

## **JE HEBT INKOOP EN JE HEBT INKOOP**

Met mijn boek 'INKOOP een nieuw paradigma' introduceerde ik een jaar geleden de businessgedreven inkoop. Dat heeft wat losgemaakt! Ik ben nu vele tientallen interviews en presentaties verder. Veel enthousiaste reacties en bijval gekregen, tegen een prijs aangelopen, uitnodigingen ontvangen uit andere disciplines dan inkoop. Maar ook enkele fervente tegenstanders tegengekomen. En soms een zaal die stil bleef. Maar meestal was er veel dialoog en daar gaat het om. Want daar kunnen u en ik wat van opsteken. Daar gaat dit artikel over: de eerste leerervaringen met het nieuwe inkoopparadigma.

### **Wat is eigenlijk een paradigma?**

Een paradigma is de verzameling opvattingen, concepten, waarden en toepassingen, die weergeeft hoe een bepaalde (veelal intellectuele) discipline de werkelijkheid beschouwt. Een paradigma shift is een andere kijk op de werkelijkheid. Het gaat dan niet om een evolutie, om een ontwikkeling, om voortschrijdend inzicht. Een paradigma shift is een revolutie, een transformatie, een metamorfose. Een mooi voorbeeld hiervan is Galileo Galilei die opeens beweerde dat de aarde niet plat is maar rond. Het verschil tussen plat en rond kan je als mens snel bevatten, maar het doorzien van de vele implicaties van een ronde wereld duurde eeuwen. Een nieuw paradigma is dan ook lastig echt te doorgronden. Je kunt erover lezen, je kunt het aanhoren, maar het echt bevatten is een leerproces. Dat geldt ook voor mij! In de vele contacten die ik heb met de markt over mijn boek ontstaan tal van nieuwe inzichten, ideeën en ervaringen.

### **Voorbeeld van businessgedreven inkoop**

Ik liep deze week tegen een prachtig voorbeeld aan, waarmee de essentie van businessgedreven inkoop heel goed te illustreren valt. Een ondernemer vertelde op heel inspirerende en overtuigende wijze hoe hij zijn tuincentrum runt. Zeventig procent van de bezoekers zijn vrouwen die meestal echt de tijd nemen voor een bezoek aan het tuincentrum. Voor hen is het een uitje, een beleving. Hij speelt daarop in door elke zes weken het assortiment en de presentatie daarvan aan te passen. Zodat als de klant na twee maanden weer langs komt, er weer wat nieuws te beleven en te ontdekken valt. Niet teveel producten presenteren, want dan ziet de klant door de bomen het bos niet meer. Niet een echt goedkope barbecue aanbieden tussen een hele serie kwalitatief goede barbecues, want dan lijken die allemaal veel te duur.

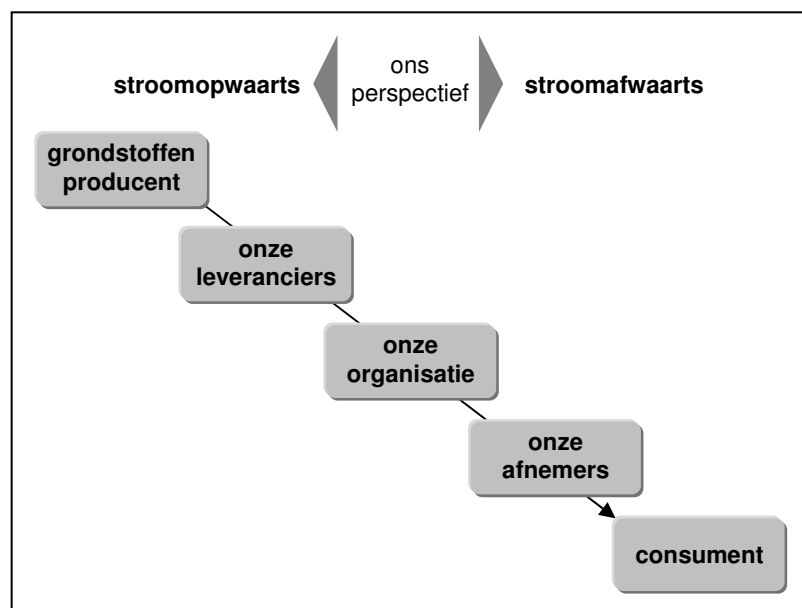
Geen tien verschillende heggenscharen, want de verschillen zijn toch niet uit te leggen. Een keuze uit drie is meer dan genoeg. En zo gaf deze ondernemer tal van voorbeelden, die duidelijk maken dat de kracht van zijn bedrijf is dat men de consument naar zich toe weet te trekken en verleidt tot het doen van tal van ongeplande aankopen. En de verkoopprijs speelt dan meestal geen enkele rol.

Ondertussen aan de inkoopkant: De inkoopafdeling koopt de artikelen in om de voorraad steeds weer aan te vullen en komt ook regelmatig met voorstellen om nieuwe artikelen in het assortiment op te nemen. De leveranciers op hun beurt leveren de bestelde artikelen en doen hun best om deze aantrekkelijke klant te bewegen een zo breed mogelijk assortiment af te nemen.

Noch inkoop, noch de leveranciers hebben door dat dit tuincentrum eigenlijk geen producten verkoopt, maar een beleving. Dat presentatie, constante vernieuwing en een beperkte keuze de succesformule vormen. Voor deze ondernemer is het wel een hele uitdaging om jaar in, jaar uit elke zes weken zijn assortiment en de presentatie daarvan te verversen. Dit tuincentrum heeft dus niet zozeer behoefte aan leveranciers van producten, maar aan leveranciers die het concept van dit tuincentrum helpen levendig te houden. Het frappante is dan dat de leveranciers dit ook graag willen, maar niemand heeft die link tussen verkoop en inkoop tot stand gebracht. Is dat niet de echte rol van inkoop?

## Begrijp wat er stroomafwaarts gebeurt

Het nieuwe paradigma schuilt in het begrijpen wat er stroomafwaarts gebeurt (voor een goed begrip van de termen stroomopwaarts en stroomafwaarts zie kader). Bij het tuincentrum gaat het erom dat inkoop de ondernemer en zijn businessmodel begrijpt. En daarachter het koopgedrag van de bezoekers van het tuincentrum. Dit tuincentrum



lijkt wellicht een heel specifieke casus, maar de uitdaging te begrijpen wat er stroomafwaarts

gebeurt geldt voor elke organisatie, publiek én privaat. En het geldt ook voor alle inkoopstromen, direct en indirect. Door een goed begrip te hebben van wat er stroomafwaarts nodig is, koop je als inkoop geen producten en diensten meer in, maar oplossingen. En selecteer je dus de leveranciers die die oplossingen kunnen bieden. Daarmee verschuif je de inkooppraktijk al een aardig eind van de klassieke rol richting *capability sourcing*: het selecteren van leveranciers vanwege hun (complementaire) competenties, niet vanwege hun producten of prijsstelling.

Dit principe sluit ook naadloos aan bij het hoofdstuk over strategische uitlijning in mijn boek. Daarin bepleit ik dat inkoop niet langer besparingen moet najagen, maar businessvoordelen. Zoals minder risico, minder inspanning en minder complexiteit. Of meer duurzaamheid, flexibiliteit en innovatie. Om maar eens een aantal voorbeelden te noemen. Om dat te kunnen moet inkoop begrip krijgen van interne en externe klanten, hun processen, de wijze waarop zij de ingekochte diensten en producten gebruiken en welk effect ze ermee willen (of kunnen) bereiken.

Ik schrijf het op en u leest het. En beiden kunnen we het gevoel hebben: Ja, dat klinkt wel logisch. Eigenlijk zou het zo moeten gaan. Maar tegelijkertijd lijkt het zo ver weg, zo onbereikbaar. En blijven we inkopen zoals we dat gewend zijn. Maar is het wel zo onbereikbaar? Had de leverancier van het tuincentrum niet eens een gesprek kunnen aangaan met die ondernemer om te vragen naar zijn concept, zijn businessmodel en dus zijn echte behoeften? Dat lijkt toch geen al te wilde gedachte. En als we dat van leveranciers kunnen en mogen verwachten, dat geldt dat ook voor de inkopers. Toch?

## **Je hebt inkoop. En je hebt inkoop**

De drempel om mensen stroomafwaarts te vragen naar hun behoeften, naar wat ze eigenlijk willen bereiken, is dus minder hoog dan we wellicht denken. Maar er zit ook nog iets anders in de weg, vermoed ik. Eerder had ik een gesprek met enkele opleiders en dat leverde weer nieuwe inzichten op. Wat voor visie of paradigma je ook over inkoop hebt, feit is en blijft dat de kerntaak van inkoop is te voorzien in de (inkoop)behoeften van de organisatie. Om die kerntaak goed uit te voeren heb je professionele inkopers nodig. In het Engels is daar een mooie term voor: *practitioners*.

In het nieuwe paradigma moet je begrip krijgen van wat er stroomafwaarts gebeurt, van business- en verdienmodellen, van marketing en strategieën, van processen en concepten als wellicht *lean production*. Dat doet denken aan een ander type professionals: consultants.

# GERCO RIETVELD

strategist

*Practitioners* en consultants hebben elk hun eigen kwaliteiten en die verschillen duidelijk van elkaar. Zo solliciteren *practitioners* nogal eens bij adviesbureaus, maar de praktijk laat zien dat een *practitioner* geen adviesprofiel heeft. Het omgekeerde geldt ook; consultants ambiëren na jaren advieswerk vaak een lijnfunctie. Maar ook dat pakt vaak niet goed uit.

Ergo, als je de bestaande inkooptaken niet wilt verwaarlozen heb je een inkooporganisatie nodig die bestaat uit professionele *practitioners*. Voor het nieuwe paradigma, de businessgedreven inkoop, het begrijpen wat er stroomafwaarts gebeurt, heb je juist het consultantstype nodig. Daarmee kunnen we concluderen dat we eigenlijk behoefte hebben aan twee verschillende inkoopafdelingen: een uitvoerende inkooporganisatie (lijn) en een inkoopadviesclub (staf).

De eerstgenoemde kennen we natuurlijk al. De werkprocessen hier worden getriggerd door de behoeften van de organisatie. De focus ligt hier bovenal stroomopwaarts. De eenheid inkoopadvies is daarentegen veel meer zelfinitiërend: men gaat actief opzoek naar verbetermogelijkheden. De focus ligt daarbij stroomafwaarts. Ik ken (nog) niet veel organisaties die deze tweede vorm van inkoop ook in huis hebben. Mij bekende voorbeelden zijn in ieder geval Shell en Stork /Fokker.

## **Hoe de richting van businessgedreven inkoop in te slaan?**

Als je geïnspireerd bent door het nieuwe paradigma, dan wil je er iets mee. Maar hoe begin je eraan? Een rigoureuze verbouwing van inkoop past wellicht wel bij het nieuwe paradigma, maar als vertrekpunt voor verandering lijkt het niet direct een begaanbare weg. Ik pleit voor een hink-stap-sprong benadering.

### *Hink*

De hink is bovenal een mentale stap. Eerst moet de geest rijp gemaakt worden. In het voorwoord van mijn boek heb ik het over 'verlangen naar de eindeloze zee'. Daarmee doel ik op de droom die we hebben, onze ambitie. Het gaat dan niet alleen om de ambitie van de inkoopleider, maar om het collectieve verlangen van het inkoop(management)team. We moeten de wil hebben op reis te gaan en daarmee onze comfort zone durven te verlaten.

Tegelijkertijd hoort daar een ontwenningsskuur. Hoe komen we af van onze diepewortelde verslaving aan inkoopbesparingen, macht en vechtrelaties met leveranciers? Tijdens één van mijn presentaties merkte iemand in de zaal op dat inkopers zich eigenlijk zouden moeten laten opereren om hun DNA te veranderen.

# GERCO RIETVELD

strategist

Het is goed om tijd en aandacht in te ruimen voor deze *mind shift*. Wat kan helpen is daar een tweetal heidagen met het inkoop-MT voor te organiseren. Maar daar een ludiek programma van met bijzondere werkvormen. Beeld de individuele dromen uit en bediscussieer de verschillen. Probeer op de tweede dag (die enkele weken later plaatsvindt voor tussentijdse bezinning) tot een collectieve droom te komen. Werk die letterlijk uit in een soort manifest.

## Stap

Na de mentale voorbereiding zetten we de stap naar een inkoopstrategie. In tegenstelling tot de gangbare praktijk gaat een inkoopstrategie niet over hoe inkoop zijn doelen in de markt bereikt of hoe inkoop verder professionaliseert. Ons doel is een volwaardige businessfunctie te worden. De blokkades richting dit doel zitten niet in de inkoopmarkt, maar in de eigen organisatie. De inkoopstrategie maakt in de eerste plaats duidelijk hoe we die interne blokkades gaan opruimen en in de tweede plaats vormt de inkoopstrategie een antwoord op de vraag: Hoe bereiken we een situatie waarin onze organisatie optimaal gebruik maakt van de kansen in de markt?

## Sprong

In de sprong maken we ons eerste business-gedreven inkoopjaarplan. Dat begint met het grondig lezen van de businessplannen van onze interne klanten. Daarin highlight'en we de woorden die overeenkomen met de inkoopwaardedrijvers (zie kader). Zo stel je een 'boodschappenlijstje' op, waarmee we in gesprek gaan met de interne klant:

- Wat bedoel je hier precies?
- Wat wil je ermee bereiken?
- Wat is de – mogelijke – impact van leveranciers daarop?

Van elk businessdoel maken we één A4-tje met vijf antwoorden:

1. Wat is precies de businessdoelstelling?
2. Wat zit de realisatie van die doelstelling in de weg? Hoe groot is het te overbruggen gat?
3. Is er een inkoop-/leveranciersgerelateerde oorzaak? Welke?
4. Welke oplossing kan inkoop leveren?

Waardedrijvers	
MINDER	MEER
Kosten	Ethiek/integriteit
Inspanning	Transparantie
Tijd	Rechtmatigheid
Verspilling	Duurzaamheid
Complexiteit	Merkwaarde
Risico	Werkgeverschap
Kapitaalbeslag	Veiligheid
	Omzet
	Marge
	Kwaliteit
	Service
	Innovatie
	Flexibiliteit
	Cash

# GERCO RIETVELD

strategist

## 5. Welke inkoopactiviteiten zijn daarvoor nodig?

Een dringend advies is wel om in eerste instantie het aantal businessdoelstellingen beperkt te houden. Beter drie succesvolle projecten, dan tien halve successen.

De hier beschreven methode is al bij een aantal organisaties toegepast en het werkt echt! Tegelijkertijd is het ook realistisch om in te zien dat het niet in één keer lukt om een solide businessgedreven inkoopplan te maken. Het kost ons inkopers echt heel veel moeite om ons inkoopdenken los te laten en in te ruilen voor businessdenken.

We hebben minstens twee à drie opeenvolgende jaarplannen nodig om hier echt bedreven in te worden. Dat is overigens niet bezwaarlijk. Het gaat er bovenal om dat we aan onze reis beginnen. Het bereiken van het doel komt wel een keer. Goede reis!

*Gerco Rietveld is sinds kort actief als freelancer en zet verdiepend onderzoek naar praktijkervaringen met het nieuwe paradigma door. Wilt u daaraan meedoen of anderszins reageren? Reacties zijn welkom op [gerco@gercorietveld.nl](mailto:gerco@gercorietveld.nl).*