

HAAL INKOOP VAN ZIJN EILAND

Gerco Rietveld pleit voor nieuw inkoopparadigma

Gerco Rietveld, auteur van “Facilitair Inkoopmanagement”, heeft een nieuw boek uit: “Inkoop: Een Nieuw Paradigma”. Inkoopafdelingen mogen dan heel goede resultaten neerzetten, nog al te vaak werken ze op hun eigen eiland, waar ze hun eigen inkoopactiviteiten uitoefenen en hun eigen inkooptaal spreken. Hoog tijd om de kloof tussen inkoop en de andere afdelingen te dichten, vindt Gerco Rietveld. In plaats van te streven naar kostenbesparingen moeten inkopers er naar streven toegevoegde waarde te creëren voor de business waarin het bedrijf actief is.

Gerco Rietveld spendeerde een groot deel van zijn professionele leven in de financiële sector. In de jaren tachtig kwam hij terecht op de inkoopafdeling van ING in Nederland, die hij acht jaar lang leidde. In die periode schreef hij zijn eerste boek: Facilitair Inkoopmanagement. Later startte hij zijn eigen consultingkantoor Compendium, dat al snel uitgroeide tot een bedrijf met een honderdtal consultants die in binnen- en buitenland bedrijven advies verlenen bij het professionaliseren van de inkooporganisatie. Een belangrijk deel van zijn nieuwe boek is gebaseerd op zijn ervaringen uit die periode.

“Inkoop heeft de voorbije jaren heel wat inspanningen geleverd, met groot succes overigens, om de bevoorradingketen te optimaliseren. Door concurrerende leveranciers tegen elkaar uit te spelen, hebben ze de markt verplicht om heel scherpe prijzen te bieden. Het gevolg daarvan is dat inkoopafdelingen in de loop der jaren goed geoliede machines zijn geworden, waar inkoopactiviteiten met een soort automatisme worden uitgevoerd, zonder grondig overleg met de andere afdelingen. Veel meer dan een beperkte vorm van communicatie is er vaak niet. De inkopers werken naarstig verder op hun eiland en proberen die ‘comfort zone’ zo weinig mogelijk te verlaten”, schetst Gerco Rietveld de context.

Tijdens de voorbije – of moeten we zeggen ‘huidige’? – crisis heeft de druk die inkoop uitoefent op de prijzen in veel bedrijven buitensporige proporties aangenomen. Niet in het minst omdat CEO’s dat ook van inkopers verwachten.

G. Rietveld: “Met als gevolg dat het uitknijpen van leveranciers, bijvoorbeeld door facturen steeds later te betalen, als ‘traditionele’ inkooptool, steeds meer schade aan het bedrijf toebrengt

dan het voordelen oplevert. Bovendien zitten de interne klanten van inkoop, met name de businessafdelingen, helemaal niet te wachten op goedkope leveranciers, maar op de meest geschikte leveranciers die hen toelaten hun producten en diensten zo optimaal mogelijk op de markt te zetten. Die tegenstelling ligt in feite aan de basis van mijn boek. Daarin heb ik een model ontwikkeld waarmee inkoop kan afstappen van het denken in termen van lage prijzen en in de plaats daarvan op zoek kan gaan naar manieren om toegevoegde waarde en businessimpact te creëren.”

Klein beginnen

Een eenvoudige weg daarheen is er niet. Dat heeft veel te maken met het feit dat in veel bedrijven de verschillende afdelingen geen duidelijk omschreven strategie of businessplan hebben. Vaak gaat het niet verder dan een zogenaamde ‘strategic intent’, die echter nooit concreet is uitgewerkt.

G. Rietveld: “Met zo’n strategic intent kan een inkoper moeilijk uit de voeten om te bepalen hoe hij toegevoegde waarde voor die afdeling kan creëren. Maar dat betekent niet dat het niet mogelijk is. Het is aan de inkoper om op de interne klant af te stappen, zijn strategie op te vragen en te achterhalen wat de noden zijn. In mijn boek verwijs ik naar een aantal waarden zoals risico, flexibiliteit, transparantie, complexiteit,... Die zal de inkoper ongetwijfeld wel terugvinden in de plannen van de interne klant. Door op die aspecten verder in te gaan, kan achterhaald worden hoe inkoop kan bijdragen aan het opvullen van de lacunes die de interne klant verwijderen van zijn doelstellingen. In de eerste plaats moet er dus een leerproces tot stand komen, waarbij inkoop de interne klant ook helpt om zijn behoeften duidelijker te definiëren. Door zo’n strategische dialoog op te zetten, krijg je gesprekken op het goede niveau over de goede vraagstukken in de goede taal. Op die manier gaat inkoop steeds meer betekenen voor een organisatie.”

Die nieuwe, businessgedreven impact van inkoop staat in schril contrast met de huidige financiële impact die inkoop in veel bedrijven – vaak sterk aangemoedigd door het management – uitoefent. Die transitie zal dan ook veel tijd en inspanningen vragen.

G. Rietveld: “Zowel het management als inkoop zelf zijn ervan overtuigd dat inkopers op de wereld zijn gezet om kosten te besparen. Tegelijk neemt bij de businessafdelingen de ergernis toe dat inkoop niet bijdraagt aan wat voor hen van belang is. Bijgevolg levert inkoop vaak de verkeerde dingen aan de verkeerde mensen. Ik geef een voorbeeld. Neem nu de aankoop van mobiele telefoons. Een inkoper zal per definitie nagaan bij welke leverancier hij de grootste

GERCO RIETVELD

strategist

korting krijgt. Terwijl het verbeteren van de communicatie- en vergadermogelijkheden de feitelijke behoefte van de business is. Om die behoefte af te dekken, heb je niet noodzakelijk leveranciers nodig die grote kortingen geven, maar wel partijen die niet alleen de toestellen leveren maar ook de hele zorg over de infrastructuur van de communicatie overnemen. Zo worden verkeerde zaken bij verkeerde leveranciers aangekocht. Nog een ander voorbeeld. Inkoop streeft vaak naar het bundelen van inkoopstromen, zoals bijvoorbeeld kantoorbenodigdheden of IT-hardware die voor alle afdelingen samen worden aangekocht. Heel vaak komen ze zo terecht bij grote leveranciers. Het nadeel daarvan is dat je voor zulke grote leveranciers niet gauw een topklant bent. En bijgevolg jouw behoeften voor de leverancier niet prioritair zullen zijn. Dat is wel het geval als je een leverancier bent waarvoor jij een voorkeursklant bent. Die zal er naar streven om samen met jou van jouw business een succes te maken.”

Van theorie naar praktijk

Of de boodschap van Gerco Rietveld weerklank vindt bij inkopers? “Het besef dat het een goede ontwikkeling zou zijn, is er wel. En het beantwoordt ook enigszins aan een ambitie, maar daar blijft het vaak bij. Je hoort wel steeds meer voorbeelden van inkopers die, wanneer het management hen de opdracht geeft om de kosten nog met vijf of tien procent extra te drukken, zo’n manier van werken niet langer verantwoord vinden. En in een aantal gevallen zelfs om die reden ontslag nemen. Maar nogmaals, die transitie zal tijd vragen. Mijn advies is dan ook dat inkoop bij de interne klanten op zoek gaat naar een aantal bondgenoten, samen met hen een aantal initiatieven neemt en op basis van kleine succesverhalen verder timmert aan de weg”, licht hij toe.

Voorbeelden van Nederlandse of Belgische bedrijven waar inkoop al volledig van zijn eiland is afgestapt, kent Gerco Rietveld niet. Ook al nemen steeds meer bedrijven de eerste stappen in die richting. Zo zie je bijvoorbeeld dat Philips voor de inkoop van IT geen traditionele inkoopprofielen heeft aangetrokken, maar wel IT-profielen met businesservaring. Dat is een belangrijk signaal.

G. Rietveld: “Een bedrijf in het VK dat er wel al in geslaagd is om inkoop tot de kern van de business te brengen is Highways Agency, de Britse tegenhanger van het ministerie van Openbare Werken. Daar werd de inkoopstrategie de businessstrategie. In Nederland en België begint het bewustzijn te groeien, maar komen initiatieven trager op gang. Een belangrijke voorwaarde is ook dat de businessmensen zelf eerst meer leren over het inkoopaspect van hun business.

GERCO RIETVELD

strategist

Eigenlijk zou er een verkorte businessversie van mijn boek moeten komen dat uitlegt aan businessmensen wat inkoop en wat hun leveranciers voor hun kunnen betekenen.”

Of het uitbesteden van inkoopactiviteiten een positieve of negatieve impact kan hebben op de evolutie naar businessgedreven inkoop, wilden we tot slot nog weten?

G. Rietveld: “Het uitbesteden van inkoop is op zich heel zinvol. Bedrijven die in inkoop willen uitblinken, hebben businesskennis nodig. Om die businesskennis over de hele breedte van het bedrijf te ontwikkelen, heb je al gauw een team van 30 à 40 medewerkers nodig. Bedrijven die niet de kritische massa en schaalgrootte hebben om die businesskennis te ontwikkelen, doen er goed aan inkoop uit te besteden. Het probleem is echter dat de markt van de aanbieders van inkoopdiensten nog onvoldoende volwassen is. Op termijn is dat dus zeker een interessante optie. Maar bedrijven zullen in eerste instantie toch moeten afwegen hoe cruciaal inkoop is voor de business. Hoe crucialer, hoe hoger de noodzaak om te investeren in eigen mensen. Vandaar dat de meeste vorderingen op het vlak van uitbesteden van inkoop geboekt worden in de facilitaire hoek, op kleine schaal.”

Business Logistics

Barbara de Vos

Oktober 2010