

A middle-aged man with glasses, wearing a light-colored button-down shirt and a striped tie, is leaning on a wooden railing. He is smiling and looking towards the camera. The background shows a brick wall and some greenery.

INKOOPSTRATEEG GERCO RIETVELD:

Hoe verder inkoop professionaliseert, hoe groter het isolement

Het inkoopvakgebied ontwikkelt zich razendsnel, maar de blik van de inkoper is te veel naar binnen gericht. Het paradoxale is dat hoe verder inkoop professionaliseert, hoe groter het isolement wordt. Het vak moet de aansluiting met de business zoeken en er zelfs in opgaan. De hoogste tijd voor een nieuw paradigma.

Een geschiedschrijving over de snelle ontwikkeling van het inkoopvak in de afgelopen decennia wordt node gemist. Ze zou onder meer kunnen leren dat het veel oude wijn in nieuwe zakken is. Maar als er ooit geschiedenis wordt geschreven, dan zal daar beslist de naam van Gerco Rietveld in voorkomen. Toen hij in 1986 door de raad van bestuur van de NMB Bank werd gevraagd om hoofd Inkoop te worden, was Rietveld bankier in hart en nieren. Toch zei hij 'ja' en was daarmee meteen een zogenaamde inkoopzijinstromer. Wat daarvoor niet was gelukt, lukte Rietveld wel: het professionaliseren van de facilitaire inkoop bij NMB Bank. In die tijd schreef hij over dat onderwerp het boek *Facilitair inkoopmanagement*, dat inmiddels geldt als een standaardwerk.

Misschien wel tot zijn verbazing werd hij gegrepen door inkoop. En hoe. "Een jong vak met een snelle groei, veel ontdekkingen, talloze ongebaande paden en een ongekend potentieel", zegt Rietveld. Uit recent onderzoek van consultancybureau McKinsey blijkt dat nog geen enkele organisatie ter wereld het volle inkooppotentieel benut. Dat boeit Rietveld mateloos. Want wat is dan dat volle potentieel? En wat belemmert organisaties om dat te benutten?

Als inkoop medio jaren negentig goed op de kaart staat bij de NMB, richt hij samen met kompaan Hans Hopmans Compendium op, het eerste *dedicated* inkoopadviesbureau in Nederland. Een mijlpaal in de inkoopgeschiedschrijving. Inkopend Nederland leert Rietveld kennen als een vrije denker, die tal van ontwikkelingen in de mainstream in inkoop ter discussie stelt. Overigens zonder dat op een luidruchtige manier te doen.

Inmiddels is Rietveld al weer geruime tijd werkzaam als inkoopstrateg voor adviesbureau Significant. Van zijn hand is recent een opmerkelijk boek verschenen, dat met recht een magnum opus mag worden genoemd: voor de auteur in kwestie én voor inkopend Nederland. De titel laat niets te wensen over: *Inkoop, een nieuw paradigma*.

Wat is in het kort het huidige inkoopparadigma?

In het huidige inkoopparadigma draait het om kosten besparen, ergo om de financiële impact van inkoop. De inkopers zijn daarbij gericht op het bestuur, en de bestuurders zien inkoop als kostenbespaarders. Zo is sprake van een *selffulfilling prophecy*. Maar, op de keper beschouwd zijn al die fraaie kostenbesparingen niet of nauwelijks in de resultaten terug te zien. En dat komt weer doordat inkoop een preoccupatie heeft met het bestuur in plaats van zich te richten op het businessmanagement.

En het nieuwe inkoopparadigma?

In het nieuwe inkoopparadigma draait het om *business alignment* en businessimpact, gevolgd door de integratie van inkoop in de business. Inkoop als 'verbijzonderde' functie heeft steeds minder bestaansrecht. De ultieme inkoop is dat de business optimaal gebruikmaakt van de kansen op de inkoopmarkt en de inkoopmarkt in het businessmodel is geïntegreerd.

Waarom een nieuw paradigma? Het gaat toch goed in het inkoopvak?

Het gaat ontzettend goed met inkoop. In de meeste organisaties worden echt meters gemaakt. En dat heeft inkoop op het podium gebracht. De zaal zit alleen niet vol met bestuurders, maar met directeuren en businessmanagers. Die hebben een andere smaak. Waarschijnlijk klappen zij niet voor het inkoopconcert. Per slot van rekening hebben zij weinig of niets op met kostenbesparingen. Het bestuur vindt financiële impact erg aantrekkelijk, maar de mensen uit de business gaat het om businessimpact.

U schrijft dat inkoop in een functioneel isolement is geraakt: inkoop zit op een eiland. Welke gevolgen heeft dat?

Het klinkt wat raar, maar het antwoord op die vraag is: géén! Vroeger had de rest van de organisatie niet zo veel op met inkoop en dat is eigenlijk nog steeds zo. Generaliserend gesproken, uiteraard. Onderzoeken van inkoopdeskundigen onder inkoopdeskundigen laten zien dat de ontwikkelingen in het vakgebied snel gaan. Maar ik zou weleens duizend businessmanagers willen bevragen naar hun ervaring met en oordeel over inkoop. Ik denk dat we schrikken. Een interessante hypothese is dat hoe meer inkoop zich professionaliseert, hoe groter de afstand met de business wordt. Of anders gezegd: hoe dikker het glazen plafond van inkoop wordt. Inkoop zou zich niet zo eenzijdig moeten richten op de eigen professionalisering, maar op het inkoop-fähig maken van de rest van de organisatie. Het ultieme doel moet zijn dat de business zelf professioneel inkoop.

Zijn er in Nederland organisaties die ontsnapt zijn van het inkoop-eiland?

Ik ken wel enkele organisaties waar inkoop nog steeds zijn basis-kamp heeft op het inkoop-eiland, maar waar er al wel regelmatige verbindingen zijn met de rest van de organisatie. Dat is veelbelovend. Maar het is ook nog een hele stap om afscheid te nemen van je vertrouwde thuisbasis en de schepen achter je te verbranden. Maar dat is wel nodig om inkoop echt te integreren in de business. Buiten →



'De meest discutabele inkooppraktijk is zonder twijfel het oprekken van de betalingstermijn van facturen'

Nederland zie ik daarvan meer voorbeelden. In de organisatie waar men is 'ontsnapt', lijkt er niet alleen een buitengewoon sterke inkoop leider te zijn, maar ook een ceo die erg inkoop-minded is. Misschien is een dergelijk duaal leiderschap wel een randvoorwaarde voor het ontsnappen van het inkoop eiland.

Wat is de gevaarlijkste ontwikkeling in het inkoopvak?

Er zijn er twee: een interne en een externe. Intern is dat het inkoop eiland. Inkoop zit in de comfortzone. De sterk naar binnen gerichte professionalisering duidt erop dat inkoop zichzelf belangrijk vindt. Dat zie je aan het te pas en te onpas gebruiken van de term 'strategisch'. De geïsoleerde professionalisering stoot de interne klanten steeds verder af. Inkoopers lijken te zijn vergeten dat de professionaliteit van inkoop niet doorslaggevend is voor de inkoop-performance van de organisatie, maar dat de manier is waarop de organisatie als geheel omgaat met de supply chain. Dát genereert businessvalue. Begrijp me niet verkeerd, inkoop heeft snel een grote afstand afgelegd, maar lijkt nu een essentiële afslag te gaan missen.

Een graadmeter is het nauwelijks verder toenemend aantal cpo's ...

Een paar jaar geleden zag je het aantal cpo's redelijk snel toenemen. Nu lijkt sprake te zijn van een stagnatie of zelfs een afname. Inkoop lijkt de belofte onvoldoende waar te maken. De eerste keer wordt

dat aan de net aangestelde cpo geweten. Als zijn opvolger ook onder de maat presteert, verliest de board het geloof in inkoop. Bereiken we dat moment, dan is de zaak verloren.

U spreekt ook van gevaarlijke externe ontwikkelingen

Ja, het mishandelen van leveranciers. Inkoopers misbruiken hun macht om later te betalen en factuurkortingen te bedingen. Ze vergeten daarbij dat de eigen supply chain hierdoor wordt verzwakt en ook nog eens het risicoprofiel toeneemt. Iedereen weet dat daardoor de waarde van de onderneming daalt. Is dat slim? Het heeft bovendien een macro-economisch effect, want de eigen problemen worden zo geëxporteerd naar de rest van de economie, waardoor de recessie verdiept.

Waar staat Nederland qua inkoopprofessionaliteit in de wereld?

Vanuit inkoop perspectief doen we het meer dan goed. Misschien zitten we wereldwijd wel in de top vijf. Maar dat perspectief is verkeerd. We moeten deze vraag stellen vanuit businessperspectief. En dan kent Nederland nog weinig indrukwekkende best practices. Dat ligt overigens niet alleen aan inkoop, maar ook aan het top- en senior businessmanagement. De Angelsaksische wereld kent veel meer goede voorbeelden, wat een gevolg is van de grotere gevoeligheid voor resultaten.

U introduceert een businessgedreven inkoop-framework dat het volledige speelveld van de inkoopfunctie beschrijft. Wat is het meest innovatieve aan dit nieuwe inkoopmodel?

Twee zaken. In de eerste plaats de zogenoemde *backbone*, die bestaat uit *strategic alignment*, *category management* en *sourcing*. Door de backbone te hanteren, bereik je een naadloze aansluiting van de sourcing-activiteiten op de businessdoelstellingen. Het tweede innovatieve element is het standpunt dat de tactische inkoopvelden – bestaande uit SRM, category management en outsourcing – ten principale eigendom horen te zijn van de business en niet van inkoop, omdat deze drie een grote impact op de business hebben.

Het is toch eigenlijk logisch dat inkoop businessgedreven zou moeten zijn. Waarom is het nu pas een issue?

Zolang je vanuit inkoop naar inkoop kijkt, zie je het niet. Dit vergt een nieuw paradigma. Inkoop had al lang businessgedreven moeten zijn.

Wat zijn modegrillen in inkoop?

Populair zijn leveranciersmanagement en category management. Het zijn eigentijdse en waardevolle concepten, maar in de handen van inkoop zijn ze weinig kansrijk en zijn ze te zien als modegrillen. Het zijn geen inkoopconcepten, het zijn businessconcepten. Ik waardeer het beslist dat inkopers dergelijke concepten van de grond proberen te tillen. Maar er is ook een afbreukrisico: zal de organisatie zich ooit een tweede keer laten verleiden tot het invoeren van dergelijke concepten, als het de eerste keer niet gelukt is? Neem category management. Het wordt opvallend vaak opgepakt als het beter organiseren van sourcing, bijvoorbeeld door de inkoop te bundelen. Maar dat is geen category management, maar gewoon co-sourcing. Category management zou het slaan van een brug tussen de business en sourcing moeten zijn: het vertalen van de businessstrategie naar de inkoopmarkten.

Zijn er ook echt hechte, grote trends?

De meest duidelijke duurzame trend is duurzaam inkopen. Dat gaat niet meer weg. Sterker nog, dat zal ons de komende decennia voor uitdagingen stellen die we op dit moment nog nauwelijks kunnen overzien.

Het gaat in inkoop niet om de bestemming bereiken, maar om het maken van de reis, schrijft u. Wat heeft uw reis in inkoop u geleerd?

Mijn inkoopreis duurt al ruim twintig jaar en het valt mij op dat het leren nooit stopt. Het toekomstperspectief voor inkoop heb ik steeds mooier zien worden. Tegelijkertijd ligt het ook steeds verder weg. Dat is uitdagend.

Ook het schrijven van dit boek is een reis. Welke echt nieuwe inzichten heeft u daarbij opgedaan?

Dat was een lange reis: zo'n anderhalf jaar heb ik drie tot vier dagen per week geschreven. Enkele essentiële puzzelstukjes van het nieuwe paradigma vielen pas tijdens het schrijven op hun plaats. Dat kwam door het lezen van stukken van inspirerende mensen en door het uitvoeren van inkoopprojecten dicht bij de corebusiness van enkele opdrachtgevers. Veel van wat ik nu beschrijf als klassieke inkoop, had ik twee jaar geleden ook nog zo gedaan. Het kwartje viel pas toen ik niet vanuit inkoop naar inkoop keek, maar vanuit de business.

Met het bespreken van verschillende 'discutabele inkooppraktijken' gooit u de knuppel in het hoenderhok. Wat is de meest discutabele inkooppraktijk?

Zonder enige twijfel het oprekken van de betalingstermijn van facturen en het doorvoeren van factuurkortingen. In het Verenigd Koninkrijk hebben ze een *hall of shame* opgericht voor organisaties die zich hieraan schuldig maken. En terecht. Je hebt als inkopende partij een afspraak en daar houd je je niet aan. Draai het eens om: welke afnemer zou klakkeloos accepteren dat een toeleverancier zonder valide reden opeens maanden later levert, of zijn prijs met vele procenten verhoogd?

Omgaan met de recessie: tips voor inkopers en toeleveranciers

3 tips voor inkopende bedrijven

1. Analyseer de ketenpartners die van vitaal belang zijn wat betreft de ontwikkeling van hun cashflow én hun vermogen om expirerend vreemd vermogen te herfinancieren. Dat laatste vooral door de dialoog aan te gaan. Overweeg daarbij je eigen cfo mee te nemen.
2. Maak risicoanalyses: welke kernleveranciers worden in hun afzet geraakt door de recessie? Denk daarbij ook aan mogelijke kettingreacties in de markt. Welke maatregelen kun je nemen om het risicoprofiel van je eigen bedrijf en van je eigen supply chain(s) te reduceren? Misschien zou je in deze tijden wel een derde van je formatie op risicomangement moeten inzetten.
3. Aan de voorzijde: wat is het risico dat je bedrijf geraakt wordt door maatregelen van scherp inkopende afnemers, en wat kun je daaraan doen?

3 tips voor toeleveranciers

1. Elke toeleverancier koopt ook in, dus gelden dezelfde maatregelen als hiervoor.
2. Mocht je als toeleverancier geraakt worden door scherp inkopende afnemers, dan is de realiteit dat je bijna geen kant meer op kunt. Probeer dan toch weerstand te bieden en je niet zonder verzet naar het slachthuis te laten leiden.
3. Leer van deze recessie. Stel de afnemersportfolio anders samen. Voorkom dat je afhankelijk bent van enkele grote afnemers.

Bron: Rietveld, 2009

U staat ook uitgebreid stil bij de manier waarop organisaties uitbesteden. Daar is vaak iets mis mee.

Het is opvallend dat veel uitbestedingen mislukken of niet de voordelen brengen die verwacht werden, terwijl er al zo veel ervaring met is opgedaan. Eén van de belangrijkste oorzaken is vermoedelijk de externe deskundige die de aanbesteding begeleidt. Probleem is dat zijn inkomen afhangt van het doorgaan van de businesscase. De beste weg voor uitbesteding is om eerst intern te gaan optimaliseren en dan de boel buiten de deur te plaatsen. Maar zo'n advies brengt voor de uitbestedingspecialist geen brood op de plank.

Wat is de indrukwekkendste inkoopprestatie van de afgelopen jaren?

Ik ken in Nederland zeker tien organisaties die op inkoopgebied interessante ontwikkelingen doormaken. Maar het 'wow-gevoel' kreeg ik bij de Highways Agency in Groot-Brittannië. Dat is de uitvoeringsorganisatie voor onderhoud en beheer van de wegen. De businessstrategie en inkoopstrategie zijn daar samengesmolten tot één indrukwekkende en zeer vernieuwende strategie, die leidde tot het opnieuw uitvinden van de eigen organisatie en de overdracht van eigen kerntaken naar marktpartijen. Was het eerst een uitvoeringsorganisatie met negenduizend mensen, inmiddels is het een regeorganisatie met drieduizend man die ook het *traffic management* verzorgt. De oude kerntaak ligt in de markt. Inkoop is geïntegreerd in de business en daardoor ontsnapt van het inkooppeiland! ●

Het boek Inkoop, een nieuw paradigma van Gerco Rietveld verschijnt begin juni bij uitgeverij SDU.