

HET NIEUWE INKOOPPARADIGMA IN EEN NOTENDOP

Deze notendop is geen samenvatting van het boek. Wel geeft de notendop een overzicht van de belangrijkste vernieuwingen en lessen uit dit boek.

Businessgedreven inkoop versus klassieke inkoop

- Inkoop heeft in de meeste organisaties zijn glazen plafond bereikt. Om daar doorheen te breken kiezen de meeste inkoopmanagers voor steeds verdere professionalisering. Die professionalisering is echter functioneel gericht en daardoor vervreemdt inkoop zich steeds verder van de business. Door deze route te volgen maakt inkoop het glas van het plafond alleen maar dikker.
- Om door te breken dient inkoop een andere richting in te slaan: niet meer focussen op het bestuur, maar op het businessmanagement en niet meer najagen van financiële impact maar van businessimpact.
- Velen in inkoop zien strategische uitlijning als het perfecte uitgangspunt, het hoogst haalbare. In onze ogen ligt het ultieme fundament voor inkoop echter nog een niveau hoger, in het businessmodel. In dit boek leggen we de relatie tussen (de) inkoop(markt) en het businessmodel. Bovendien signaleren we dat uitbestedingbeslissingen meestal op zichzelf worden genomen, zodat een aanpassing van het businessmodel daarvan het gevolg is. Deze aanpak is niet juist. Uitbestedingbeslissingen dienen gebaseerd te worden op aanpassingen in het businessmodel.
- Dit boek introduceert het concept van businessgedreven inkoop als opvolger van de huidige inkooppraktijk. Met behulp van een framework voor businessgedreven inkoop ontstaat een nieuw ontwerp voor inkoop, met veel aandacht voor en uitwerking van vooral de strategische en tactische kanten van inkoop.

Strategische inkoop

- Businessgedreven inkoop is gericht op het bereiken van businessimpact. Daarvoor ontwikkelden we een verzameling van 21 waardedrijvers op inkoopgebied die we in verband brengen met de vier aders van de *supply chain*: goederenstroom, financiële stroom, informatiestroom en relatie-‘stroom’. Aldus ontstaat de inkoop-*value map*.

GERCO RIETVELD

strategist

- Maar ook de financiële impact laten we niet onberoerd. In een businessgedreven *setting* begrijpt inkoop wat de relatie is tussen inkoopprestaties en financiële performance. In veel organisaties dient de financiële oriëntatie van inkoop te verschuiven van kosten naar *cash*. Daarvoor leggen we de relatie tussen inkoopprestaties en KPIs als *free cash flow* (FCF) en *economic value added* (EVA).
- De CPO is goedbeschouwd geen inkooprol, maar een businessrol. De kerntaak van de CPO is niet het professionaliseren van inkoop, maar het bevorderen dat de organisatie optimaal gebruik gaat maken van de mogelijkheden op de inkoopmarkt (het inkoopgedreven maken van de business).
- Velen denken bij het onderwerp inkoopstrategie aan een doordacht plan hoe inkoop zijn doelen in de inkoopmarkt zal realiseren. Wij zijn echter de mening toegedaan dat de bepalende factoren voor het succes van inkoop niet in de inkoopmarkt liggen, maar in de eigen organisatie. De kern van de inkoopstrategie is dan ook het antwoord op de vraag: hoe bereiken we een situatie, waarin onze organisatie optimaal gebruik maakt van de kansen op de inkoopmarkt?
- In het verlengde hiervan bepleiten we toe te werken naar de integratie van inkoop in de business. Voor de strategische inkooptaken op corporate niveau is er nu vaak sprake van een *corporate procurement office*. We zijn er voorstander van dat dit takenpakket in de (nabije?) toekomst integreert met de corporate rollen op het gebied van strategie en besturing. Derhalve in een corporate staf (business)strategie & besturing.
- De meest recente ontwikkelingen in de wereld voegen twee buitengewoon interessante thema's toe aan de strategische inkoopagenda: duurzaamheid en de gevolgen van de kredietcrisis. Duurzaamheid zal de komende jaren fundamentele veranderingen teweeg brengen in productspecificaties, *supply chains* en kostprijzen. En de kredietcrisis kan leiden tot drastische verstoringen en instabiliteit van onze *supply chains*. Daarop anticiperen is een echte uitdaging voor inkoop en, vanwege de potentiële impact, van strategisch belang.

Tactische inkoop

- Vanwege het belang voor de businessperformance is één van de wezenlijke kenmerken van het inkoopframework dat niet inkoop maar de business verantwoordelijk is voor leveranciersmanagement, categoriemanagement en uitbesteding.

GERCO RIETVELD

strategist

- Categoriemanagement is een populair concept in inkoop. De invulling en toepassing in de praktijk is echter nog weinig robuust. We komen tot een bondige definitie die categoriemanagement duidelijk positioneert: categoriemanagement vertaalt de (corporate of business) doelstellingen in tactieken per inkooppakket/-markt en stuurt de realisatie.
- Voor het ontwikkelen van een categoriestrategie presenteren we een zowel compact als holistisch model met acht verschillende perspectieven: *outcome*, competentie, kosten, *demand*, *supply*, risico, *change* en *best practices*.
- Voor het segmenteren van leveranciers maakt men in de praktijk vaak gebruik van (varianten op) de Kraljic-matrix. Deze is echter ontwikkeld voor het segmenteren van producten en niet geschikt voor het indelen van leveranciers. In dit boek vindt u voor dit laatste een nieuw portfoliomodel. Dit model maakt ook het verschil duidelijk tussen leveranciersmanagement en contractmanagement en wanneer we deze concepten toepassen.
- Net als bij categoriemanagement is er ook veel onduidelijkheid rond demand management. Het onderkennen van drie basisvarianten van demand management – stroomafwaarts in het primaire proces, stroomopwaarts in het primaire proces en stroomopwaarts in het secundaire proces – helpt dit concept de juiste invulling te geven.
- Uitbesteden is populair en kan een valide businessstrategie zijn. Het management gaat er echter vanuit dat uitbesteden ook tot lagere kosten leidt. We maken aannemelijk dat uitbesteden juist kostenverhogend werkt. Als het management dat onder ogen ziet en dus op andere gronden kiest voor uitbesteding, dan is de kans veel groter dat dat een goede beslissing is dan nu veelal het geval is.
- De inkooprol bij uitbestedingen is in de praktijk vaak diffuus. Organisaties die meer dan eens uitbesteden, hebben veel baat bij een *centre of excellence* voor uitbestedingen. Inkoop is daarvoor de meest voor de hand liggende plek.
- Inkoop is een vak met een breed scala aan benodigde deskundigheden. Organisaties met een inkoopvolume van minder dan enkele honderden miljoenen euro's per jaar zijn te klein om inkoop geheel op eigen kracht te doen. Uitbesteden van delen van hun inkoopfunctie is voor hen de enige manier om te voorkomen dat zij veel kansen laten liggen om waarde te creëren.

Operationele inkoop

- Het inkoopframework bestempelt sourcing als een operationele activiteit. Daarmee willen we echter zeker niet beweren dat sourcing minder belangrijk of minder complex is. Dat demonstreren we door het beschrijven van allerlei geavanceerde concepten naast het klassieke concurrentie stellen: *intelligent sourcing, co-sourcing, upstream sourcing, value-based sourcing, demand-based sourcing, capability-based sourcing, TCO-based sourcing* en *risk-based sourcing*.
- De Europese regelgeving heeft ervoor gezorgd dat bij veel aanbestedingen niet de behoefte, maar de procedure centraal is komen te staan. Wij bepleiten dat we dit omkeren: in de offerteaanvraag beschrijven we de behoefte en de procedurele kant regelen we in de bijlage.
- Voor de beoordeling van offertes werken inkopers vaak met scores en gewichten. Op zich is dat een prima methodiek. Alleen zien we in de praktijk dat velen deze methodiek niet beheersen, overigens zonder dat zij zich dit bewust zijn. Daardoor is de kans groot dat zij niet de beste aanbieder kiezen, maar dat het selectieproces eigenlijk niet meer is dan een loterij. Het werken met scores en gewichten vergt rekenkundig inzicht en het vooraf grondig testen van de mogelijke uitkomsten (bron: Jan Telgen).

Toegiften

In de praktijk komen we enkele ingeslepen gewoontes tegen die aanleiding zijn om dit boek te besluiten met enkele adviezen, waar u in de praktijk wellicht voordeel mee kunt doen.

- Veel mensen – binnen en buiten inkoop, hoog en laag in de organisatie – hebben een sterke neiging om plannen te maken in termen van: ‘Wat gaan we doen?’ Ons vurige pleidooi is om in plaats daarvan te bedenken: ‘Wat gaan we bereiken?’
- Veel inkopers zijn gericht op een instrumentele aanpak: tools, templates, processen, modellen. Wij bepleiten om inkoopinitiatieven zoveel mogelijk lading (een businessdoel) te geven. Een voorbeeld: niet focussen op het invoeren van een SRM-methodiek, maar concreet een eerste kernleverancier selecteren en daarvoor een businesscase ontwikkelen.

GERCO RIETVELD

strategist

- In de Inleiding schreven we het al en nu besluiten we ermee. Gebruik de adviezen en modellen in dit boek met wijsheid. Pas ze aan uw situatie en organisatie aan. Dit boek is geen handleiding, maar een denkleiding.