

INKOOP IN KETENPERSPECTIEF

Inkoop heeft binnen organisaties de laatste decennia veel bereikt. Volgens de auteur van het boek 'Inkoop, een nieuw paradigma', Gerco Rietveld, marcheert inkoop van *backroom* naar *boardroom*. Maar de marsroute in de goede richting kan niet worden afgemaakt omdat er sprake is van een glazen plafond, inkoop wordt door de bestuurders niet als een serieuze gesprekspartner gezien. Rietveld laat het in dit boek niet zitten bij een analyse maar komt ook met een oplossing.

Wie is deze hopman die het glazen plafond van de inkopers gaat slechten? Gerco Rietveld heeft een indrukwekkende carrière van 35 jaar in en rond de inkoop in diverse rollen en functies achter de rug. Rietveld eet en drinkt inkoop en hoewel ik niet eerder van hem had gehoord (zegt vooral iets over mij) zeg ik er het volgende over: We hebben hier niet te maken met de eerste de beste. Ik herken in Rietveld een helder en strategisch denker, die zowel veel kennis heeft van de literatuur als van de rauwe praktijk van alledag, dus '*mark his words*'. Maar laten we, voor we tot overhaaste conclusies overgaan, zijn redenering eens volgen.

Inkoop heeft zoals gezegd een groei doorgemaakt, maar vooral in de uitwerking langs de operationele lijnen. Inkoop is binnen grote organisaties een aparte afdeling geworden en staat daar gelijk aan besparen van kosten. Het is allemaal historisch verklaarbaar en inkopers hebben dit imago deels ook aan zichzelf te danken. Het zijn doeners eerder dan denkers. Ze stellen de vraag 'wat gaan we doen' eerder dan 'wat willen we bereiken' en ze zijn eerder dienstverleners dan leiders. Logisch dus dat inkopers graag voor bestuurders werken en steeds willen laten zien hoeveel ze nu weer bespaard hebben. Inkoop kan pas veranderen als de inkopers (als beroepsgroep, als soort) veranderen.

Waarom moet inkoop eigenlijk veranderen? Niet per se om in de boardroom te komen (daarover later meer). Om dit te begrijpen moeten we terug naar het oermodel van ondernemen. Dat bestaat uit slechts drie stappen: we kopen, we produceren, we verkopen. Een jonge succesvolle ondernemer snapt dat inkoop geen afdeling is maar een cruciaal onderdeel of functie van zijn bedrijf. Te prijzen in Rietveld is dat hij steeds teruggaat naar de basis en alles in heldere termen uitlegt. Zelf beweert hij ergens dat mensen het vermogen hebben om zaken ingewikkeld te maken en dus heeft hij zijn vermogen wat dit betreft op een laag pitje gezet. Toch maken we het oermodel één stapje ingewikkelder en gaan we over op het denken vanuit ketens. Daarin wordt

GERCO RIETVELD

strategist

waarde gecreëerd van grondstof tot en met de behoeftebevrediging van de consument en vanuit dat perspectief kan de redenering van Rietveld in drie stellingen worden samengevat:

- Een businessmodel draait om het creëren van waarde (dus niet om het minimaliseren van kosten of het maximaliseren van omzet).
- Het creëren van waarde gebeurt in ketens van toeleveranciers en afnemers.
- Vanuit onze organisatie ('ons perspectief') is er geen reden stroomafwaarts anders te denken dan stroomopwaarts. De redenering is spiegelbeeldig: strategisch moet je met je toeleveranciers net zo omgaan als met je afnemers of klanten.

De conclusies voor inkoop volgen hier rechtstreeks uit. Inkoop moet ophouden met kosten besparen. Het gaat om het creëren van waarde voor de business, om 'businessgedreven inkoop'. Steeds moet inkoop de vraag beantwoorden wat richting haar toeleveranciers nodig is om de organisatie te helpen haar gestelde doelen beter of sneller te bereiken. In een keten maken leveranciers evengoed onderdeel uit van het businessmodel als je klanten. Het vermogen om samen met je toeleveranciers waarde te creëren geeft het bedrijf en de keten een onderscheidend voordeel. Bij het doorbreken van het glazen plafond gaat het niet langer om het uitknijpen van je leveranciers, inkooprelaties zijn niet langer competitief en steeds wisselend van aard, maar coöperatief en langdurig. Inkoop moet haar eigen leveranciers kiezen en de door haar gekozen strategische leveranciers verleiden tot een alliantie (ik had het al over het spiegelen van inkoop aan verkoop, vandaar de term '*reversed marketing*').

Natuurlijk kun je dit niet zomaar stellen maar moet je het ook onderbouwen, liefst door met cijfers te laten zien dat het besparen van kosten per saldo niet leidt tot meer waarde, winst of hoe de doelen ook maar zijn geformuleerd. Rietveld slaagt daar wat mij betreft prima in en structureert zijn boek met een eigen *framework*. De middelste pilaar (de zogenaamde '*backbone*') is hier leidend en verbindt de strategie met de tactiek en met de operatie van inkoop. Onderweg worden langs de lijnen van dit *framework* vele modellen en sjablonen besproken die de inkoper helpen zijn glazen plafond te doorbreken en waarde te gaan toevoegen.

Maar er is nog een lange weg te gaan, er zijn hobbels te nemen. Voorwaarde voor dit hele betoog is dat het bestuur van de organisatie zijn strategische huiswerk goed heeft gedaan. En Rietveld laat zich in dit boek tussen de regels door regelmatig ontvallen dat hij hierover twijfels heeft. Bestuurders zijn zelf lang niet altijd bezig met het onderscheidend vermogen van hun organisatie, maar met producten, markten, marges en het maken van 'interessante deals'.

GERCO RIETVELD

strategist

En ze kijken vooral naar financiële cijfers (de *outputs*) en minder naar cijfers die direct relateren aan hun businessdoelstellingen (de *outcomes*). Oftewel: inkopers worden al niet serieus genomen door bestuurders, maar nu moeten ze ook nog eens gaan uitleggen dat ze niet langer bestaan om kosten te besparen aan een gehoor dat vooral kosten wil besparen. En dan nog zo'n hobbel die hiermee te maken heeft: Rietveld houdt een terecht pleidooi dat het bij waardecreatie niet gaat om kosten of omzet of zelfs winst, het gaat om vrije kasstromen die vanaf heden tot in de toekomst gegenereerd kunnen worden (in vaktermen: *discounted cashflow* DCF of netto contante waarde NCW). Rietveld laat zich ergens ontvallen dat bestuurders eerder gaan voor '*cash is king*' dan voor DCF of NCW. Met andere woorden: er is hier een conflict tussen korte en langere termijn. Die wordt versterkt door de ingebouwde *bias* van bestuurders om te gaan voor het korte termijn oppoetsen van de verkeerde cijfers met de verkeerde motieven.

Ik heb eigenlijk geen kritiek op dit boek, het is gewoon een *must* voor inkopers om dit boek te bestuderen. Hier is een man met een missie, met een visie, met een strategie en met een tactiek (geheel volgens de eigen opzet, *the man walks his talk*), die het dan ook nog in duidelijke taal weet uit te leggen.

Als ik een kritiekpuntje moet noemen dan is het dit conflict bij bestuurders tussen korte en lange termijn. Gelooft Rietveld dat de marktwerking sterk genoeg is om dit probleem uit de wereld te helpen? Komen de strategen vanzelf bovenop de stapel te liggen? Rietveld laat overtuigend zien dat het verlengen van de betalingstermijn richting je toeleveranciers een onethische truc is die eenmalig de cijfers oppoetst. Beschadiging van vertrouwen is het gevolg, en daarmee wordt aantoonbaar waarde vernietigd in de keten. Maar kijk eens om je heen, het gebeurt weer volop. Zoals Rietveld zelf al zegt: '*boardroom alignment*' is geen '*strategic alignment*'.

M&L

Rudy van Stratum

december 2009