



**Naam:** Klaas Stek

**Functie:** promovendus

**Organisatie:** Universiteit Twente

**Ook:** als *visiting researcher*

verbonden aan de Technische  
Universitat Graz in Oostenrijk

HOUGLERAAR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT KIJKT NAAR DE TOEKOMST

# 4 SCENARIO'S VOOR INKOOPT IN 2035

## Waar gaat het heen met inkoop?

**Hoogleraar Supply Chain Management aan Florida State University Larry Giunipero ontwikkelde vier toekomst-scenario's voor de inkoopfunctie.**

**Onderzoeker Klaas Stek laat ze hier de revue passeren.**

**W**e bevinden ons in een zeer instabiele tijd, meent Larry Giunipero, een Amerikaanse hoogleraar Supply Chain Management aan Florida State University. Hij was zelf inkoper, is sinds de jaren 70 actief als wetenschapper en is medeauteur van vier inkoophandboeken en veel wetenschappelijke artikelen op het gebied van strategische inkoop en *supply chain management*. "De bedreigingen en de opgaven zijn groter dan ooit", meent Giunipero. "In de afgelopen

tien jaar zijn viermaal meer natuurrampen voorgekomen dan in de periode 1970 – 1980. Het aantal conflicten neemt toe. De kloof tussen arm en rijk wordt groter: ongeveer 99 procent van de rijkdom is in handen van nog geen 2 procent van de wereldbevolking. Er is een toenemend tekort aan grondstoffen en water. Het aantal online aankopen groeit sterk. Kleine bedrijven halen met behulp van crowdfunding geld op voor hun zakelijke ideeën. 3D-printing zal bedrijfsstrategieën drastisch veranderen. Al deze ontwikkelingen zullen grote effecten hebben op de inkoopfunctie."

### Veranderende toekomst

Giunipero voegt eraan toe dat de lonen in China elk jaar oplopen. Wat zullen de gevolgen daarvan zijn voor inkoop? Daarnaast staat de inkoopfunctie voor de uitdaging om grip te krijgen op de snelle technologische ontwikkelingen, die de aard van de werkzaamheden zullen veranderen. Daarbij zullen andere individuele vaardigheden nodig zijn om stand te houden in de inkoopfunctie.

Tijdens zijn recente bezoek aan Europa zegt Giunipero desgevraagd dat hij de Europese inkoopprofessionals adviseert om alert te zijn en zich goed voor te bereiden op de veranderende toekomst. Hij daagt bedrijven uit om verder vooruit te kijken en een stip op de horizon te zetten. Het maakt daarbij niet uit of het nu gaat om een klein bedrijf of een

**FIGUUR**

4 TOEKOMSTSCENARIO'S VOOR INKOOP

AUTOMATISERING EN DIGITALISERING



Bron: KPMG, 2016.

grote multinational, want in alle gevallen doen zich veel kansen voor en zijn er veel valkuilen.

**Eeuwigheid**

Beursgenoteerde bedrijven moeten aandeelhouders tevreden houden. Als gevolg daarvan wordt slechts een kwartaal vooruitgekeken. Een periode van vijf jaar is een eeuwigheid voor dit soort ondernemingen. Guinipero is dan ook van mening dat er veel kansen zijn voor middelgrote tot grote Europese familiebedrijven. Deze bedrijven denken namelijk in decennia in plaats van in kwartalen. Hij roept bedrijven op om voldoende capaciteit vrij te maken om een toekomstscenario te vormen. Samen met futuroloog Heiko von der Gracht en KPMG-consultant Marcus Schueller heeft Guinipero een onder-

*Zal de inkoopfunctie opgaan in een volledig geautomatiseerd systeem van slimme algoritmes of zal het menselijke kapitaal centraal staan?*

zoeksrapport opgesteld waarin mogelijke toekomstscenario's worden geschetst voor de inkoopfunctie in 2035. In het rapport wordt een matrix gepresenteerd met vier toekomstscenario's voor de inkoopfunctie (zie de figuur hierboven). Op de ene as van

de matrix staat een decentrale versus centrale inkooporganisatiestructuur. Op de andere as staat een omgeving die wordt gekenmerkt door kunstmatige versus menselijke intelligentie: zal de inkoopfunctie opgaan in een volledig geautomatiseerd systeem van slimme algoritmes of zal juist het menselijke kapitaal centraal staan? Dit levert vier scenario's op met zeer grote verschillen. Hieronder worden ze toegelicht.

### SCENARIO 1

#### Inkoop bestaat niet langer als een onafhankelijke functie

In een gedecentraliseerde en geautomatiseerde inkoopfunctie zijn er meer robots dan mensen en de interne en externe processen zijn gedigitaliseerd en ingebed in een omvattend industrieel netwerk. In dit scenario zijn de operationele en tactische taken overgenomen door systemen en machines. De strategische beslissingen ten aanzien van bijvoorbeeld *partnerships* met leveranciers worden genomen door professionals in productmanagement en -ontwikkeling of door de directie of raad van bestuur.

### SCENARIO 2

#### Inkoop is de sleutelfunctie in de organisatie

In een gecentraliseerde en geautomatiseerde inkoopfunctie werken mens en machine samen. De technologie vervangt de mens niet, maar vult deze aan. In dit scenario draait het om data-analyse, IT-competenties, risicomanagement en budgetmanagement. De supply chain is volledig geïntegreerd en worden gemanaged met geautomatiseerde systemen van het begin tot het einde van de waardeketen.

### SCENARIO 3

#### Inkoop in een projectgedreven omgeving

Een decentrale inkoopfunctie waar de menselijke invloed duidelijk voelbaar is, zal gedomineerd worden door projecten. Alleen de projectmanagers zijn in vaste dienst en de andere professionals in het team werken op tijdelijke basis. De technologie is ondersteunend daar waar het gaat om het faciliteren van professionals. In dit scenario is plaats voor fluïde organisaties, die bepaald en gekenmerkt worden door dynamische werkgroepen.

### SCENARIO 4.

#### Inkoop als creatieve ondersteuner van innovatieve processen

In een gecentraliseerde inkoopfunctie, waar de nadruk niet ligt op technologie en automatisering van processen, maar op de inventiviteit van de medewerkers, zal de technologie de mens in staat stellen goed te functioneren. De bedrijfsvoering zal in het teken staan van de professional, die de hoogste prioriteit heeft en hoog gewaardeerd wordt. Taken

---

*“Zorg ervoor dat je voortdurend op de hoogte blijft van de manier waarop de inkoopfunctie zich in de bedrijfstak verder ontwikkelt”*

---

van de inkoopfunctie liggen voornamelijk op het gebied van het managen van het wetenschappelijk netwerk en de talloze creatieve geesten en innovatieteams.

Giunipero raadt Europese inkoopprofessionals aan zich te blijven focussen op de vraag welk scenario van toepassing zal zijn voor hun specifieke bedrijfsomgeving. Ook is het volgens hem belangrijk om proactief belangrijke veranderingsprocessen te initiëren. “Blijf voortdurend op de hoogte van de manier waarop de inkoopfunctie zich in de bedrijfstak verder ontwikkelt”, aldus de hoogleraar. De volgende stap is dan om het scenario voor de betreffende inkoopfunctie te ontwikkelen en om hiervoor goedkeuring en ondersteuning bij de directie te verkrijgen. Een concreet uitvoerbaar plan kan niet zonder de benodigde middelen tot stand komen, benadrukt Giunipero. ●

Meer lezen: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/kpmg-studie-future-proof-procurement-sec.pdf>

