

Toegevoegde waarde van inkoop op strategisch gebied

Het is mooi dat inkoop in tal van organisaties steeds meer een strategische rol vervult en dat er steeds vaker sprake is van het ontwikkelen van een inkoopstrategie. Maar wat is nu eigenlijk de toegevoegde waarde van inkoop op strategisch gebied? Hieronder beschrijven we een aantal mogelijkheden. Het is uiteraard afhankelijk van de organisatiestrategie aan welke strategische inkoopactiviteiten men de meeste aandacht besteedt.

Bijdragen aan de voortgang van het bedrijfsproces

In de allereerste plaats is het de taak van de inkoopfunctie in het algemeen, en van de inkoopafdeling in het bijzonder, om te zorgen dat goederen en diensten ter beschikking van het bedrijf of de instelling komen, zodat het bedrijfsproces voortgang kan vinden. Dit is eigenlijk de basisfunctie waaraan inkoop als afdeling (en als functie) zijn bestaansrecht ontleent. Voert inkoop deze beschikbaarheidstaak niet goed uit, dan verliest inkoop het vertrouwen van de gebruiker en is de kans groot dat de gebruiker besluit de inkooptaken zelf te gaan uitvoeren (zelfs tegen eventuele voorschriften in).

Maximale bijdrage leveren aan het ondernemingsresultaat

Direct in het verlengde van de hiervoor genoemde verantwoordelijkheid, ligt de tweede: het leveren van een maximale bijdrage aan het ondernemingsresultaat. Het zorgen voor de beschikbaarheid van de benodigde goederen en diensten kan immers niet tot elke prijs gebeuren. Voorwaarde bij het inkopen is, dat dit gebeurt tegen zo laag mogelijke integrale kosten. Integrale kosten bestaan uit de inkoopprijs van een product of dienst, de kosten die de organisatie maakt voor het verkrijgen van het product, plus alle kosten die worden gemaakt bij de verdere verwerking van het product of dienst in de eigen organisatie.

Inkopen tegen zo laag mogelijke integrale kosten draagt in belangrijke mate bij aan het rendement van de onderneming. Deze rendementsbijdrage door inkoopbesparingen kan op een zeer verhelderende wijze worden berekend en zichtbaar gemaakt met behulp van de zogenaamde Du Pont analyse.

Naast het minimaliseren van de inkoopgebonden kosten kan inkoop nog op een andere wijze bijdragen aan het resultaat van de onderneming, en wel door het minimaliseren van kosten die het gevolg zijn van onzekerheid in de aanvoer van producten (en diensten). Denk hierbij aan kosten van productiestilstand door te late levering van grondstoffen of door levering van goederen van inferieure kwaliteit die schade aan machines veroorzaken en aan kosten van extra 'buffervoorraden' die worden aangehouden om te voorkomen dat de organisatie stilvalt bij het uitblijven van aanvoer.

Strategische aandacht voor inkoop betekent vrijwel altijd dat er ook moet worden bespaard. In veel inkoopactieplannen zijn dan ook plannen voor besparen opgenomen.

Van belang om te realiseren is, dat besparen met inkoop niet hetzelfde is als de leverancier de duim schroeven aandraaien. Het kan zijn dat hierdoor inderdaad de inkoopprijs zakt en daardoor bespaard wordt. Maar dan is er alleen maar aandacht voor de marge tussen kostprijs en verkoopprijs van de leverancier. De kostprijs zelf is vele malen groter dan de marge, de besparingen op de kostprijs kunnen dus aanzienlijk groter zijn dan het 'snijden' op de marge. Daarnaast is het een vreemde zaak indien de leverancier na aandringen bereid is om goedkoper te leveren. Dat betekent immers dat in het verleden het inkopen niet goed is gebeurd en dat de leverancier voor een te hoge prijs heeft geleverd.

Er zijn vele manieren om te besparen. Cruciaal daarbij is het woord 'waarom'. Als je wilt besparen, moet je bereid zijn om kritisch naar de huidige situatie te kijken. Veelal betekent besparen bij je leverancier dat je eerst kritisch naar je eigen organisatie moet kijken. Waarom hebben we deze voorraad, waarom bestellen we niet op hetzelfde moment, waarom moet dat binnen twee uur, waarom hebben we deze eisen, waarom hebben we maar één leverancier voor dit product.

Minimaliseren strategische kwetsbaarheid inkoopmarkten

Inkoop zorgt er voor dat de onderneming niet te afhankelijk wordt van één of slechts enkele toeleveranciers. Bij de vraag of van een te grote afhankelijkheid sprake is, speelt een aantal variabelen een rol. Dit zijn:

- De verhouding tussen de inkoopomzet van de inkopende organisatie versus de productiecapaciteit van de leverancier. Hoe is de machtsverhouding tussen afnemer en leverancier?
- Het strategisch belang van het desbetreffende product voor de eigen organisatie. Hoe belangrijk is een constante aanvoer van dit product voor de continuïteit van de inkopende organisatie?
- De mate van wederzijdse afhankelijkheid en aangegane verplichtingen. In hoeverre is sprake van verregaande samenwerkingsafspraken en/of partnership tussen leverancier en afnemer?
- Aanbod op de markt. Hoeveel geschikte leveranciers zijn er in totaal op de markt?

Behalve het aantal leveranciers beïnvloeden ook de leveringsbetrouwbaarheid van de leveranciers en het kwaliteitsniveau van de leveranciers de mate van strategische kwetsbaarheid. Inkoop is verantwoordelijk voor het minimaliseren van deze strategische kwetsbaarheid op de leveranciersmarkt. Omdat in de hedendaagse inkoop steeds meer strategische samenwerkingsverbanden met leveranciers wordt aangegaan, mede door verdergaande uitbesteding, wordt deze taak van inkoop steeds belangrijker.

Bijdragen aan technische product- en procesvernieuwing

Door de oriëntatie op de leveranciersmarkt raken inkopers in een vroeg stadium op de hoogte van nieuwe producten en processen die door leveranciers op de markt geïntroduceerd worden. Verkopers van leveranciers bellen de inkoper, als contactpersoon van de klantenorganisatie, sturen folders toe, nodigen de inkoper uit voor een bedrijfs- of beursbezoek, enzovoort.

Door alert te zijn op relevante nieuwe ontwikkelingen die van voordeel kunnen zijn voor de eigen organisatie, en door collega's in andere disciplines (zoals techniek en productie) hierover tijdig te informeren of te betrekken bij contacten met de leverancier, kan de inkoper bijdragen aan technische product- en procesvernieuwing binnen het eigen bedrijf.

Ook dat aspect neemt in belangrijkheid toe. Omdat onderdelen van de eigen organisatie worden uitbesteed, verdwijnt in de eigen organisatie veelal de kennis over producten en productieprocessen. Het kenmerk van een integrale ketenbenadering in het leveranciersmanagement is nu juist dat de leveranciers die lacune aan kennis opvullen. Het kan toch immers niet zo zijn dat de technici in de inkopende organisatie op de hoogte zijn en blijven van alle technische ontwikkelingen van alle producten die samenhangen met de eindproducten van de inkopende organisatie? Het is, in wederzijds belang, de taak van de leverancier om de inkopende organisatie op de hoogte te houden. Gelet op zijn rol als aanspreekpunt van de leveranciers, is het vervolgens de taak van de inkoper om die kennis binnen te halen.

Vertegenwoordigen van de onderneming naar de buitenwereld

Door de vele externe contacten die inkopers hebben met (potentiële) leveranciers, maar ook met bijvoorbeeld collega's in beroepsverenigingen, vervult de inkoop een representatieve functie. Ze representeert het bedrijf naar de leveranciersmarkt toe, zoals verkoop dat naar afnemers toe doet. Een correcte opstelling van inkoop, het nakomen van afspraken en zorgen voor een goede bereikbaarheid dragen bij aan het positioneren van de eigen organisatie als een prettige zakelijke partner en als een professioneel optredend bedrijf. Dit aspect wordt door veel organisaties en inkopers onderschat. Een inkoper is het visitekaartje en symboliseert de mate van professionaliteit en rationaliteit van het inkoopproces.

Bijdrage aan het vergroten van de flexibiliteit

Nieuwe producten moeten steeds sneller op de markt worden gebracht; de time-to-market wordt korter. Door de nadruk op het belang van de klant moeten veranderingen aan de vraagzijde van de markt sneller beantwoord kunnen worden. Het gaat hierbij om veranderingen in aantal, maar ook in uitvoering. Deze flexibiliteit vereist veel van een organisatie. Bijvoorbeeld: korte insteltijden, snelle reacties van leveranciers, ondanks lage voorraden toch een goede servicegraad, een goed opgestelde logistieke keten die gebruik maakt van de kracht van de inkoopende organisatie en van zijn leveranciers en voorraden hebben op de juiste plaats.

Het zal duidelijk zijn dat waar een groot deel van de eindproducten van een organisatie wordt geleverd door zijn leveranciers, eveneens een groot deel van die flexibiliteit moet worden geleverd door die leveranciers. Het is de taak van de inkoper om met behulp van een goede leveranciersstrategie, een goed leveranciersselectieproces, een helder contractmanagement en last but not least een adequate vendoring, zijn bijdrage te leveren aan het vergroten van de flexibiliteit van zijn organisatie.

