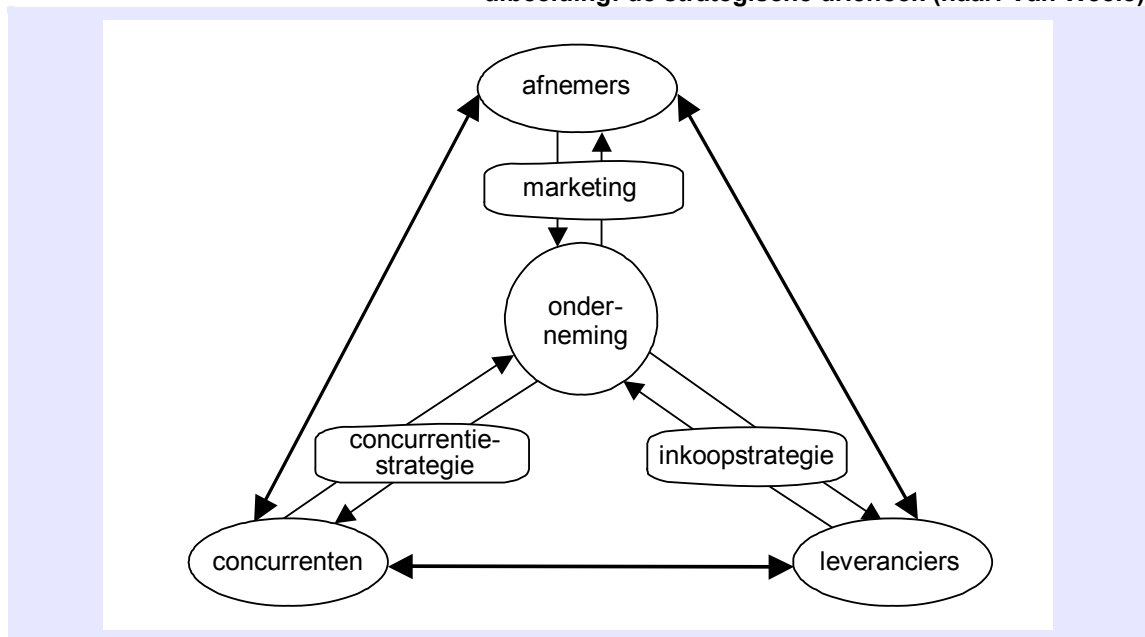


De strategische driehoek

De strategie van een organisatie staat niet op zichzelf, evenmin als de organisatie een op zichzelf staand iets is. Organisatie en strategie staan in een netwerk van relaties. In dit netwerk is de ene relatie belangrijker dan de andere. De 'strategische driehoek' geeft de belangrijkste drie elementen in dit netwerk aan. In iedere organisatie is het van belang dat door de leiding duidelijke keuzes worden gemaakt over deze elementen.

afbeelding: de strategische driehoek (naar: Van Weele)



Het gaat om de volgende elementen.

De belangrijkste afnemers

De relatie met deze groep is een voorwaarde voor het overleven van de organisatie. Haar product of dienst wordt immers door deze groep afgenomen. Door een gericht marketingbeleid moeten producten en diensten nauw worden afgestemd op de behoefte van deze groep.

De belangrijkste concurrenten

Het is voor een organisatie van belang dat zij een 'duurzaam verdedigbaar concurrentievoordeel' kan ontwikkelen. Dit betekent dat een organisatie zich met haar producten of diensten moet kunnen onderscheiden van haar concurrenten. Om dit onderscheid mogelijk te maken, moet men goed op de hoogte zijn van wat de concurrent doet.

De belangrijkste leveranciers

Bij een inkoopquote van bijvoorbeeld 60% leveren de leveranciers ook 60% van de toegevoegde waarde van een organisatie. De leveranciers zijn dan verantwoordelijk voor de realisatie van 60% van de strategie van een organisatie. De inkoopstrategie is derhalve een belangrijke strategische pijler. De leiding van een organisatie dient zich bovendien herhaaldelijk af te vragen welke activiteiten kernactiviteiten zijn. Verder speelt steeds de vraag in hoeverre activiteiten tegen marktconforme condities worden uitgevoerd. Indien wordt besloten om bepaalde activiteiten uit te besteden, kan dat grote gevolgen hebben voor de structuur van de eigen organisatie, maar ook voor inkoop (inkoopquote stijgt, belang leveranciersmanagement stijgt).

praktijkvoorbeeld

De leiding van een middelgroot ziekenhuis concludeert na verschillende organisatie-onderzoeken dat het te duur is voor het ziekenhuis om een eigen laboratorium te hebben. Daarop is besloten het laboratoriumonderzoek uit te besteden aan een medisch onderzoeksinstituut in de regio. Door deze extra activiteiten moet dit instituut uitbreiden. Dit gebeurt deels op kosten van het ziekenhuis; de analisten van het oude eigen lab kunnen grotendeels bij het instituut worden ondergebracht. In deze situatie zijn beide organisaties sterk afhankelijk geworden van elkaar: er is sprake van een duurzaam partnership. De aandacht voor het kostenniveau is nu een zaak voor inkoop geworden!

We stellen dus vast dat de strategische positie van een organisatie de resultante is van:

- Haar relatieve positie ten opzichte van haar afnemers.
- De belangrijkste verschillen waarmee zij zich onderscheidt van haar concurrenten.
- De invulling van haar relatie met haar leveranciers.

Wanneer we naar organisaties kijken, dan valt op dat de meeste organisaties zich redelijk tot goed bewust zijn van hun doelgroepen en afnemers. Daarnaast is bij op winst gerichte organisaties een tendens waarneembaar van het zich steeds beter oriënteren op de concurrentie. Hoewel dit vanzelfsprekend in mindere mate voor niet op winst gerichte organisaties geldt, neemt ook daar het principe van concurrentie toe. Denk daarbij aan het verzelfstandigen van onderdelen van de overheid, waarna ook zij gaan concurreren. Er zijn echter slechts weinig organisaties die zich bewust zijn van de invulling van hun relatie met leveranciers en de mogelijkheden die op dat gebied liggen. Het is de inkoopstrategie die dit element gaat invullen.

praktijkvoorbeeld

Topman Volney Taylor van Dun & Bradstreet stak de loftrumpet over zijn hoofd centrale inkoop Doug Green.

Drie jaar geleden nog maar beschikte D&B over zeventig inkopers die, verdeeld over de verschillende business units, 4,2 miljard dollar uitgaven. Taylor vond dat maar niks: 'Elke inkoopafdeling werkte met eigen standaarden en processen en van enige synergie was geen sprake. Maar liefst 85% van de 55.000 inkooporders betrof bedragen van minder dan 500 dollar.'

Maar toen kwam Green. Hij verminderde het aantal leveranciers van 36000 tot slechts 1700 en beperkte het aantal orders tot 3000 per jaar. Medewerkers kunnen zelf hun producten en diensten bestellen, waarmee de inkopers de handen vrij kregen voor meer strategische taken.

Geen wonder dat president-directeur Taylor enthousiast is over zijn nieuwe inkooporganisatie. 'In de afgelopen jaren heb ik inkoop meer zien bijdragen aan het totale ondernemingsresultaat dan enige andere afdeling binnen het bedrijf.'

Bron: Supply Management