

Inkopen is meer dan onderhandelen alleen

Drs. J. H. A. Harink MTD

1	Inleiding	E1325- 3
2	De externe factuur als vertrekpunt voor inkoop	E1325- 4
3	Inkoop verloopt via het inkoopproces	E1325- 6
4	Het belangrijkste deel van het inkoopproces vindt plaats voor het onderhandelen	E1325- 9
5	Veel medewerkers in een organisatie zijn betrokken bij het inkoopproces	E1325-11
6	De inkoopfunctie omvat meer dan alleen het inkoopproces	E1325-12
7	Ontwikkelingen richten aandacht op inkoopfunctie	E1325-13
7.1	Toenemende aandacht voor inkoop, specifiek voor facilitaire inkoop	E1325-13
7.2	Toenemend gebruik van informatie- en communicatietechnologie	E1325-15
7.3	Groter wordend werkerterrein voor de inkoopfunctie	E1325-15
7.4	Inkoopfunctie beweegt zich van operationeel naar strategisch en tactisch niveau	E1325-16

1 Inleiding

Inkoopmanagement mag zich de laatste tien jaar in een toenemende belangstelling verheugen. Organisaties realiseren zich meer en meer hoe groot het belang van een goede invulling van de inkoopfunctie is. Daarbij spelen naast het directe effect van besparingen op de inkoopuitgaven ook de externe en interne relaties van de inkoopfunctie een rol. Extern vormt de inkoopfunctie het gezicht van de organisatie naar de leveranciers. Intern dient zij, op basis van een adequate voorziening in primaire en ondersteunende producten en diensten, een efficiënte en ongestoorde werking van de organisatie te waarborgen.

Ook de inkoopfunctie ondervindt de effecten van de toenemende mogelijkheden van de informatie- en communicatie-technologie (ICT). Juist voor de inkoopfunctie zijn deze effecten bijzonder sterk vanwege de vele contacten tussen verschillende organisaties die inkoop per definitie heeft. Inkopen in het ICT-tijdperk ofwel 'elektronisch inkopen' is wezenlijk anders dan het gebruikelijke inkopen. Met elektronisch inkopen worden nieuwe mogelijkheden voor directe inkoopbesparingen geopend. Maar ook de communicatie met (potentiële) leveranciers verandert. En ten slotte wordt ook de interne communicatie efficiënter, waardoor beter in de behoeften kan worden voorzien.

Deze immense verandering is in de consumentenwereld al duidelijk zichtbaar. Daar heeft het inkopen via het internet van boeken, cd's en software een enorme vlucht genomen en hele distributiestructuren veranderd. Nog veel omvangrijker wordt de verandering in de business-to-business omgeving. De gigantische omvang van deze markt maakt forse investeringen in totaal andere systemen en totaal andere werkwijzen mogelijk. Daarbij is het zo, dat leveranciers en afnemers parallel lopende belangen bij een betere informatie-uitwisseling via ICT hebben. Hierdoor worden veranderingen in de manier van zaken doen mogelijk die qua omvang en diepgang vergeleken kunnen worden met de industriële revolutie in de vorige eeuw.

In dit artikel worden de hoofdlijnen van het moderne denken over inkoopmanagement geschetst. Diverse begrippen betreffende inkoopmanagement komen aan de orde, die worden gebruikt om elektronisch inkopen duidelijk te positioneren en toe te lichten (zie ook E1326).

2 De externe factuur als vertrekpunt voor inkoop

Definities van inkoop zijn er volop. Ze hebben allemaal elementen in zich van het voorzien van een organisatie met de benodigde producten en diensten op de daarvoor bedoelde tijdstippen en dat geheel dan uitgevoerd op de meest efficiënte en effectieve manier. Het nadeel van de meeste definities is dat ze (te) lang en bovendien in de dagelijkse inkooppraktijk eigenlijk onbruikbaar zijn.

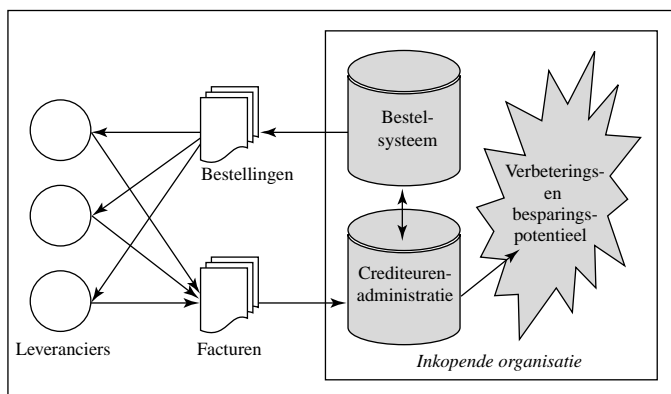
Voor de dagelijkse inkooppraktijk blijkt de meest handige definitie te zijn: *inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat.*

Uit deze definitie is direct af te leiden dat de crediteurenadministratie een belangrijke bron voor inkoopinformatie is. Immers, elke externe factuur komt vroeg of laat in de crediteurenadministratie te staan. Door het analyseren van de facturen uit een zeker jaar (inkoop control) ontstaat een betrouwbaar en feitelijk beeld van het inkoopvolume van een organisatie: het geldbedrag waarvoor jaarlijks wordt ingekocht. Dit inkoopvolume kan vervolgens op verschillende wijzen worden bekeken, zodat onder andere inzichtelijk kan worden gemaakt:

- bij wie wordt ingekocht (leveranciers);
- door wie wordt ingekocht (afdelingen, business units);
- en wat wordt ingekocht (inkooppakketten).

Zo'n analyse leidt veelal tot de identificatie van diverse mogelijkheden, die kunnen worden aangegrepen om verbeteringen of besparingen te realiseren. Een en ander is schematisch in figuur 1 weergegeven.

0397-0445



*Figuur 1.
De facturen als basis voor
het realiseren van verbeteringen
en besparingen.*

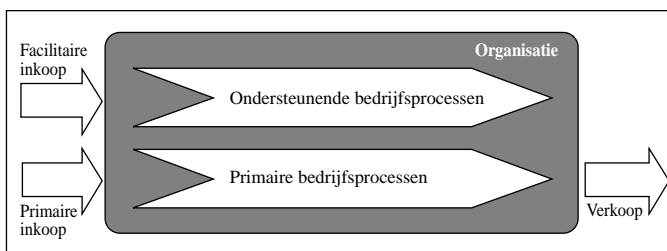
De genoemde definitie is direct in de dagelijkse inkooppraktijk te gebruiken. In de definitie wordt geen onderscheid gemaakt naar datgene waarvoor de factuur wordt ontvangen. Er staat

in de definitie niet 'producten en diensten', maar 'alles'. Dat betekent dat inkoop betrekking heeft op producten en diensten zowel ten behoeve van de primaire als ten behoeve van de ondersteunende organisatieprocessen.

De inkoop van producten en diensten ten behoeve van de primaire processen heet primaire inkoop. Het betreft de inkoop van primaire producten en diensten die in zogenaamde Bills Of Materials (BOM's) zijn opgenomen. Primaire inkoop omvat dus de inkoop van producten en diensten, zoals grondstoffen, halffabrikaten, componenten, en dergelijke, die in eindproducten of in de dienstverlening ten behoeve van klanten terugkomen (zie fig. 2).

De inkoop van producten en diensten ten behoeve van de ondersteunende processen heet facilitaire inkoop. Het betreft de inkoop van ondersteunende producten en diensten. In de literatuur wordt facilitaire inkoop ook indirecte inkoop of Maintenance, Repair, Operating Supplies (MRO-inkoop) genoemd. Facilitaire inkoop omvat dus de inkoop van producten en diensten, zoals kantoorbenodigdheden, schoonmaakdiensten, lease-auto's, die niet in eindproducten terugkomen. Zo behoren bijvoorbeeld gas, water en licht en de diensten van accountants, adviseurs en notarissen ook tot de facilitaire inkoop.

0397-0446



*Figuur 2.
Het onderscheid tussen
primaire en facilitaire
inkoop.*

De definitie beschouwt inkoop in zijn volle breedte, onafhankelijk van het feit of de inkoop daadwerkelijk te beïnvloeden is. En als volgens deze definitie facturen voor producten of diensten onder inkoop vallen die niet echt te beïnvloeden zijn (bijv. belastingen en energie), dan kunnen deze in tweede instantie alsnog bewust buiten beschouwing worden gelaten.

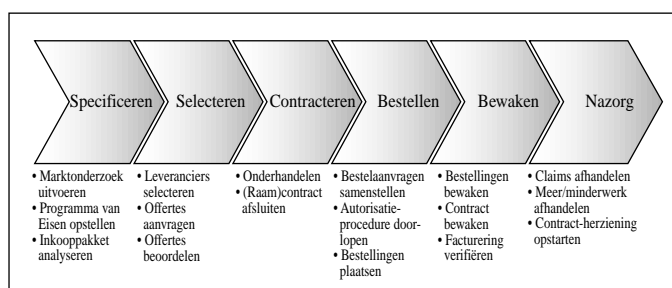
Ten slotte wordt in de definitie ook geen onderscheid gemaakt wat betreft de tijdsperiode, waarvoor producten of diensten zijn aangeschaft. Ook al betreft een factuur een investering voor vele jaren, op enig moment vindt de inkoop plaats en wordt de factuur betaald. Ook investeringen zijn dus een inkoop: het feit dat deze investeringen over meer jaren worden afgeschreven is niet relevant vanuit het gezichtspunt van inkoop.

3 Inkoop verloopt via het inkoopproces

Om producten en diensten te verkrijgen, moet het inkoopproces worden doorlopen. Het inkoopproces bestaat uit een reeks van activiteiten, welke in een zestal fasen kunnen worden onderverdeeld. Bij deze onderverdeling moet worden opgemerkt dat diverse auteurs andere onderverdelingen hanteren, waarbij bijvoorbeeld de behoeftestelling of de betaling als aparte fase wordt gezien en/of bewaking en nazorg worden opgenomen. In dit artikel wordt de in Nederland meest gebruikte onderverdeling van Van Weele gebruikt, die in figuur 3 is weergegeven:

1. specificeren;
2. selecteren;
3. contracteren;
4. bestellen;
5. bewaken;
6. nazorg.

0397-0447



Figuur 3.
De zes fasen van het inkoopproces.

In de praktijk worden al deze fasen niet altijd even uitgebreid doorlopen en soms zelfs helemaal niet uitgevoerd. De keuze daarvoor is onder andere afhankelijk van de specifieke situatie, die mede wordt bepaald door het in te kopen product en/of de in te kopen dienst en/of de relatie met leveranciers. Twee kleine voorbeelden uit de praktijk om dit te illustreren. Bij het inkoop van een kapitaalgoed (investering) vallen contracteren en bestellen veelal samen: zodra het contract is ondertekend, is de bestelling in feite geplaatst. Het kan ook voorkomen dat activiteiten uit verschillende fasen tegelijkertijd worden uitgevoerd, bijvoorbeeld wanneer een raamcontract voor kantoorartikelen is afgesloten. Er kunnen dan nieuwe bestellingen worden geplaatst (bestelfase), terwijl op hetzelfde moment voor eerder geplaatste bestellingen de facturen worden betaald (bewaakfase).

Er moet op worden gewezen dat de specificatiefase eigenlijk op een erkenningsfase volgt. Deze erkenningsfase houdt kortweg in dat wordt vastgesteld of de ontstane behoefte moet worden

ingevuld en zo ja, of de organisatie dit zelf doet of dat ervoor moet worden ingekocht. Nadat duidelijk is dat voor deze behoefte moet worden ingekocht, kan de specificatiefase aanvangen.

Elk van de fasen wordt nader toegelicht door een beschrijving te geven van de activiteiten, die van een fase deel uitmaken.

Specificeren

Na erkenning moet allereerst zorgvuldig worden vastgesteld wat de behoefte precies inhoudt en welke eisen aan het product of de dienst die de behoefte moet invullen, moeten worden gesteld. Ten eerste zijn dit eisen die rechtstreeks betrekking hebben op de behoefte zelf. Door stil te staan bij datgene dat door het product of de dienst moet worden bereikt, kunnen diverse eisen aan het product of de dienst worden opgesteld. Bijvoorbeeld: wat wil ik bereiken? Antwoord: ik wil op eenvoudige wijze met mijn collega's die elders zitten kunnen communiceren, ook als ze niet aanwezig zijn. Deze eisen vormen de zogenaamde functionele specificatie.

Ten tweede zijn er eisen die beschrijven hoe dat moet worden bereikt. Deze eisen moeten alleen dan worden vastgesteld als het écht nodig is. Daarmee wordt voorkomen dat onnodige kaders worden gezet en leveranciers hier zelf niet meer over na gaan denken. Deze eisen vormen de zogenaamde technische specificatie. Bijvoorbeeld: hoe wil ik dat bereiken? Antwoord: met een intranet, waar een e-mailtoepassing op draait.

Naast de genoemde eisen kunnen ook nog andere eisen worden vastgesteld, zoals:

- logistieke eisen: waar en wanneer leveren?
- onderhoudseisen: welke service?
- en verpakkingseisen: milieuvriendelijke verpakking?

Al de eisen worden tot slot in een programma van eisen of een bestek bijeen gevoegd.

Het is raadzaam in de specificatiefase reeds vast te stellen of voor 'single sourcing' of voor 'multiple sourcing' wordt gekozen. Tevens is het goed de beoordelingscriteria aan te geven, waarop de keuze voor een of meer leveranciers en zijn product(en) of dienst(en) wordt gebaseerd. Het is hierbij ook van belang te bepalen hoe die verschillende beoordelingscriteria tegen elkaar worden afgewogen.

Selecteren

Tijdens deze fase moet een offerteaanvraag met alle relevante informatie over de behoefte en met de juiste, op het programma van eisen gebaseerde, vragen worden opgesteld. Daarbij moet worden vastgesteld bij welke leveranciers een offerte wordt aangevraagd. Moeten dat bekende leveranciers zijn of moet het leveranciersbestand af en toe met een nieuwe leverancier worden verversd? Na het verzenden van de offerteaanvragen aan de

leveranciers komen offertes binnen, die op basis van de vastgestelde criteria worden beoordeeld.

Contracteren

Na een eventuele onderhandelingsronde met de best beoordeelde leverancier(s) wordt de uiteindelijke leverancier gecontracteerd. Bij het contracteren van deze leverancier kunnen de laatste details worden geregeld en juridisch sluitend in een contract worden vastgelegd. Het resultaat is een contract waarin de door beide partijen overeengekomen afspraken zijn vastgelegd. Deze afspraken moeten naar alle betrokkenen en belanghebbenden worden gecommuniceerd.

Bestellen

Voor de gedefinieerde behoeften binnen de inkopende organisatie worden nu bestelaanvragen aangemaakt. Inkoopers en/of gebruikers moeten bij het aanmaken van bestelaanvragen uitgaan van het afgesloten contract en met name van de producten en diensten die daar onder vallen. Na goedkeuring van een bestelaanvraag kan de bestelling bij de betreffende leverancier worden geplaatst volgens de in het contract opgenomen procedures en voorwaarden.

Bewaken

Bewaken vindt op twee niveaus plaats, zowel op contractniveau als op bestellingenniveau. Op contractniveau is een bewaking van de in het contract overeengekomen afspraken nodig. Deze afspraken kunnen op vele onderwerpen betrekking hebben, zoals:

- de wijze van bestellen;
- de wijze van het bevestigen van bestellingen;
- de wijze van afleveren en factureren;
- de service en de wijze van accountmanagement.

Op bestellingenniveau dienen de individuele bestellingen te worden bewaakt, bijvoorbeeld met betrekking tot het nakomen van de bij een specifieke bestelling overeengekomen leverdatum. Onderdeel van de bewaakfase is ook het verwerken van de facturen en het verrichten van de bijbehorende betalingen.

Nazorg

In geval van problemen, hetzij op contractniveau, hetzij op bestellingenniveau, volgt nog een fase van nazorg. Deze is enerzijds gericht op het oplossen van de onmiddellijke aanleiding voor de problemen, maar anderzijds op het voor volgende inkopen leren van deze incidenten.

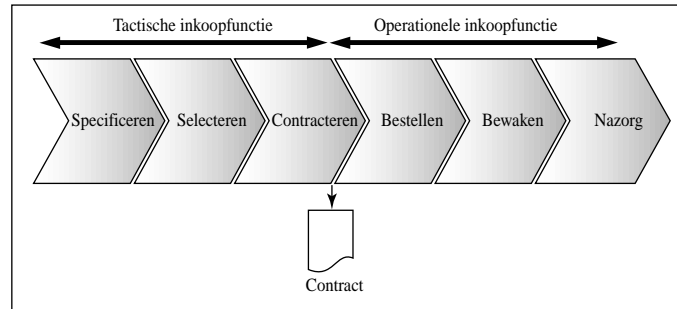
De zes fasen van het inkoopproces worden ook wel onderverdeeld in:

- tactische of initiële inkoopfunctie;
- operationele inkoopfunctie of bestelfunctie.

Het onderscheid tussen beide ligt op het punt waar het contract wordt afgesloten. De tactische of initiële inkoopfunctie houdt

zich bezig met alle activiteiten tot en met de totstandkoming van contracten. De operationele inkoopfunctie gaat uit van bestaande contracten. De fasen binnen de operationele inkoopfunctie worden vervolgens voor elke transactie binnen de kaders van bestaande contracten doorlopen. Zie figuur 4.

0397-0448



Figuur 4.
Indeling van het inkoopproces in tactische en operationele inkoopfunctie.

4 Het belangrijkste deel van het inkoopproces vindt plaats voor het onderhandelen

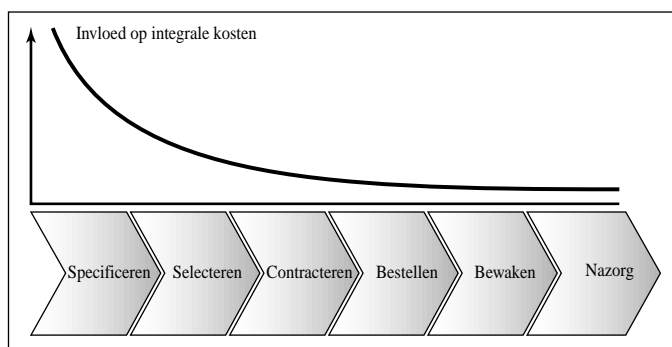
Zodra aan buitenstaanders wordt gevraagd om de belangrijkste activiteiten van het inkopen te noemen, is meestal het antwoord 'stevig onderhandelen', 'kortingen bedingen' en 'scherpe contracten afsluiten'. Kortom, activiteiten uit de contracteringsfase van het inkoopproces. Deze activiteiten lijken daarmee al snel de belangrijkste van het inkoopproces. Maar uiteindelijk heeft dat wat aan de onderhandelingstafel gebeurt slechts een beperkte invloed op de bereikte prestaties in het inkoopproces.

Als het inkopen professioneel plaatsvindt is namelijk al heel wat gebeurd voordat aan de onderhandelingstafel wordt plaatsgenomen. Tijdens de onderhandelingen is dan hoogstens nog wat af te spreken over de laatste paar procenten in de prijs en een beperkt aantal logistieke en organisatorische details, maar het leeuwendeel van de kosten ligt dan al vast. In figuur 5 is schematisch aangegeven in welke mate de zes fasen van het inkoopproces invloed hebben op de integrale kosten. Dat zijn alle kosten die een organisatie moet maken om een product of dienst te verkrijgen en te behouden/beheren; dus inclusief de prijs van het product of de dienst zelf.

Tijdens de specificatiefase en selectiefase kan de meeste invloed op de integrale kosten worden uitgeoefend.

Een voorbeeld kan de boodschap van figuur 5 verduidelijken. Stel men wil voor gebruik in de organisatie een aantal pennen

0397-0449



Figuur 5.
Mate van invloed op integrale kosten.

kopen. Tijdens de specificatiefase van het inkoopproces wordt de specificatie van de benodigde pennen vastgelegd:

- balpen, vulpen of viltstift;
- met losse vulling of niet;
- met dop of drukmechanisme;
- met chique uitstraling of niet;
- enzovoorts.

Tijdens deze specificatiefase kan de keuze tussen een weggooi-product en een pen met gouden punt nog gigantische verschillen in kosten inhouden. Om de gedachten te bepalen, zo'n 500%!

In de selectiefase worden voor de vastgestelde pennen, bijvoorbeeld hervulbare balpennen met drukmechanisme, potentiële leveranciers geïdentificeerd. Als de selectie dan wordt beperkt tot de bekende, vertrouwde, plaatselijke leveranciers uit het dorp of de stad, kunnen prijsverschillen tot zo'n 50% met groothandels, discountzaken en internet-leveranciers optreden. Als ten slotte over het contract met de leverancier die de beste offerte voor de in te kopen pennen heeft uitgebracht, wordt onderhandeld, kunnen wellicht door meerjarenafspraken te maken en de inkoop van de pennen te koppelen aan de inkoop van de reservevullingen nog wat extra procenten worden bespaard: denk hierbij aan 5%. Maar in deze fase ligt al zoveel vast dat er van substantiële verlaging van de kosten geen sprake meer zal zijn.

Voor de daarna volgende fasen – bestellen, bewaken en nazorg – ligt de prijs contractueel vast en kan hooguit nog sprake zijn van besparingen op de interne organisatiekosten: steeds kleine hoeveelheden bestellen is, ook onder een raamcontract, zowel voor de leverancier als voor de inkoopende organisatie duurder door de administratieve lasten per bestelling. Het verdient nog steeds de aandacht om deze fasen goed uit te voeren, maar de

mate waarin de integrale kosten kunnen worden beïnvloed, neemt duidelijk af.

Het is dus zaak bij het inkopen de meeste aandacht te besteden aan die fasen waarin dat het meeste oplevert: de specificatiefase en, in mindere mate, de selectiefase.

5 Veel medewerkers in een organisatie zijn betrokken bij het inkoopproces

Bij de opsomming van de activiteiten die deel uitmaken van het inkoopproces, is wellicht al opgevallen dat vele activiteiten niet specifiek door inkopers behoeven te worden uitgevoerd. Dat is in vrijwel alle branches en voor alle producten en diensten het geval. Zelfs in organisaties met een sterk gecentraliseerde inkoop worden nog veel activiteiten van het inkoopproces door anderen dan inkopers of de inkoopafdeling uitgevoerd. Het is dan ook per definitie zo dat de inkoopfunctie breder is dan wat de inkopers of de inkoopafdeling doen.

Soms komt dat doordat een organisatie te klein is om gespecialiseerde inkopers in dienst te hebben. Andere medewerkers moeten dan dus inkoopactiviteiten verrichten. Maar ook in grotere organisaties met een gespecialiseerde inkoopafdeling doen anderen vaak een fors deel van de inkoopactiviteiten, zoals bijvoorbeeld:

- het specificeren door technisch specialisten;
- het analyseren van de financiële stabiliteit door controllers;
- het contracteren door een afdeling Juridische zaken;
- het bestellen door gebruikers;
- het bestellen door de afdeling Technische zaken.

De constatering dat ook anderen dan alleen inkopers bij het inkopen worden betrokken is zeer duidelijk waarneembaar bij het uitbesteden van werkzaamheden. Uitbesteden leidt immers tot te betalen externe facturen en valt dus onder inkoop. De beslissing om bijvoorbeeld de salarisadministratie al dan niet uit te besteden wordt meestal door het management genomen; inkopers zijn hier nauwelijks bij betrokken. Als de beslissing eenmaal is genomen, wordt het aan de inkoopafdeling overgelaten om de dagelijkse afstemming met de leverancier van de uitbestede werkzaamheden te regelen.

Deze verspreiding van inkoopactiviteiten door de organisatie is de laatste jaren toegenomen. Een belangrijke reden daarvoor is de toegenomen belangstelling voor inkoop als functie. Immers, nu meer en meer wordt beseft dat inkoop belangrijk is en dat het om veel geld gaat, wil het management er ook dichter op zitten. Dit geldt des te sterker als er gewerkt wordt met een vorm van gedecentraliseerde resultaatverantwoordelijkheden, bijvoorbeeld op basis van het principe van integraal management.

Deze verspreiding door de organisatie wordt nog eens versterkt door de mogelijkheden die de technologie zo langzamerhand biedt. Door de opmars van de informatie- en communicatietechnologie (bijv. internet-technologie en elektronische bestelcatalogi) kunnen veel activiteiten van het inkoopproces (bijv. het bestellen en het zoeken van potentiële leveranciers) nu ook gemakkelijk door anderen dan inkopers worden uitgevoerd. Al deze ontwikkelingen leiden tot de conclusie dat de inkoopfunctie sterk door de hele organisatie is verspreid.

6 De inkoopfunctie omvat meer dan alleen het inkoopproces

Het uitvoeren van het inkoopproces vormt het hart van de inkoopfunctie. Maar de inkoopfunctie omvat meer. De keuzen die in verschillende fasen van het inkoopproces worden gemaakt:

- welke specificatie?
- welke leveranciers om offerte vragen?
- welke beoordelingscriteria bij de keuze uit de offertes?
- welke afspraken in het contract?)

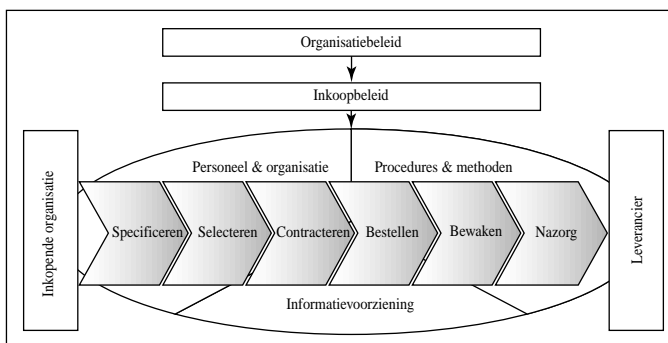
zijn afhankelijk van de strategie en het beleid van de organisatie. Zij zullen moeten worden uitgewerkt in een zogenaamd inkoopbeleid. Daarbij zal ook moeten worden vastgesteld hoe met leveranciers en met interne klanten, medewerkers van afdelingen, wordt omgegaan: het leveranciers- en klantenbeleid.

Bovendien is het noodzakelijk het inkoopproces goed te ondersteunen. De belangrijkste middelen om het inkoopproces te kunnen ondersteunen, zijn:

- *methoden en procedures*: deze kunnen bijvoorbeeld bij offertebeoordelingsmethoden en aanbestedingsprocedures worden gehanteerd;
- *invulling van personeel en organisatie*: bijvoorbeeld het personeel van de inkoopafdeling;
- *informatievoorziening*: ten behoeve van het uitvoeren van het inkoopproces zelf, maar ook voor het management van een organisatie en voor leveranciers (catalogus, inkoop control, vendor rating).

Ten slotte kunnen regelmatige metingen van de prestaties van de totale inkoopfunctie nuttige informatie opleveren voor eventuele bijsturing van alle eerdergenoemde onderdelen. De inkoopfunctie kan daarmee worden gedefinieerd als de verzameling van de genoemde middelen in hun onderlinge samenhang. Dit is visueel weergegeven in figuur 6.

0397-0450



Figuur 6.
Onderdelen van de inkoop-
functie.

7 Ontwikkelingen richten aandacht op inkoopfunctie

Aan het einde van dit artikel wordt stilgestaan bij die ontwikkelingen in inkoop, die relevant zijn in het kader van elektronisch inkopen.

7.1 Toenemende aandacht voor inkoop, specifiek voor facilitaire inkoop

Een eerste ontwikkeling is de toenemende aandacht voor inkoop in zijn algemeenheid en facilitaire inkoop in het bijzonder. De toenemende aandacht voor inkoop is grotendeels te verklaren uit het feit dat het management zich steeds duidelijker realiseert dat resultaatverbeteringen niet alleen door de omzet te verhogen, maar ook door de kosten te reduceren kunnen worden bereikt. Sterker nog, kostenreducties zijn een effectiever instrument dan omzetverhogingen: 5% reductie op inkoopkosten is 30% verhoging van omzet!

Aangezien een groot deel van de kosten betrekking heeft op inkoop, wordt steeds vaker gedacht aan het reduceren van de inkoopkosten, hetgeen de toenemende aandacht voor inkoop verklaart.

Onderstaand is een resultaatrekening weergegeven, die een representatief beeld schetst van de resultaatrekening van menige organisatie.

0397-0451

Resultaatrekening (voorbeeld)				
Inkoopkosten:	60	-/-	Omzet:	100
Toegevoegde waarde:	40			
Toegevoegde kosten				
vaste kosten:	8			
lonen:	30	-/-		
Bedrijfsresultaat:	2			

Figuur 7.
Een resultaatrekening van
een organisatie.

Op basis van deze resultaatrekening zijn twee scenario's uitgewerkt. Het eerste scenario betreft een reductie van 5% op de inkoopkosten, hetgeen leidt tot een bedrijfsresultaat van 5. Het tweede scenario toont aan dat, om hetzelfde bedrijfsresultaat te bereiken, een omzetverhoging van 30% moet worden behaald. Hierbij is aangenomen dat een verhoging van de omzet eenzelfde verhoging van de inkoopkosten en de lonen tot gevolg heeft, om deze omzet te kunnen realiseren.

0397-0452

*Figuur 8.
Dezelfde resultaatrekening
bij een reductie van de
inkoopkosten van 5%.*

Resultaatrekening (voorbeeld bij 5% besparing op inkoopkosten)				
Inkoopkosten:	57	-/-	Omzet:	100
Toegevoegde waarde:	43			
Toegevoegde kosten				
vaste kosten:	8			
lonen:	30	-/-		
Bedrijfsresultaat:	5			

0397-0453

*Figuur 9.
Dezelfde resultaatrekening
bij een verhoging van de
omzet van 30%.*

Resultaatrekening (voorbeeld bij 30% verhoging van omzet)				
Inkoopkosten:	78	-/-	Omzet:	130
Toegevoegde waarde:	52			
Toegevoegde kosten				
vaste kosten:	8			
lonen:	39	-/-		
Bedrijfsresultaat:	5			

Uit de beide scenario's blijkt dat een reductie van de inkoopkosten een effectiever instrument is om een resultaatverbetering te bereiken dan een omzetverhoging.

De toenemende aandacht voor facilitaire inkoop is eigenlijk een rechtstreeks gevolg van het feit dat de afgelopen decennia met name de primaire inkoop in de belangstelling heeft gestaan. Veel organisaties zijn bezig (geweest) met het invoeren van systemen als: Manufacturing Resources Planning (MRP) en Enterprise Resources Planning (ERP), om hun primaire processen beter te beheersen. Ook het bestellen van de benodigde producten en diensten ten behoeve van het produceren van eindproducten (primaire inkoop) wordt met dergelijke systemen ondersteund, waardoor de primaire inkoop in veel organisaties nu vrij goed wordt beheerst. Zeker in vergelijking met de facilitaire inkoop. Als vervolgens ook nog blijkt dat onverwacht veel geld in de facilitaire inkoop omgaat, is het goed te verklaren dat facilitaire inkoop steeds meer aandacht krijgt. De facilitaire inkoop biedt nog veel mogelijkheden die door organisaties kunnen worden aangegrepen om verbeteringen en

besparingen te realiseren. Door de grote verspreiding van de gebruikers van facilitaire producten en diensten en het niet-planmatige karakter van facilitaire inkoop zijn ERP-systemen hierop eigenlijk niet toegesneden.

7.2 Toenemend gebruik van informatie- en communicatietechnologie

De tweede ontwikkeling is al even aan de orde geweest, namelijk het toenemende gebruik van de informatie- en communicatietechnologie (ICT) binnen organisaties. Meer en meer wordt gebruikgemaakt van elektronische communicatienetwerken (bijv. intranet) en van toepassingen: applicaties, computerprogramma's, op die communicatienetwerken (bijv. e-mail). De voornaamste gevolgen van deze ontwikkeling voor de inkoopfunctie zijn intern:

- de reeds besproken toenemende verspreiding van inkoopactiviteiten binnen organisaties;
- een betere basis voor het beheersen van de inkoopfunctie.

Extern is sprake van een groter wordend werkteerrein voor de inkoopfunctie. Immers, door het toenemende gebruik van ICT krijgen inkopers steeds vaker de beschikking over een aansluiting op het internet. Hierdoor zijn zij beter in staat producten en diensten te vinden, die aansluiten op de behoeften van de organisatie. Mondiaal kan gezocht worden naar die leverancier die het juiste product of de juiste dienst aanbiedt ('global sourcing').

7.3 Groter wordend werkteerrein voor de inkoopfunctie

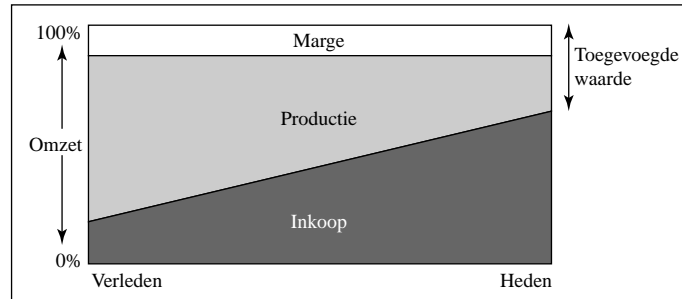
Niet alleen het toenemend gebruik van ICT draagt bij aan het groter worden van het werkteerrein van de inkoopfunctie. Ook de (groter wordende) drang van organisaties om te 'bewegen' draagt hieraan bij. Globaal gesproken zijn er twee bewegingen van organisaties te onderscheiden:

- een terugtrekking op kernactiviteiten, waardoor er dus feitelijk meer activiteiten worden uitbesteed, hetgeen neerkomt op meer inkoop (zie fig. 10). Gartner Research heeft in 1997 geconstateerd dat gemiddeld circa 60% van de omzet wordt ingekocht;
- een schaalvergroting door bijvoorbeeld een fusie met een andere organisatie, waardoor het inkoopvolume van de betrokken organisaties bij elkaar wordt gevoegd en er dus mogelijkheden ontstaan om dit inkoopvolume beter in te kopen. Dit bijvoorbeeld door een leveranciersreductie door te voeren voor die inkooppakketten waarvoor de betrokken organisaties verschillende leveranciers hebben.

Zoals blijkt draagt deze drang van organisaties om te bewegen bij aan een groter wordend werkteerrein voor de inkoopfunctie.

0397-0454

Figuur 10.
De ontwikkeling van het
inkoopvolume als percen-
tage van de omzet.



7.4 Inkoopfunctie beweegt zich van operationeel naar strategisch en tactisch niveau

Ook valt te constateren dat de inkoopfunctie in veel organisaties zich langzaam maar zeker beweegt van een operationeel naar een strategisch en tactisch niveau. Hiervoor zijn twee belangrijke redenen aan te dragen, namelijk:

- een toenemend besef bij het management dat de basis voor de integrale kosten bij de strategische en tactische inkoopfunctie wordt gelegd en niet bij de operationele inkoopfunctie. De boodschap van figuur 5 wordt dus steeds bekender bij het management;
- de toenemende mogelijkheden om met gebruikmaking van ICT de operationele inkoopfunctie bij de feitelijke gebruikers neer te leggen, waardoor de inkoopafdeling meer tijd over heeft voor de strategische en tactische inkoop.

Als de bovengenoemde ontwikkelingen worden samengevat, wordt duidelijk dat de aandacht voor en het werkterrein van de inkoopfunctie toeneemt en dat de inkoopfunctie als gevolg van de mogelijkheden van ICT zich geleidelijk beweegt naar een strategisch en tactisch niveau. De vraag dringt zich op welke mogelijkheden van ICT deze beweging kunnen versterken. Het zal niet verrassen dat het mogelijkheden met betrekking tot elektronisch inkopen betreft.