



# Onze visie

## Op inkoop



*Iedere organisatie ontleent haar bestaansrecht aan haar klanten. Nemen ze uw diensten en producten af? Blijven ze dat doen? Dit hangt af van de waardeperceptie die zij hebben van uw producten en diensten, in relatie tot de prijs die zij daarvoor moeten betalen.*

### Waardeketen

Zolang de gepercipieerde waarde en de door u gevraagde prijs in balans zijn, zullen de klanten uw producten en diensten blijven afnemen en de rekeningen daarvoor blijven betalen, of budget beschikbaar blijven stellen. Dit zorgt voor continuïteit.

De klant zal hierbij eerst kijken naar de geleverde waarde. Pas daarna zal de klant de weging met de gevraagde prijs maken. (Tenzij u “prijsstunter” bent, en uw laagste prijs juist de gepercipieerde waarde is).

Daarom zal de eerste vraag bij iedere aanschaf door uw organisatie moeten zijn: “Wat doet dit met de waardeperceptie van mijn klant?”. Hoe zorg ik er dus voor dat mijn klant tevreden is en tevreden blijft?

Continuïteit is echter ook afhankelijk van uw financiële succes; de mate waarin u in staat bent om aan tevreden klanten geld over te houden of uw klanten tevreden te stellen binnen het beschikbaar gestelde budget. Kortom, inkoop gaat vooral over:

*“het realiseren van winstgevende klanttevredenheid”*

Daarnaast maken we steeds minder zelf. Voor het leveren van onze (waardeperceptie bepalende) prestatie aan onze klant zijn wij meer en meer afhankelijk van de prestaties van onze leveranciers.

De mate waarin wij in staat zijn om onze eigen prestatie en die van onze leveranciers in onderlinge samenhang tot een voor onze klant positief resultaat te smeden, zal bepalend zijn voor onze concurrentie positie. En is dus van strategisch belang voor de organisatie.

Hiermee positioneren wij inkoop niet aan de “achterkant” van de organisatie bij de leveranciers, maar juist aan de “voorkant” bij de klanten. Wij beschouwen inkoop dan ook niet als een ondersteunde afdeling, maar onderkennen het strategisch belang van professionele inkoop en benaderen het vanuit een inkoopfunctie-gedachte: inkoopverantwoordelijkheden bij iedereen die te maken heeft met het doorlopen van inkoopprocessen.

### Aandachtgebieden inkoop

Ieder inkoopproject kent **vier** aandachtspunten, welke in onderlinge samenhang moeten worden bekeken en waar de juiste afwegingen moeten leiden tot het optimale inkoop-resultaat

### Beschikbaarheid

Het realiseren van beschikbaarheid van goederen, diensten en informatie is altijd prioriteit nummer één. Want als beschikbaarheid geen issue is, is niet-kopen de beste optie. Dit is ook voor de meeste bij het inkoopproces betrokken collega's (belanghebbenden) het aan hun eigen belang gerelateerde doel van het inkoopproces; zij hebben “iets” nodig om hun doel te bereiken.



Echter, het gaat hierbij vooral over de uiteindelijke resultante van de beschikbaarheid van de goederen of diensten; niet de output, maar de “outcome”;

*“Wat verwachten de belanghebbenden dat er gaat gebeuren nadat we het gekocht hebben?”.*

Vanuit inkoop moeten we ons vooral daarop richten en veel minder op “wat gaan we kopen”.

### Risico

Binnen ieder inkoopproces worden wij voortdurend geconfronteerd met risico's. Het risico om in zee te

gaan met een financieel wankel leverancier, hetgeen de continuïteit van de relatie en de prestaties in gevaar kan brengen. Het risico om met juridische procedures geconfronteerd te worden; bijvoorbeeld door niet of foutief aan te besteden. Of door het niet duidelijk vastleggen van de wederzijdse verwachtingen, waardoor geschillen rondom contractuele verplichtingen kunnen ontstaan. Maar ook het op een negatieve manier in de publiciteit komen en daarmee imago schade leiden is een voor veel bedrijven te managen risico.

Op een lager abstractieniveau is voor collega's vooral het risico dat zij door het achterblijven van de prestaties van de leverancier(s) niet hun eigen doelstellingen kunnen realiseren een belangrijk aandachtsgebied om vanuit inkoop te managen. Hier komt vaak de drang van de collega's om zelf "iets" te gaan regelen, of hun weerstand tegen iedere vorm van verandering vandaan.

### Waarde

Primair is de waardeperceptie van de klant de reden om zaken met u te doen; de prijscomponent is secundair of maakt daar deel van uit. In welke mate gaat het zakendoen met een bepaalde leverancier impact hebben op de waardeperceptie van uw klant? Het "merk" van de leverancier? Bewezen technologie? Duurzaamheid als onderscheidend vermogen? Om hier een helder antwoord op te geven, en dus in de praktijk de juiste keuzes te kunnen maken, is de randvoorwaarde dat u vanuit inkoop een goed beeld heeft van de waarde-perceptie die er bij uw klanten leeft. Een nauwe samenwerking met verkoop en marketing is dan

onontbeerlijk en biedt tegelijkertijd vanuit inkoop-marketingperspectief een uitstekende kans voor de strategische positionering van inkoop.



### Geld

Winstgevendheid kan door méér inkomsten, minder uitgaven of beide worden gerealiseerd. Het "besparen van kosten", de traditionele rol van inkoop, is dus slechts één van de mogelijkheden.

Bij het veronachtzamen van de andere mogelijkheid van winstbijdrage (inkomsten), kunnen verkeerde kostenbesparingsinitiatieven zelfs averechts werken op die winstgevendheid.

Hierbij geldt tevens dat niets gratis is; alles kost geld.

De prijs die wij onze klanten vragen te betalen voor de door ons geleverde prestatie (waarde) is de resultante van alle relevante interne kosten (eigen prestaties), externe prijzen (prestaties van leveranciers) en onze wens om winst te maken (marge). De mate waarin wij hier grip op hebben, zal mede bepalend zijn voor het bewaren van de balans tussen waardeperceptie en gevraagde prijs. Dit geldt evenzeer voor onze leveranciers...

Een ander belangrijk onderdeel bij het onderwerp "geld" is het onderscheid tussen prijs, kosten en uitgaven. Het binnen inkoopprocessen duidelijk onderscheid maken tussen deze drie verschillende geldkwalificaties moet ervoor zorgen dat er geen beslissingen worden genomen die ofwel "mickey-mouse-geld" genereren (geld dat nooit op een bankrekening terecht kan komen) ofwel een sigaar uit eigen doos zijn (je betaalt het toch, maar dan aan een ander).

Tenslotte geldt voor dit aandachtsgebied dat wij ons vanuit inkoopmarketingperspectief bewust moeten zijn van het geringe aantal collega's dat daadwerkelijk in geld is geïnteresseerd. Feitelijk geldt die interesse vooral voor hen die worden afgerekend op financiële resultaten (directie, budgethouders, projectleiders). Alle overige collega's zijn vooral bezig met de overige aandachtsgebieden van inkoop, gerelateerd aan de prestatiegebieden van hun eigen functies.

Door inkoop uniform te "verkopen" op basis van de financiële impact, sluit je in die communicatie vrijwel 95% van de collega's uit; het sluit niet aan bij hun interessegebied. Erger nog, zij percipiëren die focus op kosten vooral als een bedreiging voor het realiseren van hun eigen doelstellingen.

### Contact.

InkoopAcademie BV  
Bilderdijklaan 35, 1215 BM Hilversum  
t: 035 - 624.38.25  
e: [inkoopleukermaken@inkoopacademie.nl](mailto:inkoopleukermaken@inkoopacademie.nl)  
w: [www.inkoopacademie.nl](http://www.inkoopacademie.nl)

