

## DE AORTA IS BIJ VEEL BEDRIJVEN ONNODIG DICHTGESLIBD

Gerco Rietveld, de auteur van *Inkoop – een nieuw paradigma* (dat in 2010 met de titel ‘Managementboek van het Jaar’ de Rode Hoed verliet) komt met een nieuw boek: *Wat bezielt mijn klant!?* Een boek over de strijd tussen inkoop en verkoop, de bloedrode oceaan waar veel slachtoffers vallen, over de wurggreep van inkopers, en hoe je uit die wurggreep kunt ontsnappen. ‘Hef inkoop- en verkoopafdelingen gewoon op. Ze zorgen alleen maar voor ruis op de lijn.

**Uw prijswinnende boek *Inkoop – een nieuw paradigma* ging over inkoop. Wat bezielt de klant!? is in zekere zin een vervolg erop omdat voor een deel ook over inkoop gaat. Maar een even belangrijke rode draad in het boek is het gure economische klimaat. Waar raken die twee thema’s elkaar?**

Inkoop heeft als discipline de laatste decennia enorm aan kracht gewonnen. Waar je vroeger als manager zelf nog wel eens bestelling kon doen, moet nu alles via inkoop. Inkoop bepaalt het spel, en is zelf ook de scheidsrechter. Het begon rond 1990 met de inkoop-tsaar Lopez de Arriortúa bij General Motors die als cost cutter GM weer winstgevend maakte. De internetzeepbel in 2000 zorgde vervolgens voor een perfect storm voor inkoop omdat bestuurders massaal op zoek gingen naar kostenbesparingen en die waren te vinden bij inkoop. Inkoop ging van backroom naar boardroom schreef *The Economist* begin dit millennium al. Nu zitten we weer in een crisis en weer moet inkoop in een guur klimaat geld verdienen voor hun organisatie. De vertrouwde verkopersmarkt is daardoor nu echt omgeslagen in een kopersmarkt. De reden dat ik dit boek heb geschreven is dat ondernemers geen antwoord hebben op de groeiende inkoopmacht van hun klanten. Ze laten zich uitkleden door inkoop en worden letterlijk naar het slachthuis geleid. Er zijn wel antwoorden, en die bied ik in dit boek.

**Inkoopt gebruikt wurggrepen. Zoals Albert Heijn/Ahold zijn leveranciers doodleuk vertelde dat ze twee procent minder dan het factuurbedrag betaald kregen.**

Zo zijn er tal van voorbeelden. Ik vind het schandalig van Ahold. Het is misbruik van macht. Ik denk dat als je het voor de rechter brengt, je het nog wint ook. Maar niemand durft er iets aan te doen. Want AH is niet anders dan Jumbo of een andere inkooporganisatie. Producenten kunnen gewoon niet zonder die grote klanten en doen dus uiteindelijk niets. In zekere zin is de Fyra ook

# GERCO RIETVELD

strategist

zo'n voorbeeld. Zeker bij overheidsopdrachten is prijs het ultieme gunningsmiddel en dan zien je dat het faliekant verkeerd kan gaan. In Engeland zie je al onder druk van inkoop betalingstermijnen van 180 dagen. Hier van 120 dagen. Als geld niet rondgepompt wordt, valt alles stil. De macht van inkoop moet doorbroken worden.

## **Hoe dan?**

Feitelijk zeg ik in mijn boek: gooi zowel de afdeling inkoop en verkoop er maar uit. Het levert alleen maar ruis op de lijn op. Want waar gaat het om: de eindgebruiker en de leverancier van het product. Die moeten samen praten over wat de beste oplossing is. Dat is iets heel anders dan louter prijs. Zowel inkoop als verkoop moeten in de business lines worden geïntegreerd. Ik zeg in het boek nog iets over verkoop: zoek naar het perfecte klantenbestand. Bedrijven hebben vaak veel te veel klanten in portefeuille die helemaal niks opleveren of misschien zelfs geld kosten. Gezonde bedrijven hebben veel kleine klanten. Jaag dus als bedrijf niet altijd op de grote vissen. Zelfs in crisistijd moet je durven zeggen: met die klanten stop ik. Focus op de klanten waar je een echte relationele band mee hebt. Dan stuur je geen blinde offertes meer op een aanbesteding, maar ga je in dialoog met de klant en probeer je samen een oplossing te bedenken. Prima als inkoop daarin faciliteert, maar die mogen niet leidend zijn in dat proces. Nog iets: probeer te ontsnappen uit de rode oceaan en zoek een blauwe oceaan. De rode oceaan is het domein van inkopers, daar woedt een moordende concurrentie louter op prijs. Je moet als bedrijf op zoek naar nieuwe businessmodellen die je in de blauwe oceaan brengen waar veel minder concurrenten zijn.

## **Kunt u een voorbeeld geven?**

De bouw is in crisis en aannemers klagen. Als je een huis bouwt, zijn bakstenen inmiddels het kleinere deel van de kosten. De installatiewerkzaamheden vormen tegenwoordig het merendeel van het budget. Nu is het nog zo dat bouwers hoofdaannemers zijn. Waarom zeggen die installateurs niet: wij zijn hoofdaannemer en wij huren die bouwers wel in. Dan draai je je businessmodel om, en word je van ingekochte, de inkopende partij. Van rode naar blauwe oceaan. Van uitgeknepen worden naar bepalen. Eigenlijk wat Osterwalder zegt in Business Model Generation. De schoonmaakbranche pakte het bijvoorbeeld verkeerd aan. Toen die de handel terug zagen lopen, besloten ze in de thuiszorg te gaan. Ze gingen van de ene rode oceaan naar de andere rode oceaan en niet naar een blauwe. Zo kwamen ze weer de haaien van inkoop tegen.

## **Eén hoofdstuk gaat over de verschillen tussen verkoop en inkoop. Die vakbroeders leven op twee planeten?**

Ja, het zijn onverenigbare karakters. In dealmaking zijn het tegenpolen en dat is lastig zakendoen. Daarom zeg ik ook dat die twee disciplines geen tussenschakels moeten zijn in het zakendoen. Inkoop en verkoop moeten integreren in de business. Businessmanagers zien de klant te vaak als iets van Verkoop en laten hun eigen agenda vullen met 'intern geneuzel': processen, productiviteit, een IT-project en nieuwbouw. Het zijn de klanten die prominent op hun agenda zouden moeten staan. Je komt onder de wurggreep van inkoop uit door een perfect klantenbestand op te bouwen waar het vuil uit is. Een paar negatieve klanten kunnen je als een parasiet van binnenuit opvreten. Veel bedrijven zijn als een dichtgeslibde aorta; verkeerde klanten die de aders verstoppen. Ze hebben een dotterbehandeling nodig die het ondernemersbloed weer doet stromen. Focus en relaties onderhouden met je echte klanten zorgt er bijna automatisch voor dat inkoop geen spelbepaler meer is. Ze mogen natuurlijk meekijken, maar de business bepaalt. Wat bezielt mijn klant! met een uitroepteken moet Wat bezielt mijn klant? met een vraagteken worden. Wat houdt mijn klant nu echt bezig? Dan kun je ook in onzekere tijden prima ondernemen.

Managementboek.nl

Ronald Buitenhuis

26 juni 2013