

‘JE MAG BEST EISEN STELLEN AAN INKOOP’

De inkoopwereld van Gerco Rietveld

Gerco Rietveld is in inkoop Nederland een bekende Nederlander. Als eerste bracht hij in de jaren negentig het onderwerp facilitaire inkoop onder de aandacht. Hij was toen directeur Inkoop van ING Groep. Later richtte hij met Compendium het eerste inkoopadviesbureau in Nederland op. In 2010 werd zijn meest recente boek *Inkoop – een nieuw paradigma* bekroond als *Managementboek van het Jaar*. Genoeg reden hem eens te bevragen over de recente ontwikkelingen op het gebied van inkoop.

Gerco Rietveld begint het gesprek met een uiteenzetting van het thema waar zijn grootste belangstelling naar uitgaat: ‘Hoe komt het nou dat inkoop door iedereen buiten Inkoop als een nuttige, maar onbelangrijke functie wordt gezien, terwijl leveranciers toch heel veel business impact kunnen hebben? Ik verdiep me in de vraag op welke manier inkoop een rol kan spelen in het businessmodel van organisaties.’

De positie van inkoop

In de jaren negentig had het NEVI-blad *Tijdschrift voor Inkoop en Logistiek* vrijwel uitsluitend kopij over logistiek. Het huidige verenigingsblad *Deal!* gaat vrijwel uitsluitend over inkoop. Er lijkt in de afgelopen tien tot vijftien jaar toch wel het een en ander te zijn veranderd.

‘Ik denk wel dat inkoop veel bereikt heeft. Het heeft zich ontwikkeld van een soort *nuisance* functie, die het voor velen was, tot een functie die een podium heeft gekregen, vooral overigens door de verschillende crises die we achter de rug hebben. Bestuurders begrepen dat ze via inkoop geld konden besparen. In de tijd van de crisis aan het begin van deze eeuw is de Chief Procurement Officer (CPO) ontstaan. Eind jaren negentig bestond die term nog helemaal niet.’

De positie van inkoop is over het algemeen verbeterd, maar niet over de volle breedte. ‘In sommige gevallen heeft men hele grote stappen gezet. Daar zie je een ontwikkeling van inkoop als puur ondersteunende functie naar een direct aan de raad van bestuur rapporterende positie. Daar zijn er inmiddels nogal wat van. Maar aan de andere kant zien we ook dat inkoop de verwachtingen niet altijd waarmaakt en dus weer terugvalt. Bestuurders hebben hoge verwachtingen van het besparingspotentieel van Inkoop. Inkoop weet dat op papier meestal wel te realiseren, maar onder aan de streep is daar dan soms weinig van terug te vinden. In ieder geval minder dan de bestuurders hadden verwacht. Die raken dan teleurgesteld.’

Ontwikkelen

Volgens Rietveld is er een verschil in ontwikkeling van inkoop in de industrie en de facilitaire inkoop: 'Op het vlak van de facilitaire inkoop is er niet echt veel gebeurd. Kijk je naar de ontwikkelingsfasen van inkoop, dan zie je dat het in de eerste fasen vooral gaat over kosten besparen, huis op orde krijgen. In de industrie zie je organisaties die qua inkoop doorontwikkelen naar hoge ontwikkelingsfasen. Dat zie je in de facilitaire inkoop niet. Daar blijft men ergens steken bij het coördineren van inkoop. In de publieke sector komt dat ook doordat men daar een sterke focus heeft op het juist laten verlopen van het aanbestedingsproces en de daarmee verbonden rechtmatigheid. Men kiest ervoor om de inhoudelijke kennis bij de interne opdrachtgever te laten. In de industrie zie je veel meer de integratie van inkoop en het primaire proces, waarbij de kennis wordt gebundeld. Daardoor wordt in die industrie ook meer bereikt.'

Die focus op het proces gaat gepaard met een sterke juridisering van de Europese aanbestedingen. Dat en het *commodity*-karakter van de meeste facilitaire diensten, leidt tot rigide procedures en nadruk op prijs. Daar heeft Rietveld een uitgesproken mening over.

'Ik ben voorstander van het omkeren van het proces. Ik pleit voor het concurreren op kwaliteit. Men zou moeten zeggen: ik heb een bepaald bedrag beschikbaar en ik daag leveranciers uit om te laten zien wat ze voor dat bedrag kunnen leveren. Dit noemt men in de literatuur het Zeeuwse Model, vanwege het feit dat enkele Zeeuwse gemeenten dat zijn gaan toepassen. En met succes. Ik heb daar veel bewondering voor. De huidige aanbestedingen concurreren vrijwel allemaal op prijs. Men spreekt leveranciers aan op hun vermogen om zo diep mogelijk door de knieën te gaan. Daar krijg je over het algemeen geen energie van. Spreek je de leverancier daarentegen aan op zijn know how, dan kan je echt hele mooie dingen krijgen. Het wordt dan natuurlijk wel een stuk complexer. Opdrachtgevers moeten de biedingen dan immers wel kunnen beoordelen. Maar goed, je mag best wel eisen stellen aan inkoop.'

Aanbestedingswetgeving

Bij het voorstel aanbestedingswet dat minister Verhagen onlangs naar de Tweede Kamer heeft gestuurd zet Rietveld kanttekeningen.

'De huidige aanbestedingswetgeving is al erg rigide. Dat wordt alleen maar erger. Men zoekt een oplossing voor een klassiek vraagstuk dat grotendeels achterhaald is. Het gaat niet meer om de economisch meest voordelige aanbidding. In de moderne inkoop gaat het veel meer om relaties en hoe je met elkaar zoveel mogelijk uit die relaties kunt halen. Waarom zou een leverancier en een publieke organisatie niet een partnership aangaan voor vijftien of twintig jaar, zolang die

GERCO RIETVELD

strategist

relatie maar gezond is. Dat wordt door de huidige wetgeving niet bepaald gestimuleerd. Die verleidt tot frequent heraanbesteden. Dan krijg je geen kans de verdieping aan te gaan.'

Ook bij de bedoeling van Verhagen het MKB in een gunstiger positie te brengen zet Rietveld vraagtekens.

'Vaak heb je voor zulke dingen helemaal geen regelgeving nodig. Waarom zou een gemeente haar aanbestedingsstrategie niet zo inrichten dat het MKB en het lokale bedrijfsleven meer kans krijgen? Het nadeel van de klassieke inkoopbenadering is dat men zich door bundeling zo groot en aantrekkelijk mogelijk probeert te maken. Kan dat niet alleen, dan gaat men samenwerking met anderen zoeken met nog grotere volumina en een nog sterkere onderhandelingspositie tot gevolg. Zo verschuiven de volumina naar de grote aanbieders. Maar voor die aanbieders ben je helemaal geen topklant. Je kunt jezelf als aanbestedende dienst geen groter plezier doen dan uit te komen bij een bedrijf voor wie je als klant tot de top tien behoort. Dan kun je ook iets van elkaar verwachten.

Ik geloof helemaal niet in dit soort concentratie. Synergie ontstaat meestal alleen maar op het financiële vlak. Stel je hebt te maken met een organisatie met meerdere onderdelen en je wil een contract op het gebied van uitzendkrachten. Als je puur financieel denkt, dan veeg je alle volumina op één hoop en zet dat in de markt. Waar men dan aan voorbijgaat is dat verschillende organisatieonderdelen meestal verschillende behoeften hebben, met verschillende specificaties. Het ene onderdeel wil vooral uitzendkrachten om zwangerschapsverloven op te vangen, het andere heeft ze in de productie nodig. Je kunt die kwaliteiten niet met elkaar optellen. Dat kan met geld wel. Zo'n benadering leidt dan wel tot een groot mantelcontract, maar dat wordt dan vervolgens door organisatieonderdelen genegeerd. Die gaan dan weer hun eigen weg. Het is veel beter om per organisatieonderdeel specificaties op te maken en vervolgens te bezien of er sprake is van gemeenschappelijkheid. Op basis daarvan bepaal je of je één of meer leveranciers nodig hebt.'

De laatste jaren kan er in de Nederlandse markt van facilitaire dienstverlening gesproken worden van een doorbraak op het gebied van uitbesteden. Dat verloopt echter niet geheel probleemloos.

'Het concept deugt. Het is volkomen plausibel te denken dat een gespecialiseerde dienstverlener betere prestaties kan leveren dan de eigen organisatie. Desalniettemin zie je dat er veel spijt-optanten zijn. De praktijk blijkt vaak veel weerbarstiger dan de theorie. Dat is vooral te wijten aan het feit dat het concept wel deugt, maar dat de manier waarop het wordt toegepast schromelijk tekort schiet. Organisaties missen vaak de expertise die nodig is om iets op een verantwoorde en professionele manier in de markt te zetten. Ook hier geldt het gezegde: *rubbish*

GERCO RIETVELD

strategist

in, rubbish out. Op het moment dat je iets wat niet goed functioneert in de markt zet, dan lost zich dat niet vanzelf op. De kans is groot dat de ellende dan alleen maar groter wordt. Het aansturen van iets dat je in eigen beheer doet is minder lastig dan het managen van iets wat je hebt uitbesteed’.

Toekomst

Desgevraagd schildert Rietveld de weg die inkoop in de toekomst zou moeten bewandelen. ‘In het algemeen denk ik dat inkoop zich zou moeten richten op de echt belangrijke zaken. Men houdt zich nu veel te veel bezig met routineaangelegenheden en met zogenaamde hefboomleveranciers. Dat zijn leveranciers die de afnemer in concurrentie tegen elkaar uit kan spelen. Ik denk dat het beloofde land voor inkoop ligt op het gebied van de missiekritische leveranciers. Een mooi voorbeeld in de facilitaire inkoophoek is de groep *customer facing* dienstverleners. Daar bedoel ik facilitaire dienstverleners mee (bewaking, catering, schoonmaak) die zichtbaar zijn voor de eindklanten of –gebruikers van de opdrachtgever. Neem de ROC’s als voorbeeld. Die moeten knokken om studenten aan te trekken. Dat geldt ook voor universiteiten en zorginstellingen. Overall waar een dienstverlener acteert en zichtbaar is voor de klant van de opdrachtgever, heeft die dienstverlener impact op wat de klant ervaart. Zo’n dienstverlener kun je niet als hefboomleverancier beschouwen. Dan pers je alle lucht eruit.

Je moet je afvragen welke facilitaire leveranciers *customer facing* zijn. In die leveranciers moet je investeren. Daar moet je gastvrijheid en kwaliteit van dienstverlening in brengen. Voor studenten zijn uiterlijke kenmerken van belang. Die bepalen of men de school aanbeveelt. Het is belangrijk voor het imago. Zulke leveranciers kunnen daarop heel veel impact hebben. Tegelijkertijd is het ook waar dat het een uitdaging inhoudt voor de andere kant van de tafel. De dienstverleners zullen het wel willen, maar de vraag is of ze het ook kunnen.

Relaties verdiepen

Een tweede weg die inkoop zou moeten bewandelen, levert een parallel op met verkoop. We weten dat het profijtlijker is te investeren in bestaande klanten, dan in de werving van nieuwe opdrachtgevers. Iets dergelijks geldt ook voor inkoop.

‘Inkoop zou zich veel meer moeten richten op de ontwikkeling van relaties met bestaande leveranciers, vooral als die missiekritisch zijn. Dat is de enige manier om toegevoegde waarde te realiseren. Als je identificeert welke leveranciers een belangrijke rol spelen in wat ik als organisatie probeer te bereiken, dan kun je veel meer de wereld van partnership en allianties ingaan. Dan kun je relaties gaan verdiepen en zorgen dat je met elkaar meer gaat presteren dan

wanneer je elkaar onder druk zet en bevecht. Daar geloof ik absoluut in. Maar dat stelt wel hoge eisen aan alle kanten van de tafel. De leverancier moet dan zijn sales-mentaliteit even vergeten. En inkoop moet stoppen met het bevechten van de leverancier en het najagen van kostenbesparingen.'

Uitdaging

De uitdaging voor inkoop is los te komen van de instrumentele benadering, zoals het denken in *sourcing*, *category management* en leveranciersmanagement.

'Men moet minder kijken naar het proces, en meer naar de inhoud: wat kunnen leveranciers bijdragen aan het succes van onze organisatie? Daar is verschrikkelijk veel te bereiken. Er ontstaat langzamerhand het besef dat er twee vormen van inkoop zijn. Je hebt de klassieke inkoop: de organisatie heeft diensten en goederen nodig en belast mensen met de verwerving daarvan. Daarnaast ontstaat er een nieuw besef dat je ook op businessniveau inkoop kunt bedrijven. Dan heb je het over alles wat missiekritisch is. Dat wordt ook wel *capability sourcing* genoemd.

Daarvoor moet je echter goed begrijpen waar je als organisatie goed in wilt zijn, welke competenties je daarvoor nodig hebt, en welke ontbreken. Voor die laatste heb je dan leveranciers nodig.'

FM Executive

Nico Lemmens

Nr. 1 2011