

Het marketing-concept : implicaties voor het inkoopbeleid

Citation for published version (APA):

Weele, van, A. J. (1982). Het marketing-concept : implicaties voor het inkoopbeleid. *Bedrijfskunde : Tijdschrift voor Modern Management*, 54(1), 33-40.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1982

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Het marketing-concept: implicaties voor het inkoopbeleid

1. Inleiding

De huidige economische situatie heeft belangrijke gevolgen voor het koopgedrag van industriële bedrijven. Men wordt zich steeds meer bewust van het feit dat bij de inkoop de eerste winst ligt. Dit is niet verwonderlijk indien men bedenkt dat ongeveer 60 cent van elke gulden omzet in de industriële sector bestaat uit ingekochte materialen en diensten¹. Het zal duidelijk zijn dat de inkoopfunctie voor een belangrijk deel medebepalend is voor het financiële resultaat van de ondernemingen, die in deze sector werkzaam zijn. Ook in strategische zin wordt de inkoopfunctie belangrijker. Steeds vaker worden ondernemingen aan inkoopzijde geconfronteerd met problemen in de toelevering van materialen. Deze problemen vloeien gedeeltelijk voort uit het feit dat enkele belangrijke grondstoffen (vgl. kobalt, antimoon, wolfram) schaarser worden. Voor een ander deel vloeien deze problemen voort uit het feit dat bepaalde materialen tijdelijk moeilijk te verkrijgen zijn. Deze tijdelijke schaarste situaties kunnen veroorzaakt worden door politieke factoren (vgl. OPEC), maar zij kunnen ook het gevolg zijn van faillissementen van belangrijke toeleveranciers.

De inkoper heeft tot taak om eventuele schaarste situaties op zijn inkoopmarkten tijdig te signaleren en hierop te anticiperen. Indien

een beperkt aanbod wordt verwacht ten aanzien van bepaalde materialen, dient onderzoek naar vervangingsmogelijkheden te worden geïnitieerd. In geval van verwachte stijgingen van de inkooprijzen dienen mogelijkheden tot reductie van de inkoopkosten te worden onderzocht. Een en ander maakt een marktgerichte instelling van de inkoopfunctie noodzakelijk, en hieraan wil het in de praktijk nog wel eens ontbreken. In veel industriële ondernemingen kan inkoop als een zuiver uitvoerende functie worden gekenmerkt. Uit onderzoek is gebleken dat in deze ondernemingen weinig aan inkoopplanning wordt gedaan² en dat van strategisch denken i.c. het ontwikkelen van strategieën ter veiligstelling van de materiaalbehoeften op lange termijn vrijwel helemaal geen sprake is³. De oorzaak hiervan is gelegen in het ontbreken van een duidelijk marktgericht inkoopbeleid. Om deze reden is de inkoopfunctie in veel ondernemingen niet meer dan een bestelfunctie, die gericht is op het op korte termijn verwerken van bestelaanvragen.

Bij het ontwikkelen van een marktgericht inkoopbeleid kan naar onze mening het aan verkoopzijde bekende marketingconcept grote diensten bewijzen. Tot op heden is de praktische uitwerking van dit concept, waaronder verstaan wordt een oriëntatie waarbij de bedrijfsactiviteiten worden afgestemd op de wensen en verlangens van de afnemers op de markt, exclusief aan de verkoopfunctie voorbehouden. Indien men de essentie van marketing beschouwt als 'de verzameling van menselijke activiteiten die zijn gericht op het bevorderen

* Drs. A. J. van Weele is als wetenschappelijk assistent verbonden aan de afdeling der Bedrijfskunde van de Technische Hogeschool Eindhoven. Hij houdt zich bezig met praktijkonderzoek naar het functioneren van inkooporganisaties van industriële ondernemingen.

en tot stand brengen van ruiltransacties⁴ dan kan het marketingconcept naar onze mening ook in inkooptermen worden vertaald. In dit artikel willen we aantonen dat het marketingconcept toepasbaar is voor al die bedrijfsactiviteiten, waar sprake is van ruiltransacties tussen de onderneming en haar omgeving. In het bijzonder willen we duidelijk maken dat het marketingconcept toepasbaar is op inkoopactiviteiten en kan dienen als richtsnoer voor het inkoopbeleid. Daarnaast zal worden aangegeven welke implicaties de toepassing van dit concept heeft voor de taakopvatting van de inkoopfunctie. Tenslotte besteden we aandacht aan de instrumenten voor de uitvoering van de inkooptaken.

2. De doelstelling van de inkoopfunctie

Het feit dat de inkoopfunctie in commerciële, maar ook in strategische zin belangrijker is geworden, dient te worden weerspiegeld in de doelstellingen en taakstellingen van de inkoopfunctie. Een analyse van een aantal inkoop-handboeken⁵ levert het beeld op van inkoop als een zuiver uitvoerende bedrijfsactiviteit. Doorgaans vindt men als doelstelling geformuleerd dat inkoop ervoor dient zorg te dragen, dat de juiste produkten van de juiste kwaliteit op de juiste tijd en plaats en in de juiste hoeveelheid tegen de juiste prijs ter beschikking van de aanvrager komen. Deze formulering weerspiegelt naar onze mening onvoldoende het commercieel belang van de inkoopfunctie. Onvoldoende komt tot uitdrukking de invloed die deze functie op het financieel resultaat van de onderneming kan hebben. Een bevredigend rendement staat of valt met een adequate uitvoering van de inkoopactiviteiten. Het is in dit verband weinig begrijpelijk dat waar het management vaak hoge eisen stelt aan functionarissen in marketing en produktie, zij vaak genoeg neemt met middelmatige prestaties van hun inkoopafdeling. Deze door Ammer⁶ in 1974 geconstateerde bevinding is naar onze mening

voor het merendeel van de Nederlandse industriële bedrijven nog steeds van toepassing. Het is dan ook verwonderlijk dat slechts weinig HBO'ers en academici in inkoopfuncties werkzaam zijn⁷, terwijl dit in verkoopfuncties een normaal verschijnsel is. Deze visie op inkooptaken doet ook onvoldoende recht aan het strategisch belang van de inkoopfunctie. Zoals eerder gesteld, dient inkoop te anticiperen op verwachte structurele en conjuncturele problemen in de toelevering. Om dit te kunnen doen is marktonderzoek en inkoopplanning i.c. het systematisch onderzoeken van inkoopmogelijkheden, waarmee de materiaalbehoeften van de onderneming op lange termijn kunnen worden veiliggesteld, noodzakelijk. Eventuele problemen in de toelevering dienen door gerichte actieplannen te worden ondervangen. Echter ook hier valt een vergelijking van inkoop met verkoop- en marketingactiviteiten in het nadeel van inkoop uit. Waar in marketing vaak sprake is van duidelijke acties (bijvoorbeeld in de vorm van produktplannen, reclameacties, produktontwikkeling), treft men deze in inkoop slechts sporadisch aan⁸. Dit heeft geleid tot een gewijzigde opvatting inzake de primaire taken en verantwoordelijkheden van deze functie. Een voorbeeld hiervan kan worden gevonden bij *Kaiser Aluminum*, een Amerikaanse multinational op het gebied van aluminiumwinning en -verwerking. De primaire doelstelling van de inkoopfunctie in deze onderneming is 'bij te dragen aan de verbetering van de concurrentiepositie van de onderneming door middel van een effectief inkoopbeleid, op zodanige wijze dat de onderneming in staat is haar taakstellingen ten aanzien van winst en groei te realiseren'⁹. Alhoewel breed geformuleerd, doet deze omschrijving naar onze mening recht aan de gedachte dat inkoop evenals verkoop kan worden beschouwd als een 'risk area for profit'¹⁰.

Een dergelijke opvatting van de primaire taken van de inkoopfunctie maakt de weg vrij voor

een meer marktgerichte benadering van de inkoopactiviteiten. De essentie van deze benadering is naar onze mening de constatering dat:

- de inkoopfunctie, evenals de verkoopfunctie primair gericht is op het voldoen aan de wensen van haar afnemers (i.c. aanvragende afdelingen zoals productieplanning, voorraadbeheer, technische dienst);
- de inkoopfunctie, om dit te realiseren, opereert op inkoopmarkten, die in principe onderhevig zijn aan de wetten van vraag en aanbod;
- het inkoopbeleid, uitgaande van de afnemersbehoeften, gericht dient te zijn op versterking van de marktpositie van de onderneming op lange termijn.

Deze benadering, die met inkoopmarketing zal worden aangeduid, wordt in de volgende paragrafen uitgewerkt.

3. Inkoopmarketing

In de literatuur, die er in de loop der jaren op gebied van marketing is verschenen, bestaat weinig eensgezindheid over hetgeen er nu precies onder de term marketing moet worden verstaan.

Afgaande op de in de literatuur gevonden omschrijvingen¹² kan men concluderen dat de term in vele gevallen op verschillende begrippen betrekking heeft.

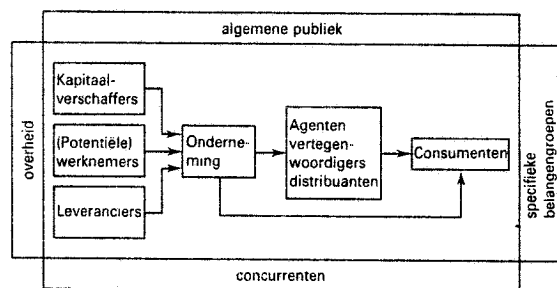
Leeflang en Beukenkamp¹³ signaleren dat de term marketing, zoals die in de literatuur wordt gebruikt, onder meer naar de volgende begrippen kan verwijzen:

- *filosofie*, die ten grondslag ligt aan het ondernemingsbeleid en tegen de achtergrond waarvan men bepaalde beslissingen neemt;
- marketing als *verzameling van activiteiten* die geïntegreerd worden uitgevoerd ter regulering van de in- en uitgaande goederenstroom;
- marketing als *functie*: de functionele eenheid in een organisatie, waar men onder meer verantwoordelijk is voor het nemen van beslissingen met betrekking tot de hiervoor genoem-

de activiteiten;

- marketing als *probleemgebied*: de verzameling problemen, die bij elkaar horen op grond van één of meer saillante gemeenschappelijke kenmerken.

Enkele van deze punten behoeven enige toelichting. Centraal in marketing als filosofie staat het '*marketing-concept*.' Dit is oriëntatie van de onderneming op de wensen en verlangens van de (potentiële) afnemers in dat deel van de markt, waar men zijn aandacht en inspanningen op wil richten. In de marketing als verzameling van activiteiten staat *integratie van ondernemingsactiviteiten* centraal. Verkoop, productie en produktontwikkeling kunnen niet los van elkaar worden gezien. Voor een optimaal functioneren is onderlinge afstemming van deze functies noodzakelijk. Marketing, opgevat in de zin van probleemgebied, is naar de mening van Kotler, het bevorderen en tot stand brengen van *ruiltransacties*. In een klassiek geworden artikel¹⁴ komt hij tot de conclusie dat marketing in principe relevant kan zijn voor alle relaties tussen een onderneming en haar belangengroepen (zie *figuur 1*).



Figuur 1: De onderneming en haar diverse belangen groepen (ontleend aan Ph. Kotler¹⁴).

Hiermee wordt in feite gesteld dat het marketing-concept ook voor de relaties tussen een onderneming en haar inkoopmarkten van belang kan zijn. Hoewel dit concept in principe op alle ruilrelaties tussen een onderneming en haar omgeving kan worden toegepast, is dit

concept tot op heden vrijwel exclusief uitgewerkt voor de relaties die de onderneming onderhoudt met haar verkoopmarkten. Indien men zich realiseert dat de onderneming voor de verwezenlijking van haar doelstellingen materialen, diensten, kapitaalgoederen, personeel en financiële middelen nodig heeft, die alle van bepaalde markten zullen moeten worden betrokken, dan kan men stellen dat er nog een groot terrein braak ligt, waarvoor het marketing-concept kan worden uitgewerkt (zie figuur 2).

Gebleden is dat de relaties van de onderneming met haar inkoop-, geld- en arbeidsmarkten, zowel in de literatuur, maar ook in de praktijk, in dit opzicht tot op heden verwaarloosd zijn. Echter ten aanzien van inkoop- en arbeidsmarketing neemt de belangstelling de laatste tijd toe¹⁵. Thans zal aandacht worden gegeven aan de voorwaarden, waaraan voldaan moet worden ten behoeve van een zinvolle toepassing van het marketingconcept op inkoopactiviteiten.

4. Toepassing van het marketing-concept op inkoop

Toepassing van het marketing-concept op inkoop vereist dat men zijn aandacht en inspanningen op de markt richt. Dit veronderstelt een grondige kennis van de wensen en verlangens

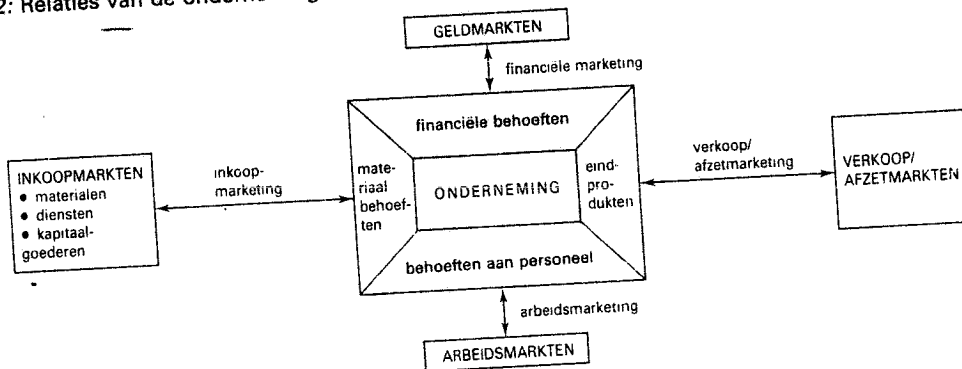
van de afnemer. Voorts dienen beslissingen over de hantering van de marktinstrumenten zoveel mogelijk geïntegreerd genomen te worden. En tenslotte zullen de beslissingen bij moeten dragen tot een zekere mate van winstgevendheid. Deze punten zullen thans worden toegelicht.

Marktgerichtheid

Zowel inkoopmarketing als verkoopmarketing zijn in principe gericht op het voorzien in behoeften van afnemers. In het geval van verkoopmarketing hebben we te maken met een situatie, waarin men op de hoogte is van de technische mogelijkheden die beschikbaar zijn binnen de onderneming. De behoeften waarin men wenst te voorzien zijn qua omvang en inhoud tot op zekere hoogte onbekend. De belangrijkste taak van een marktgericht verkoopbeleid is dan ook om door middel van marktonderzoek de in de markt gevoelde behoeften te identificeren en analyseren. Deze behoeften zullen min of meer aan moeten sluiten bij de technische voortbrengingsmogelijkheden van de onderneming.

Bij inkoopmarketing ligt de situatie net tegengesteld. Veelal is hier de behoefte van de afnemer (productieplanning of een andere interne aanvrager) exact bekend, doch de onzekerheid betreft hier de leverancier, die het benodigde

Figuur 2: Relaties van de onderneming met haar markten



artikel moet leveren. Met name in het geval van complexe componenten dient een leverancier gevonden te worden, die technisch in staat is om het gewenste produkt tegen acceptabele voorwaarden te produceren. De onzekerheid geldt hier de technische bekwaamheden van de leverancier. Vooral bij de aankoop van technisch gecompliceerde componenten wordt vaak grote aandacht besteed aan een doorlichting van de productie- en kwaliteitsbeheersing van de leverancier.

Een en ander impliceert dat de aan verkoopzijde bekende marketingmixinstrumenten niet zonder meer naar inkoop kunnen worden vertaald. De ontwikkeling van marktgerichte instrumenten zal dienen te geschieden, rekening houdend met het specifieke karakter van de inkoopfunctie.

Integratie van marktinstrumenten

Ook bij beslissingen omtrent de hantering van de inkoopmarktinstrumenten zal een geïntegreerde benadering voorop moeten staan. Inkoopbeslissingen kunnen nooit op zichzelf worden genomen en mogen nooit gericht zijn op maximalisering van het inkoopresultaat. Inkoopbeslissingen dienen genomen te worden, rekening houdend met de invloed van deze beslissingen op de overige materiaal-gerelateerde gebieden (vgl. voorraadbeheer, productieplanning, transport). Een beslissing om in plaats van weekbestellingen over te gaan tot maandelijkse afroepen, kan alleen genomen worden, indien men bekend is met de consequenties van deze beslissing voor de voorraadkosten.

Winstoriëntatie

In de praktijk komt men nog weleens de opvatting tegen dat inkoop niet kan bijdragen tot de winst, doch slechts minder kan uitgeven. Mijn ervaringen met bedrijven hebben geleerd dat waar inkoop als een marktgerichte activiteit wordt erkend deze functie heeft bijgedragen tot een duurzame verbetering van de kostprijs van het eindprodukt.

Voor de invoering van het marketing-concept binnen de inkoopfunctie zijn de volgende stappen noodzakelijk:

1. *Analyse van inkoopbehoeften en verkrijgbaarheid* zowel op korte als op lange termijn.

Deze analyse omvat:

- identificatie en analyse van de inkoopmarkt hoeften van de onderneming op aspecten als volume, inkoopprijs, aantal leveranciers, nieuwe leveranciers, nieuwe produkten e.d.
- indentificatie en analyse van de inkoopmarkt op aspecten als aanbod op de inkoopmarkt, omvang, vraag, aantal (potentiële) aanbieders, aantal (potentiële) vragers, prijsvorming, alternatieven etc.

2. *Planning en integratie van inkoopactiviteiten*. Men moet vastleggen welke produkten op korte, maar ook op lange termijn in welke vorm en tegen welke prijs van welke leverancier zullen worden betrokken. Een en ander dient vergezeld te gaan van een tijdsplanning. Voorts dient vastgelegd te zijn wie voor de aangegeven inkoopactiviteiten verantwoordelijk zal zijn.

3. *Controle en evaluatie*. Controle op de uitvoering van de planning is noodzakelijk. In geval van afwijkingen kunnen zich in principe twee mogelijkheden voordoen:

- de marges in de planning bleken ondanks een juiste uitvoering niet haalbaar: dit betekent dat de planning voor de toekomst moet worden bijgesteld.

- de planning was reëel, echter de uitvoering liet te wensen over; in dit geval dienen corrigerende maatregelen te worden genomen om de uitvoering te verbeteren.

5. Samenstelling van de inkoopmarketingmix

Welke instrumenten staan de inkoper, uitgaande van het marketing-concept nu ten dienste? Bij de beantwoording van deze vraag dringt een vergelijking met de bekende verkoopmarketinginstrumenten – te weten produkt, prijs, promotie, distributie en service – zich op. Ech-

ter, het specifieke karakter van de inkoopfunctie maakt een directe vertaling van deze verkoopinstrumenten in inkooptermen minder zinvol. Invoering van het marketing-concept voor inkoop vraagt naar onze mening om een geheel eigen uitwerking. Een interessante aanpak wordt gegeven door Harlander en Platz¹¹. Deze auteurs maken een onderscheid tussen zogenaamde 'beleidsvormende instrumenten' en 'marktbeïnvloedende instrumenten'. Onder de eerste categorie worden verschillende vormen van inkoopmarktonderzoek verstaan. De tweede categorie heeft betrekking op vijf hoofdactiviteiten in inkoop (zie *figuur 3*). Beide categorieën zullen thans nader worden besproken.

Beleidsvormende instrumenten

Onder beleidsvormende instrumenten vallen verschillende vormen van marktonderzoek. Hieronder wordt verstaan de systematische verzameling en analyse van alle beleidsrelevante gegevens, die betrekking hebben op het economische ruilverkeer van goederen en diensten. Inkoopmarktonderzoek wordt dan beschouwd als een verdere verfijning hiervan. Met deze activiteit wordt vastgesteld wat de werkelijke en potentiële marktpositie is van de onderneming, de leveranciers en de concurrenten. De bijdrage van inkoopmarktonderzoek is hoofdzakelijk gelegen in de beïnvloeding van de kosten van materiaalverwerving en -beheer. Harlander en Platz onderscheiden de volgende gebieden van marktonderzoek:

- historisch inkoopmarktonderzoek: dit betreft het nagaan in hoeverre verwachte effecten van eerder genomen inkoopbeslissingen ook daadwerkelijk zijn uitgekomen;
- situatieanalyse: deze vorm van onderzoek is op het heden gericht en betreft het verstrekken van actuele informatie over leveranciers, producten, prijzen enz.;
- voorspellend marktonderzoek: dit betreft het doen van voorspellingen over vraag- en aanbodsituaties van bepaalde producten, inkoop-prijzen enz.

Marktbeïnvloedende instrumenten

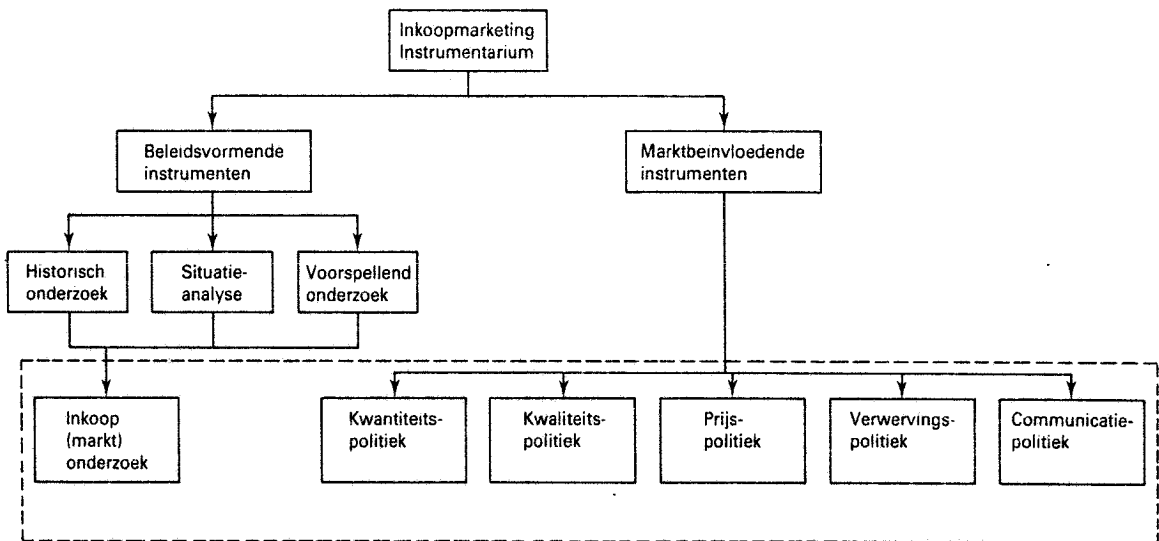
Doel van de *kwantiteitspolitiek* is de factor 'hoeveelheid' (lever- en bestelhoeveelheid) binnen de materiaalsector zo economisch mogelijk aan te wenden. Om zo optimaal mogelijk gebruik te maken van deze factor is nauwe coördinatie vereist tussen productieplanning, voorraadbeheer en inkoop. Dit geldt in het bijzonder ten aanzien van beslissingen inzake:

- maken of kopen;
- uitbesteding bij capaciteitsoverbezetting;
- kopen of huren.

Een middel waarin de factor 'hoeveelheid' werkelijk als tactisch instrument tot uitdrukking komt is de inkoopcombinatie i.c. het gezamenlijke inkopen van gemeenschappelijke benodigde producten door een aantal ondernemingen. Meer traditionele middelen zijn: het variëren van bestelhoeveelheid c.q. het laten variëren van de bestelfrequentie. Tenslotte wordt in dit verband ook nog 'recycling' genoemd als mogelijkheid om door middel van herbewerking de inkoopbehoefte te verminderen.

Centraal in de *kwaliteitspolitiek* staan de materiaal-specificaties. Harlander en Platz huldigen het standpunt dat de onderneming niet zozeer producten nodig heeft, alswel de functies die zij vervullen. Om deze reden dienen de specificaties in functionele termen te worden vastgelegd. De inkoper dient deze specificaties als een variabele factor te beschouwen en deze qua inhoud zoveel mogelijk binnen de eigen onderneming ter discussie te stellen. Het is de taak van inkoop om zoveel mogelijk tegenwicht te geven tegen technisch georiënteerde bedrijfsfuncties als research en ontwikkeling, produktontwikkeling enz. Als belangrijke deelinstrumenten worden in dit verband onder meer genoemd:

- *materiaalstandaardisatie*: door te streven naar vereenvoudiging c.q. uniformering van bepaalde specificaties kan de inkoper zijn inkoopassortiment beperken en zijn commerciële manoeuvreerruimte vergroten;



Figuur 3: De inkoopmarketing-mix

- een op de *levenscyclus* van de eindprodukten gericht *inkoopbeleid*: het heeft weinig zin kwaliteitsverbeteringen te onderzoeken van materialen, die verwerkt worden in produkten, die aan het eind van hun levenscyclus zijn;
- gerichte kwaliteitsverbetering door het opleggen van *taakstellingen aan leveranciers* ten aanzien van toegestane afkeur, kostprijs van hun produkten enz.;
- het overeenkomen en geleidelijk uitbouwen van duurzame *garantie-verplichtingen* door de leverancier;
- speciale programma's op het gebied van *waarde-analyse*.

De grootste overeenkomst tussen inkoopmarketing en verkoopmarketing is naar onze mening gelegen in de *prijspolitiek*. Doel van de prijspolitiek is om op basis van kennis omtrent de prijsvorming tot een zo gunstig mogelijk resultaat voor de onderneming te komen. Begrip en kennis van markt vormen en de gevoeligheid van de inkoop prijs van markt- en aanbodfacto-

ren zijn hiervoor noodzakelijk. Het feit of deze primair kosten- dan wel marktgevoelig is¹⁶ bepaalt in eerste instantie de te volgen prijsstrategie.

Voor wat betreft de wijze van verwerving (*verwervingspolitiek*) staan de ondermijning twee principiële mogelijkheden open:

- ofwel zij kan de materialen en diensten *direct* dat wil zeggen in *eigen beheer* verwerven; indien men voor deze mogelijkheid kiest, dan doet zich het probleem voor op welke wijze de inkoopfunctie organisatorisch in de organisatiestructuur moet worden ingepast;
- ofwel zij kan de materialen en diensten *indirect* verwerven bijvoorbeeld door de inkoop te laten verrichten door tussenpersonen (vgl. makelaars) of door zich aan te sluiten bij een inkoopcombinatie.

Door middel van een gerichte *communicatiepolitiek* dient het idee van inkoopmarketing aan alle betrokkenen aan de inkoopzijde, te weten leveranciers en interne afnemers, duidelijk te worden gemaakt. Uitgaande van de gedachte

dat leveranciers de belangrijkste 'human assets' voor de onderneming vormen, dient de communicatiepolitiek erop gericht te zijn betrouwbare en technisch bekwaame leveranciers voor de inkoopbehoeften van de onderneming te interesseren. Een en ander houdt in dat potentiële leveranciers tijdig bij nieuwe ontwikkelingen worden betrokken, duidelijk worden geïnformeerd omtrent materiaalspecificaties en tijdig op de hoogte worden gesteld van de behoeftenplanning.

6. Conclusies en samenvatting

Alhoewel diverse marketing-auteurs de mogelijkheid voor toepassing van het marketing-concept op andere gebieden dan de verkoopfunctie open laten, is de uitwerking van dit concept hoofdzakelijk beperkt gebleven tot de ruilrelaties tussen de onderneming en haar afnemers. Een uitwerking voor het beleid inzake de inkoop-, de personele en de financiële functie heeft vrijwel nog niet plaatsgevonden. Toepassing van dit marketing-concept voor de inkoopfunctie is mogelijk. Dit vereist een ruimere opvatting over de primaire taken van deze functie. Voor een succesvolle implementatie is vereist dat inkoop door het management wordt erkend als een strategische ondernemingsfunctie, die in hoge mate kan bijdragen tot verbetering van het financiële resultaat van de onderneming. Het 'marketing-concept' kan ook voor de inkoopfunctie als een leidend beginsel worden gehanteerd. Vanuit deze filosofie kunnen marktinstrumenten voor de inkoopfunctie worden ontwikkeld.

Literatuur

1. Dit kan worden afgeleid uit de 'Productie en verbruiksstatistiek van de Nederlandse Industrie' gepubliceerd in *Statistisch Zakboek 1980*, CBS, pp. 158-166.
2. Joel. Adamson, Corporate Long Range Planning must include Procurement, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, 1980, pag. 25-32.
3. Robert E. Spekman en Ronald P. Hill, Strategy for Effective Procurement in the 1980's, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, 1980, pag. 2-7.
4. Ph. Kotler, *Marketing Management, analysis, planning and control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1980.
5. Zie onder andere: D. S. Ammer, *Materials Management and Purchasing*, 4th ed., Irwin, Homewood, Illinois, 1980, hoofdstuk 3; J. H. Westing, I. V. Fine and G. J. Zenz, *Purchasing Management Materials in Motion*, 4th ed., Wiley, New York, 1976, hoofdstuk 1; S. F. Heinritz and P. V. Farrell, *Purchasing Principles and Applications*, 5th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1971, hfdstk.2.
6. D. S. Ammer, Is Your Purchasing Department a Good Buy?, *Harvard Business Review*, March/April 1974.
7. J. H. Ruts, ISFAH, Voorbeeld van visie en initiatief, *Bedrijfsvoering*, januari 1981, pag. 4-8.
8. A. J. van Weele, *Het meten van het inkoopresultaat, verslag van een praktijkonderzoek onder 72 industriële productieondernemingen in Nederland*, NEVIE, 1981.
9. W. Faes, J. G. de Rijcke en A. J. van Weele, *Purchasing Management in the United States*, working paper (niet gepubliceerd) TH-Eindhoven – RU-Gent, augustus 1981.
10. Owen Davies, The Marketing Approach to Purchasing, *Long Range Planning*, June 1974, pag. 2-11.
11. N. Harlander und G. Platz, *Beschaffungsmarketing und Materialwirtschaft*, Lexika-Verlag, Grafenau, 1978.
12. Zie voor een opsomming van een 23-tal definities: E. A. van Eunen en F. F. O. Holzhauser, *Marketing Begrippenlijst*, Leiden 1973.
13. P. S. H. Leeftang en P. A. Beukenkamp, *Probleemgebied marketing, een managementbenadering*, Stenfort Kroese B.V. Leiden/Antwerpen, 1981, hoofdstuk 1.
14. Ph. Kotler, A generic concept of marketing, *Journal of Marketing*, april 1972, pag. 46-54.
15. Zie voor ontwikkelingen op het gebied van inkoopmarketing onder andere: H. W. C. van der Hart, Inkoop, marketing en marktonderzoek, *Inkoop*, 13, 1974, nr. 9, pag. 198-206; Ben M. Enis en Sam V. Smith, A Marketing Perspective for Purchasing Management, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1980, pag. 11-17; Zie voor ontwikkelingen op het gebied van arbeidsmarketing onder andere: H. W. C. van der Hart en A. Morenc, *Afstemming van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt*, Deel I, Werkbiedenden, Onderzoeksrapport – TH. Eindhoven, 1980; H. W. C. van der Hart en A. Morenc, De marketing van arbeidsplaatsen, *Personeelsbeleid*, juni 1981, nr. 6.
16. A. van Eck, H. de Weerd en A. J. van Weele, De beoordeling van de inkoopprijs, *Bedrijfskunde*, 1981/3, pag. 277-288.