

‘IK PLEIT VOOR CONCURRENTIE OP KWALITEIT’

Inkoop: er zijn nog steeds organisaties die het als een nuttige maar onbelangrijke functie zien. En dat is niet terecht, zegt Gerco Rietveld, ‘inkoopgoeroe’ van Nederland: ‘Leveranciers kunnen heel veel business impact hebben.’ Reden genoeg om Rietveld te vragen hoe hij de ontwikkeling van de inkooppraktijk in Nederland ziet.

Pas de laatste twee decennia is inkoop een serieus onderwerp geworden. In de jaren negentig had de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) een eigen blad, *Tijdschrift voor Inkoop en Logistiek*, dat vrijwel uitsluitend over logistiek ging. Het huidige verenigingsblad, *Deal!*, gaat echt over inkoop...

Zomaar een voorbeeld waaruit blijkt dat er veel veranderd is. Ook inkoopgoeroe Gerco Rietveld registreert deze verandering: ‘Inkoop heeft zich ontwikkeld van een soort hinderlijke functie tot een functie die een podium heeft gekregen. Dat komt door de verschillende crises die we achter de rug hebben. Bestuurders hebben inmiddels begrepen dat ze via inkoop geld kunnen besparen. Pas in de crisis aan het begin van deze eeuw is er een functie gekomen voor degene die eindverantwoordelijk is voor de inkoop binnen een organisatie: de *Chief Procurement Officer*. Eind jaren negentig bestond die rol nog helemaal niet. In sommige gevallen heeft men grote stappen gezet. Daar zie je een ontwikkeling van inkoop als puur ondersteunende functie naar een direct aan de Raad van Bestuur rapporterend bedrijfs onderdeel.’

Geen coördinatie maar kennis

Tocht moeten we de veranderingen niet overschatten: volgens Rietveld heeft vooral de inkoop in industriële organisaties flinke ontwikkelingen doorgemaakt. In de facilitaire inkoop is er niet heel veel gebeurd. ‘Bij de ontwikkeling die inkoop doormaakt, gaat het in de eerste fase vooral over kostenbesparingen en het eigen kantoor op orde krijgen. Industriële organisaties ontwikkelen de inkoop verder door, in tegenstelling tot facilitaire organisaties. Daar blijft men steken bij inkoopcoördinatie. In de publieke sector komt dat ook door de sterke focus op het rechtmatige verloop van het aanbestedingsproces. Men kiest ervoor om de inhoudelijke kennis bij de interne opdrachtgever te laten. De industrie integreert inkoop in het primaire proces, bundeltop die manier de aanwezige kennis. Daardoor wordt in de industrie meer bereikt.’

Veel bewondering

Die focus op het proces gaat in de publieke sector gepaard met een sterke juridisering van de Europese aanbestedingen. Rietveld constateert dat de huidige aanbestedingen vrijwel allemaal op prijs concurreren. Men spreekt leveranciers aan op hun vermogen om prijstechnisch zo diep mogelijk door de knieën te gaan. ‘Daar krijg je over het algemeen geen energie van. Spreek de leverancier liever aan op zijn know how, dan kun je echt hele mooie dingen krijgen. Ik ben voorstander van het omkeren van het proces: ik pleit voor concurrentie op kwaliteit. Inkopers moeten zeggen: ik heb een bepaald bedrag beschikbaar en ik daag leveranciers uit te laten zien wat ze voor dat bedrag kunnen leveren. Dit noemt men het Zeeuwse Model, vanwege het feit dat enkele Zeeuwse gemeenten het al toepassen. Met succes. Ik heb daar veel bewondering voor.’

Geen kans op verdieping

Inkoop staat ook op de politieke agenda. Minister Verhagen van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie heeft onlangs zijn voorstellen voor een aanbestedingswet aan de Tweede Kamer gepresenteerd. In het voorstel staat onder meer dat minister Verhagen het midden- en kleinbedrijf in een gunstiger positie wil brengen door het opdrachtgevers lastiger te maken opdrachten te clusteren. Rietveld is daar kritisch over: ‘De huidige aanbestedingswetgeving is al erg rigide. Dat wordt alleen maar erger. Men zoekt een oplossing voor een klassiek vraagstuk dat grotendeels achterhaald is. In de moderne inkoop gaat het niet meer om de economisch voordeligste aanbieder. Het gaat om hoe je met elkaar zoveel mogelijk uit je relaties kunt halen. Waarom zouden een leverancier en een publieke organisatie niet een partnership aangaan voor vijftien of twintig jaar, zolang die relatie 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.’

De haken en ogen van uitbesteding

De laatste jaren is er in de Nederlandse markt van facilitaire dienstverlening een doorbraak zichtbaar op het gebied van uitbesteding. Volgens Rietveld zitten ook daar nog haken en ogen aan: ‘Het concept deugt. Het is volkomen plausibel te denken dat een gespecialiseerde dienstverlener betere prestaties kan leveren dan de eigen organisatie. Maar je ziet dat er veel spijtoptanten zijn. Hier geldt het gezegde: *rubbish out, rubbish in*. Op het moment dat een organisatie iets in de markt zet wat niet goed functioneert, dan lost zich dat niet vanzelf op. De kans is reëel dat de ellende alleen maar groter wordt. Het aansturen van iets wat je in eigen beheer doet is minder lastig dan het managen van iets wat je hebt uitbesteed’.

Het beloofde land

Er zijn dus nogal wat hobbels te nemen. Hoe ziet de weg eruit die inkopend Nederland moet bewandelen? Rietveld: '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 – beveiliging, catering, schoonmaak – die zichtbaar zijn voor de eindklanten van de opdrachtgever. Overal waar een dienstverlener 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 in brengen. Tegelijkertijd is het ook een uitdaging voor de andere kant van de tafel: dienstverleners zullen het wel willen, maar de vraag is of ze het ook kunnen. Kort en goed: men moet minder kijken naar het proces, en meer naar de inhoud. Wat kunnen leveranciers bijdragen aan het succes van een organisatie? Daar is nog verschrikkelijk veel te bereiken.'

ISSue, nr 2, oktober 2001

Nico Lemmens