

Rondetafeldiscussie met inkoopconsultants

Kroon, M.; van Damme, D.; Vos, G.C.J.M.

Published in:
Facto Magazine

Publication date:
2003

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Kroon, M., van Damme, D., & Vos, G. C. J. M. (2003). Rondetafeldiscussie met inkoopconsultants: Belang van inkoop gaat verder dan alleen maar kosten besparen. *Facto Magazine*, januari, 22-29.

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

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Belang van inkoop gaat verder dan alleen maar kosten besparen

Rondetafeldiscussie met inkoopconsultants

Een rondetafeldiscussie aan het einde van het jaar is voor Facto Magazine zo langzamerhand uitgegroeid tot een traditie. In 2000 werd gediscussieerd met vijf jonge inkooppromovendi en in 2001 met vijf ervaren inkoopdirecteuren. Dit jaar gingen vijf prominente inkoopadviseurs van vijf verschillende adviesbureaus rond de tafel. Het onderwerp *kostenbesparingen* sluit aan bij het thema van dit nummer, maar gaat verder: hoe kan inkoop bijdragen aan de strategie van de organisatie en hoe kan zij deze waarde aantonen?

Mary Kroon
Dick van Damme
Bart Vos

Reikt strategisch inkoop verder?

Het strategisch belang van inkoop wordt volgens veel inkopers nogal eens onderschat. Als inkoop al strategische waarde wordt toegedicht, dan beperkt zich dat voornamelijk tot kostenreductie. Dit zou inkoop ook wel een beetje aan zichzelf weten kunnen hebben, immers, uit onderzoek van Purchasing Excellence is gebleken dat Nederlandse bedrijven – als Teal aan inkoopverbetering doen – primair voor de kostenreductie gaan.

Gerco trapt af door te stellen dat Nederland op inkoopgebied achter gaat lopen in vergelijking met andere Europese landen. Vooral de UK maakt een enorme sprong. 'Er is gelukkig een aantal bedrijven dat voor kostenbesparing gaat, maar de meeste zijn zelf zover nog niet. Vijf procent van de actoren gaat verder dan kosten besparen, maar het leeuwendeel doet nog niks. Terwijl inkoop in feite een anti-

cyclisch hulpmiddel zou moeten zijn, leunen de meeste bedrijven nog achterover.' Dick: 'En de focus is dan gericht op kostenbesparing en niet op een breder strategisch belang.' Jan vindt er niets mis mee dat je met de kosten begint als je aan inkoop gaat werken. 'Het is de traditionele focus, inkopers zitten vaak teveel op de kosten, terwijl de beschikbaarheid van materiaal bijvoorbeeld soms belangrijker is. Als je gaat zitten duwen op de kosten en daarmee de bedrijfsdoelstelling niet haalt, dan heb je nog niet veel bereikt.' Jan Willem zou een onderscheid willen maken tussen grote en kleine bedrijven en tussen materialen en NPR (ofwel stuklijst en facilitair). Ik denk dat stuklijsttrajecten, zeker bij de grote bedrijven, al langere tijd aandacht hebben gekregen. Het facilitaire stuk is coming, met name als de economische druk wat zwaarder wordt aangezet.' Gerco: 'Vfe kunnen heel veel bedrijfstakken overzien vanuit ons bureau. Wat je aantreft bij Philips is absoluut geen gemene deler, zelfs niet in de

om voor het management de cijfers maandelijks boven tafel te krijgen dan om de processen te verbeteren.

Ook Max vindt General Electric een uitzondering op de regel, omdat in dat bedrijf de regels consistent en consequent worden toegepast. De systematiek werkt daar wel, ook omdat alle managementlagen getraind en beoordeeld worden op meten. 'Als we zouden stoppen met het meten van de verkeerde dingen gaat er niks fout. Sterker nog we zouden tijd overhouden om die dingen te doen die we ons voor-nemen.'

Gerco: Heel veel organisaties hebben de heilige graal gevonden en gaan een groot besparingsprogramma doen, gaan maverick buying elimineren. Het licht gaat dan op groen, er wordt veel geld en energie geïnvesteerd. Maar dan? In het jaarverslag vind je later niets van dit project terug. Daar gaat dus iets fout.'

BarfHoe komt dat dan?'

Max denkt dat het te maken heeft met het zichtbaar maken van inkoop-savings. Je kunt de besparingen direct toevoegen aan de bottom line, dan is het zichtbaar. Je kunt ook de prijzen verlagen, aan de **verkoopkant**. Dan zie je het niet.'

Barfr: 'Dan moet je het toch ergens anders zien* in een groter marktaandeel bijvoorbeeld?'

Max: 'Het kan ook gaan om het voorkomen van verlies van marktaandeel en dikt zie je niet terug.'

Jules' vindt het belangrijk dat je intern

vasthoudt aan wat je bereikt met het inkoopprogramma. 'Dit programma stagneert vaak door een gebrek aan changemanagement, door het niet integreren van leveranciers daarin, door gebrek aan executive commitment. Het gevaar is dat men op een gegeven moment weer overgaat tot de orde van de dag.'

*Uit de voorgaande discussie blijkt dat het meten van prestaties en dus ook het kennen van de kosten erg belangrijk zijn, terwijl in het onderzoek **World-Class Purchasing 2001-2002** 'integrale kostenbenadering' het laagst scorende element is. Zijn die kosten voor inkoop nu belangrijk of niet?*

Jules: Ik denk dat de total costs heel lastig zuiver zijn te krijgen. Uit mijn ervaring kan ik zeggen dat iedereen het tien jaar geleden al had over Activity Based Costing, maar dat slechts weinig organisaties het ook echt toepassen. Dit geeft al aan dat het een lastige materie is. Belangrijk is om de essentie van verbeteringen zichtbaar te maken en vervolgens verder te gaan met je programma en niet alles fijnmazig in kosten te willen uitdrukken.'

Dick: 'Hoe krijg je een balans tussen kostenbesparing en strategisch meedoen? Moeten we eerst die kosten inzichtelijk maken of moeten we ook al iets anders gaan doen?'

Volgens Jules is de aansluiting met de business het cruciale startpunt. 'Op het moment dat het gemeenschappelijk belang duidelijk is ziet iedereen wel de voordelen.'

Max: 'Dat maakt het inkoopvak ook wel lastig. Wij zijn het erover eens dat aansluiting bij de business superbelangrijk is, maar je wordt altijd teruggeworpen op het operationele. Dat operationele moet je excellent doen, dan mag je pas een grotere broek aantrekken. Ik vind dat het basale operationele inkoopproces niet goed genoeg georganiseerd is, dus is alles wat daarboven opkomt niet goed te doen.'

Jules bestrijdt dit. Hij vindt dat kortetermijnproblemen altijd gescheiden moeten blijven van langetermijn strategische richtingen. 'Operationele problemen moet je op lokaal niveau oplossen. Anders verzand je.'

Jan en Jan Willem wijzen in dit verband op de rol van de schaalgrootte van het bedrijf en de complexiteit van het product. Volgens Gerco deugt de stelling eigenlijk niet. 'Die pleit ervoor dat je altijd integrale kostenbenadering zou moeten toepassen. Dat is onzin. Dat moet je vooral doen als je targetprijs lager is dan de kostprijs.'

Jan Willem: 'Een groot genus in de grote bedrijven is dat er geen goede costengineers meer zijn. Niemand kan meer een goede calculatie maken. De inkoper moet dan total cost denken, maar als hij volgens de 80-20 regel denkt ben ik al blij.'

Gerco: 'Het heeft veel te maken met



Gerco Rietveld: 'Terwijl inkoop een anticyclisch hulpmiddel zou moeten zijn, leunen de meeste bedrijven nog achterover.'



Jan Willem Ederveen: 'Het calimero-effect ligt gelukkig jaren achter ons.'



Max Boodie: 'Als we stoppen met het meten van de verkeerde dingen houden we tijd over om te doen wat we wilden doen.'

Topen Tob projecten!

Voorafgaande aan de rondetafeldiscussie kregen de adviseurs enkele stellingen en vragen toegestuurd. Ook kregen zij het verzoek om van tevoren na te denken over de drie belangrijkste succesfactoren van TOP inkoop (advies-) projecten en de belangrijkste drie faalfactoren van TOB inkoop (advies-) projecten. Deze factoren zijn aan het eind van de discussie verzameld en gecategoriseerd, zonder volgorde van belangrijkheden.

Opvallend is dat de aandacht voor de 'zachte' (change) kant van projecten in beide lijstjes als erg belangrijk wordt gezien.

Succesfactoren TOP inkoop (advies-) projecten

Leiderschap

- Leiderschap moet aanwezig zijn en worden getoond.
- Executive commitment om doelstellingen te realiseren moet zichtbaar zijn.
- Eenheldere visie plus beslissingsbevoegdheid van opdrachtgever

Organiseren

- Een project moet aansluiten bij strategische prioriteiten van de organisatie.
- Goede aanpak en formuleren van heldere doelstellingen.
- Resultaten, besparingen en structurele verbeteringen moeten parallel worden opgepakt.
- Benefits tracking moet plaatsvinden. Dat wil zeggen dat de te realiseren verbeteringen goed moeten worden nagegaan.
- Structuren om van project naar regulier proces te komen.

Aandacht voor 'change' aspecten

- m Er moet een noodzaak tot verandering (buming platform) aanwezig zijn.
- 'Capacity for change'. Het is natuurlijk niet niets dat je als adviseur moet managen in een andere wereld.
 - Veel aandacht voor competenties van mensen ('kwaliteit inkopers'). Projecten doe je tenslotte met mensen.
 - De mate waarin aandacht is voor 'stakeholder-' en change-management.
 - Eerst 'credibility' opbouwen door op korte termijn geld te verdienen. Het zogenaamde 'low hanging fruit'. Niels is zo motiverend als succes.

Faalfactoren TOB inkoop (advies-) projecten

Beperkte focus

- m Uitsluitend een korte termijn (kosten) focus.
- Inkoop zien als een geïsoleerd gebied, ontbreken 'business' benadering.
 - Sterke operationele (vak) organisatie.
 - 'Penny wise, pound foolish' gedrag. Om forse verbeteringen te kunnen realiseren moet vaak eerst fors worden geïnvesteerd en dat wil men niet doen.
 - Gebrek aan transparantie van de doelstellingen.

Weinig aandacht voor 'change' aspecten

Te weinig ootmuntment vanuit de organisatie van de opdrachtgever.

Weinig 'gevoel' voor 'change'. Je moet je realiseren dat de 'corridor of change' smal is, dat wil zeggen dat de mate waarin je kunt veranderen zeer beperkt is.

Top-down aanpak (alleen draagvlak op strategisch niveau). Problemen bij implementatie, je moet je goed afvragen hoe veranderingen gaan landen in de organisatie.

Het verleden! De meeste organisaties hebben al meerdere projecten achter de rug. Ervaringen van medewerkers met voorgaande projecten beïnvloeden het succes van nieuwe projecten.

de overtuigende druk die er zit op het verlagen van de kostprijs.'

Volgens Jan gaat het vaak om hele simpele dingen: Tak er niet teveel, pak de logistieke elementen. Het hoeft niet ingewikkeld te zijn om een goede kostencalculatie te maken.'

Jules: 'Je moet wel total cost denken, maar je hoeft niet alle kosten in detail inzichtelijk te maken.'

Groeiend ambitieniveau

Dick vraagt zich af of inkoop wat dit betreft anders is dan een productie- of een andere functie? En als dat al zo is, loopt inkoop daarin achter bij deze functies?

Gerco is van mening dat het ambitieniveau de afgelopen vijf jaar enorm is gegroeid.

Volgens Max zijn er zeker parallellen. "De inkoopfunctie is het op een na oudste vak ter wereld. De professionaliseringslag is ook al lang gaande, maar de echte inhaalslag ten opzichte van andere functies is pas van de laatste jaren. Gemiddeld is het in Nederland best voldoende. Het verschilt per sector. Soms zie je hele mooie dingen, maar er zijn ook sectoren die nog voor hele platte verbeteringen in aanmerking komen. Ik onderschrijf de conclusie dat het - door het kiezen van steeds een nieuw ambitieniveau - lijkt alsof je stilstaat.'

Jan beaamt dit: 'Het gaat niet snel genoeg naar ons idee. Het heeft met bewustwording te maken.'

Volgens Jan Willem is de inkoopfunctie wel degelijk opgeschoven en is het inkoopvak vandaag de dag voor studenten zelfs heel attractief. Hij ziet bij frontrunners als Shell en Unilever, de spontane sollicitaties binnenstromen en het verloop is volgens hem ook nog gering. Het feit dat er voor een inkoopdirecteur nu 6 tot 7 ton (gulden) wordt betaald, zal volgens Max ook bijdragen aan een wat meer 'sexy' imago van het inkoopvak.

Wordt inkoop wel voor vol aangezien? Blijkt dit uitsluitend uit de hiërarchische positie van de inkoper? Is deze hiërarchische positie een noodzakelijke voorwaarde om successen met inkoop te boeken?

Over het antwoord op deze vragen zijn de meningen verdeeld. Jules denkt dat een vertegenwoordiging van inkoop in de directie niet nodig is, maar wel handig. 'Als je die positie invult zonder duidelijke affiniteit met de business ben je nog nergens. Ik geloof veel meer in het integreren van de inkoop en de business. Dat hoeft niet op directieniveau te zijn.'

Jan vindt de vraag weer ingegeven vanuit de calimerogedachte. 'Als ik maar die directiefunctie heb, word ik gezien.'

Gerco is het niet met Jules en Jan eens. Hij hecht er juist aan dat inkoop op directieniveau actief wordt gestuurd. 'Inkoop heeft op heel veel facetten van het bedrijf dominante invloed. Dat moet je dan ook op het juiste niveau besturen.'

Jan: 'Dat ben ik weer niet met jou eens. Een goede inkoopminded CFO die een goede inkoopmanager aanstuurt, is een prima duo dat veel voor elkaar kan krijgen. De inkoopmanager hoeft niet in de board te zitten als CPO.'

Jules is het met Jan eens en denkt ook aan de praktische kant: "Hoeveel functies wil je dan in de RvB vertegenwoordigd zien? Bij logistiek en HRM hoor je hetzelfde verhaal. Je moet wel keuzes maken.'

Jan Willem: 'Dat is wel zo, maar ik vraag me wel af waarom in de maakindustrie de directeur engineering wel in de board zit en de directeur inkoop via de CFO geschakeld is. Waarom zou je engineering niet laten rapporteren aan inkoop? Dat zou een echte doorbraak betekenen.'

Jam 'Je kunt niet in zijn algemeenheid zeggen het moet niet of het moet wel. Het is afhankelijk van de impact van inkoop in het bedrijf. Je moet naar bedrijfstypologieën kijken en naar de fase waarin het bedrijf zit.'

Gerco vindt het niet zozeer een maturiteitsdiscussie. 'Als je matuur bent, ben je, als het goed is, verankerd op boardniveau. Als een vak mature wordt dan neemt de lijn het over. Dat zie je met PZ, met IT, met logistiek. Je mag veronderstellen dat dit ook met inkoop gebeurt.'

Jan Willem: 'Bij marketing is nooit een discussie ontstaan over de CMO, dus waarom wel over de CPO?'

Gerco: 'Wanneer je op boardniveau de kerncompetenties en de niet-kerncompetenties kan besturen, heb je een

goed model te pakken. Als je naar de leidende bedrijfstakken kijkt neem ik waar dat het fenomeen CPO in opkomst is.'

Max wil de discussie aangaan of inkoop toegevoegde waarde heeft en dan niet alleen in termen van geld. Hij vindt dat de invloed van de inkoopfunctie op duurzaam concurrentievoordeel, in het inrichtingsvraagstuk als label helder en zichtbaar moet zijn.

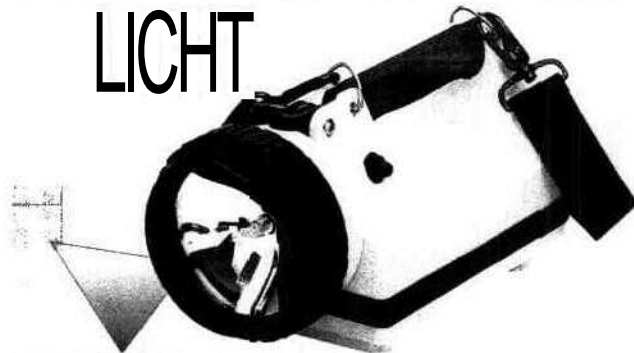
Jan Willem: 'In de jaren tachtig zijn kwaliteit en logistiek heel belangrijk geworden. Toch zijn deze disciplines weinig in de board vertegenwoordigd. Kwaliteit is een gevoel geworden en er zijn mensen die dit ook van inkoop vinden.'

Jules: Uiteindelijk vind ik het er meer om gaan waar de organisatie zich comfortabel bij voelt. Het moet aansluiten bij de organisatie.'

Max: 'Als de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie op duurzaam concurrentievoordeel groot is, dan is het gerechtvaardigd om op het hoogste niveau een inkoopfunctionaris te hebben. Waar het niet zo is kun je het doen om het proces op gang te brengen, om daarna te constateren dat je die inkoopfunctionaris niet meer nodig hebt, omdat die functie in de lijn is opgenomen. Ik denk dat je dit per situatie moet bekijken.'

Over één ding zijn allen het wel eens: om hoge inkoopprestaties te bereiken is een charismatische leiding onontbeerlijk.

r ÉÉN VAN DE 600 KEUZEMOGELIJKHEDEN VOOR PROFESSIONEEL LICHT



STREAMLIGHT LITE BOX

oplaadbaar
brandduur tot 8 uur
ook noodverlichtings-
uitvoering

vraag nu de nieuwe brochure

safetylux

LICHT Oÿ WERKT

Nijverheidswerf 37
NL-1402 BV Bussum
Tel: 035 69 14 476
Fax: 035 69 15 474
E-mail: postmaster@safaty-lux.nl
Internet: www.safety-luK.nl

U

smartpoint

CONNECTWG ACCESS TO INTELLIGENCE

S

Adress Ringweistraat 20 4181 CM-Waardenburg
TELEFOON 0418 65 48 80 E-MAIL info@smartpoint.biz

WWW.SMARTPOINT.BIZ

Smartpoint is een jong en innovatief bedrijf. Wij leveren smart cards en aanverwante **technologie**, software, systemen en geïntegreerde systemen..Onze kracht: het leveren van een totaalproduct. Van het op maat ontwikkelen van applicaties, tot volledige installatie en onderhoudsservice.

Wij staan garant voor kwalitatief hoogstaande, toegankelijke en intelligente oplossingen voor al uw betalings-, identificatie- en autorisatieprocessen.

Bezoek onze website of bel ons voor meer informatie.

SMART SYSTEMS FOR STADIUM EVENTS, AUTHOHISATION, CUSTOMER RELATION MANAGEMENT, LOYALTY AND PAYMENT