

# Waar zit de inkoop?

Hoewel de inkoop minder dan marketing, techniek en geldzaken in de schijnwerpers staat, is hij zeker niet de minste onder de functies in een onderneming. Ook inkoop draagt bij aan de concurrentiekracht van een onderneming en wel op twee manieren.

In de eerste plaats door efficiënt in te kopen, dat wil zeggen door een goede afweging te maken tussen het beperken van de voorraden en het garanderen van de beschikbaarheid van artikelen, en uiteraard door te letten op de prijskaartjes. Men kan dit een operationele taak noemen en vrijwel de gehele literatuur over de inkoop bestaat uit voorschriften en ervaringen met dit onderwerp. Inkoopers plegen te klagen over het gebrek aan belangstelling voor hun vak in de onderneming, met name vanuit het topmanagement. Op een recent congres werd een organisatieschema van een onderneming vertoond met daarin de inkoop ergens in het vierde echelon en een Sherlock Holmes met een vergrootglas die de vraag stelde: "Where is purchasing?"<sup>1</sup> Tot zover is de klacht van de inkoopers echter ongegrond want het is niet de taak van het topmanagement zich gedetailleerd bezig te houden met alle operationele taken in de onderneming en de inkoopers moeten dus niet zeuren.

De laatste tijd dringt het besef door dat er een tweede en veel belangrijker wijze is waarop de inkoop aan de concurrentiekracht bijdraagt. Een voorbeeld moge dat duidelijk maken. DAF Trucks is in staat zijn afnemers te laten kiezen uit een groot aantal motoren en versnellingsbakken, om van andere onderdelen niet te spreken. Vroeger zou men zeggen: wat een verspilling, ga standaardiseren, dat levert enorme kostenvoordelen op. De truc van DAF is nu dat men zonder kostenverhogingen toch een dergelijke keuze kan aanbieden. Wil een afnemer uit Thailand, om wat voor barterachtige of politieke redenen, een afwijkend type motor, dan is dat in principe zonder vertragingen en prijsverhogingen mogelijk. Hiermee onderscheidt DAF zich van de concurrentie. De inkoop maakt het op deze manier mogelijk dat de marketing meer opties krijgt. De tweede manier waarop de inkoop dus bijdraagt aan de concurrentiekracht is het creëren van opties voor de marketing.

Door deze ontwikkeling is de inkoop geworden tot een strategische factor in de onderneming<sup>2</sup>, dat wil zeggen, een factor die anders dan door het realise-

J.G. Wissema



ren van een verantwoorde kwaliteit/kostenverhouding bijdraagt aan de concurrentiekracht van de onderneming.

Bestaat de 'oude' inkoop dan niet meer? Nee, die bestaat nog steeds en zal ook blijven bestaan. Maar de inkoop blijkt qua werkwijze gedifferentieerd te zijn, waarbij er ten minste drie inkoopstrategieën zijn<sup>3</sup>:

- *standaardprodukten* koopt men bij verscheidene leveranciers (multi sourcing) tegen standaardvoorwaarden met behulp van de machtsstrategie. Hierbij staan de prijs en de machtsverhoudingen op de meestal oligopolistische inkoopmarkt centraal. Men 'koopt uit het koffertje';
- *aangepaste produkten*, dat zijn standaardprodukten in een individuele variant met bovendien meer of minder meegeleverde diensten, koopt men bij hooguit twee leveranciers (dual sourcing) met behulp van de afstemmingsstrategie. Men 'praat nog even door over de leverancier';
- echter *specialties*, geheel op maat ontworpen en geleverde produkten of diensten, koopt men bij één leverancier (single respectievelijk sole sourcing) met behulp van de samenwerkingstrategie. Hierbij is vaak sprake van een afhankelijkheid van niet alleen de capaciteit en de betrouwbaarheid van de leverancier, maar tevens van diens kennis. De ontwikkeling van een vliegtuigprogramma bij Fokker hangt samen met de ontwikkeling van de vliegtuigmotor bij de motorenfabrikant. Er is sprake van co-development. (Niet van co-makership, dat veel misbruikte

woord, want er wordt niet samen geproduceerd. Co-makership bestaat alleen in joint-ventures.)

De drie strategieën stellen elk geheel andere eisen aan de plaats van de inkoop in de onderneming en aan de inkoopers en de inkoopmanagers. Het is voor een onderneming zaak bij elk ingekocht produkt of dienst, de juiste strategie te kiezen. Daaraan blijkt het nogal eens te schorten: veel te veel inkoop geschiedt op de traditionele wijze, en waar dat het geval is laat een onderneming kansen liggen. Kansen in de zin van te duur, maar vooral kansen in de zin van opties voor de marketing. De inkoop, het management van afhankelijkheid, is een gedifferentieerde professie geworden met een directe relatie naar de ondernemingsstrategie en verdient om die reden meer aandacht van het topmanagement.

1. Vlle Wereldcongres van de International Federation of Purchasing and Materials Management IFPMM, uitgave Nevie, Nederlandse Vereniging van Inkoop, Leidschendam, Den Haag, mei 1989.

2. Zie ook A.J. van Weele, *Inkoop in strategisch perspectief*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1988.

3. J.G. Wissema, L. Euser en A.W. Wissema-Klok, *Inkoopmanagement: drie strategieën*, Kluwer, Deventer, 1989.