

GERCO RIETVELD KENT MANAGEMENT

‘Dit boek is gekozen vanwege de originaliteit en gedegenheid waarmee de auteur zijn onderwerp heeft uitgewerkt en de duurzaamheid en praktische waarde van de oplossingen die hij propageert.’ De jury van het ‘Managementboek van het Jaar’ was afgelopen week zeer te spreken over Gerco Rietveld, auteur van ‘Inkoop - Een nieuw paradigma’. Weekblad Facilitair & gebouwbeheer had een gesprek met de winnaar.

Gerco Rietveld was oprichter en directeur van het eerste inkoopadviesbureau in Nederland. Nu is hij directeur en *strategy consultant* van advies- en onderzoeksbureau Significant in Barneveld. Eerder had Rietveld bancaire functies bij NMB Bank en gaf hij leiding aan het Concern Inkoopbedrijf van ING Groep. ‘Als inkoopdirecteur was ik alleen maar bezig met kostenbesparing. Pas toen ik zelf ondernemer werd, ging ik inkoop langzaam anders zien. De klassieke manier van inkoop voegt mijns inziens niets toe en voorziet niet in een behoefte. In tegendeel zelfs; je creëert slechts ontevredenheid bij de leverancier.’

Vervolgens heeft u een geheel nieuwe visie op inkoop ontwikkeld. Vanuit die ervaring uit het verleden?

‘Mede. Zoiets groeit. Mijn eerste boek heette ‘Facilitair Inkoopmanagement’ en dat heb ik eigenlijk geschreven toen ik ING verliet. Het was een soort afronding van mijn loopbaan als ‘inkoopbaas’, vooral op het gebied van faciliteiten. In 1995 ben ik gestart met Compendium, één van de eerste inkoopadviesbureaus in Nederland. Met name in die periode heb ik geleerd hoe inkoop in tal van industrieën en ook in heel veel landen werkt. We zaten in de voedingsmiddelenindustrie, het bank- en verzekeringswezen, de luchtvaart et cetera. Daardoor heb ik een veel bredere kijk op inkoop gekregen. Dan zie je ook veel grotere verschillen. En herken je ook zaken die niet werken.’

Twee jaar lang, drie dagen in de week, heeft u aan het boek gewerkt. U heeft uw visie dus steeds verder kunnen uitbouwen?

‘Klopt. Inkoop maakt een ongekend snelle ontwikkeling door. Pioniers betreden ongebaande paden en ontdekken steeds nieuwe kansen. Inkoop, van oorsprong een ervaringsvak, komt ook conceptueel tot ontwikkeling. Wat mij betreft, wordt de huidige, klassieke inkooppraktijk vervangen door de businessgedreven inkoop. Dit nieuwe inkoopconcept wordt uitgebreid

GERCO RIETVELD

strategist

beschreven in mijn boek. Ik pleit voor een zogeheten 'paradigmashift'. Inkoopers moeten ophouden met het leveren van kostenbesparingen aan het bestuur. Ze moeten zich richten op het business management. In plaats van kostenbesparingen moeten ze businessvoordelen leveren, zoals bijvoorbeeld minder risico's en meer flexibiliteit. De leverancier wil in zo'n geval graag samenwerken en is gemotiveerd om er iets goeds van te maken.'

U zei in een eerder interview dat de laatste 'puzzelstukjes' pas tijdens het schrijven van uw boek op hun plaats vielen?

'De invloed van inkoop groeit. Voor het vak is dit positief en voor organisaties is het, in eerste instantie, ook positief. Maar de hele wereld is bezig om te zeggen: 'Wij gaan steeds meer inkoop 'in control' brengen. Dus steeds meer inkoopstromen via inkoop leiden'. En dan zie je dat er ook schadelijke effecten optreden. Namelijk leveranciers die zich steeds meer onder druk gesteld voelen. Soms daardoor zelfs in de problemen komen. Je hoeft de krant maar open te slaan en je ziet de voorbeelden wekelijks voorbij komen. De afgelopen weken is het bijvoorbeeld de schoonmaakbranche die op zijn achterste poten staat. En daarin speelt inkoop allemaal een rol!'

Als leveranciers zich onder druk voelen staan, moet je je afvragen wat de toegevoegde waarde van de 'klassieke vorm' van inkoop is?

'Inderdaad. Dat zet je aan het denken: dat gaat niet goed. Het is mooi dat inkoop op de klassieke manier haar toegevoegde waarde heeft bewezen en een positie heeft verworven, maar het tijd om de bakens te verzetten. Dus stoppen met het najagen van lagere prijzen en écht beginnen met het streven naar kwaliteit. Zaken doen met leveranciers die competenties hebben, waar ik als organisatie wat aan heb.

Een simpel voorbeeld daarvan: je kunt voor je interne klanten, de it-afdeling bijvoorbeeld, zeggen: 'Ik ga een leverancier contracteren die ons pc's gaat leveren'. Dan gaat de inkoop selecteren op een zo scherp mogelijke prijs. Maar je kunt ook zeggen: 'We hebben in onze organisatie kantoorautomatisering en daarmee doen zich constant problemen voor. Ik ga een leverancier contracteren die die zorg voor mij overneemt'. Dan kom je per definitie bij een heel andere leverancier uit. Daar geloof ik dus veel meer in!'

Dat levert dus op termijn meer rendement op?

'Dat is wel de insteek van het hele verhaal. Mensen hebben vaak de neiging om te zeggen: 'Als je op 'meer kwaliteit' gaat kopen, is dat duurder'. Soms is dat wel waar, maar in veel gevallen niet. Kijk naar een medisch specialist. Die stelt een diagnose en doet een behandeling. Medisch specialisten verdienen behoorlijk, dus de prijs is redelijk hoog, maar als de behandeling en

GERCO RIETVELD

strategist

diagnose in één keer goed zijn, heb je toch de laagste kosten. Als het constant fout gaat of overnieuw moet gebeuren, heb je immers een hoop onnodige vervolgcosten. Dat geldt ook voor een uitbesteding die niet goed gaat. Of als je een contract met een schoonmaakbedrijf hebt georganiseerd en het implementeren levert problemen op. Daar ontstaan heel veel kosten en dan denk je misschien dat je de laagste prijs hebt, maar je kosten vliegen omhoog.'

Facilitair & Gebouwbeheer

Willem-Jan Schampers

Maart 2010