

SPRINKHAAN OP RANTSOEN

Inkopers worden er nog vaak op uitgestuurd om het goedkoopste in te slaan. Ten onrechte. Oog voor kwaliteit en verstand van zaken leveren veel meer op.

In 2005 liet VendexKBB al zijn 9.000 leveranciers per oekaze weten dat het voortaan nog slechts 95 procent van de rekening betaalde. De leveranciers reageerden woedend, maar inmiddels blijkt dat Vendex bepaald trendsettend was. Zeker nu ze de crisis als aanleiding kunnen gebruiken, trekken veel bedrijven hun leveranciers het vel over de oren. AkzoNobel dwong een algehele korting van 10 procent af. Staatsbank ABN Amro rekent voortaan 20 procent minder af bij zijn leveranciers.

Een heilloze weg, stelt Gerco Rietveld. In het boek 'Inkoop, een nieuw paradigma' bepleit hij dan ook een nieuw soort inkoopmanagement. "Inkopers leveren de verkeerde dingen aan de verkeerde mensen", stelt Rietveld. "Ze leveren kostenbesparingen aan het bestuur, terwijl ze juist businessvoordelen zouden moeten leveren aan het management."

Rietveld weet waarover hij het heeft. Hij was jarenlang inkoopdirecteur van de ING Groep. "Ook ik was destijds vooral bezig met kostenbesparing", bekent hij. "Pas toen ik zelf ondernemer werd, ging ik anders tegen de wereld aankijken. Inkoop zoals we die nu kennen voorziet niet in een behoefte en voegt geen waarde toe. Door voortdurend druk uit te oefenen op de toeleverketen creëer je een vechtrelatie met je leveranciers. Die zijn vervolgens niet gemotiveerd om aan jou te blijven leveren. Ze doen dat alleen omdat jij een grote klant bent. Durf maar eens nee te zeggen tegen Ahold of Akzo. De consequentie is dat de kwaliteit van de producten en de dienstverlening afneemt. Om te overleven zijn leveranciers gedwongen om te bezuinigen op productinnovatie. De inkoper kun je zien als een soort sprinkhaan; hij graast het veld af tot er niks meer over is en gaat dan naar het volgende veld."

Dat moet én kan anders, vindt Rietveld. "Inkoop is nu in de meeste organisaties een verbijzonderde en geïsoleerde functie, net zoals logistiek en de HRM dat vroeger waren. Ik pleit ervoor dat inkoop geïntegreerd wordt in de business.

Echte ondernemers begrijpen dat ook. Die weten dat je dingen koopt, dingen maakt en dingen verkoopt, en dat al die zaken even belangrijk zijn voor het bedrijf. Pas als organisaties groter worden komen er managers die het businessmodel uit het oog verliezen."

GERCO RIETVELD

strategist

Hoewel hij hoopt dat zijn boek een standaardwerk wordt voor inkoopmanagement, vreest Rietveld dat het wel even zal duren voordat er wat verandert. De hoofdkoper mag tegenwoordig dan *chief procurement officer* heten, de focus blijft volgens hem nog te vaak liggen op kostenbesparing. "Onderzoek van McKinsey toont aan dat nog geen enkele organisatie op het gebied van inkoop alles uit de kast haalt."

Hoe inkoop ook kan

Centraal decentraliseren

Bij de Amerikaanse keten 7-Eleven werd 15 jaar geleden de inkoop 'centraal gecentraliseerd'. Een datasysteem houdt bij welke producten landelijk goed verkopen, de eindbeslissing voor de inkoop ligt bij de filiaalmanagers. 7-Eleven CEO Jim Keyes: "Wij kunnen niet voorspellen dat er op vrijdagavond een buslading voetbalspelers langskomt, een filiaalmanager wel."

Regie voeren

De Highways Agency, de Britse tegenhanger van Rijkswaterstaat, onderhoudt een wegennet dat vele malen groter is dan het Nederlandse, maar doet dat met een kwart van het aantal werknemers. Dat komt doordat Rijkswaterstaat zich gedraagt als projectorganisatie om wegen aan te leggen en te beheren, terwijl de HA een regiebureau is dat de leveranciers het echte werk laat doen.

Verstand van zaken

Met het idee dat elke bespaarde euro meteen bijdraagt aan de winst, wordt bij Philips de inkoop gedaan door vakmensen. Sinds een aantal jaar neemt Philips voor inkoopfuncties alleen nog maar mensen aan met verstand van zaken. IT wordt bijvoorbeeld ingekocht door een ICT-deskundige. Managers rouleren tussen business- en inkoopfuncties. Doel: niet zozeer dingen goedkoper inkopen, maar béter inkopen.

ManagementTeam

Rob Hartgers, journalist

28 mei 2009