

# Strategische inkoop

*Door Henk Rietveld en Leon-Paul de Rouw*

*Augustus 2004*



## **1. Inleiding**

Vanuit vraaggericht facility management streeft de facilitaire organisatie naar een optimale aansluiting tussen facilitaire vraag en aanbod. Strategisch inkoop heeft hierin een belangrijke plaats. Dit hangt samen met de toenemende mate waarin facilitaire producten en diensten worden ingekocht. Daarnaast is het facilitair management steeds vaker verantwoordelijk voor het organiseren van de inkoopfunctie als ondersteuning van het primaire proces. Hierdoor wordt het inkoopandeel van andere dan facilitaire producten en diensten (organisatieadviesdiensten, beleidsondersteunende diensten), in het totale inkoopvolume groter.

In dit artikel wordt ingegaan op de rol van strategisch inkoop binnen vraaggericht facility management. Eerst wordt ingegaan op de betekenis van vraaggericht facility management. Vervolgens wordt de bijdrage van strategische inkoop aan vraaggericht facility management toegelicht. Daarna wordt ingegaan op de afwegingen waarvoor een organisatie staat bij het inpassen van de strategische inkoopfunctie.

## **2. Aansluiting tussen facilitaire vraag en aanbod**

Kenmerkend voor de facilitaire functie is dat zij ondersteunend is aan het primaire proces van een organisatie. De twee kernpunten van hedendaags facility management zijn klantgerichte dienstverlening en transparantie. Daar waar het werkgebied en coördinatie van de facilitaire bedrijfsvoeringsfunctie in veel definities van facility management is opgenomen, ontbreekt een specifieke verwijzing naar de centrale rol van de klantvraag. Daarom wordt bij voorkeur gesproken over vraaggericht facility management. Vraaggericht facility management is een benadering waarbij de volgende vier uitgangspunten worden gehanteerd:

- a. De behoefte en vraag van gebruikers is leidend bij de levering van facilitaire diensten;

- b. Afnemers van facilitaire diensten hebben verschillende verwachtingen;
- c. Tussen facilitaire organisatie en gebruiker liggen opdrachtgever-opdrachtnemer relaties;
- d. De levering van diensten geschiedt transparant en beheerst.

*a. De behoefte en vraag van gebruikers is leidend bij de levering van facilitaire diensten*

De vraag van de afnemer is het uitgangspunt voor de facilitaire dienstverlening.

Als de vraag van de afnemer als uitgangspunt wordt genomen moet op drie aspecten worden ingespeeld. In de eerste plaats is de afnemer niet altijd op de hoogte van de kansen en mogelijkheden in de dienstverlening. In de tweede plaats is de afnemer niet geïnteresseerd in alle bijkomstige overwegingen maar wil alleen zijn vraag beantwoord zien (het inhuren van een adviseur betekent niet alleen werving en selectie maar kan ook betekenen dat rekening moet worden gehouden met Europese aanbestedingsregels, financieringsafspraken, controle op kredietwaardigheid, et cetera). In de derde plaats is een afnemer zich niet altijd bewust van het totale pakket van afspraken en werkzaamheden (mantelcontracten, inkoopvoorwaarden, contracten, juridische onderbouwing en dergelijke).

*b. Afnemers van facilitaire diensten hebben verschillende verwachtingen*

Binnen de wereld van de interne dienstverlening wordt het begrip klantgericht en vraaggericht vaak door elkaar gebruikt. Door het gebruik van het begrip 'klantgericht' ontstaan soms onrealistische verwachtingen bij de afnemers. Dit blijkt vooral bij specifieke behoeften die niet door het bestaand aanbod worden gedekt of niet behoren tot de algemene dienstverleningsafspraken. Als gevolg daarvan kunnen wensen van afnemers niet altijd worden gehonoreerd. Het managen van de verwachtingen van de afnemer is daarom een belangrijk onderdeel van vraaggericht facility management. Helderheid omtrent de positie van de gebruiker en de communicatie zijn zowel voor facilitaire organisatie als moederorganisatie van belang.

*c. Tussen facilitaire organisatie en gebruiker liggen opdrachtgever-opdrachtnemer relaties*

Het derde uitgangspunt van vraaggericht facility management is de relatie tussen facilitaire organisatie en afnemers. Het uitgangspunt dat de behoefte (of vraag) van de afnemer leidend is voor de facilitaire dienstverlening, impliceert dat gewerkt wordt langs de relatie: klant als opdrachtgever en facilitaire organisatie als opdrachtnemer. Deze opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie is belangrijk voor vraaggericht werken omdat daarmee de verhouding wordt aangegeven tussen één of meerdere partijen die opdrachten verstrekken (opdrachtgever) en een partij die de opdrachten uitvoert (opdrachtnemer).

*d. De levering van diensten geschiedt transparant en beheerst*

Dit uitgangspunt heeft betrekking op een beheerste en transparante uitvoering en dus levering van de facilitaire diensten. Uitgaande van een gecontroleerd proces waarbij vraag en aanbod op elkaar aansluiten. De kwaliteit van de facilitaire organisatie wordt geregistreerd en bewaakt.

### **3. Strategisch inkoopmanagement**

Inkoop heeft zowel operationele (bestellen, bewaren, nazorg), tactische (inventariseren, specificeren, selecteren en contracteren) als strategische aspecten (beleid, service- of prestatiecontracten, positionering). Inkoop wordt vaak gedefinieerd als 'alles waar een externe factuur tegenover staat'. In bredere zin heeft inkoop echter niet alleen betrekking op verbruiksgoederen en diensten maar ook op investeringen.

Strategisch inkopen betekent dat de mate van zelf doen of uitbesteden en de relaties met leveranciers deel uitmaken van de strategie van een bedrijf. Strategisch inkoop is een afgeleide van het algemene beleid en bestaat uit het inkoop- en aanbestedingsbeleid en de strategische vraagstukken rondom aanbestedingen. Inkoop geldt daarom als een belangrijk instrument binnen de strategische organisatiedoelstellingen. Strategisch wil daarmee ook zeggen dat niet alleen wordt geconcentreerd op de korte termijn maar ook op een langere termijn van 3-5 jaar. Dit betekent dat strategisch inkoop zich uit dient te spreken over de ontwikkeling van de behoefte van vraag en aanbod op langere termijn. En deze uitspraken moet vertalen in consequente acties; bijvoorbeeld het

sluiten van mantelcontracten voor drie jaar met een optie tot jaarlijkse verlenging.

Centraal binnen vraaggericht facility management staat dat vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht. De vraag van de afnemer en het organiseren van een passend aanbod hierop bepaalt in belangrijke mate de effectiviteit en efficiency van de facilitaire organisatie. Het is zeer onwaarschijnlijk dat een facilitaire organisatie alles wat een klant vraagt in huis heeft. Integendeel, de trend is tegenwoordig dat de facilitaire organisatie de productie-functie afstoot en zich concentreert op de regie. De facilitaire organisatie wordt daarmee meer een intermediair die de vraag van de afnemer moet inkopen. Professionele inkoop op strategisch niveau heeft dus een belangrijke positie. Professionele inkoop versterkt de intermediaire taak en draagt bij aan een hoger rendement van de organisatie. Hiervoor zijn verschillende redenen. In de eerste plaats zijn er mogelijke besparingen omdat inkopen soms goedkoper is dan zelf maken of doen. In de tweede plaats kan inkopen leiden tot een grotere flexibiliteit door de mogelijkheid sneller te wisselen in de aard van de bedrijfsvoering als de omgeving verandert. In de derde plaats geeft inkopen toegang tot specialistische kennis en processen: expertise die niet in huis is kan worden ingekocht. In de vierde plaats leidt meer inkopen tot een verschuiving van vaste naar variabele kosten waarmee de kostenstructuur van de organisatie flexibeler wordt. Als vijfde en laatste reden kan de organisatie zich door een effectieve inkoopfunctie meer concentreren op haar kernactiviteiten: secundaire ondersteuning kan gemakkelijk en snel worden ingekocht.

Dus wil een facilitaire organisatie haar rol als vraaggericht aanbieder waarmaken dan zal het management van inkoop een steeds grotere rol moeten spelen. Anders gezegd: strategisch inkoopmanagement is een essentieel onderdeel binnen vraaggericht facility management.

#### **4. Strategisch inkoopmanagement binnen vraaggericht facility management**

Hoe krijgt strategisch inkoopmanagement binnen vraaggericht facility management nu uiteindelijk vorm? Uitgaande van de uitgangspunten binnen vraaggericht facility management wordt strategisch inkoopmanagement als volgt ingevuld.

### *Van 'besteller' naar 'meedenker'*

Door uit te gaan van zowel functionele specificaties als technische specificaties verschuift de rol van inkoop van 'besteller' naar iemand die meedenkt en zoekt naar de beste oplossing voor de vragen van de interne klant. Inkoop voert niet alleen uit maar denkt mee over het eindresultaat. Specificaties worden nauwkeuriger en meer doordacht opgesteld. De behoefte van de afnemer wordt bepaald door het belang van het inkoopartikel binnen het eigen onderdeel en de beschikbaarheid op de markt. Dit leidt er toe dat afhankelijk van de strategie van de organisatie (bijvoorbeeld prijsvechter), het type product (standaard product) en het type proces (bijvoorbeeld klantgestuurd) specifieke klant-leveranciersrelaties moeten worden gekozen. Met de toeleveranciers kan dus sprake zijn van kortdurende relaties (spotmarket), zoals bij routine-aankopen of lange termijn relaties waarmee strategische allianties worden aangegaan. Juist de functionele specificaties bepalen de aard van de inkoop en daarmee de relatie die inkoop aangaat met de toeleverancier.

### *Afnemer heeft realistische verwachtingen*

De afnemer heeft verwachtingen van datgene dat hij kan inkopen. Desalniettemin is hij niet altijd (goed) op de hoogte van de wettelijke eisen, bestaande regelgeving en benodigde middelen. Dit kan de mogelijkheden beperken. Bij veel organisaties is inkoop in handen van de integraal managers. Hierdoor wordt inkoop verspreid over de verschillende afdelingen. Professionele inkopers zijn dan niet beschikbaar en lijnmedewerkers doen inkoop er vaak bij. Het gevaar is dat inkoopprocedures niet goed worden gevolgd (in het bijzonder bij overheidsorganisaties waar rechtmatigheid zwaarder weegt dan doelmatigheid). Daarnaast kan functiescheiding niet goed worden doorgevoerd of is de verantwoording over gemaakte keuze en uitvoerende activiteiten slecht geregeld. Hierdoor kan een accountantscontrole een slecht resultaat opleveren of de integriteit in gevaar komen.

### *Vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer*

Eenzijds is centralisatie van de inkoopfunctie niet altijd mogelijk dan wel gewenst. Inkoop betekent een vorm van macht. Een belangrijke overweging voor de integrale manager. Ook kunnen inkooptrajecten zodanig bedrijfskritisch zijn dat de inhoudelijke expertise alleen dicht bij de bron beschikbaar is. Anderzijds wordt de behoefte tot centralisatie van inkoop groter. Argumenten hiervoor zijn het bundelen van de inkooptaken

waarmee kostenbesparingen worden gerealiseerd, de toename van regelgeving, de complexer worden juridische richtlijnen et cetera.

De relatie opdrachtgever- opdrachtnemer is daarom van groot belang. De klant moet het vertrouwen hebben in zowel de commerciële kwaliteiten van de inkoper als behartiging van zijn belangen. Dit vertrouwen is een voorwaarde als inkoper en klant nauw met elkaar moeten samenwerken.

#### *Transparant en geborgd inkoopproces*

Binnen vraaggericht facility management wordt uitgegaan van een beheerste en transparante levering van diensten. Dus ook een professioneel inkoopproces. Een professioneel inkoopproces betekent competentie op het gebied van inkoop, kwaliteitsborging, onderhandelingsvaardigheid, effectief contractbeheer en onderhoud, beschikbare inkoop-informatiesystemen en dergelijke. Bij het inrichten van een beheerste en transparante inkooporganisatie dient de klant over voldoende vrijheid te beschikken om zijn (functionele) inkoopspecificatie te realiseren binnen een geborgd inkoopproces. Hiervoor zijn meerdere manieren zoals bijvoorbeeld het sluiten van contracten met meerdere leveranciers waarbinnen klanten via aanvullende overeenkomsten de gewenste kwaliteit kunnen krijgen. Of via e-business-concepten waardoor de klant zelf kan bestellen binnen de kaders van een beheerst inkooptraject.

### **5. Concluderend**

Strategisch inkoopmanagement richt zich binnen vraaggericht facility management op een optimale invulling van de inkoopfunctie binnen enerzijds de centrale doelstellingen van de organisatie en anderzijds de decentrale belangen en wensen van de managers. Bovengenoemde afwegingen leiden in de praktijk tot een mix van zowel centraal als decentraal. Dit betekent decentrale inkoop met centrale ondersteuning. De integrale managers blijven verantwoordelijk voor de eigen inkoop maar worden centraal ondersteund door een professioneel inkoopcentrum. De (decentrale) vraagfunctie moet een competente opdrachtgever zijn die in staat is de inkoopbehoefte functioneel te formuleren. Als de opdrachtgever vertrouwen heeft zet hij zijn inkoopvraag uit bij de centrale inkoopfunctie. Optimaal strategisch inkoopmanagement versterkt vraaggericht facility management en daarmee het rendement van de organisatie.