

Inkoopsamenwerking: wat valt er nog meer te halen?

Steeds meer bedrijven en organisaties gaan samenwerkingsverbanden met elkaar aan, de één succesvoller dan de ander. Door meer af te kijken van andere samenwerkingsverbanden en meer aandacht te besteden aan de meest dominante groeidimensies, kan meer uit een inkoopsamenwerkingsverband worden gehaald.

Veel organisaties staan onder druk om kosten te besparen. Eén van de mogelijkheden om besparingen te realiseren, is door inkoopactiviteiten geheel of gedeeltelijk te ontplooiën in een inkoopsamenwerkingsverband. Binnen een dergelijk verband kunnen kosten worden bespaard door dubbelwerk te reduceren, een lagere prijs en/of een betere kwaliteit te behalen en te voorkomen dat het inkoopwiel steeds opnieuw moet worden uitgevonden. Uit onderzoek blijkt wel dat niet alle inkoopsamenwerkingsverbanden succesvol zijn en dat veel als succesvol beschouwde samenwerkingsverbanden ruimte zien voor ontwikkeling. Een veelgestelde vraag is dan ook: hoe kunnen we (nog) meer halen uit ons inkoopsamenwerkingsverband?

Amerika

Inkoopsamenwerkingsverbanden ontstaan vaak doordat inkopers uit soortgelijke en/of nabijgelegen organisaties elkaar opzoeken en contracten afsluiten. In een jong inkoopsamenwerkingsverband worden 'gemakkelijke' en minder gevoelige inkooppakketten (zoals energie, kantoorartikelen) vaak samen opgepakt en succesvol aanbesteed. Maar de waarde van de gedeelde contracten blijft relatief laag en het oppakken van minder gemakkelijke inkooppakketten met een hogere waarde komt niet altijd van de grond.

Dat het wel mogelijk is om ook minder gemakkelijke inkooppakketten met een hogere waarde gezamenlijk aan te besteden, blijkt bijvoorbeeld uit samenwerkingsvoorbeelden in de zorgsector in de Verenigde Staten. De Amerikaanse zorgsector kent de nodige problemen, maar op het gebied van succesvol gezamenlijk inkopen kunnen we van deze sector nog wat leren.

In de VS vindt bijna de helft van de totale zorginkoop plaats via Group Purchasing Organizations (GPOs). Nog afgezien van kwaliteitsverbeteringen en besparingen op transactiekosten claimen deze

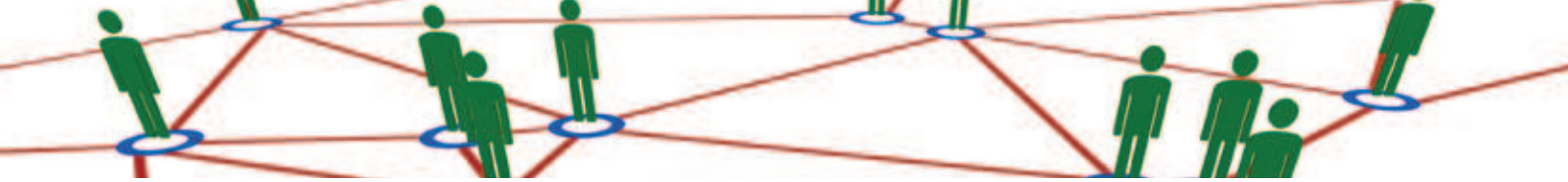
inkoopsamenwerkingsverbanden inkooprijksbesparingen van 10 tot 15 procent te behalen (circa \$ 38 miljard per jaar). Over de totale Nederlandse zorginkoop via inkoopsamenwerkingsverbanden zijn geen betrouwbare cijfers bekend, maar zeker is dat die veel lager ligt dan in Amerika.

In de VS zijn zo'n achthonderd inkoopsamenwerkingsverbanden in de zorg. In Nederland zijn dit er circa 25. De VS hebben ruim twintig keer zo veel inwoners als Nederland, wat grofweg betekent dat er niet veel verschil is in het aantal inwoners per inkoopsamenwerkingsverband. Maar zoals gezegd verschillen de totale gezamenlijke inkoopvolumes wel veel van elkaar, waaruit we kunnen afleiden dat het inkoopvolume per inkoopsamenwerkingsverband in Nederland veel lager ligt dan in de Verenigde Staten. Daarnaast zijn de doelen van Amerikaanse samenwerkingsverbanden doorgaans breder geformuleerd, is de samenwerking vaak intensiever geborgd in de interne organisatie van de leden, en is de organisatie van de samenwerkingsverbanden zelfstandiger en uitgebreider opgezet. Deze organisatie wordt over het algemeen niet alleen bekostigd door de leden van het samenwerkingsverband, maar ook door de leveranciers.

De verschillen tussen Nederland en de Verenigde Staten kunnen onder meer worden verklaard door de langere staat van dienst van zorginkoop samenwerking in de VS. Amerikaanse samenwerkingsverbanden hebben langer de tijd gehad om zich te professionaliseren. De vraag is of en wat Nederlandse inkoopsamenwerkingsverbanden van dergelijke samenwerkingsverbanden kunnen leren.

Groeidimensies

Om het succes van inkoopsamenwerkingsverbanden te bevorderen, hebben wij een aantal groeidimensies geïdentificeerd. Dit is gebeurd op basis van wetenschappelijke onderzoeken naar groeimodellen voor organisaties in het algemeen en inkoopsamenwerkings-



verbanden in het bijzonder. Uit deze onderzoeken komt naar voren dat in de ontwikkeling van inkoopverenigingsverbanden vier fasen te onderscheiden zijn: het ontstaan (fase 1), de overgangsfase (fase 2), een volwassenheidsfase (fase 3) en verdere groei of ontkoppeling (fase 4).

Dergelijke fasen zijn vrij bekend en niet vernieuwend. Wat uit nieuw onderzoek wél blijkt, is dat inkoopverenigingsverbanden zich tot op zekere mate voorspelbaar ontwikkelen binnen elke fase, volgens meerdere groeidimensies. De vier meest dominante groeidimensies voor inkoopvereniging worden hieronder weergegeven. Uit ervaring en eerdergenoemde onderzoeken blijkt dat als een verenigingsverband zich ontwikkelt volgens deze groeidimensies, de leden het verband als succesvoller ervaren.

Groeidimensie	Omschrijving
1. Doelstellingen van het verenigingsverband	Doorontwikkelen van de doelstellingen van het verenigingsverband
2. Organisatie van het verenigingsverband	Verder professionaliseren van de organisatie van het verenigingsverband
3. Gezamenlijke activiteiten	Doorontwikkelen van het gezamenlijke inkoopvolume en andere activiteiten
4. Inkoopfunctie van de leden	Gezamenlijk professionaliseren van de inkoopfuncties van de leden, daar waar mogelijk en gewenst

Hierna worden de vier groeidimensies nader toegelicht en wordt concreet aangegeven hoe een verenigingsverband zich verder kan ontwikkelen. Voor elke dimensie ligt de nadruk op die specifieke elementen die meestal als het lastigst worden ervaren bij het ontwikkelen van een inkoopverenigingsverband van de ontstaansfase tot de volwassenheidsfase. Er wordt in dit artikel daarom met name aandacht besteed aan groeimogelijkheden voor fase 1 en 2.

De Nederlandse inkoopverenigingsverbanden bevinden zich meestal in de eerste twee fasen. Amerikaanse GPO's bevinden zich al jaren in de derde fase: Amerinet; MedAssets Supply Chain Systems; Consorta, Inc.; Novation; HPS; Premier, Inc.. Deze GPO's worden gerund door derden en beschikken over honderden contracten met leveranciers. De leden kunnen eigenaar zijn van het verenigingsverband en/of betalen lidmaatschapsgeld. De grootste inkoopbesparingen worden doorgaans geboekt op medische inkopen. De GPO's zijn erbij gebaat om goede contracten af te sluiten met leveranciers, omdat de leden anders lid worden van een andere GPO of individueel gaan aanbesteden.

Doelstellingen

De doelen van een inkoopverenigingsverband zijn in de ontstaansfase over het algemeen relatief eenvoudig. De focus ligt op het delen van kennis en/of het behalen van een lagere prijs en/of

een betere kwaliteit door gezamenlijk aan te besteden. De concrete uitwerking van de doelen van de samenwerking wil nog weleens verschillen. Zo wil het ene lid met name tijd besparen, terwijl een ander juist veel wil leren. Succesvolle verenigingsverbanden pakken dit op door doelen te synchroniseren of door duidelijke afspraken te maken.

In de overgangsfase van een verenigingsverband wordt aandacht besteed aan het ontwikkelen van normen waar de doelen op worden gericht, bijvoorbeeld concrete besparingsdoelstellingen. Die doelen worden vergeleken met de daadwerkelijk behaalde resultaten. Dit wordt gecommuniceerd naar de betrokkenen middels onder meer websites, nieuwsbrieven en/of managementrapportages.

Los van deze procesinhoudelijke verbeteringen besteden verenigingsverbanden in fase 2 ook meer aandacht aan doelen betreffende de professionalisering van de inkoopfunctie van de leden (zie ook groeidimensie 3). Vervolgens zien we dat verenigingsverbanden vaak bredere integrale doelen ontwikkelen dan doelen die alleen de inkoopfunctie raken. Zo kunnen doelen ook gericht zijn op logistieke verbeteringen of algemene organisatiedoelstellingen en groeit de inkoopvereniging uit tot samenwerking op vele gebieden.

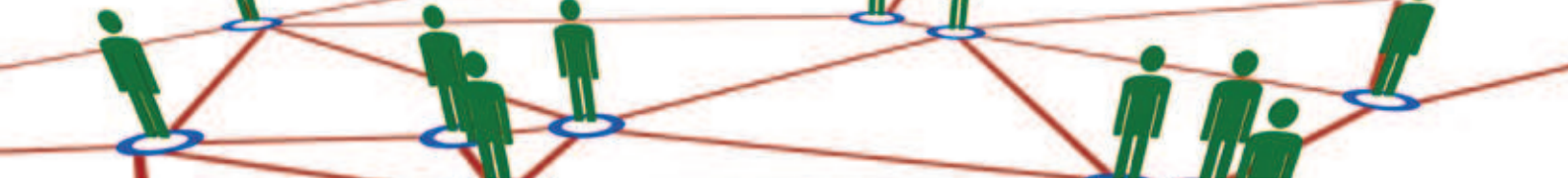
Dynamische organisatie

In de tweede groeidimensie nemen we in praktijk waar dat door een verenigingsverband in fase 1 vaak voor een langere termijn voor één verenigingsvorm wordt gekozen. Wij pleiten ervoor om de keuze voor een verenigingsvorm niet voor eens en voor altijd vast te leggen, maar om juist per gezamenlijke activiteit (bijvoorbeeld een aanbesteding) een keuze te maken voor een passende vorm en vast te stellen welke leden willen participeren. Zo wordt een dynamische organisatie gecreëerd. Ook kan er op deze manier rekening worden gehouden met onderlinge verschillen tussen de leden. Zo kan het goed zijn dat een enkel lid niet meedoet aan een bepaalde gezamenlijke activiteit. Een dergelijke gedifferentieerde aanpak zien we terug bij verenigingsverbanden in fase 2.

In deze tweede fase wordt bijvoorbeeld gekozen voor een centrale verenigingsvorm als er producten met een lage gevoeligheids-waarde, zoals energie, gezamenlijk worden aanbesteed. Gezamenlijke inkoopprofessionalisering van de inkoopfuncties van de leden wordt gerealiseerd met een gecoördineerde verenigingsvorm. Organisatiespecifieke producten en activiteiten worden bewust niet gezamenlijk aangepakt. Een bijkomend voordeel van een dergelijke gedifferentieerde aanpak is dat opgelegde samenwerking zo goed mogelijk wordt voorkomen, wat een belangrijke succesfactor is voor inkoopvereniging.

De keuze voor een verenigingsvorm wordt bij voorkeur niet door inkopers genomen, maar door het management. Het management kan de keuze maken op basis van inkoopdiagnoses en/of een advies van inkopers. Door het management een keuze te laten maken, ontstaat er commitment en bestuurlijk mandaat voor de verenigingswijze. Daarnaast kan er op een voldoende hoog niveau binnen de organisaties van de leden rekening worden gehouden met eventuele onderlinge concurrentie tussen de leden. Hierbij wordt wel opgemerkt dat concurrentie aan de 'voorkant' van organisaties (bijvoorbeeld op het gebied van dienstverlening) los kan staan van samenwerking aan de 'achterkant' (bijvoorbeeld door ge-





zamenlijke inkoop). Immers, als de kosten en baten eerlijk worden verdeeld, kunnen alle leden voordeel hebben bij samenwerking.

Suboptimaal

Inkoopsamenwerkingsverbanden besteden in fase 1 ruwweg 80 procent van hun tijd aan 20 procent van de omzet. Dit is meestal een erfenis die wordt meegedragen uit de tijd dat de samenwerking ontstond. Relatief kleine, 'veilige' contracten werden voor het eerst gezamenlijk opgepakt en deze contracten zijn altijd op de contractenlijst blijven staan. Bij gebrek aan concrete doelstellingen, goede onderlinge communicatie, aansluitende inkooppakketstrategieën en goed gezamenlijk contractmanagement blijft het samenwerkingsverband vaak suboptimaal inkopen en worden er geen of weinig grotere contracten toegevoegd.

In fase 2 vormt de bereidheid van de leden om een groter deel van de omzet gezamenlijk in te kopen een belangrijk onderdeel voor de ontwikkeling van een samenwerkingsverband. Hiertoe worden de potentiële gezamenlijke activiteiten en inkoopvolumes in kaart gebracht, waarbij het ook voor het management van de leden duidelijk wordt gemaakt wat de verbeter- en besparingsmogelijkheden zijn. Zie kader voor criteria die kunnen helpen bij het in kaart brengen van gezamenlijk potentieel.

Criteria voor gezamenlijk potentieel

- schaal, waaronder het gezamenlijke inkoopvolume en het aantal leden dat kan en wil deelnemen vallen;
- schaalvoordelen, waaronder kwantumkortingen vallen (afhankelijk van onder meer de mate van standaardisatie, logistieke voor- en nadelen en de kostenstructuur van een leverancier);
- uniformiteit, waarbij inkooppakketten met een uniforme aard (bijvoorbeeld energie) de voorkeur hebben;
- overlap, waaronder de huidige mate van overlap betreffende specificaties en leveranciers valt;
- urgentie, waaronder inkooppakketten vallen die op korte termijn worden aanbesteed door één lid of enkele leden;
- tijdsbesparing, waaronder het reduceren van dubbelwerk valt;
- marktpotentie, waarbij inkooppakketten met onbenutte marktpotentie de voorkeur hebben;
- geografie, waarbij niet lokaal gebonden inkooppakketten de voorkeur hebben.

Professionaliseren

De meeste inkoopsamenwerkingsverbanden nemen de inkoopfunctie van hun leden slechts beperkt over. Naast het inkoopsamenwerkingsverband hebben de leden ook een eigen inkoopfunctie. In elke fase van een samenwerkingsverband zien we dat bewust (of onbewust) de keuze wordt gemaakt om wel of niet de inkoopfunctie grotendeels uit te besteden aan een samenwerkingsverband. Als ervoor wordt gekozen om dit niet te doen, dan dienen de leden ook hun eigen inkoopfunctie te onderhouden. Door gebruik te maken van elkaars kennis en eventueel capaciteit kunnen de leden van een samenwerkingsverband elkaar helpen bij het professionaliseren van

elkaars inkoopfunctie.

In de eerste fase van een samenwerkingsverband vindt dit meestal ad hoc plaats. Er is bijvoorbeeld een bepaalde kennisvraag bij een lid en deze wordt al dan niet door een ander lid beantwoord. In fase 2 zien we dat het professionaliseren op een meer structurele wijze wordt opgepakt. In deze fase wordt om gezamenlijk inkoopfuncties te professionaliseren allereerst bepaald waar de leden staan op dat gebied van. Vervolgens wordt bepaald waar de leden op de korte en op de lange termijn willen staan. Oftewel: wat is het ambitieniveau van de samenwerkende leden? Als dit is vastgesteld, wordt nagegaan via welke wegen samen én afzonderlijk kan worden gekomen tot verdere professionalisering van de inkoopfuncties van de leden. Hierbij krijgen activiteiten prioriteit die met een relatief lage inspanning relatief veel effect opleveren.

Als bijvoorbeeld blijkt dat de leden allen hun individuele contractmanagement willen verbeteren, dan ligt het voor de hand om hiervoor een gezamenlijke aanpak te ontwikkelen. Als een of twee leden hun contractmanagement al goed hebben georganiseerd, dan kunnen zij ervoor kiezen om niet mee te doen met een gezamenlijke aanpak. Wel kunnen zij tips geven en ervaringen delen. Door te kiezen voor een dergelijke flexibele aanpak wordt rekening gehouden met onderlinge verschillen in inkoopambitie en -professionaliteit, wat weer een van de succesfactoren is voor inkoopsamenwerking. ●

Fredo Schotanus en Wout Koelewijn werken als adviseur bij onderzoeksen adviesbureau Significant. Schotanus is daarnaast als universitair docent Inkoopmanagement werkzaam bij de Universiteit Twente. Koelewijn is daarnaast als promovendus werkzaam bij de Universiteit Twente op het gebied van ondernemerschap in de zorg.

Bronnen

- Schotanus, F., 2007. *Horizontal Cooperative Purchasing*. ISBN 9789036525343, Proefschrift, Universiteit Twente, Enschede.
- Hovenkamp, H., 2002. *Competitive Effects of Group Purchasing Organizations' (GPO) Purchasing and Product Selection Practices in the Health Care Industry*. The Health Industry Group Purchasing Association.
- Meijer, J., Reijniers, J., 2007. *Inkoopcombinatie moet groeien*. Deal! 9, 32-35.
- Schneller, E.S., 2009. *The Value of Group Purchasing 2009: Meeting the Needs for Strategic Savings*. Health Care Sector Advances.
- Nollet, J., Beaulieu, M., 2003. *The Development of Group Purchasing: an Empirical Study in the Health Care Sector*. Journal of Purchasing and Supply Management, 9 (1), 3-10.