

## **BEDRIJVEN MOETEN HEEL ANDERS INKOPEN**

Gerco Rietveld stelt dat organisaties er verstandig aan doen om een stuk minder prijsgedreven in te kopen en juist vooral te kijken naar de kwaliteit van wat en hoe ze inkopen. Zo zou de zorgsector hierdoor tot maar liefst 30% kosten kunnen besparen. MKB-ers zouden dat van nature goed kunnen, aldus de auteur van het boek 'Inkoop – een nieuw paradigma' dat onlangs is uitgeroepen tot Managementboek van het Jaar 2010.

Ondernemers kunnen volgens Rietveld nog veel winst behalen als ze meer zouden letten op de achterkant (bijvoorbeeld inkoop, voorraadbeheer, organisatie van processen) van de onderneming en deze beter laten aanhaken op de voorkant (denk aan klantcontact en verkoop) van de organisatie. Ondernemen.blog.nl (O) interviewde deze sympathieke auteur en voormalig ING bankier (GR).

*O: Wie is Gerco Rietveld? Hoe zou uzelf omschrijven?*

GR: Ik ben een heel erg nieuwsgierig mens. Heb je wel eens gehoord van 'management drives' waar je met kleuren mensen kunt typeren? Welnu, ik ben een extreem geel mens. Ben vooral professioneel nieuwsgierig. Ik lees dan ook veel, erg veel. Vooral rondom mijn vakgebied en de aangrenzende vakgebieden. Heel af en toe is dat een boek, maar meestal zijn het artikelen. En interessante documenten leg ik apart. Het resultaat van de laatste 10 jaar was een stapel van 1 meter hoog in mijn huis en dit heeft uiteindelijk deels uitgemond in mijn nieuwe boek.

*O: Wanneer werd het u duidelijk dat er een boek over inkopen 'nieuwe stijl' moest komen?*

GR: In 1995 ben ik mijn eigen bedrijf gestart. Dankzij die positie heb ik bij diverse uiteenlopende bedrijven in de keuken kunnen kijken en gemerkt wat wel en niet werkt. Door de crisis is het vak inkoop van backroom richting boardroom verschoven. Organisaties letten steeds meer op de kosten en er is meer en meer belangstelling voor de inkoop binnen de organisatie. De kwaliteit van het inkopen heeft echter geen gelijke tred gehouden met deze toegenomen belangstelling. En dat is spijtig want daar is juist nog veel winst te behalen. Deze inzichten wilde ik delen met vakgenoten uit de inkoopwereld. Nadat ik twee jaar lang met het idee voor een boek heb rondgelopen heb ik uiteindelijk na twee jaar de knoop doorgehakt. Toen ben ik parttime gaan werken en heb mezelf achter de schrijftafel gezet!

*O: Kunt u ons in het kort vertellen waar uw boek over gaat?*

GR: 'Inkoop – een nieuw paradigma' stelt dat inkoop uit haar functionele isolement moet komen en tot een volwaardige partner in de business moet uitgroeien. In het boek wordt de business-gedreven inkoop als nieuwe generatie geïntroduceerd.

Dit ter vervanging van de huidige, klassieke inkooppraktijk waar vooral op prijs wordt ingekocht en niet zozeer op basis van kwaliteit en waardecreatie. Pleidooien hiertoe bestaan al lang, maar de weg erheen is niet eerder beschreven. Organisaties doen er goed aan leveranciers meer te integreren in de businessstrategie. De besturing van een organisatie – publiek of privaat – kan niet beperkt blijven tot de prestaties van de eigen organisatie. De prestaties van de toeleverketens maken daar een onlosmakelijk deel van uit.

*O: Je bent toch gek als je niet ook op prijs inkoop? Hoe voordeliger hoe beter toch?*

GR: Inkoop op prijs heeft het bedrijfsleven nu al twintig jaar gedaan. We hebben hiermee de boel een stuk efficiënter gemaakt maar tegelijkertijd veel vet van de botten gehaald van toeleveranciers. Nu dat vet weg is, moeten we er echt mee stoppen anders zijn de problemen straks niet te overzien en zijn de kosten veel hoger. Als je de kranten leest, dan zie je dat zo bijvoorbeeld steeds meer thuiszorginstellingen failliet gaan door aanbestedingen. Dit is de dagelijkse gang van zaken. Mijn pleidooi is dan ook om de bakens te verzetten en nu in te gaan kopen op kwaliteit. Uiteindelijk ben je goedkoper uit.

**“De zorg kan 20 tot 30 procent kosten besparen door anders in te kopen.”**

Inkopen met een te sterke focus op het bedingen van een zo laag mogelijke prijs is uiteindelijk een *run-to-the-bottom* proces. Dit geldt voor de hele maatschappij, want zo exporteer je een stukje van jouw ellende naar toeleveranciers. Zij doen vervolgens hetzelfde en zo ontstaat er verschraving van het aanbod. Kijk naar de farmaceutische industrie. De klant hoeft steeds minder te betalen voor medicijnen. Zo is er minder geld over om nieuwe medicijnen te ontwikkelen. En daar zijn we straks uiteindelijk allemaal de dupe van.

*O: Klinkt wel logisch allemaal maar hoe kan ik als MKB-er in de dagelijkse praktijk zien dat het vet voldoende weg is bij de toeleveranciers?*

GR: Goed opletten wat er in een sector gebeurt en naar buiten komt via o.a. de media aan signalen over de gezondheid van de sector. Dit zie je nu ook bij de schoonmaakbedrijven. Zij kunnen geen normale salarissen meer betalen in verband met de druk op de inkooprijzen vanuit hun klanten. Dan weet je dat de maat toch echt vol is.

# GERCO RIETVELD

strategist

*O: Hoe kan je dit als leverancier aankaarten bij je klant?*

GR: Als je met een echte prijskoper te maken hebt, zal hij daar niet echt vatbaar voor zijn, vrees ik. Dat geldt ook voor Europese aanbestedingen. Dan kan je niet zomaar veranderen.

Maar over het algemeen zou je kunnen proberen om op een hoger niveau met je klanten de dialoog aan te gaan en te verkennen en ontdekken of je een gemeenschappelijk belang kunt vinden bij belangrijke klanten. Je kan dan meer gaan samenwerken en nieuwe dingen tot stand brengen. Het creëren van extra waarde voor beide partijen staat daarbij centraal.

*O: Is dit wel zo'n goede tijd om met een nieuw inkoopconcept te komen? Het zijn economisch immers niet zulke beste tijden.*

GR: Daarom juist. Je kunt juist nu een tegenstelling laten zien dat inkoop op kwaliteit je veel meer oplevert dan inkoop met een te sterke focus op het bereiken van een zo laag mogelijke prijs. Als je tegen je leverancier zegt: 'Laten we eens kijken hoe we gemeenschappelijk een grotere win-win situatie kunnen bereiken, waarbij ik zoveel mogelijk waar voor m'n geld krijgt en jij ook zo blij mogelijk wordt, dan levert dat alleen al veel meer goodwill en dus positieve energie op bij de toeleveranciers die zich vervolgens ook harder zullen inzetten voor jou.

*O: Wanneer is een inkoper een goede inkoper?*

GR: Je ziet dat het vak van inkoop steeds vaker als deelvak te kiezen is op hogescholen en universiteiten. Prima allemaal, maar de praktijk laat zien dat de beste inkoopmanagers uit de business komen en niet uit het inkoopvak. Zij snappen hun business en kunnen vervolgens de manier van inkopen ook meer strategisch inzetten ter ondersteuning van de organisatie-doelstellingen.

Als je voor bruna werkt of voor Bol.com dan heb je met compleet verschillende businessmodellen te maken en dat heeft weer veel gevolgen voor de manier van inkopen. Pas als je dat inziet, ben je strategisch aan het inkopen.

*O: Voor welke ondernemer heb je zelf eigenlijk het meeste respect?*

GR: Ik heb eigenlijk voor alle ondernemers van het MKB respect, omdat zij allemaal een kans zagen en een bedrijf opgebouwd hebben. Zij voegen een stukje aan de wereld toe en snappen waar ze mee bezig zijn. Mensen die als directeur/bestuurder en manager in loondienst zijn, hebben vaak een veel grotere organisatie te leiden maar missen meestal de kwalificaties van ondernemer. De ondernemer snapt het businessmodel vele malen beter zowel aan de voorkant als aan de achterkant. Hij overziet het hele speelveld. De bestuurder overziet het veel minder. Hij kijkt naar de afzet, de financiële belangen en de beursanalisten. Het is juist voor hen

handig om aan de strategische kant mensen in dienst te nemen die invulling geven aan de achterkant van de medaille. De MKB Ondernemer staat over het algemeen van nature al dichterbij zowel de achter- als voorkant en daar gaat de inkoop een stuk beter. In een MKB van hooguit een paar honderd medewerkers is het geheel nog steeds goed te overzien.

## **“Het inkoopvak zit zichzelf erg in de weg”**

*O: U zegt wel eens dat het inkoopvak zichzelf heel erg in de weg zit. Wat bedoelt u daarmee?*

GR: De meeste inkopers richten zich op besparingen en hebben niet door dat de interne klant, het businessmanagement, meestal helemaal niets heeft met besparingen. Zij houden zich met andere dingen bezig, zoals hun klanten, producten, innovatie, processen en dergelijke. Inkoop wordt pas echt een volwaardige businessfunctie als het een kernrol speelt in het succes van diezelfde business.

*O: Voorbeeld?*

GR: Highways Agency – de Engelse Rijkswaterstaat – besepte dit op een gegeven moment ook en vroeg zich af wat hun kerntaken nou eigenlijk waren. De eerste conclusie was aanleg, beheer en onderhoud van wegen. Maar in tweede instantie kwamen ze hierop terug. Ze realiseerden zich dat dit eigenlijk de kerntaken van aannemers zijn en dat zij zijn meer de regisseur hiervan zouden moeten zijn. Hierdoor kon Highways Agency het leeuwendeel van haar taken overdragen aan de markt, wat resulteerde in een enorme afslanking. Inkoop heeft hier een sleutelrol gespeeld in het heruitvinden van Highways Agency.

*O: Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten voor het MKB rondom inkoop?*

GR: Van nature koopt het MKB best goed in. Juist bij grotere organisaties mist het overzicht en zou er anders ingekocht moeten worden. Bij het MKB speelt juist het omgekeerde verhaal. De klant bezorgt de last want die wil alsmaar goedkoper en het MKB is het slachtoffer.

Verder zie je het MKB nog wel eens door inkoop samenwerking een vuist maken. Dat is begrijpelijk, maar als je wilt gaan inkopen op basis van kwaliteit waardoor je uiteindelijk meer overhoudt onder aan de streep, dan is dat juist bedrijfsspecifiek. Dat gebeurt op maat en op basis van gesprekken tussen leverancier en afnemer. Dat lukt niet goed voor een serie van bedrijven. Uiteraard zijn er ook situaties en relaties tussen leverancier en afnemer waarbij kwaliteit geen issue is gezien het product dat centraal staat. Dan is er automatisch sprake van een sterke focus op geld. Dan ga je op de kosten letten.

# GERCO RIETVELD

strategist

*O: Ik ken een branche die op dit moment erg verlegen zit om uw adviezen, kennis en ervaring. En dat is de autobranche.*

GR: Dat heb ik begrepen en is ook niet zo gek. Deze branche let al enkele decennia scherp op de prijs bij het inkopen. Velen uit de branche hebben zich teruggetrokken als het gaat om activiteiten rondom het produceren. Ze zijn bijna alleen nog maar bezig met assembleren. De toeleveranciers worden bij dit proces uitermate uitgeknepen. Lange tijd is Toyota bewonderd in de inkoopwereld. Kwaliteit stond bij hun namelijk hoog in het vaandel. Sinds twee jaar letten ze minder op de kosten met alle gevolgen van dien.

*O: Is het niet erg gemakkelijk gezegd dat het anders moet? Er is volgens mij weinig ruimte om het anders te doen gezien de dalende afzetten.*

GR: Als er sprake is van een regelrechte prijzenslag klopt dat. Als de hele markt daaraan meedoet dan is het lastig om daaraan te ontsnappen. Toch blijft het neerzetten van nieuwe trends mogelijk waardoor er weer een nieuwe markt te creëren is. Denk alleen al aan de trend van hybrides en elektrische auto's. Ook kunnen bedrijven nieuwe zaken gaan aanbieden.

*O: Wat zijn uw grootste zorgen van dit jaar als het gaat om het ondernemerschap?*

GR: De crisis zal niet zomaar afgelopen zijn. Ondernemers lopen de kans jaren te moeten worstelen. Je kan heel lang teren op vermogen dat je bij elkaar hebt gesprokkeld in betere tijden, maar op een gegeven moment houdt dat op. De kunst is dan hoe je minder kwetsbaar kan worden. Je doet er verstandig aan om daar strategisch goed bij stil te staan en je voor te stellen hoe het verder moet als het minder blijft gaan. Welke scenario's heb je dan op de plank liggen? De toekomst is zo diffuus momenteel dat je er in ieder geval niet van uit kan gaan dat het wel over gaat.

*O: Wat zijn uw ambities voor 2010?*

GR: Voor de lange termijn zou ik het geweldig vinden als bestuurders en directeuren meer aandacht geven aan andere aspecten dan puur kostenbesparing bij het inkopen. Vanuit strategisch perspectief kan inkoop twee cruciale rollen vervullen. In de eerste plaats door veel doordachter om te gaan met de *supply side* van het eigen businessmodel. En in de tweede plaats door inkoopkennis – dat wil zeggen kennis van het inkoopgedrag van klanten – in te zetten aan de verkoopzijde.

*Onderneme.blog.nl*

*Gwen Jansen, April 2010*