



De opkomst van inkoop

Auteur(s):

Nootboom, B.

De auteur is hoogleraar verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. Dit artikel is gebaseerd op B. Nootboom, Management van partnerships in toeleveren en uitbesteden, Schoonhoven/Amsterdam: Academic Service, 1995.

Verschenen in:

ESB, 81e jaargang, nr. 4050, pagina 260, 20 maart 1996

Rubriek:**Trefwoord(en):**

ondernemingsstrategie, markt, bedrijf

Door productdifferentiatie wordt de inkoop een strategische functie. Het komt aan op het management van partnerships.

De inkoopfunctie ontwikkelt zich snel van een administratieve, operationele functie naar een meer beleidsvormende, strategische functie. Inkoop raakt ook steeds meer verweven met R&D, productievoorbereiding, productie, logistiek, marketing, service. Dit heeft gevolgen voor het benodigde opleidingsniveau en vaardigheden van inkopers. De inkoop wordt steeds meer een functie op het niveau van hbo of universiteit. Wat zijn de oorzaken van deze ontwikkelingen, en wat zit er verder aan vast?

Oorzaken

Productdifferentiatie

De mondialisering van de economie gaat gepaard met meer internationale arbitrage: prijsverschillen leiden gemakkelijker tot verplaatsing van de vraag en van productie. De concurrentiedruk neemt daardoor toe. Dat leidt tot druk ('push') tot meer productdifferentiatie, om aan al te scherpe prijsconcurrentie te ontkomen. Die differentiatie wordt ook gefaciliteerd door technische ontwikkelingen: flexibele productie-automatisering, nieuwe toepassingen van informatietechnologie in producten en diensten, proliferatie van nieuwe materialen en bewerkingen en direct-marketing met behulp van informatie- en communicatietechnologie. Aan de vraagkant zijn er trekkrachten door de individualisering van consumenten. We kunnen spreken van de ontwikkeling van 'radicale productdifferentiatie'.

'Reverse marketing'

Dit leidt tot een complexiteit en veranderlijkheid van verkoop- en inkoopmarkten die door geen bedrijf meer kunnen worden overzien. Men heeft de hulp van klanten en leveranciers nodig om inzicht te krijgen in relevante commerciële en technische ontwikkelingen. Aan de marketing kant leidt dit tot meer betrokkenheid van de klant, en aan de inkoopkant tot meer betrokkenheid van de leverancier. Naast marktonderzoek aan de verkoopkant is ook onderzoek nodig in de inkoopmarkt. Sommige aspecten van het marketingdenken zijn ook aan die kant van toepassing. Vandaar dat wel gesproken wordt van 'reverse marketing'.

Radicale productdifferentiatie, gecombineerd met een grote snelheid van technologische ontwikkeling, vergt dat bedrijven zich concentreren op hun 'kerncompetenties', als ze in de internationale wedlopen nog een kans willen maken. Dat impliceert meer uitbesteding; ook van activiteiten die gepaard gaan met zg. 'transactiespecifieke investeringen'. Dat zijn investeringen die zijn toegespitst op een specifieke relatie, en bij een verandering van relatie opnieuw moeten worden gemaakt. Dat hangt samen met de eerder geconstateerde 'radicale productdifferentiatie': men produceert voor de ene klant iets anders dan voor de andere. De kosten van omschakeling naar een andere relatie creëren afhankelijkheid, en daardoor kwetsbaarheid voor misbruik daarvan door de andere partij.

Afhankelijkheid

Men moet ook in ontwerp en ontwikkeling van producten en processen meer gebruik maken van de kennis en competentie van de toeleverancier. Dat vergt een intensieve relatie die niet met een veelheid van toeleveranciers kan worden onderhouden. Maar een vermindering van het aantal toeleveranciers van een bepaalde input, tot op slechts één enkele ('single sourcing'), creëert meer afhankelijkheid. Voor de samenwerking in innovatie is ook uitwisseling van informatie en mensen nodig, maar dat levert het risico dat gevoelige informatie, die deel uitmaakt van concurrentievoordeel, via de partner 'weglekt' naar concurrenten.

Management van partnerships

Volop risico's derhalve: van afhankelijkheid en mogelijk misbruik daarvan, en van lekkage van concurrentievoordeel naar concurrenten. Vroeger zou men er niet over gedacht hebben die risico's te nemen. Maar de genoemde ontwikkelingen nopen ertoe. Maar dan willen we ook proberen die risico's te beheersen. En dit leidt tot een behoefte, bij inkoop en marketing, aan vaardigheid in 'management van partnerships'. Hoe bestuur je vormen van organisatie 'tussen markt en hiërarchie'? Het is niet pure markt: partijen zijn afhankelijk van elkaar doordat omschakelen naar een andere partner hoge kosten met zich mee brengt. Dat vergt organisatie om de risico's van afhankelijkheid te dekken. Het is niet 'hiërarchie' in de zin van integratie in één onderneming: het betreft verschillende ondernemingen met

hun eigen verantwoordelijkheid voor overleving. Belangen lopen deels parallel en deels niet.

Dergelijk management van partnerships vormt een betrekkelijk nieuw terrein. Vertrouwen speelt een rol, en de economische theorie moet worden aangepast om dat begrip in te bouwen. Dat is een hele stap, want het vergt in feite integratie van economie en sociologie (wat voor veel economen een gruwel is). 'Win-win'-situaties spelen een rol; het gaat immers om het vergroten van de gezamenlijke koek, en dat vergt dat men zich niet dood staart op alleen de verdeling ervan. Maar vertrouwen moet worden opgebouwd; het kan niet worden aangeschaft. Vertrouwen is ook begrensd door de verleiding van eigenbelang. We hebben te maken met de noodzaak van een zorgvuldige combinatie van verschillende instrumenten: contractuele regelingen, balanceren van wederzijds belang en afhankelijkheid, verdeling van omschakelingskosten, afgrenzen van lekkage van informatie, en, last but not least, vertrouwen. Er ligt een grote uitdaging in de transformatie van de inkoopfunctie.