

Leveranciersmanagement: vier basisstrategieën

prof. dr Arjan J. van Weele

28

- [1 Inleiding](#)
- [2 Concentratie op kernactiviteiten: toename uitbesteding](#)
- [3 Grotere afhankelijkheid van leveranciers](#)
- [4 Leveranciersmanagement: kernvragen](#)
- [5 De inkoopportfolio als instrument voor leveranciersmanagement](#)
- [6 Samenvatting en conclusies](#)
- [Noten](#)
- [Literatuurverwijzingen](#)
- [De auteur](#)

1 Inleiding

Case

Een van de divisies van Asea Brown Boveri, ABB Traction, ontwikkelt, fabriceert en verkoopt treinstellen. Nationale spoorwegen kunnen bij deze divisie terecht voor diverse soorten locomotieven inclusief rijtuigen. De zaken zijn de afgelopen jaren heel voorspoedig verlopen. Men heeft een goede marktpositie weten op te bouwen gepaard aan een bevredigende winstgevendheid.

Enige tijd geleden werd de marktpositie van de divisie echter bedreigd. Deze bedreiging was afkomstig, u raadt het al, uit Japan, en meer specifiek uit Yokohama. Zij was nu eens niet gelegen in lagere kosten. Een treinstel inclusief locomotief bleek uit het land van de rijzende zon even duur te zijn als van het Europese productiebedrijf. Echter, de Japanners bleken een belangrijk voordeel te hebben in de vorm van de levertijd die zij toezegden en waarmaakten. Deze lag op ongeveer 18 maanden, terwijl de divisie met een leveringstijd van 3 jaar rekende! En dit fenomeen bleek zich niet alleen voor te doen met betrekking tot treinstellen. Ook andere produkt/marktcombinaties hadden (en hebben) met dit fenomeen te maken. Dit is een van de redenen geweest voor het zogenaamde T-50 programma dat door de voorzitter van de Raad van Bestuur van het concern enige tijd geleden is geïnitieerd. Het doel van dit programma is om de totale cyclustijd in alle werkmaatschappijen van het concern te halveren (vandaar de aanduiding T-50). Dit doel moet in 3 jaar zijn bereikt.

Het interessante van deze doelstelling is dat zij cross-functioneel is: alle bedrijfsfuncties binnen het concern worden erdoor geraakt van verkoop tot R&D, van de administratie

tot... natuurlijk, inkoop. Op grond van deze doelstelling is men aan de slag gegaan. Allereerst diende een zogenaamde 'nulmeting' te worden uitgevoerd. Halvering van de cyclustijd moest ten aanzien van de resultaten van deze nulmeting worden vastgesteld. De resultaten van deze exercitie waren zeer interessant! Wat bleek? De helft van de totale cyclustijd werd bepaald door leveranciers van subassemblies resp. onderdelen. Zo had de leverancier van de onderstellen, de zogenaamde 'bogey's', een levertijd van 18 maanden. Met andere woorden: deze onderneming (een zusteronderneming) had dezelfde tijd nodig als waarin de concurrent uit Yokohama een compleet treinstel wist te leveren! En dit was geen uitzondering: een groot aantal leveranciers bleek zich op het kritieke pad te bevinden en hiermee verantwoordelijk voor de lange doorlooptijd. De conclusies waren duidelijk: halvering van de cyclustijd zou aanzienlijke bijdragen van leveranciers en derhalve van de inkoop binnen het bedrijf vereisen. Reden voor de concernleiding om op dit gebied specifieke maatregelen te treffen. En tot dusver met succes!

De ervaringen van dit Europese concern staan niet op zichzelf. De automobielenindustrie in West-Europa kan erover meepraten! Een recente studie, uitgevoerd door onderzoekers van MIT (Massachusetts Institute of Technology) ¹⁾, toont aan dat Japanse bedrijven voor de ontwikkeling van een nieuw automodel gemiddeld 46,2 maanden nodig hebben tegen Europese bedrijven gemiddeld 59,9 maanden (derhalve een verschil van 30%). De gemiddelde doorlooptijd voor het ontwikkelen van een nieuw prototype bedraagt 6,2 maanden voor de Japanners tegen 10,9 maanden voor de West Europeanen (een verschil derhalve van 76%!). Tenslotte bedraagt de tijd van productie tot verkoop ('time from production start to first sale') 1 tegen 2 (zijnde een verschil van 100%). 'Tijd is geld', dat wisten we al. Echter, de verschillen zijn nu wel heel duidelijk geworden.

Deze voorbeelden illustreren dat zich een nieuw werkkterrein voor inkopers afbakt. Dat van samenwerking met leveranciers. Leveranciers moeten en kunnen belangrijke bijdragen leveren op het gebied van kostenverlaging, doorlooptijdverkorting en kwaliteitsverbetering. Dit wordt onder meer geïllustreerd door Chrysler, die de ontwikkeling van zijn 'Viper' (het topmodel dat in de jaren negentig het antwoord moet zijn op de Corvette van General Motors) volgens Japanse methodieken ontwikkeld heeft ²⁾. De totale cyclustijd van start ontwikkeling tot eerste uitlevering bedroeg slechts drie jaar (in plaats van de gebruikelijke 5 jaar). Het ontwikkelingsbudget lag op 70 miljoen US-dollar (45% van het ontwikkelingsbudget van Mazda's Miata). Hoe realiseerde Chrysler dit? Onder meer door gebruik te maken van leveranciers die het merendeel van de ontwikkelingswerkzaamheden voor hun rekening namen en door uitbesteding van 90% van alle productie-onderdelen.

Leveranciers vormen een belangrijke schakel in de voortbrengingsketen van ondernemingen. Dat onderwerp staat in dit deeltje van onze O&I-reeks centraal. Daartoe besteden wij eerst aandacht aan enkele belangrijke ontwikkelingen, die in het inkoopbeleid resp. uitbestedingsbeleid van ondernemingen kunnen worden onderkend alsmede op de achterliggende oorzaken. Vervolgens zal aan de orde komen op welke wijze ondernemingen vorm kunnen geven aan hun leveranciersbeleid. Hiertoe presenteren wij een portfoliobenadering, op basis waarvan vier leveranciersstrategieën kunnen worden bepaald. Het boekje wordt afgesloten met een aantal praktijktips.



2 Concentratie op kernactiviteiten: toename uitbesteding

Veel ondernemingen worden, zo blijkt, steeds meer afhankelijk van leveranciers. Dit geldt zeker voor productiebedrijven, die een steeds groter deel van hun productie buiten de deur brengen. Concentratie op kernactiviteiten leidt in de regel tot een hoger niveau van assemblage: onderdelen die vroeger in eigen huis werden geproduceerd, worden nu van leveranciers betrokken. Als gevolg van deze ontwikkeling zag een bedrijf als DAF Trucks bv zijn inkooptaandeel ten opzichte van de verkoopomzet van 1986-1990 stijgen van 50% tot 70%. In dezelfde periode zag Volvo Car zijn inkooptaandeel stijgen tot 75% in 1990. Een verdere stijging voor de nabije toekomst wordt voorzien. De samenwerking met Mitsubishi zal daar zeker aanleiding toe geven. Een volgend voorbeeld van eigen bodem vormt Philips Electronics. Het inkooptaandeel van deze onderneming bedroeg in 1980 49,5%. Dat was in 1989 opgelopen tot 54,5%. Echter, in dezelfde periode zag Electrolux zijn inkooptaandeel stijgen tot 69% .Dit is echter nog beduidend lager dan de situatie bij Japanse concurrenten in deze industrie, die inkoopomzetratio's kennen van ver boven 80% (zie Afbeelding 1).

Material and parts procurement ratio of camera and business machine manufacturers in Japan

Name of the manufacturer	Sale amount (Mill. Yen)	Outside procurement ratio
Canon	578.644	89.9
Nikon	170.374	77.0
Olympus	51.443	83.0
Ricoh	560.017	83.3
Sharp	872.707	71.0
Sony	1.029.891	90.8
Minolta	196.939	74.7

Securities report '87

Afbeelding 1 Inkoop/omzetratio's van een aantal Japanse ondernemingen

Een en ander illustreert het grote verschil in concurrentiestrategie tussen Japanse ondernemingen enerzijds en Europese ondernemingen anderzijds. Japanse productiebedrijven leggen zich van oudsher toe op wat zij beschouwen als hun kernactiviteiten. Deze zijn kort gezegd

- de *ontwikkelingsfunctie*, waaronder in dit verband verstaan wordt product- en procesontwikkeling en fundamentele en toegepaste research. Deze activiteiten worden in tegenstelling tot Europese ondernemingen overwegend aangestuurd door de markt. Gebruikerservaringen met bestaande producten worden systematisch geëvalueerd, leidend tot voortdurende produkt- en procesverbeteringen.
- de *eindassemblage*. In Japanse OEM-bedrijven ³⁾ zal men nauwelijks componentenfabricage tegenkomen. Alleen die componenten worden gefabriceerd die door de onderneming om redenen van know-how als 'strategisch' worden aangemerkt. Een zeer groot deel van de produktiecomponenten is ondergebracht bij gespecialiseerde toeleveranciers, met wie een intensieve samenwerkingsrelatie bestaat en met wie duurzaam wordt samengewerkt. In tegenstelling tot Europese productiebedrijven, waar men doorgaans honderden tot duizenden leveranciers van produktiedelen kent, werken grote Japanse bedrijven slechts met een paar honderd leveranciers. Als gevolg kennen Japanse ondernemingen een hoog niveau van uitbesteding.
- de *marketing- en verkoopfunctie*. Naast de afzet van de producten, die door de onderneming wordt voortgebracht is een even zo belangrijke taak

van de verkoop- en marketingfunctie van Japanse ondernemingen om de ervaringen van gebruikers met produkten te verzamelen en vast te leggen. Zo komt men problemen met betrekking tot het ontwerp op het spoor, die weer in nieuwe produktontwerpen kunnen worden ingebracht. Op deze wijze draagt de marketing- en verkoopfunctie bij tot een proces van continue produkt- en procesverbetering die door de markt (en niet primair door de technologie) worden getrokken!

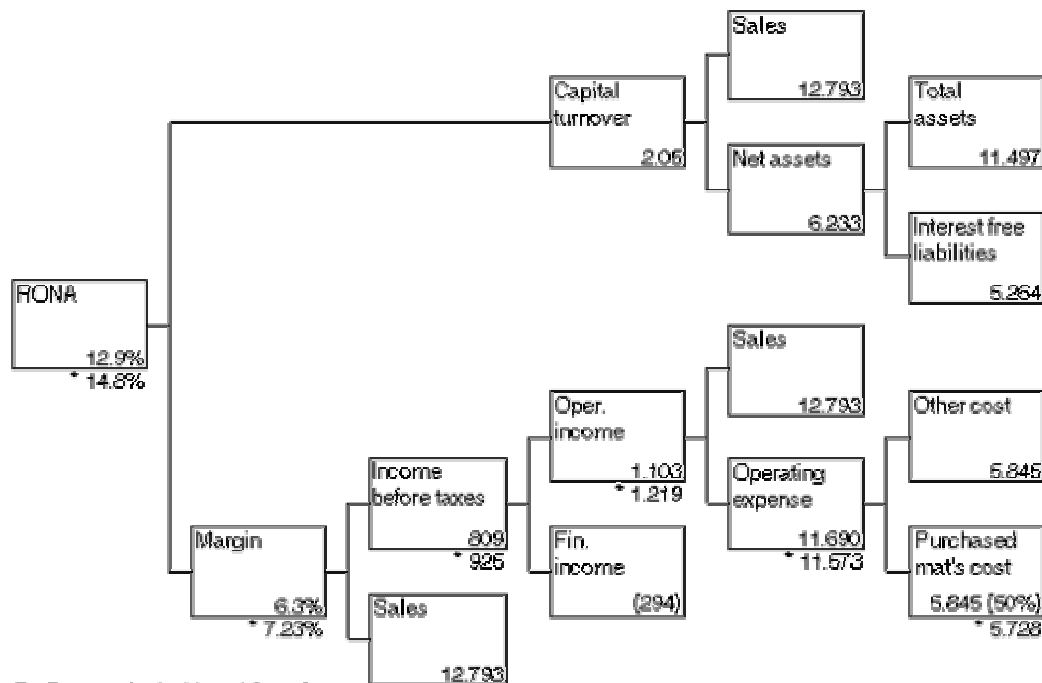
Het is dan ook niet verwonderlijk dat een van de hoekstenen van de Operatie Centurion gelegen is in wat Timmer heeft aangeduid met 'het terugbrengen van de achterwaartse integratie'. In gewoon Nederlands komt dit neer op 'meer uitbesteden'. Dit vormt een van de verklaringen voor de hoge uitstoot van werknemers die concernleiding van Philips Electronics heeft voorzien.

3 Grotere afhankelijkheid van leveranciers

Met een hoger inkooppercentage maakt de uitbestedende onderneming haar kostprijsontwikkeling steeds meer afhankelijk van die van leveranciers. Immers, de produktiekosten van de uitbesteder bestaan steeds meer uit de optelsom van de kosten van ingekochte produkten. Het volgen resp. druk uitoefenen op de kostprijsontwikkeling van de leverancier wordt derhalve een steeds belangrijker inkooptaak. Procentuele inkoopbesparingen leiden in deze gevallen tot aanmerkelijke positieve effecten op de return-on-investment van de onderneming. Echter, het omgekeerde geldt ook: onverschilligheid met betrekking tot de leverancierskeuze dan wel de contractbewaking kan ertoe leiden dat het positieve bedrijfsresultaat in zijn geheel teniet wordt gedaan. Afbeelding 2 illustreert deze zogenaamde 'hefboomwerking' van inkoopbeslissingen aan de hand van het Du Pont-schema voor Alcatel ⁴⁾.

Het is derhalve van groot belang dat afwentelingsprincipes, waarin leveranciers prijs- en kostenverhogingen automatisch trachten door te berekenen aan hun afnemers en die sinds jaar en dag in onze economie worden toegepast, worden doorbroken. Dit houdt voor de concernleiding, resp. diegenen die met het inkoop- resp. uitbestedingsbeleid zijn belast, een tweeledige taak in.

Het is enerzijds zaak te voorkomen dat verhogingen van arbeidskosten, materiaalkosten en overhead automatisch aan de uitbesteder worden doorberekend. Ik zou als algemeen principe willen huldigen dat kostprijsstijgingen aan leverancierszijde door interne produktiviteitsverbeteringen dienen te worden opgevangen. Voorts dient men alert te zijn op leer-effecten. Immers, naarmate de cumulatieve produktie stijgt, zal de kostprijs van veel produkten (en ook sommige diensten) goedkoper kunnen worden uitgevoerd. Hier ligt derhalve een belangrijke controlerende taak op prijs- resp. kostenstijgingen die door de leverancier worden aangekondigd.



Du Pont analysis Alcatel (1989):
 2% reduction on purchasing materials leads to 15% RONA-improvement.
 Amount: ECU (x 1.000.000)

Afbeelding 2 Du Pont-analyse: inkoopbesparingen werken sterk door op de return-on-investment van de onderneming

Anderzijds is het zaak gericht en continu te werken aan de verbetering van de kostenpositie van de leveranciers. Hierbij zal en moet samenwerking voorop staan. Immers, kwaliteitsverbetering kan alleen effectief plaatsvinden in de vorm van een duurzame samenwerking tussen leverancier en uitbesteder vanuit de gedachte '*kwiteit maak je samen*'. Deze gedachte vindt haar grond in het Japanse ervaringsfeit dat kwaliteitsproblemen in de regel voor 70% hun oorzaak vinden in een slechte procesvoering bij de uitbesteder. De resterende 30% is in de regel aan de leverancier te wijten. Veel uitbesteders hebben tot hun schade (en schande!) moeten vaststellen dat het wisselen van leverancier in geval van kwaliteits- en leveringsproblemen in de regel weinig effect sorteert.

Samenwerking met leveranciers kan in verschillende vormen plaatsvinden. Wij noemen hier

- het vroegtijdig betrekken van leveranciers bij de ontwikkeling van nieuwe producten (early supplier involvement (ESI) of codesign)
- het werken aan kwaliteitsverbetering (supplier quality assurance (SQA))
- het stroomlijnen van de transactiecommunicatie tussen uitbesteder en leverancier (in de vorm van electronic data interchange (EDI)).

Deze voorbeelden van samenwerkingsvormen maken duidelijk dat de inkoopfunctie zich steeds meer ontwikkelt van een bestelfunctie tot een functie die zich richt op het '*managen van de externe resources van de onderneming*'. Wij tekenen bij het voorgaande aan dat deze ontwikkelingen slechts bij een zeer beperkt aantal ondernemingen in ons land van de grond komen resp. geleidelijk gestalte krijgen.

Samenvattend: De gewijzigde concurrentiesituatie in veel Westeuropese industrieën noodzaakt het management van veel ondernemingen zich te concentreren op hun kernactiviteiten. Specialistische werkzaamheden, die buiten deze kernactiviteiten vallen, worden in toenemende mate afgestoten dan wel uitbested. Dit heeft gevolgen voor het inkooptaandeel in de kostprijs van veel eindprodukten. Hiermee wordt de invloed die inkoopbeslissingen uitoefenen op het financieel resultaat van de onderneming groter. Dit is dan ook de reden waarom het management de laatste jaren meer oog krijgt voor de inkoopfunctie in het algemeen en het management van leveranciersrelaties in het bijzonder. Op dit laatste aspect zullen wij thans dieper ingaan.

4 Leveranciersmanagement: kernvragen

Bij de formulering van het leveranciersbeleid kan een groot aantal vragen 'leading' zijn. Afbeelding 3 geeft een overzicht van enkele vragen die ons in de diverse adviesopdrachten die wij op dit terrein vervulden werden gesteld.

- In hoeverre beantwoordt de huidige leveranciersstructuur aan de lange termijn inkoopbehoeften van de onderneming?
- In hoeverre worden mogelijkheden tot coördinatie van gemeenschappelijke inkoopbehoeften tussen verschillende divisies en/of werkmaatschappijen voldoende benut?
- Welke knelpunten c.q. onderbrekingen kunnen in de toelevering van kritische materialen en componenten in de (nabije) toekomst worden verwacht en hoe zouden deze de winst- en groeidoelstellingen van de onderneming kunnen beïnvloeden?
- Hoe afhankelijk is onze onderneming van single sources?
- Welk percentage van de totale inkoopbehoeften wordt afgedekt door raamcontracten resp. lange termijn leveringsafspraken?
- In welke mate worden niet-kernactiviteiten tegen marktpassende condities verricht? Welke mogelijkheden zijn er op het gebied van 'make-or-buy'?
- Welke mogelijkheden liggen er in samenwerking met leveranciers op het gebied van kostenverlaging, kwaliteitsverbetering en/of doorlooptijdverkorting van bestaande en/of nieuwe produkten?

Afbeelding 3 Voorbeelden van kernvragen op het gebied van leveranciersmanagement

Dit zijn enkele specifieke vragen die als uitgangspunt kunnen worden genomen bij de vormgeving van het inkoop- resp. leveranciersbeleid. Dit dient in principe een antwoord te geven op de volgende drie basisvragen.

- voor welke produkten resp. diensten dient het aantal leveranciers te worden uitgebreid?
- voor welke produkten resp. diensten dient het aantal leveranciers te worden verminderd?
- voor welke produkten resp. diensten dient het aantal leveranciers te worden gehandhaafd?

In de praktijk blijkt het niet eenvoudig op deze vragen een eenduidig antwoord te geven. Dit hangt samen met de sterke produktvariëteit van het inkooppakket. Dit loopt uiteen van versnellingsbakken tot halfgeleiders, van schoonmaakdiensten tot reclame-adviezen, van handgereedschappen tot computers. Ieder van deze produkten kent zijn eigen markt-, vraag- en aanbodstructuur en hiermee samenhangend een eigen systeem van prijsvorming. Dit maakt naar onze mening een gedifferentieerde leveranciersbenadering noodzakelijk. Hierbij kunnen portefeuilenaderingen, zoals deze in de loop der jaren op het gebied van marketing en strategische beleidsvorming werden ontwikkeld nuttige handreikingen doen. Een dergelijke benadering zullen wij in de hierna volgende paragraaf uitwerken.

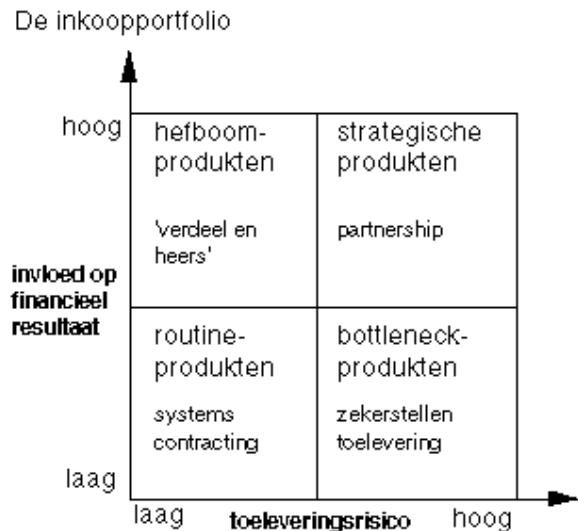
5 De inkoopportfolio als instrument voor leveranciersmanagement

Het valt niet mee om eenduidige richtlijnen te vinden voor het opzetten van een gedifferentieerde leveranciersstrategie. Daar waar de literatuur op het gebied van strategisch en marketingmanagement over strategieformulering zeer uitgebreid is, komt men op inkoopgebied zeer weinig publikaties tegen. Desalniettemin is een interessante bijdrage op dit gebied nog steeds die van McKinsey (Kraljic (1985)). In deze paragraaf nemen we de gedachtengang van deze auteur als uitgangspunt.

Het inkooppakket wordt daartoe geanalyseerd op basis van twee criteria, te weten

- *mate van invloed op het bedrijfsresultaat.* Dit valt aan de hand van enkele parameters te bepalen, waaronder het aandeel van de inkoopwaarde ten opzichte van de produktkostprijs, het inkoopvolume van het betrokken produkt, de invloed van prijsveranderingen van het betrokken ingekochte produkt op het bedrijfsresultaat, de prijselasticiteit van het produkt etc. Naarmate het financieel risico van een bepaald inkoopprodukt groter is verdient dit meer aandacht.
- *de mate van toeleveringsrisico.* Dit wordt bepaald door de mate van verkrijgbaarheid van het betrokken produkt, de specificiteit van het produkt, het aantal (potentiële) leveranciers, de vraag of men het produkt eventueel zelf kan maken (dan wel de dienst zelf kan verrichten), de mogelijkheid om (eventueel) buffervoorraden voor het produkt aan te kunnen leggen etc. Naarmate het toeleveringsrisico groter is, is de kans op discontinuïteiten voor de voortbrengingsprocessen binnen de organisatie groter, reden waarom dit type van produkten eveneens veel aandacht van het management rechtvaardigen.

Indien deze twee variabelen tegenover elkaar worden gezet, ontstaat een tweedimensionale matrix (zie afbeelding 4), de zogenaamde inkoopportfolio. Deze kan worden gebruikt om zicht te krijgen op de positie van de onderneming op haar inkoopmarkten. Op basis van deze portefeuilenadering kunnen in navolging van McKinsey de volgende vier produktcategorieën worden onderscheiden:



Afbeelding 4 De inkoopportfoliobenadering

- *Hefboomproducten*. Dit zijn producten die van verschillende toeleveranciers kunnen worden betrokken, en die een relatief hoog aandeel in de kostprijs vertegenwoordigen. Het betreft meestal producten die een standaardkwaliteit kennen. Een geringe prijswijziging werkt relatief sterk door in de kostprijs van het eindproduct. Voorbeelden zijn bulkchemicaliën, stalen en aluminium profielen, plaatstaal, grondstoffen en standaardhalffabrikaten.
- *Strategische producten*. Dit zijn producten die van één leverancier worden betrokken of waarvan de toelevering op korte en lange termijn niet zonder meer gegarandeerd is en die bovendien een belangrijke waarde vertegenwoordigen in de kostprijs van het eindproduct. Voorbeelden zijn: motoren en versnellingsbakken voor automobiefabrieken, turbines voor de chemische industrie en afvulapparatuur voor bierbrouwerijen.
- *Routineproducten*. Dit zijn producten die inkooptechnisch weinig problemen opleveren. Zij hebben per eenheid een geringe waarde en kennen alternatieven voor wat betreft de levering. In de praktijk vallen verreweg de meeste items in deze categorie. Te denken valt aan schoonmaakmiddelen, kantoorbehoeften, onderhoudsmaterialen, bouten, moeren, etc.
- *Bottleneck-producten*. Deze items vertegenwoordigen een relatief geringe waarde (in geld uitgedrukt), maar zijn kwetsbaar voor wat betreft hun toelevering (voorbeelden katalytische producten voor chemische processen, pigmenten voor de verfindustrie, speciaalbekisting in de bouwsector, natuurlijke smaak- en reukstoffen en vitamines voor bijvoorbeeld de margarine-industrie).

In de loop der jaren hebben wij op basis van deze portfoliobenadering diverse analyses uitgevoerd. Daarbij is het volgende gebleken.

- '*20-80-regel*'. In de meeste gevallen blijkt 80% van de inkoopomzet gelegen in de twee bovengelegen kwadranten. Echter, kijkt men naar de tijdsbesteding van de inkooporganisatie dan valt op dat 80% van de werkzaamheden liggen in de twee onderste kwadranten. Met andere woorden, zeer veel tijd en energie is gemoeid met inkoop van producten die een relatief geringe waarde vertegenwoordigen! Dit besef dat in veel

inkoopafdelingen vaak onbewust aanwezig is, wordt op deze wijze nog eens geïllustreerd!

- *Beschikbaarheid gegevens.* Aan de gepresenteerde portfoliobenadering liggen eenvoudige principes ten grondslag. Echter, in de praktijk blijkt een dergelijke analyse niet eenvoudig uitvoerbaar! Financiële gegevens per produkt/leverancier zijn relatief het gemakkelijkst beschikbaar. Daarmee laat zich de invloed op het bedrijfsresultaat relatief eenvoudig vaststellen. Echter, dit is veel minder het geval bij een beoordeling van het toeleveringsrisico. Dit kan slechts met de actieve hulp en ondersteuning van de betrokken inkopers worden ingeschat.
- *Onderneming- en tijdspecifiek.* Zoals iedere analyse, is ook deze portfoliobenadering ondernemingsgebonden. Zij geeft een beeld van de samenstelling van het inkooppakket op een bepaald tijdstip en vormt daarmee een momentopname. Voorts dienen de regelgrenzen per geval apart te worden bepaald.

Afhankelijk van de categorie waarin het in te kopen produkt valt, kan nu de te volgen leveranciersstrategie worden bepaald. Het is daarbij raadzaam vooral aandacht te geven aan de strategische produkten. Echter, ook voor de produkten welke in de andere drie kwadranten vallen dient een specifieke inkoopstrategie te worden vastgesteld. Aldus biedt deze portfolio mogelijkheden om te komen tot een *gedifferentieerde leveranciersbenadering*. Wij onderscheiden in aansluiting op het voorgaande de volgende vier basisstrategieën.

Basisstrategie 1 Partnership

Deze strategie zal overwegend toegepast worden voor *strategische produkten*. De invloed van deze produkten op het bedrijfsresultaat is hoog. Geringe prijsveranderingen resp. kostenwijzigingen werken sterk door op de kostprijs. Tegelijkertijd is het toeleveringsrisico hoog: er bestaat een zekere afhankelijkheid van de onderneming van haar leveranciers en omgekeerd. Geen van de partijen domineert de relatie. Duurzame samenwerking tussen beide partners ligt voor de hand bijvoorbeeld in de vorm van een 'co-makership'.

Het doel van deze strategie is het creëren van wederzijdse betrokkenheid voor gezamenlijke verbeteringsprojecten op het gebied van kostenverlaging, kwaliteitsverbetering en/of doorlooptijdverkorting. Dergelijke verbeteringsprojecten hebben alleen kans van slagen als zij door beide partijen planmatig worden voorbereid en ten uitvoer worden gebracht.

Activiteiten die in het kader van deze strategie worden ondernomen zijn onder meer

- nauwkeurige voorspelling door de uitbesteder van toekomstige materiaalbehoeften (inclusief hun spreiding in de tijd)
- zorgvuldige risico-analyse: inschatting van toeleveringsrisico's voor de langere termijn verband houdend met afhankelijkheid van leveranciersmarkt
- zorgvuldige leveranciersselectie, waarbij naast aan produktkwaliteit grote aandacht wordt gegeven aan procesbeheersing, ontwerp- en ontwikkelingspotentieel en managementkwaliteit van de leveranciersorganisatie
- uitwisseling van ervaring en deskundigheid op verschillende niveaus binnen de betrokken organisaties.

Van beide zijden wordt gestreefd naar open communicatielijnen. Contractbesprekingen alsmede besprekingen over verbeteringsprojecten vinden plaats op basis van open calculatie, waarbij de uitbesteder niet zelden gebruik maakt van eigen

schaduwcalculaties. Technische wijzigingen worden eerst met leveranciers besproken voordat zij worden doorgevoerd. Periodiek wordt de leverancier geïnformeerd over zijn prestaties in de vorm van afkeurrapportages, servicegraadoverzichten en dergelijke.

Basisstrategie 2 Verdeel en heers

Deze strategie valt te overwegen voor *hefboomprodukten*. Het doel van deze strategie is het behalen van de beste 'deal' in de markt voor de korte termijn. Het middel daartoe is 'competitive bidding' ofwel concurrerende offertestelling. Aangezien leveranciers en produkten in principe uitwisselbaar zijn en het toeleveringsrisico derhalve laag is, zullen in principe geen leveringscontracten worden aangegaan voor de lange termijn. Kopen tegen de laagste prijs, indien nodig tegen kostprijs of lager, met behoud van kwaliteit en leveringszekerheid zal hier prioriteit krijgen. Procentueel geringe kostenbesparingen vertegenwoordigen grote bedragen. Een en ander rechtvaardigt een agressieve en actieve marktwerking aan inkoopzijde in de vorm van markt- en leveranciersonderzoek.

De inkoop van deze produkten rechtvaardigt om deze reden een centrale resp. gecoördineerde aanpak in de vorm van centraal afgesloten raamcontracten bij zgn. 'voorkeursleveranciers' waartegen kan worden afgeroepen. Prijsontwikkelingen resp. vraag- en aanbodontwikkelingen worden alert gevolgd teneinde het effect op de inkoopprijs resp. kostprijs te kunnen inschatten. Op grond hiervan kan de te volgen inkoopstrategie met betrekking tot de vragen *bij welke leveranciers* in te kopen, *hoe* de inkoopbehoeften over leveranciers te alloceren en *voor welke termijn* de inkoopbehoeften vast te leggen, worden bepaald.

Basisstrategie 3 Zekerstellen toelevering

Het inkoopbeleid voor *bottleneck-produkten* zal gericht moeten zijn op het verzekeren van de toelevering van de betrokken produkten op zowel de korte als de lange termijn, zo nodig tegen meerkosten. Tegelijkertijd dienen afbreukrisico's tot een minimum te worden beperkt. De uitbesteder bevindt zich in dit kwadrant in een nadelige positie. Hij is sterker afhankelijk van de leverancier dan omgekeerd. De strategie is derhalve gericht op het creëren van een voorkeurspositie bij de betrokken leveranciers. Activiteiten die in dit kader kunnen worden ondernomen zijn

- nauwkeurige inschatting toekomstige inkoopbehoeften
- risico-analyse gericht op vaststellen belangrijkste (potentiële) knelpunten in de toelevering op korte, middellange en lange termijn
- contingency-planning: voorbereiden van actiemaatregelen in geval een van de vastgestelde risico's zich effectief voordoet (voorbeeld: neerleggen van consignatievoorraden bij leverancier dan wel bij de eigen onderneming, voorbereiden van alternatieve transportmogelijkheden, onderzoeken van mogelijk toereikende produktalternatieven)
- actief onderzoeken van mogelijke alternatieve toeleveringsbronnen.

Wij kennen uit de praktijk voorbeelden van gevallen waarin uitbesteders een financieel belang namen in de leveranciers van deze produkten louter en alleen om de toekomstige inkoopbehoeften voor de lange termijn veilig te stellen.

Basisstrategie 4 Systems contracting

Routineprodukten vergen in de regel 80% van de mens- en systeemcapaciteit van de afdeling Inkoop. Zij vertegenwoordigen slechts 20% van de inkoopomzet. Het is derhalve zaak de inkoopfunctie resp. de bestelfunctie efficiënt te organiseren. Deze produkten vereisen om deze reden een inkoopbeleid gericht op het verminderen van de logistieke en administratieve complexiteit. Anders gezegd, inkopers zullen met de leveranciers van deze produkten tot eenvoudige doch efficiënte bestelroutines en administratieve routines

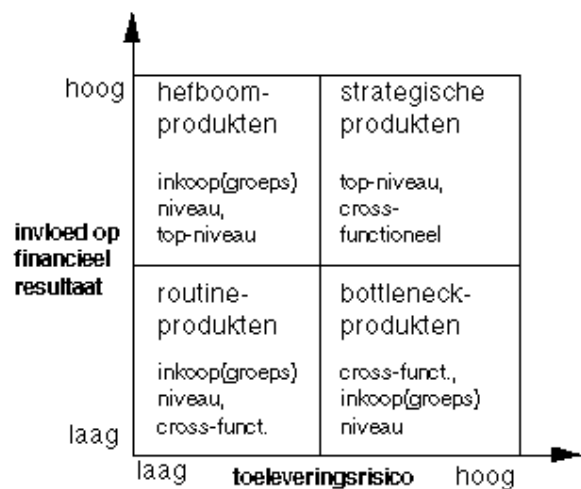
dienen te komen in de vorm van 'systems contracten'. Aspecten van het beleid voor deze producten zijn onder meer

- standaardiseren van het produktassortiment: aanleggen van een artikelcatalogus
- verminderen van het aantal leveranciers
- nastreven van systems contracten voor gebruiksartikelen (kantoorbenodigdheden, technische onderhoudsgoederen, schoonmaakartikelen, catering, etc.) waarin een leverancier verantwoordelijk wordt voor de levering van het gehele assortiment
- delegeren van bestelfunctie aan gebruikers, waar mogelijk en efficiënt
- verminderen aantal facturen
- ontwikkelen van een haalbonnensysteem met lokale leveranciers voor kleinere aankopen (bijvoorbeeld gereedschappen).

Deze benadering treft men aan voor samenhangende, doch gefragmenteerd bij leveranciers ondergebrachte artikelpakketten, waaronder kantoorartikelen, bevestigingsmaterialen, elektronische en elektrotechnische (standaard)artikelen, pakkingen, stalen en aluminium profielen, etc.

Vanzelfsprekend zal het proces van besluitvorming voor ieder van de hiervoor beschreven basisstrategieën verschillen. Een en ander wordt weergegeven door afbeelding 5. De essentie van deze afbeelding is dat de besluitvorming omtrent een aantal basisstrategieën actieve betrokkenheid van het top-management vereist en niet aan het middenkader dan wel de inkoopafdeling kan worden overgelaten.

De inkoopportfolio



Afbeelding 5 Besluitvorming over inkoopstrategie vereist actieve betrokkenheid top-management

6 Samenvatting en conclusies

Een van de redenen waarom inkoopmanagement een belangrijker plaats in het ondernemingsbeleid krijgt toebedeeld is gelegen in de strategische heroriëntatie waarmee veel bedrijven bezig zijn. Na de diversificatiestrategie in de zeventiger jaren lijkt thans het motto 'schoenmaker blijf bij je leest'. Veel ondernemingen concentreren zich op hun kernactiviteiten. Dit betekent dat niet-strategische activiteiten in toenemende mate worden uitbesteed. De voordelen van deze handelwijze zijn evident, immers veel activiteiten kunnen tegen lagere kosten worden uitgevoerd door gespecialiseerde leveranciers, men wint aan flexibiliteit en de aandacht van het management kan worden gericht op de 'core-business'. Deze overwegingen vormen de reden waarom inkoop meer aandacht krijgt in managementkringen dan een aantal jaren geleden. En deze aandacht zal hoogstwaarschijnlijk de komende jaren niet verminderen!

De te ontwikkelen inkoopstrategie kan niet los gezien worden van het ondernemingsbeleid resp. de concurrentiestrategie. Afhankelijk van de strategische keuze die het management maakt, kan de inkoopstrategie worden ingekleurd. De inkoopportfoliobenadering vormt hiervoor een zinvol instrument. Hiermee is het mogelijk te komen tot een gedifferentieerde leveranciersbenadering. De optimale opstelling ten opzichte van leveranciers hangt af van twee criteria te weten

- de mate van invloed van het betrokken inkoopprodukt op het bedrijfsresultaat
- de mate van toeleveringsrisico.

1. Maak een onderscheid tussen de kern- en niet-kernactiviteiten van uw onderneming.
2. Stel vervolgens vast in welke mate uw niet-kern activiteiten tegen marktpassende condities worden uitgevoerd. Voer een 'make-or-buy' analyse uit.
3. Voer een inkoopportfolio-analyse uit voor de huidige en wellicht toekomstige inkoopproducten resp. diensten die worden ingekocht. Bepaal vooraf de criteria voor toewijzing van het inkoopassortiment aan de vier onderscheiden kwadranten.
4. Formuleer voor ieder kwadrant een generieke inkoopstrategie. Werk deze per produkt/leverancierscombinatie uit tot een specifieke markt- resp. leveranciersbenadering.
5. Werk deze benadering uit in de vorm van een activiteitenplan, vergezeld van concrete doelstellingen resp. taakstellingen in termen van kostenverlaging, kwaliteitsverbetering, vermindering aantal leveranciers, vermindering aantal orderhandelingen etc.
6. Stel materiële en immateriële middelen (informatie!) veilig.
7. Voer de voorgenomen activiteiten uit en bewaak de voortgang. Benoem de rapporteringsmomenten op voorhand. Stel zo nodig doelstellingen dan wel uitvoeringsmaatregelen bij.

Afbeelding 6 Mogelijke fasering inkoopstrategie-ontwikkeling en implementatie

Een analyse van het inkoopassortiment op deze aspecten leidt tot een indeling in vier mogelijke produktcategorieën te weten

- strategische produkten
- hefboomprodukten
- bottleneck-produkten
- routineprodukten.


Afhankelijk van de plaats van het betrokken inkoopproduct in de inkoopportfolio zal een andere leveranciersbenadering de voorkeur verdienen. Afbeelding 6 geeft een aantal stappen weer die bij het opzetten van een inkoopstrategie in acht moeten worden genomen.

Aldus verschaft de inkoopportfoliobenadering een instrument om de leveranciersmarkt te segmenteren. De essentie van deze exercitie is dat iedere produkt/leverancierscombinatie haar eigen, specifieke basisstrategie kent. Navolging van deze strategieën kan leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen in combinatie met verhoging van de interne efficiency.

prof. dr Arjan J. van Weele,
firmant.



Noten

1. Zie Womack, Jones en Roos (1990).
 2. Zie Business Week, The racy Viper is already a winner for Chrysler, November 4, 1991.
 3. OEM staat voor 'Original Equipment Manufacturer'. Gedoeld wordt op fabrikanten van samengestelde eindprodukten.
 4. Gebaseerd op gepubliceerde jaarcijfers 1989.
- 

Literatuurverwijzingen


Business Week, 'The racy Viper is already a winner for Chrysler',
November 4, 1991

Kraljic, P., Purchasing Must Become Supplymanagement, Harvard Business Review,
September-October 1983, pp. 109-117.

Weele, A.J. van (1988), Inkoop in Strategisch Perspectief: Analyse, Planning en Praktijk,
Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen a/d Rijn

Weele, A.J. van (1990), Ligt bij de Inkoop de Eerste Winst?, Samsom Bedrijfsinformatie,
Alphen a/d Rijn, intreerede Technische Universiteit Eindhoven

Womack, J.P., Jones, D.T. en Roos, D. (1990), The Machine that Changed the World,
MacMillan, New York



De auteur

Arjan van Weele is strateeg met een logistieke inslag. Hij verricht advieswerkzaamheden in het bedrijfsleven, alsmede in de non-profitsector, op gebieden als strategievorming, (de)centralisatievraagstukken en logistieke veranderingsprocessen. Hierbinnen vormen beleids- en organisatieveranderingsvraagstukken op het gebied van inkoop een specifiek aandachtsveld. Organiseert naast zijn advieswerkzaamheden seminars en trainingen over uiteenlopende onderwerpen voor uiteenlopende opdrachtgevers. Wordt gefascineerd door zaken die niet in één keer goed gaan en niet goed blijven gaan en door de snelheid van het leven.