

Gerco Rietveld: 'De kern van het probleem is dat inkoop in de meeste organisaties een verbijzonderde en geïsoleerde functie is.'



Gerco Rietveld:

'Inkoopmanagement moet volwassen worden'

- DOOR ROB HARTGERS - FOTOGRAFIE DIRK BRAND

Inkoopmanagers trekken leveranciers het vel over de oren. Dat kan en moet anders, vindt Gerco Rietveld, auteur van *Inkoop - een nieuw paradigma*. Hij pleit voor niets minder dan een 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 Vendex KBB, dat zijn negenduizend 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 zijn boek *Inkoop - een nieuw paradigma*, bepleit hij een nieuw soort inkoopmanagement.

Kostenbesparingen

'Inkopers leveren de verkeerde dingen aan de verkeerde mensen', stelt Rietveld. 'Ze leveren kostenbesparingen aan het bestuur, terwijl ze businessvoordelen moeten leveren aan het business management.' Rietveld weet waar hij het over heeft. Hij begon zijn carrière bij de toenmalige Nederlandse Middenstandsbank (NMB),

en schopte het daar tot hoofd inkoop. Door fusies met achtereenvolgens de Postbank en Nationale Nederlanden eindigde Rietveld als inkoopdirecteur van de ING Groep. In 1995 begon hij voor zichzelf met Compendium, het eerste inkoopadviesbureau in Nederland. Compendium groeide in korte tijd uit tot een bedrijf met ruim honderd consultants die organisaties in binnen- en buitenland hielpen bij de professionalisering van de inkoop. In 2004 trok Rietveld zich terug als CEO van Compendium. Hij was te veel een manager gewor-

'DE DRUK OP DE LEVERANCIERS VERZWAKT DE SUPPLY CHAIN.'

den, vond hij. 'Ik wilde me weer met het vak bezighouden.' Tegenwoordig is Rietveld directeur bij 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 meteen op. 'Pas toen ik zelf ondernemer werd ging ik anders tegen de wereld aankijken. Inkoop zoals we dat 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 vechtelatie 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 aan jou te blijven leveren. Ze doen dat alleen omdat ze geen keus hebben. Zeg maar eens nee tegen Ahold of Akzo.'

Kettingreactie

Het uitknijpen van leveranciers door inkoopafdelingen is op de lange termijn nadelig voor alle partijen, denkt Rietveld. 'Het is onvermijdelijk dat de kwaliteit van de producten en de dienstverlening afneemt. Op extra service van de leverancier hoef je niet meer te rekenen. ABN AMRO kort leveranciers met twintig procent, maar die leveranciers hebben echt geen twintig procent marge. Om te overleven zijn ze gedwongen om te bezuinigen op productinnovatie. Een voorbeeld: farmaceutische bedrijven kunnen geneesmiddelen ontwikkelen zolang ze geld hebben voor research en development. Als ze constant worden uitgekleeft door de inkoopafdelingen van groothandelsbedrijven verminderd hun innovatiekracht. De inkoper scoort, want die kan zijn baas mooie besparingen laten zien. Uiteindelijk is de consument de dupe doordat het assortiment in de apotheek steeds armzaliger wordt. Wat dat betreft kun je de inkoper zien als een sprinkhaan. Hij graast het veld af tot er niks meer over is en gaat dan naar het volgende veld. En het ergste is: er ontstaat een kettingreactie. Als Albert Heijn het doet gaan andere bedrijven het ook doen. Grote leveranciers als Unilever worden van verschillende kanten geraakt. Dat verzwakt hun bestaansrecht.'

Goede voorbeelden vond Rietveld vooral in het buitenland. Hij roemt de inkooppraktijk van IBM en BMW, die hun leveranciers niet uitknijpen, maar juist bijstaan in moeilijke tijden. Rietveld: 'IBM en BMW proberen hun supply chain weerbaarder te maken. IBM zag dat toeleveringsbedrijven moeite hadden met het herfinancieren van leningen. Dat kan het productieproces van IBM schade toebrengen. Sinds een jaar helpt IBM leveranciers daarom bij het regelen van financiering. Het bedrijf gooit zijn eigen reputatie en kredietwaardigheid in de strijd om leveranciers in India en China aan voldoende kasgeld en financiering te helpen. Zo versterken ze hun supply chain. BMW doet hetzelfde, maar minder structureel. Zodra één van hun leveranciers in de problemen zit, onderzoeken ze hoe ze het bedrijf kunnen steunen.'

Ook in de publieke en semipublieke sector kan er een hoop verbeterd worden op inkoopvlak. Rietveld wijst naar Engeland, waar de Highways Agency (de Engelse tegenhanger van Rijkswaterstaat) het goede voorbeeld geeft. De Highways Agency onderhoudt veel meer wegen dan Rijkswaterstaat en doet dat met slechts een kwart van de mensen. Terwijl Rijkswaterstaat zich gedraagt als een projectorganisatie met beheer en aanleg van wegen als kerntaak, is de Highways Agency een regiebureau dat leveranciers het echte werk laat doen. Rietveld, goedkeurend: 'Hun inkoopstrategie werd hun businessstrategie.' Dichter bij huis is Philips volgens Rietveld op de goede weg. Daar wordt de



Gerco Rietveld: 'Je verbreekt eenzijdig de betalingsvoorwaarden. Dat mag niet, vind ik. Het is ook dom.'

inkoop tegenwoordig gedaan door vakmensen. De functies worden vervuld door managers met verstand van zaken. Bovendien rouleren managers tussen business- en inkoopfuncties.

Geïsoleerde functie

Het is tijd dat het inkoopmanagement volwassen wordt, vindt Rietveld. De kern van het probleem is dat inkoop in de meeste organisaties een verbijzonderde en geïsoleerde functie is, zoals logistiek en HRM dat

INKOOP – EEN NIEUW PARADIGMA

Gerco Rietveld

Academic Service / 2009 / gebonden / 372 blz.

€ 59,00

Gerco Rietveld introduceert de businessgedreven inkoop ter vervanging van de huidige, klassieke inkooppraktijk. Pleidooien hiertoe bestaan al lang, maar de weg daar naartoe is niet eerder beschreven.



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 business-strategen, dan heb je geen aparte afdeling inkoop meer nodig.'

Inkoop moet worden geïntegreerd in de business, stelt Rietveld: 'Echte ondernemers snappen dat perfect. Mensen die zelf een bedrijf hebben opgebouwd, zoals bijvoorbeeld Michael Dell, weten dat een bedrijf dingen koopt, maakt en verkoopt, en dat al die zaken even belangrijk zijn. Als organisaties groter worden, maken de ondernemers helaas plaats voor managers. Die verliezen het oorspronkelijke businessmodel uit het oog en gaan sturen op kosten. Inkoop komt dan gelijk te staan aan kostenbesparing.'

Flexibiliteit leveren

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 (de divisie-managers, werkmaatschappijdirecteuren, en directeuren van business units). 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. Daarom vind je de beste voorbeelden van inkoopmanagement in de computerindustrie waar de wederzijdse afhankelijkheid groot is. Zodra een inkopende partij dominant is, gaat het mis. Dat komt door de ingebakken denkpatronen van de klassieke inkoop. Zodra die de kans ziet, wast hij de oren van zijn leverancier. Daarmee wordt het vertrouwen ondergraven en de wil tot samenwerking weggeslagen. Ik neem het de inkopers niet kwalijk. Zo leer je het vak nu eenmaal in de schoolbanken.'

Rietveld hoopt dat zijn boek een standaardwerk wordt voor inkoopmanagement. Toch zal het wel even duren voordat er wat veranderd, vreest hij: 'De incubatieperiode van dit nieuwe denken is behoorlijk. Onderzoek van McKinsey toonde aan dat nog geen enkele organisatie op het gebied van inkoop alles uit de kast haalt.' Tijdens het schrijven van zijn boek heeft Rietveld acht top-CPO's (Chief Procurement Officers) mee laten lezen. Ze reageerden erg positief, zegt hij. Maar gaan ze er ook naar handelen? 'Het zal moeten blijken.' ●

DIXIT

ROB BELTMAN / MICHEL HOETMER

Multichannel waanzin

Vlak voor de zomer ontdekte AH dat haar klanten via meer kanalen op de hoogte worden gebracht van haar acties dan alleen via de folder en het praatje bij de koffiëcorner. Doordat hun laagste prijsgarantie op het web was gekraakt, kon iedereen met één muisklik achterhalen waar het bier goedkoper was, om daarna gratis bij AH een krat en de appeltaart op te halen.

Dit soort acties werkte vroeger prima in supermarktlân. Klanten konden toen alleen vergelijken met supermarkten in de directe omgeving. Maar in een tijd waarin jongeren hun vrienden via Twitter, Hyves of SMS op de hoogte brengen van deze buitenkansjes, loopt dit type acties volledig spaak. Natuurlijk verwachten we van AH beter, maar dit illustreert ook bijzonder fraai dat het zogeheten multichannel management één van de meest dynamische marketingdeelgebieden is. Multichannel is een term die aangeeft dat klanten tegenwoordig via een veelvoud aan kanalen in contact kunnen treden met organisaties. Was een organisatie voorheen *direct writer* en ging alles netjes via de post, tegenwoordig is er internet, SMS, Twitter, enzovoort. Iedere dag is het weer een nieuwe verrassing om te zien hoe klanten van verschillende media gebruik maken in hun contact met organisaties.

Natuurlijk proberen marketeers daar gretig gebruik van te maken. Je moet zijn waar je klant is nietwaar? En dat blijkt niet mee te vallen. Allereerst hebben veel nieuwe media ongeschreven wetten waar marketeers te laat achterkomen. Daarnaast ontdekken ze dat klanten onvoorspelbare wezens zijn. Het ene moment willen ze persoonlijk contact via het callcenter, het volgende moment bedienen ze zichzelf van een self-service internetpagina of halen informatie van een gebruikersplatform. Soms is dat heel erg mooi en spaart het tijd en geld uit. Maar het verlies aan controle op de manier waarop met klanten gecommuniceerd wordt, betekent ook verlies aan controle over de boodschap en de kwaliteit van die boodschap. Krijgt de klant inderdaad wel de juiste hulp op het gebruikersplatform? En krijgt de organisatie de klachten nog wel door zodat ze haar producten kan verbeteren? Organisaties willen daarom maar wat graag sturen in het kanaalgebruik van hun klanten. Klanten die dat niet aanspreekt, zullen een andere aanbieder moeten kiezen. Het is misschien de meest efficiënte manier om met de multichannel waanzin om te gaan: kiezen en focus aanbrengen. Want hoe goed moet u uw organisatie op orde hebben om via alle kanalen die de klant gebruikt uw merkidentiteit eenduidig over het voetlicht te brengen? Wat is ervoor nodig om de klant via een veelvoud aan kanalen op de juiste manier te kunnen helpen, en alle informatie ook nog eens vast te houden en weer door alle kanalen te laten delen?

Soms ben ik gewoon blij dat ik met een goed managementboek op schoot kan gaan zitten om er even niet meer aan te hoeven denken. Maar hoe zal ik dat boek nu weer eens bestellen?

Rob Beltman is partner bij ICSB Marketing en Strategie. Hij adviseert en begeleidt bedrijven bij het toepassen van klantgericht ondernemerschap.

