

Het belang van inkoop in de Nederlandse industrie en de veranderende rol van de inkoper¹

Iedereen in inkoopland is ervan overtuigd dat inkoop belangrijk is en steeds belangrijker wordt voor bedrijven. Toch is er weinig onderzoek gedaan naar de vraag in welke mate bedrijven inkopen en of de inkoop inderdaad is toegenomen de laatste jaren². Om deze kwesties te beantwoorden gaan we in dit artikel in op het inkoopgedrag van bijna 4.800 grotere bedrijven in de industrie. Daarna behandelen we de vraag welke implicaties dit voor inkopers in de praktijk heeft. Dit artikel geeft inzicht in de toename van het belang van inkoop binnen de industrie.

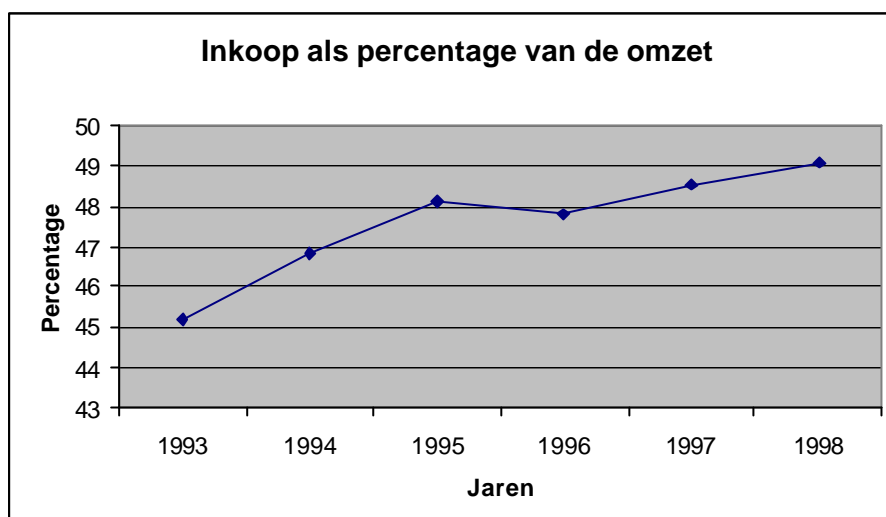
Wat zeggen de cijfers?

Voor het onderzoek naar de mate van inkoop in de Nederlandse industrie hebben we cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek gebruikt over 85 heel verschillende sectoren in de Nederlandse industrie. Deze bedrijven beslaan gezamenlijk meer dan de helft van de totale industrie en zijn daarom behoorlijk representatief voor de hele industrie. Om de mate van inkoop vast te stellen wordt de industriële inkoop (supply chain goederen) gedeeld door de omzet. De 85 sectoren zijn zogeheten 3-cijferige SBI-codes. SBI staat voor de Standaard Bedrijfsindeling.

Een eerste interessante vraag is hoeveel bedrijven in de industrie inkopen en of dit inkooppercentage toeneemt. Iedereen lijkt tenslotte te geloven dat inkoop steeds belangrijker is geworden voor bedrijven in de afgelopen periode. Uit figuur 1 blijkt dat door de industrie als geheel in 1993 zo'n 45% van de omzet ingekocht is. Tussen 1993 en 1998 is dit percentage gestegen met 4%. In 1998 werd dus 49% van de omzet ingekocht. Op grond hiervan mogen we concluderen dat de industrie inderdaad meer is gaan inkopen midden jaren negentig. Zaken als core business, lean production en supply chain management lijken inderdaad een effect te hebben op de mate van inkoop. Bedrijven richten zich meer op de kern van hun bedrijf en specialiseren zich dus steeds verder. Dit kan natuurlijk wel ten koste gaan van het vermogen om diverse delen van de keten te integreren.

¹ Door Michael Mol, Jacques Schreuder en Robert Goedegebuure. Michael Mol (mmol@fbk.eur.nl) is onderzoeker aan de faculteit bedrijfskunde van Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij doet onderzoek naar diverse aspecten van uitbestedingsstrategie. Jacques Schreuder is werkzaam bij Emeritor in Nieuwkoop als managing consultant en is verantwoordelijk voor innovatieve inkoopverbeteringstrajecten voor klanten. Robert Goedegebuure is senior onderzoeker bij het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

² Een uitzondering vormt het werk van Bob de Wit, Michael Mol en Eric van Drunen uit 1998. "Uitbesteden en Toeleveren: Motieven, Trends en Effecten" is verschenen bij uitgeverij Lemma in Utrecht. Het boek gaat onder meer in op toename van de inkoop in Nederland tussen 1977 en 1992 en op uitbesteden in de Rotterdamse haven.



Figuur 1: Inkoop als percentage van de omzet voor de Nederlandse industrie.

Verschillen tussen sectoren

Omdat dit totaalplaatje ons slechts een zeer algemeen beeld geeft van inkoop in de industrie, hebben we de industrie verder uitgesplitst naar de 85 verschillende sectoren. Voor elk van die sectoren hebben we bepaald hoeveel er gemiddeld ingekocht is voor het jaar 1998. Van de lijst die toen ontstond hebben we de 5 sectoren geselecteerd die het minst inkopen en de 5 sectoren die het meest inkopen³.

Code	Omschrijving sector	% inkoop
264	Producten voor de bouw uit gebakken klei	18,22
262	Keramische producten (excl. tegels & plavuizen)	23,12
363	Muziekinstrumenten	26,87
286	Scharen & bestek, gereedschap en hang- en sluitwerk	29,43
285	Oppervlaktebehandeling en overige metaalbewerking	31,24

Tabel 1: de 5 sectoren die het minste inkopen.

Uit tabel 1 blijkt dat de sectoren die weinig inkopen relatief traditionele en vaak ambachtelijke sectoren zijn. In deze sectoren is sprake van veel handmatig werk en wordt er intern veel waarde toegevoegd aan producten. Het maken van bijvoorbeeld een enkel muziekinstrument vergt vaak uren werk. Dit werk kan eigenlijk nauwelijks uitbesteed worden, omdat het zo specialistisch is.

Code	Omschrijving sector	% inkoop
157	Diervoederindustrie	78,10
155	Zuivelindustrie	74,14
154	Margarine e.a. oliën en vetten	73,85
151	Slachterijen en vleesverwerking	68,74
242	Landbouwchemicaliën	66,30

Tabel 2: De 5 sectoren die het meeste inkopen.

³ Om geen ellenlange tabellen te maken, staat hier niet de volledige lijst. De volledige lijst, waar u vermoedelijk ook uw sector kunt vinden, is te vinden op de onderzoekswebsite <http://www.michaelmol.com> (volg de link).

Als we in tabel 2 kijken naar de sectoren die het meeste inkopen, ontstaat een heel ander beeld. Hier gaat het om de procesindustrie, in het bijzonder voeding. Een zuivelbedrijf doet vaak niet veel meer dan ingekochte goederen door een productieband te sturen en de producten vervolgens te verpakken. Hier komen natuurlijk veel minder ‘handjes’ aan te pas en wordt meer ingekocht.

Waar verandert de inkoop?

Nu we weten dat er veel ingekocht wordt en dat sectoren onderling veel verschillen in hun mate van inkoop, is het ook interessant om te zien waar de inkoop sterk verandert. Daartoe hebben we voor elk van de 85 sectoren het verschil bepaald tussen de inkoop in 1993 en de inkoop in 1998. Uit de lijst die toen ontstond hebben we weer enkele sectoren geselecteerd.

Code	Omschrijving sector	% inkoop
363	Muziekinstrumenten	-8,46
156	Meelindustrie	-3,46
171	Bewerken en spinnen van textielvezels	-3,45
268	Overige niet-metaalhoudende mineraalproducten	-3,20
362	Sieradenindustrie (excl. imitatie)	-1,87

Tabel 3: de 5 sectoren waarin de inkoop tussen 1993 en 1998 het meeste afnam.

In tabel 3 is niet zo snel een patroon te ontdekken. We zouden kunnen zeggen dat dit sectoren zijn die tegen de stroom oproeien, omdat ze minder zijn gaan inkopen in een periode waarin door andere sectoren steeds meer ingekocht werd. Het gaat in ieder geval om kleine sectoren, waar een verandering bij één bedrijf al snel in de totale cijfers terechtkomt. Misschien dat dit door toevalsfactoren is veroorzaakt, zoals een grote, slecht functionerende leverancier. Of wellicht is een bedrijf in deze sectoren erachter gekomen dat het vroeger teveel inkocht en is het weer meer zelf gaan doen. Tenslotte kan het ook nog zo zijn dat er in de sector een bedrijf failliet is gegaan dat nu net heel veel inkocht.

Code	Omschrijving sector	% inkoop
353	Fiets, motor- en bromfietsen en invalidewagens	+ 15,48
321	Electronische componentenindustrie	+ 14,11
232	Aardolieverwerking	+ 12,60
300	Kantoormachine- en computerindustrie	+ 11,07
351	Scheepsbouw en –reparatie	+ 11,02
294	Gereedschapswerktuigen	+ 10,51
334	Optische instrumenten, foto- en filmapparatuur	+ 10,04
312	Schakel- en verdeelinrichtingen	+ 8,77
355	Overige transportmiddelen	+ 8,74
193	Schoenen	+ 8,31

Tabel 4: de 10 sectoren waarin de inkoop tussen 1993 en 1998 het meeste toenam.

In tabel 4 is wel weer een duidelijk patroon te zien. Het zijn vooral de bedrijven in wat we meestal de maakindustrie noemen, die meer zijn gaan inkopen. Fabrikanten van fietsen betrekken meer externe onderdelen of laten ‘modules’ van de fiets door een leverancier in elkaar zetten. Scheepsbouwbedrijven organiseren zich steeds

sterker als projectorganisaties die een netwerk van toeleveranciers managen⁴. Onder invloed van toenemende concurrentiedruk uit het buitenland en om productieprocessen eenvoudiger in te richten, zijn de maakbedrijven steeds intensiever gebruik gaan maken van hun leveranciers.

Enkele implicaties voor de praktijk

Wat betekent dit voor de dagelijkse praktijk van de professionele inkoper? Door het toenemende belang van de inkoopfunctie kan de inrichting van deze functie ingrijpend veranderen. Werd inkoop vroeger gezien als de bestelafdeling die er voor zorgde dat de gewenste zaak op tijd tegen de juiste prijs en kwaliteit geleverd werd, tegenwoordig zien we dat inkoop in toenemende mate als een geïntegreerd deel van de voortbrengingsketen gezien wordt.

Dit betekent onder meer dat:

- Inkoop belangrijker is geworden voor de totale performance van bedrijven.
- Slimmer inkopen dan de concurrentie meer oplevert dan vroeger.
- De relatie met key suppliers een steeds belangrijker middel wordt voor bedrijven om concurrentievoordelen te behalen.
- Er misschien een noodzaak bestaat om internationaal te gaan inkopen ('global sourcing').

Verder onderzoek onder bedrijven in de Nederlandse industrie uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam gaat in op elk van deze aspecten. De komende tijd zal hier meer over bericht worden.

Vragen over dit artikel kunnen worden gesteld aan Michael Mol, michael@michaelmol.com en Jacques Schreuder, schreuder@emeritor.com.

⁴ De Wit, Mol & van Drunen bespreken dit uitgebreid in hun onderzoek in de Rotterdamse haven. Scheepsbouwers hebben veel minder eigen vaste mensen in dienst dan vroeger.