

## **INVLOED HEB JE NIET, DIE KRIJG JE**

**Inkoop heeft de afgelopen decennia een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Dat is iets om trots op te zijn. Maar toch knaagt er iets. Verreweg de meeste inkoopdirecteuren en –managers zijn ervan overtuigd dat ze zoveel meer voor de eigen organisatie zouden kunnen betekenen dan kosten besparen. Hoe komt het toch dat bestuurders, directeuren en business managers dat niet inzien?**

Dat hebben we te danken aan een typische *catch-22* situatie, een vicieuze cirkel. De inkoopfunctie – en daarmee het belang van leveranciersprestaties voor de eigen organisatie – is bij de meeste executives een blinde vlek. Noch in hun opleiding, noch in hun loopbaan hebben zij hier kennis en ervaring mee opgedaan. In hun ogen is inkoop een uitvoerende functie, nuttig maar niet echt belangrijk. Inkoop op zijn beurt kan een lans breken voor meer invloed en impact, maar dan zijn we weer terug bij af: executives luisteren niet echt naar iets of iemand die zij niet beschouwen als een volwaardige gesprekspartner.

De sleutel om de impasse te doorbreken is ‘invloed krijgen’. Dat hebben we bewust zo geformuleerd: Invloed heb je als je het krijgt. Je krijgt het door de dingen die je doet en zegt. De essentie daarbij is dat het de ontvanger is die de relevantie van jouw woorden en daden bepaalt. Dat gaat pas goed als je zelf kunt communiceren en acteren op executive niveau.

### **Een wereld te winnen**

“Je hebt volledig gefaald als je door de business alleen maar wordt ingeschakeld om op het eind nog eventjes te onderhandelen”, zegt Guy de Poortere, VP Supply Chain Management van Belgacom, in Deal! van maart 2011. Zijn doel is “een volwaardige businesspartner met een vaste stoel aan tafel in plaats van een onzichtbare afdeling die diep in de organisatie is verstopt.” De Poortere toont ons wat invloed is.

Wellicht bent u ervan overtuigd dat u allang invloed heeft. Dat bestrijden we ook niet. Invloed is een oneindig begrip. Nul invloed bestaat niet maar teveel invloed evenmin. Waar we het hier over hebben is invloed op executive niveau en dan wel zodanig dat inkoop als een volwaardige businessfunctie wordt gezien, met dezelfde statuur als finance, hrm, operations, ict, et cetera. De maatlat daarvoor is welk aandeel inkoopvraagstukken uitmaken van de executive agenda. Blijft de bemoeienis van executives met inkoop beperkt tot incidenten (inkoopgerelateerde problemen) en het eens per kwartaal doornemen van de bereikte inkoopbesparingen? Of zien zij

# GERCO RIETVELD

strategist

ten volle het belang van de prestaties en competenties van de kernleveranciers voor het eigen businessmodel en het bereiken van de strategische doelen?

Volgens ons is er op dit gebied nog een wereld te winnen. Wat is er mooier dan dat we ons glazen plafond weten te doorbreken? Dat we uitgroeien tot een volwaardig businesspartner in de eigen organisatie? Helaas, dat gaat bepaald niet vanzelf. Nogmaals, we mogen er niet van uit gaan dat executives op eigen kracht tot dit soort inzichten komen, dat ze opeens het (inkoop)licht zien en ons aan hun tafel uitnodigen bij allerlei businessvraagstukken. En als het niet van de executives komt, moet het wel van de inkoopmanager komen. Maar daar wringt nu precies de schoen. We kunnen wel tien redenen opnoemen waarom executives niet (echt) naar ons luisteren (zie kader). In de kern komt dit er hoe dan ook op neer dat wat we communiceren wel belangrijk is in ónze ogen, maar de executive daar heel anders over denkt. De enige alertheid die je bij veel businessmanagers dan oproept – maar nooit zult horen – is: Kan het geen kwaad? Krijg ik er last van?

## **Inkoop stelt zichzelf centraal**

We hebben het over inkoop in onze inkoopplannen, we rapporteren over de inkoopprestaties, we hebben het over het verkopen van inkoop, we geven presentaties over inkoopconcepten. Allemaal inkoop. Veel teveel inkoop. We stellen – ongetwijfeld onbedoeld en onbewust – onszelf centraal! Als we dat inzien zijn we al een hele stap verder. Als je op een partijtje iemand tegenkomt die de hele tijd alleen maar over zichzelf en zijn eigen vakgebied praat, dan houd je het op een gegeven moment ook voor gezien. Datzelfde gebeurt als wij met een businessmanager in gesprek gaan over wat hij kan doen om de inkoopprestaties te verbeteren: betere specificaties, overschakelen naar een andere leverancier, *compliance* vergroten, categorie-management gaan gebruiken, et cetera. Want dat is wat er in de praktijk op grote schaal gebeurt.

Maar wij zijn niet de klant, dat is hij! Inkoop is eigenlijk te zien als de brug die de wereld van de eigen organisatie verbindt met de wereld van de leveranciers. En wij praten alleen maar over de brug. Inkoop moet fundamenteel anders leren communiceren. Het hoort niet meer te gaan over inkoopprestaties, maar over leveranciersprestaties. En niet over wat de business voor inkoop kan betekenen, maar wat leveranciers (niet inkoop!) voor de business kunnen betekenen.

## **It's psychology, stupid!**

Toen het inkoopvak zich begon te ontwikkelen moest het zich zelf een plek veroveren in een wereld waarin alles draaide om relaties. De businessmanager deed zaken met vaste relaties die

# GERCO RIETVELD

strategist

konden uitgroeien tot ‘vrienden voor het leven’. Zonder een echt zakelijke basis. Inkoop zag dit gat, sprong erin en ging verwoed en met succes aan de slag om de relaties met leveranciers te rationaliseren. De *friends for life* zijn zo langzamerhand uitgeroeid en vervangen door leveranciers op *arm’s length*.

Wat we wellicht minder onderkennen is dat deze ontwikkeling van inkoop ertoe heeft geleid dat ons vak sterk ratiogericht is geworden en daardoor nogal mechanisch en instrumenteel. Met die insteek hebben we een mooie brug gebouwd tussen onze eigen organisatie en de inkoopmarkt. Maar wat is het nut van die brug als de bewoners aan weerszijden niet de behoefte hebben om de oversteek te maken?

De kunst van ons vak is businessmanagers te verleiden om de wereld van leveranciers te verkennen en vice versa. Dat lukt ons niet met ratio en instrumenten, dat vergt een meer psychologische aanpak. Het komt erop aan dat we onderzoeken wat onze klanten en onze leveranciers drijft, dat we verschillen in persoonlijkheid onderkennen, dat we snappen wat hun business is en dat wij echte interesse hebben en tonen in hun wereld(en). Communiceren is luisteren, niet zenden. Een voorbeeld hiervan ter illustratie: Op enig moment wil je een businessmanager interviewen met als doel om de samenwerking tussen zijn business unit en inkoop te verbeteren. De valkuil is dat je dan gaat praten over de huidige impact van inkoop op zijn business en over het verbeterpotentieel daarvan. Dan is ook de volgende stap snel gezet: je gaat hem vertellen wat inkoop allemaal te bieden heeft. Goed beschouwd ben je dan de behoefte van inkoop (aan een betere samenwerking, aan meer invloed) aan het vervullen en ben je in het geheel niet gericht op de behoefte van de business(manager). Inkoop draagt oplossingen aan, maar voor welk probleem dan?, zo denkt de businessmanager bij zichzelf. Als de businessmanager al (een beetje) toegeeft doet hij dat niet omdat hij denkt daar beter van te worden, maar omdat hij gewoon geen last wil krijgen met zijn superieuren over iets triviaals als de samenwerking met inkoop. Een goed interview en interesse van de businessmanager krijg je als het niet over inkoop gaat, maar over zijn business. Wat speelt er? Wat zijn de doelstellingen? Hoe werkt het? Wat is daarvoor nodig? Wat zijn belangrijke knelpunten? Risico’s? In eerste instantie kan de businessmanager afhoudend reageren met het standpunt dat ‘je dat niets aan gaat’. Maar als je oprecht zegt dat je zijn business graag beter wilt leren begrijpen om te kunnen ontdekken of leveranciers daar een waardevolle bijdrage aan kunnen leveren, zal bij velen de deur wat verder open gaan. Zijn hart ligt vooral bij zijn producten, klanten, markten, processen, innovaties, ambities, knelpunten. Als de dialoog daarover gaat zit je op zijn golflengte. Als je daar vervolgens wat aan kan bijdragen....., dan krijg je invloed.

# GERCO RIETVELD

strategist

*Gerco Rietveld, zelfstandig strategist en Alexander Arsath Ro'is, programma & account manager  
NEVI/Perspective*