

GERCO RIETVELD

Inkoopmanagers trekken leveranciers het vel over de oren. Dat kan en moet anders, vindt Gerco Rietveld. In *Inkoop – een nieuw paradigma* pleit hij voor een heuse ‘paradigmashift’: inkopers moeten geen kostenbesparingen leveren, maar businessvoordelen.

Bedrijven grijpen de crisis aan om leveranciers het vel over de oren te trekken. Akzo Nobel dwong een korting van tien procent af. Staatsbank ABN AMRO rekent voortaan twintig procent minder af. Trendsetter was VendexKBB, dat zijn leveranciers al in 2005 per oekaze berichtte dat het voortaan slechts 95 procent van de rekeningen betaalde. Een heilloze weg, stelt inkoopdeskundige Gerco Rietveld. In *Inkoop – een nieuw paradigma* bepleit hij een nieuw soort inkoopmanagement. ‘Inkopers leveren de verkeerde dingen aan de verkeerde mensen’, stelt Rietveld. ‘Ze leveren kostenbesparingen aan het bestuur, terwijl ze businessvoordelen moeten leveren aan het businessmanagement.’ Rietveld weet waar hij het over heeft. Rietveld was internationale inkoopdirecteur van de ING Groep. In 1995 begon hij voor zichzelf met Compendium, het eerste inkoopadviesbureau in Nederland. Tegenwoordig is Rietveld directeur van advies- en onderzoeksbureau Significant en is hij aangesloten bij de denktank Future Purchasing Research Foundation. ‘Ook ik was als inkoopdirecteur bezig met kostenbesparing’, biecht Rietveld op. ‘Pas toen ik zelf ondernemer werd ging ik anders tegen de wereld aankijken. Inkoop zoals we die nu kennen voorziet niet in een behoefte en voegt geen waarde toe. Door voortdurend druk uit te oefenen op de toeleverketen, door minder te betalen en betalingstermijnen op te rekken, creëer je een vechtrelatie met leveranciers. Je verzwakt daarmee je eigen *supply chain*. Ik kan dat accepteren van bedrijven die echt geen andere keuze hebben, omdat ze anders zelf omvallen. In alle overige gevallen vind ik het onverstandig en een vorm van machtsmisbruik. Je verbreekt eenzijdig de betalingsvoorwaarden. Dat mag niet, vind ik. Het is ook dom. Leveranciers zijn niet langer gemotiveerd om een jou te blijven leveren. Ze doen dat alleen omdat ze geen keus hebben.’

De kern van het probleem is dat inkoop in de meeste organisaties een verbijzonderde en geïsoleerde functie is, zoals logistiek en de HRM dat vroeger waren. Als het aan Rietveld ligt, verdwijnt de autonome inkoopafdeling: ‘Je kunt simpelweg niet op afstand van de business opereren en impact genereren. Als je op topniveau mensen hebt die het inkoopbelang bewaken en besturen, liefst samen met businessstrategen, dan heb je geen aparte afdeling inkoop meer

GERCO RIETVELD

strategist

nodig. Logistiek en HRM zijn het logische voorland.' Rietveld bepleit niets minder dan een 'paradigmashift': Inkopers moeten ophouden met het leveren van kostenbesparingen aan het bestuur. Ze moeten zich richten op het businessmanagement. In plaats van kostenbesparingen moeten ze businessvoordelen leveren, zoals bijvoorbeeld minder risico en meer flexibiliteit.' Die voordelen zijn te behalen door een nauwere samenwerking met leveranciers, bijvoorbeeld in een *joint venture* of een consortium. Rietveld: 'Wederzijdse afhankelijkheid is de beste voedingsbodem voor hechte samenwerking'.

M&L

Rob Hartgers

Maart 2010