

INKOOPMANAGER HEEFT EEN KOSTENFETISJ

De inkoopmanager is tijdens de recessie populair bij het bestuur omdat hij snel besparingen kan doorvoeren. Hij dreigt daarmee wel de rest van de wereld tegen zich in het harnas te jagen. Hoe is hij meer dan een op bezuinigingen gefixeerde eendagsvlieg?

Dankzij de recessie staat de inkoopmanager opeens volop in de belangstelling bij de raad van bestuur. Zo ondervroeg het Amerikaanse onderzoeksbureau Aberdeen Group eerder dit jaar 220 hooggeplaatste inkoopmanagers wereldwijd naar de impact van de recessie op hun werk. 63 procent liet weten dat de economische crisis een positief effect heeft en dat de rol van het inkoopmanagement er door is versterkt.

De top in de meeste bedrijven interesseert zich echter pas vrij recent voor de inkoop. Een decennium geleden gold die vaak nog als het ondergeschoven kindje. Inkoopmanagement heeft vervolgens een snelle ontwikkeling doorgemaakt. De 'ouderwetse' besteller heeft plaatsgemaakt voor een moderne manager met zijn eigen titel: chief procurement officer (cpo). Voor zover bekend neemt in Nederland de cpo echter alleen bij DAF Trucks plaats in de raad van bestuur. Hij fungeert al wel in veel bedrijven op het niveau van de businessunit en rapporteert soms direct aan de hoogste managementlaag. Bij Philips en Air France-KLM is hij lid van de groepsraad.

De cpo is in staat om snel kostenbesparingen te realiseren en dat maakt hem zo populair. Hij wendt zijn inkoopmacht aan om contracten met leveranciers open te breken, betalings-termijnen op te rekken en lagere prijzen af te dwingen. Waarom zou je bij kelderende verkopen het mes in de organisatie zetten als je de recessiepijn bij leveranciers kan neerleggen, is de redenering. Uit de Global Chief Procurement Officer Survey 2009, een peiling van consultancy-bedrijf Capgemini onder 150 cpo's vorige maand, blijkt dat targets van inkopers dit jaar zijn verdubbeld. 53 procent zegt 6 procent of meer van zijn budget op leveranciers te zullen verhalen. Prachtig, maar de cpo kan toch meer dan een saneringsklusje uitvoeren voor de raad van bestuur?

Verkeerd imago

Dat de cpo ook meer kan betekenen, is vaak niet vanzelfsprekend. "Inkoopmanagers hebben een beeld van zichzelf geschapen dat ze eigenlijk alleen goed zijn in kosten drukken", zegt Gerco

GERCO RIETVELD

strategist

Rietveld. Hij is voormalig cpo van de ING Groep, oprichter van inkoopadviesbureau Compendium (gefuseerd tot adviesbureau Alfa Delta Compendium) en manager bij advies- en onderzoeksbureau Significant. Ook is Rietveld aangesloten bij de denktank Future Purchasing Research Foundation. In zijn onlangs verschenen boek *Inkoop - een nieuw paradigma* pleit hij voor een nieuw soort inkoopmanagement. Inkoopmanagers moeten zich minder bezighouden met kostenbesparingen voor het bestuur en meer met bedrijfsvoordelen voor het businessmanagement. Rietveld: “Kostenbesparingen trekken de aandacht van het bestuur, maar staan laag op de radar van het businessmanagement. De cpo moet niet denken: dit is mijn budget hoe kan ik er nog eens 5 procent van afsnoeien? Maar: hoe zorg ik ervoor dat mijn organisatie optimaal gebruik maakt van kansen op de inkoopmarkt?”

Met het ‘klassieke’ uitknijpen van leveranciers scoort de inkoopmanager gemakkelijk bij het bestuur, maar kijken anderen hem met scheve ogen aan. Rietveld: “Je doet iets onethisch en verpest de relatie met je leverancier. Die pakt je terug, zodra hij de kans krijgt.” De inkoopmanager zou zich door zijn kostenfetisj vervreemden van zijn organisatie. Rietveld: “De inkoopmanager heeft invloed op de budgetten en overlegt met het bestuur. Die combinatie is soms dodelijk. Geen wonder dat businessmanagers hem wantrouwen.” Die zouden geen belang hebben bij een zo laag mogelijke transactieprijs, maar bij minder risico, meer kwaliteit en flexibiliteit. Door daar zijn beleid op af te stemmen, zou de inkoopmanager op lange termijn meer toegevoegde waarde kunnen leveren. Rietveld: “Hij moet inzien dat het bestuur niet zijn voornaamste klant is.”

Hans Büthker, van 2003 tot 2008 directeur Stork Corporate Procurement en sindsdien directeur Stork Fokker, weet hoe lastig het is om inkoopmanagement in de praktijk vorm te geven. “Het is eigenlijk een zware businessfunctie, maar je krijgt nog lang niet altijd de bevoegdheden die daarbij horen.” Büthker heeft een gemeenschappelijk inkoopmanagement (spend management) opgezet bij de fabrikant van vliegtuigonderdelen en verlener van vliegtuigonderhoud en industriële diensten. Dankzij zijn toedoen treedt de inkoopmanager er op als een procesmanager die kosten in de productieketen elimineert. Büthker: “Zo kun je structureel de hoeveelheid cash in de keten omlaag brengen.” De inkoopmanager verhoogt de doorloopsnelheid van materialen, stemt processen beter af en haalt leveranciers binnen die lang in projecten willen samenwerken. Büthker: “We bewegen ons steeds meer van *make* naar *buy*.”

Niet alleen in de industrie wordt er geëxperimenteerd. Erik de Bruine, directeur Concern Inkoop bij Rabobank, heeft sinds 2005 het roer helemaal omgegooid bij zijn bedrijf en de inkoop

GERCO RIETVELD

strategist

geprofessionaliseerd. De Bruine: “Toen ik begon, was de inkoopafdeling nogal in zichzelf gekeerd. Er waren hier veel inkopers die het spannend vonden leveranciers flink uit te knippen, maar verder weinig oog hadden voor wat er in de rest van het bedrijf gebeurde. Er was geen businessgedreven inkoop.” De inkoopafdeling sluit raamcontracten voor de levering van bijvoorbeeld gebouwen, pinautomaten, ict of uitzendkrachten. De Bruine heeft het inkoopbeleid afgeleid uit het organisatiebeleid, processen gestandaardiseerd en mensen aangetrokken uit andere disciplines. Die opereren nu als consultant in de organisatie. De Bruine: “Door voorbeeldgedrag te vertonen hebben we het vertrouwen van het lijnmanagement vergroot. We worden in een vroeg stadium bij projecten betrokken.” Op deze manier heeft de bank sinds 2005 al 112 miljoen euro kunnen besparen.

De inkoopmanager verraadt echter zijn afkomst als hij nu niet de kans grijpt een scherpe deal te sluiten. Büthker: “Natuurlijk kijken we of de leveranciers iets aan de prijs kunnen doen.” Ook volgens Ton Geurts, sinds 2007 cpo bij Akzo Nobel, sluit het een het ander niet uit. Geurts stuurde eerder dit jaar een brief naar zijn leveranciers en ‘verzocht’ hen om een korting van 10 procent. Geurts: “Als je hoog aan de wind moet zeilen, ontkom je er niet aan ook kritisch naar je leveranciers kijken.” Inmiddels heeft Geurts zijn contracten met ongeveer 200 leveranciers heronderhandeld. Het is volgens hem wel zaak de lange termijn voor ogen te houden. Aan leveranciers die omvallen, heeft het chemie- en verfconcern weinig. Geurts: “Veel van onze leveranciers zijn weer met meerjarige contracten de deur uitgegaan en hebben volumezekerheid.”

Hij won vorig jaar overigens de CPO Award 2008, een titel die dankzij hun professionaliseringsslagen ook al eens aan Büthker (2005) en de Bruine (2007) is toegekend. Aan de prijs, die op 8 oktober opnieuw is uitgereikt (voor de uitslag zie: www.fem.nl), werkt ook de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) mee. De NEVI is beter bekend van de Nederlandse inkoopmanagersindex (NEVI PMI), een belangrijke conjunctuurindicator. De PMI-index signaleerde al in augustus voor het eerst in 13 maanden weer een groei. In september is de index op 50 uitgekomen. Dat betekent in die maand geen groei, maar ook geen krimp.

Constant scoren

Al met al doet de cpo er voortaan misschien goed aan toch iets minder op de kleintjes te letten en zich meer te beraden op de wereld om hem heen. Want hij lijkt in Nederland nu ook weer niet zo populair dat de deuren van de raad van bestuur op dit moment wagenwijd openstaan. Zo rapporteerde bij ING Groep de cpo lange tijd rechtstreeks aan de raad van bestuur, maar is daar

GERCO RIETVELD

strategist

inmiddels geen sprake meer van. Ook is er na het vertrek begin dit jaar van ster-cpo Barbara Kux bij Philips – om plaats te nemen in de board van Siemens – er geen zelfstandige zetel meer voor het inkoopmanagement binnen de groepsraad. De functie wordt voortaan gecombineerd met die van *chief information officer*. Rietveld heeft een verklaring waarom de raad van bestuur van Nederlandse bedrijven voorlopig de inkoopmanagers nog niet volledig omarmt: “Wat je de afgelopen jaren hebt gezien, is dat veel van die superinkopers het constante scoren gewoon niet hebben kunnen volhouden.” Ze zouden uiteindelijk niet aan de door henzelf geschapen verwachtingen kunnen voldoen. Rietveld: “Er zijn er zo al veel gesneuveld. Inkoopmanagement verdwijnt in zo’n geval weer lager de organisatie in en dat is zonde.”

FEM

Eric van den Outenaar

oktober 2009