

RECENSIE

Toen ik in 2003 door de raad van bestuur van Stork werd gevraagd om inkoop te gaan doen voor het hele bedrijf, heb ik daar wel even over nagedacht. Binnen Stork was ik al jaren eindverantwoordelijk voor een bedrijfsonderdeel, en dat beviel prima. Na vier jaar cpo te zijn geweest, ben ik in 2007 de Fokker Aerostructures-activiteiten van Stork gaan leiden.

Inkoop. Een nieuw paradigma is in veel opzichten uit het leven gegrepen. Vrijwel alle aspecten die in het boek beschreven staan, heb ik van nabij meegemaakt. In het eerste deel beschrijft de auteur de klassieke manier van inkopen. Het gaat dan vooral om besparingen waarbij de cpo door de bestuurder op pad wordt gestuurd. Verderop wordt uitgelegd hoe je dat met *spend management* kunt doen. Hoewel dat laatste naar mijn mening de basis is van inkoop, wordt hier vrij gemakkelijk over geschreven, want veel bedrijven hebben moeite dit systematisch te doen en te monitoren.

In het gedeelte waar de businessgedreven inkoop wordt beschreven, wordt het boek vernieuwend. Rietveld gaat hier uit van een model dat op strategisch, tactisch en operationeel niveau aangeeft welke aspecten van belang zijn. Met name het strategisch niveau geeft goed aan met welke issues de cpo rekening dient te houden en hoe de eigen positie eruit zou moeten zien. *Make of buy* is zo'n onderwerp waarvan niet duidelijk is of dat een inkoop- of businessvraagstuk is. Mijn ervaring is dat een cpo prima de kartrekker kan zijn om op basis van kerncompetenties van een bedrijf keuzes te maken.

Op het strategisch (*alignment*) niveau wordt door Rietveld veel aandacht besteed aan waardecreatie en businessimpact. In plaats van het eenzijdig kijken naar besparingen, gaat het hier vooral om het hele stelsel van parameters dat financiële impact heeft in de keten en waarde genereert voor klanten. Hier wordt onder meer de inkoopwaardemap behandeld met diverse parameters en KPI's. Hier komen de *business drivers*, *operational excellence*, inkoop en de financiële effecten bij elkaar. Mijn ervaring is dat er vanuit de inkoopwereld maar bijzonder weinig mensen zijn die in staat zijn dit gebied te overzien, laat staan te managen. Vooral als het gaat om het managen van vermogen in de keten zie je vaak dat de traditionele inkoper afhaakt. Het gaat dan om het analyseren en verhogen van omloopsnelheden (onderhanden werk en voorraden) en alles wat daarmee samenhangt.

GERCO RIETVELD

strategist

Zoals in Inkoop. Een nieuw paradigma uit de doeken wordt gedaan, zijn positie en speelveld van de cpo cruciaal om succesvol te kunnen zijn. Uiteraard is de maturiteit en de samenhang van de bedrijven daarbij van belang, maar vooral ook de opdracht die een bestuurder meegeeft. Het spel dat gespeeld dient te worden tussen enerzijds businessunits en anderzijds inkoop, luistert nauw. Mijn ervaring is dat met name de managementagenda's voor de verschillende bedrijven van belang zijn: waar ben je wel voor verantwoordelijk en waarvoor niet? In het boek behandelt de auteur verder het tactisch en operationeel niveau van inkoop. Voor diegenen die nieuw zijn in de inkoopwereld geeft dit een prima uiteenzetting van de modellen en elementen die beschikbaar zijn.

Samenvattend zou ik dit boek aanbevelen die worstelen met de vraag wat de cpo-rol nu eigenlijk inhoudt: inkoop of business? Het antwoord zit in de koppeling die de auteur maakt tussen *business drivers*, *operational excellence*, inkoop en *finance*. Daar zit dan ook precies de paradigmaverschuiving, en ben ik het met de auteur eens dat de cpo-functie wellicht één van de zwaarste is.

Deal!

Hans Büthker

oktober 2009