

'Inkoop niet altijd effectief door schaalvergroting'

Schaalvergroting in de zorg is in de mode. Dat wil niet zeggen dat bij samenwerkingsverbanden of fusies de centrale inkoop per definitie effectiever is. Een succesvolle schaalvergroting start met veel aandacht aan het begin van ieder inkoopproject, zo betoogt Gert Walhof. De oud-directeur/bestuurder van Intrakoop is onlangs geïnstalleerd als lector Inkoopmanagement aan de Hanzehogeschool in Groningen. Hij blikt terug op de veranderingen die het vak de afgelopen twintig jaar heeft doorgemaakt en benoemt de daaruit voortvloeiende veranderende persoonskenmerken die van een inkoper worden gevraagd om de functie tot een succes te maken.

door René Claessens

De Coöperatieve Inkoopvereniging Intrakoop staat model voor de ontwikkeling binnen het inkoopvakgebied. We schrijven het jaar 1989 als Walhof in contact komt met de vereniging, die toen al dertig jaar op vrijwilligers draaide. Hij keek er zijn ogen uit. Eenvoudige zaken als een kantoor, een organisatiestructuur en zelfs een telefoonnummer waren er niet. Alleen een postbus in Soesterberg, die wekelijks werd geleegd door de secretaris die daar woonde. Niet alleen deze fysieke gebreken zorgden ervoor dat er iets moest gebeuren met Intrakoop. De tweede helft van de jaren tachtig liep zowel het aantal leden als de omzet via raamcontracten terug. Men zag maar één oplossing: de leden besloten geld in de vereniging te stoppen en het bestuur kreeg de opdracht binnen twee jaar de vereniging te professionaliseren, anders zou de organisatie ophouden te bestaan.

'Ik mocht dus als het ware mijn eigen winkel leiden en alles zelf opbouwen', blikt Walhof terug. 'Dat was de uitdaging, want ik kon de continuïteit van mijn eigen baan creëren.'

De kersverse lector zag dat niet alleen bij zijn organisatie nog wel wat te professionaliseren viel.

'Als je bij sommige instellingen op bezoek ging en vroeg waar de inkoopafdeling was, kreeg je als antwoorden: Die zit ergens daar beneden in de kelder bij het magazijn. Of dan

moet u hier niet zijn, die zitten in de zusterflat. Ze zaten weggestopt in kleine ruimtes.'

Daarnaast had Walhof het gevoel dat de inkoper van twintig jaar geleden op een eiland leefde.

'Ze zaten aan de rand van de organisatie en keken vooral uit op de boze leverancierswereld. Ze hadden eigenlijk maar relatief weinig contacten binnen de interne organisatie, terwijl daar toch de klanten van de inkopers zaten.'

Inkoop in de gezondheidszorg moest zich kortom nog helemaal ontwikkelen. De oud-directeur greep zijn kans en vormde Intrakoop om tot een gezonde professionele organisatie, die vandaag de dag ruim vijfhonderd zorginstellingen als lid heeft en ongeveer zeventig raamcontracten heeft afgesloten. Die ontwikkeling had echter tot gevolg dat Walhof's positie steeds meer een bestuurlijke managementfunctie werd, waardoor hij verder van de vakpraktijk af kwam te staan. Dat deed hem ertoe besluiten de organisatie na zeventien jaar — waarvan de laatste acht als directeur — te verlaten. Nu gaat hij aan de slag als lector Inkoopmanagement aan de Groningse Hanzehogeschool.

Ken de wensen van de klant

Een andere reden voor Walhof om als lector aan de slag te gaan, was dat het inkoopvakgebied en -onderwijs volop in beweging zijn. Daarom is het van belang te weten wat precies wordt verstaan onder inkoop in de zorg. Die definitie is voor deze sector niet veel anders dan voor welke andere bedrijfstak, zo vindt Walhof:

'Het van externe bronnen betrekken van alle benodigde goederen en diensten tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Dat zijn producten die bijdragen aan de bedrijfsvoering, bedrijfsuitoefening en instandhouding ervan.'

Vaak wordt volgens Walhof ten onrechte gedacht dat de meest cruciale fase van het inkoopproces zit in die van de (prijs)onderhandelingen. Belangrijker is dat de inkoper echter eerst goed kijkt hoe de eigen organisatie in elkaar zit en wat de doelstellingen uit het inkoopbeleid zijn. De nadruk ligt vervolgens op het allereerste deel van het inkoopproces. Hierin worden de eigenschappen omschreven waaraan de te verkrijgen goederen of diensten moeten voldoen. Deze eisen worden bepaald op basis van de wensen van de interne klant.

'Je moet als inkoper juist veel buiten kantoor zijn, de boer op.



*Nieuwe lector Inkoopmanagement: Gert Walhof MBA
'Inkopers moeten de boer op en hun netwerk binnen de
interne organisatie op peil houden.'*

Jouw netwerk binnen de organisatie op peil houden. Weten wat er leeft, zodat je een nauwgezet beeld hebt van wat de klant wil hebben.'

Een gesprekje van vijf minuten met gerichte vragen kan dan al heel verhelderend zijn.

'Stel je krijgt de vraag om voor iemand een auto te bestellen en na wat discussie blijkt dat de persoon in kwestie alleen op donderdag van Hilversum naar Den Haag reist. Dan is het waarschijnlijk handiger om een treinabonnement te nemen in plaats van een auto aan te schaffen.'

Met het meer complex worden van organisaties, neemt het eisenpakket toe dat aan de inkoopprofessional wordt gesteld. Hij moet steeds meer handelen als een bedrijfskundige, door binnen een organisatie op alle niveaus mee te denken en mee te praten. Hij moet het initiatief nemen, plannen schrijven en de voorstellen weten te verkopen aan de Raad van Bestuur. Op het moment dat hij groen licht krijgt, moet hij de koopactie uitvoeren en beheren. Bovenal dient de inkoper na te denken over de manier waarop de inkoopportfolio kan worden verbeterd. Ogen en oren open houden en pro-actief zijn, dat is wat een inkoper volgens Walhof moet doen.

'De Raad van Bestuur wordt niet warm van een inkoper die vertelt dat de kantoorartikelen opnieuw zijn uitonderhandeld en dat het drie procent heeft opgeleverd. Raden van Bestuur

denken over het algemeen in businesscases. Daarom moet de inkoper met een case aanpak komen die aansluit bij hun interessesfeer. Dan zeg je: er is een tekort van een miljoen euro en wij denken dat we in drie jaar een deel daarvan kunnen wegwerken door dit en dat te doen en daar hebben we deze zaken voor nodig. Hier staan de investeringen op een rij en dat zijn de kosten en de uiteindelijke baten. Op basis van één zo'n aanpak ben je over het algemeen in gesprek. Daarom moeten inkopers steeds kijken welke problematiek bij de Raad van Bestuur op tafel ligt en daar hun plan van aanpak op aanpassen. De Raad bepaalt immers de agenda, niet de inkoper.'

Zijn partners klaar voor schaalvergroting?

Om prijs- en kwaliteitsvoordeel te behalen, kiezen veel instellingen voor schaalvergroting. Organisaties moeten echter niet denken dat dit automatisch leidt tot een effectievere organisatie.

'Ik denk dat de zorg inderdaad nog veel kan winnen op het gebied van inkoop samenwerking', zegt de lector Inkoopmanagement. 'Maar alleen als de schaalvergroting die heeft plaatsgevonden wordt vertaald naar effectiviteitswinst. Dit geldt overigens niet alleen op inkoopgebied, maar bijvoorbeeld ook ten aanzien van de kwaliteit van zorg. We hebben samenwerkingsverbanden en fusies gezien die bestuurlijk

prachtig beklonken zijn, maar daarna in een soort impasse zijn beland waardoor de organisatie niet efficiënter is geworden.' Er zijn verschillende factoren die de slagingskans van samenwerkingsverbanden en fusies bepalen. Volgens Walhof moet de organisatiestrategie daarbij altijd als uitgangspunt de volgende twee vragen dienen: wat wil men concreet bereiken met de samenwerking en hoe wordt de invulling georganiseerd? Bij het vormgeven van de nieuwe structuur moet eerst worden bekeken op welke manier de toekomstige partners al die tijd gewend waren te werken, voordat deze kunnen samensmelten tot een effectief geheel. De samenstelling van de afzonderlijke leveranciersportfolio's speelt een rol net als duidelijke keuzes met betrekking tot het zelf doen of uitbesteden. Daarnaast moet bekeken worden welke ICT-systemen de organisaties gebruiken, welke personeelsbezetting invulling kan geven aan de nieuwe opzet en of deze centraal dan wel decentraal werken.

Vanuit logistiek zijn er drie opties, die draaien om de vraag: zelf doen of uitbesteden? Eén daarvan is werken met een centraal magazijn om van daaruit de verschillende instellingen te bevoorraden. Men kan ook van mening zijn dat zo'n magazijn niet nodig is, waardoor met leveranciers wordt afgesproken de goederen direct naar de afzonderlijke locaties te rijden. De derde mogelijkheid is dat elke locatie een aparte businessunit wordt met een geheel eigen inrichting, met misschien zelfs wel een eigen identiteit.

Walhof vindt dat een nieuwe opzet wezenlijk moet bijdragen aan het organisatieresultaat. 'Uiteindelijk draait het erom dat

er een juiste inschatting is gemaakt van de mogelijkheden en dat gekeken is of de veronderstelde kansen echt zijn en de inschatting van het resultaat reëel is. Een leuk kostenvoordeel alleen is niet voldoende. De service moet goed zijn en het mag niet zo zijn dat de distributie meer kost dan het prijsvoordeel besloeg.'

Bij Raad van Bestuur op de agenda

De lector kan niet genoeg benadrukken dat de nieuwe inkoop pro-actief moet zijn. 'Ik denk dat zorginkopers te lang hebben geroepen "wij snappen het wel, maar de Raad van Bestuur?". Als inkopers klagen dat ze te weinig in beeld zijn bij de directie, moeten ze daar zelf wat aan doen. Iedereen wil graag bij de Raad van Bestuur zitten, maar de tribune is erg klein. De inkoop moet duidelijk maken wat er al binnen een organisatie wordt ingekocht, welk deel van het budget dat is en wat inkoop al bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. En vooral ook hoe je dat nog verder kunt ontwikkelen en verbeteren.'

Raden van Bestuur zouden volgens Walhof op hun beurt beter moeten weten hoeveel er binnen hun organisatie wordt ingekocht en hoe belangrijk de inkoop voor het operationele resultaat is. 'Ik ben in het verleden te veel bestuurders tegengekomen die de cijfers niet kenden en absoluut geen beeld hadden van wat er binnen hun organisatie werd ingekocht. Ik kan me niet voorstellen als van elke euro van het budget veertig procent opgaat aan inkoop, dit onderwerp niet op de agenda van de Raad van Bestuur staat.' ♦

De Kraljic matrix

De Kraljic matrix is bedoeld om de inkoopportfolio van een organisatie te analyseren. Hij is gebaseerd op de in 1952 ontwikkelde Moderne Portefeuille Theorie (MPT) van Harry Markowitz, terwijl Peter Kraljic zijn afgeleide hiervan in 1983 het inkoopvak binnenloodste. De MPT laat zien hoe rationele beleggers verschillende typen aandelen in hun pakket opnemen voor een zo optimaal mogelijk pakket en hoe daarbinnen risicovolle activa worden geprijsd.

De bedoeling van de Kraljic matrix is dat alle ingekochte goederen van een organisatie aan de hand van dit schema worden getypeerd. Hieruit blijkt welke inkoopstrategie het beste loont voor elk afzonderlijk product. Op de y-as staat de hoogte van de inkoopomzet en op de x-as hoe kritiek de inkoop van deze goederen is voor het bedrijfsproces. Kraljic typeert vier verschillende soorten producten.

- **Hefboomartikelen.** Deze geven een hoge omzet en er zijn veel leveranciers voorhanden. Dat geeft de inkoopster macht. Voorbeeld: etenswaar.
- **Strategische artikelen.** Ook deze producten leveren een hoge omzet op, maar het zijn wel dusdanig specifieke producten dat er een hoog inkooprisico mee is gemoeid. Er zijn weinig producenten. Voorbeeld: onderhoud van een digitaal röntgensysteem.
- **Niet-kritieke artikelen.** Hiervan zijn er vaak veel nodig, waarvoor



ook voldoende leveranciers te vinden zijn. De omzet en het risico zijn laag. Ook omdat deze producten vaak niet tot het primaire proces behoren. Voorbeeld: kantoorartikelen.

• **Knelpuntartikelen.** Al zijn er maar weinig producten van nodig, het moet voldoen aan zeer specifieke eisen, waardoor er weinig aanbieders zijn. De inkoopster heeft hier weinig macht en dit product levert ook een lage omzet. Voorbeeld: medische apparatuur.