
Inrichten van een inkooporganisatie

Ir. ing. D. Mostert, DME Advies

Uitgangspunt voor de inrichting van een inkooporganisatie is dat het grote financiële belang van inkoop toeneemt en dat daardoor ook het belang van het goed beheersen van de inkoopfunctie toeneemt. Om dit te bereiken is het noodzakelijk dat de professionalisering van de inkoopfunctie zich richt op met name de strategische inkoopfunctie en (in mindere mate) op de tactische inkoopfunctie. Dit artikel betreft de uitgangspunten en overwegingen voor het inrichten van een moderne inkooporganisatie.

Afbakening van dit artikel

Voor het ontwerpen van een inkooporganisatie welke past bij de organisatie kunnen onderstaande fasen doorlopen worden:

1. analyse van de inkoopfunctie;
2. richten (inkoopvisie);
3. inrichten (inkooporganisatie);
4. verrichten (taken en verantwoordelijkheden).

Dit artikel geeft een beschrijving van de derde fase: het inrichten van een inkooporganisatie. Naast het technische inzicht met betrekking tot de inrichting, is ook het gedrag van alle betrokkenen met de inkoopfunctie van belang. Dit inzicht kan gebruikt worden om de acceptatie van het ontwerp van de inkooporganisatie te verhogen. Bij het ontwerp kan dan namelijk direct rekening gehouden worden oude gewoontes die moeilijk te doorbreken zijn. Dit aspect wordt niet behandeld in dit artikel.

Uitgangspunten voor de inrichting van een inkooporganisatie

De inkoopfunctie is verweven door de gehele organisatie en daardoor wordt er ook door verschillende betrokkenen verschillend tegen de inkoopfunctie aangekeken. De inkoopafdeling wordt door budgethouders nog regelmatig gezien als een extra bureaucratische schakel bij een inkooptraject. 'Naar een leverancier bellen om korting te vragen kan ik zelf ook' of 'wij hebben altijd onze eigen inkopen gedaan en dat blijven we ook doen' of 'wij hebben goede contracten waarbij weinig tot geen ruimte is voor verbetering', zijn vaak gehoorde opmerkingen. En dit is de tweestrijd van inkoop. De inkoopafdeling vindt dat zij verstand heeft van inkopen en dat zij dat beter kan dan afdelingen. Aan de andere kant zien afdelingen niet de toegevoegde waarde van de inkoopafdeling bij inkopen. Het is aan de inkoopafdeling om zich te bewijzen. Het is dan de vraag welke inkoopactiviteiten voor welke afdelingen door de inkoopafdeling worden uitgevoerd. Inkopers zijn snel geneigd om alles te doen. Dit verstevigt namelijk o.a. de positie van de inkoopafdeling, maar het hoeft niet in het belang te zijn van de inkoopfunctie. Het is niet ondenkbaar dat afdelingen zelf – met ondersteuning van de inkoopafdeling – minstens zo goed kunnen inkopen.

Het is toch ook niet zo vreemd dat een afdeling die wordt afgerekend op haar resultaat ook verantwoordelijk wil zijn voor de inkoop. Het gaat immers om een groot aandeel van de totale kosten. Met dit inzicht kan decentralisatie van inkoopactiviteiten een uitkomst zijn; de inkoopafdeling krijgt tijd beschikbaar voor strategische inkoop en de budgethouders houden invloed op inkoopbeslissingen.

Typen inkooporganisaties; Centraal, Decentraal en Gecoördineerd

In de basis zijn er drie typen inkooporganisaties te onderscheiden:

- centraal;
- decentraal;
- gecoördineerd.

Op deze typen zijn allerlei varianten te bedenken. Ook mengvormen komen in de praktijk voor.

Bij een centrale inkooporganisatie wordt de tactische inkoopfunctie door één persoon uitgevoerd. Het voordeel van deze structuur is dat inkoop zoveel mogelijk gestructureerd worden. Door de bundeling van inkoopvolumes wordt de onderhandelingspositie verstevigd, wat moet leiden tot betere condities. Tevens is standaardisatie in het assortiment met deze organisatievorm eenvoudig te realiseren.

Het nadeel van de centrale organisatie is dat afdelingen en gebruikers een beperkte zeggenschap hebben in de inkoopbeslissingen. Dit kan leiden tot onvoldoende draagvlak over de geselecteerde artikelen en leveranciers met het gevolg dat afdelingen zich niet aan de afspraken binnen de contracten houden. Dan hebben de centrale afspraken weinig nut. Deze organisatievorm is het meest geschikt voor artikelen en diensten die voor meer dan één afdeling ingekocht worden (afdelingsoverschrijdend).

- ① *Centrale inkoop is effectief in het behalen van schaalvoordelen, maar inefficiënt bij het handhaven van contracten door gebruikers.*

Bij een decentrale inkooporganisatie is iedere afdeling verantwoordelijk voor haar eigen resultaten. De afdelingen hebben volledige zeggenschap over alle inkoopbeslissingen. Dit houdt in dat de tactische en operationele inkoopfunctie door meerdere personen wordt uitgevoerd. Diverse personen specificeren zelfstandig wat zij nodig hebben en gaan vervolgens zonder afstemming met andere afdelingen leveranciers selecteren en contracteren.

De decentrale organisatie heeft als nadeel dat het inkoopvolume gefragmenteerd wordt ingekocht en dat onnodig veel leveranciers per inkooppakket worden gebruikt. Schaalvoordelen en standaardisatie zijn niet mogelijk.

Deze organisatievorm is het meest geschikt voor artikelen en diensten die voor één afdeling ingekocht worden (afdelingsspecifiek). Gefragmenteerd inkoop is met één afdeling niet mogelijk, dus schaalvoordelen door bundeling zijn niet te realiseren. De afdeling heeft zelf het meeste verstand van het specificeren van haar behoeften, dus deze afdeling kan het beste zelf de inkoopbeslissingen nemen.

- ① *Decentrale inkoop zorgt voor een hoge consensus onder gebruikers met betrekking tot contracten, maar door fragmentatie blijven kansen voor inkoopbesparingen onbenut.*

De voordelen van beide organisatievormen kunnen worden gecombineerd en de nadelen weggenomen met een gecoördineerde organisatievorm. Dit is een mengvorm van de twee eerstgenoemde organisatievormen.

Coördinatie komt in verschillende vormen voor en kan een dwingend karakter hebben. Een korte beschrijving van de werkwijze in deze organisatievorm kan het beste duidelijk maken wat dit inhoudt. Bij de start van een inkooptraject wordt een inkoopteam samengesteld, bestaande uit: de verantwoordelijke inkoper en vertegenwoordigers van een aantal (of alle) gebruikende afdelingen. In teamverband wordt de tactische inkoop uitgevoerd. Door de coördinatie kunnen de inkoopvolumes worden gebundeld en doordat de gebruikers er vanaf het begin af aan bij worden betrokken ontstaat er veel draagvlak en acceptatie. Bij een gecoördineerde inkooporganisatie wordt de tactische inkoop dus niet door één vaste afdeling uitgevoerd, maar door diverse tijdelijke inkoopteams.

Net zoals de centrale inkoop is deze inkooporganisatie geschikt voor afdelingsoverschrijdende inkoop. Zoals al eerder gezegd is de centrale inkoop inefficiënt en dit nadeel wordt door de gecoördineerde inkoop geëlimineerd.

- ① *De gecoördineerde inkooporganisatie combineert de voordelen van centrale en decentrale inkoop en elimineert de nadelen.*
- ① *Voor afdelingsoverschrijdende inkoop is de gecoördineerde organisatievorm het meest geschikt en voor afdelingsspecifieke inkoop is de decentrale inkoop het meest geschikt.*

Bepaling organisatievorm per inkooppakket

In de vorige paragraaf is aangegeven dat de decentrale inkooporganisatie het meest geschikt is voor afdelingsspecifieke inkooppakketten en de gecoördineerde inkooporganisatie voor afdelingsoverschrijdende inkooppakketten. Meer varianten dan afdelingsspecifiek of afdelingsoverschrijdend bestaan er niet, dus dit zou betekenen dat de centrale inkoop voor geen één inkooppakket geschikt is. Dit is niet helemaal waar. Bijvoorbeeld het inkooppakket 'Energiekosten' is afdelingsoverschrijdend, maar wat heeft het voor zin om dit gecoördineerd te gaan aanbesteden. Het zal een afdeling weinig tot niets uitmaken wie de leverancier van stroom is. Dit soort pakketten – waarvan afdelingen het niet nodig vinden om invloed te hebben in de leverancierskeuze – kunnen centraal worden ingekocht. Daarbij komt dat een gecoördineerde organisatievorm een groot – en van meerdere actoren – tijdsbeslag vraagt. Het is niet nodig om over alles consensus te verkrijgen, over bepaalde inkooppakketten kan centraal een beslissing genomen worden.

- ① *De karakteristieken van een inkooppakket zijn bepalend voor de keuze van de organisatievorm.*
- ① *Decentraliseren en coördineren waar moet en centraliseren waar kan is het motto van een moderne inkooporganisatie.*

In onderstaande tabel is weergegeven welke organisatievorm het best past bij welke karakteristieken van een inkooppakket.

Inkooppakket classificatie	Organisatievorm
Afdelingsspecifiek	Decentraal
Afdelingsoverschrijdend <i>met</i> benodigde consensus van gebruikers	Gecoördineerd
Afdelingsoverschrijdend <i>zonder</i> benodigde consensus van gebruikers	Centraal