

Magazine • nummer 1/2, 2003

Belang van inkoop gaat verder dan alleen maar kosten besparen

Rondetafeldiscussie met inkoopconsultants

Een rondetafeldiscussie aan het einde van het jaar is voor Facto Magazine zo langzamerhand uitgegroeid tot een traditie. In 2000 werd gediscussieerd met vijf jonge inkooppromovendi en in 2001 met vijf ervaren inkoopdirecteuren. Dit jaar gingen vijf prominente inkoopadviseurs van vijf verschillende adviesbureaus rond de tafel. Het onderwerp *kostenbesparingen* sluit aan bij het thema van dit nummer, maar gaat verder: hoe kan inkoop bijdragen aan de strategie van de organisatie en hoe kan zij deze waarde aantonen?

Mary Kroon
Dick van Damme
BartVos

Reikt strategisch inkoop verder? Tend I

Het strategisch belang van inkoop wordt volgens veel inkopers nogal eens onderschat. Als inkoop al strategische waarde wordt toegedicht, dan beperkt zich dat voorname-lijk tot kostenreductie. Dit zou inkoop ook wel een beetje aan zichzelf weten kunnen hebben, immers, uit onderzoek van Purchasing Excellence is gebleken dat Nederlandse bedrijven – als Teal aan inkoopverbetering doen – primair voor de kostenreductie gaan.

Gerco trapt af door te stellen dat Nederland op inkoopgebied achter gaat lopen in vergelijking met andere Europese landen. Vooral de UK maakt een enorme sprong. 'Er is gelukkig een aantal bedrijven dat voor kostenbesparing gaat, maar de meeste zijn zelf zover nog niet. Vijf procent van de actoren gaat verder dan kosten besparen, maar het leeuwendeel doet nog niks. Terwijl inkoop in feite een anti-

cyclisch hulpmiddel zou moeten zijn, leunen de meeste bedrijven nog achterover.' Dick: 'En de focus is dan gericht op kostenbesparing en niet op een breder strategisch belang.' Jan vindt er niets mis mee dat je met de kosten begint als je aan inkoop gaat werken. 'Het is de traditionele focus, inkopers zitten vaak teveel op de kosten, terwijl de beschikbaarheid van materiaal bijvoorbeeld soms belangrijker is. Als je gaat zitten duwen op de kosten en daarmee de bedrijfsdoelstelling niet haalt, dan heb je nog niet veel bereikt.' Jan Willem zou een onderscheid willen maken tussen grote en kleine bedrijven en tussen materialen en NPR (ofwel stuklijst en facilitair). Ik denk dat stuklijsttrajecten, zeker bij de grote bedrijven, al langere tijd aandacht hebben gekregen. Het facilitaire stuk is coming, met name als de economische druk wat zwaarder wordt aangezet.' Gerco: 'Vfe kunnen heel veel bedrijfstakken overzien vanuit ons bureau. Wat je aantreft bij Philips is absoluut geen gemene deler, zelfs niet in de

maakindustrie. Er is een aantal bedrijven dat al jaren geleden belangrijke slappen heeft gezet, maar dat mag je zeker niet projecteren op andere bedrijven. We hebben kortgeleden een onderzoek gedaan onder de **retail** en het was bijna dramatisch wat we daar aantroffen. Je verwacht allerlei facetten van supply chain oriëntatie, maar die zijn er niet.'

Jan Willem herkent dit wel. 'Bij de retail is er wel prijsfocus, maar absoluut geen supply chain focus.'

Vicieuze cirkel!

Jules denkt dat inkopers het zichzelf ook een beetje aandoen. 'Ze willen zich op de agenda plaatsen door die kostenfocus, maar daarmee missen ze in feite het contact met de business die niet alleen zit te wachten op de kostenbesparing, maar vooral op de strategische voordelen. Daar wordt niet op gehamerd omdat ze daarmee niet op de agenda komen, een vicieuze cirkel.'

Bart: 'Kun je die doorbreken?'

Jules denkt van wel: "Wij zijn bezig met een project waar we vanuit een traditionele sourcing assesment hele andere aanbevelingen doen en nauwe samenwerking zoeken met de strategische processen. Hoe kunnen we die versnellen en de effectiviteit verhogen? Dan zie je dat er bij het Europees management plotseling veel interesse is om dingen daarin op te starten. Dat vraagt wel een andere bril.'

Jan vindt dat het ook afhangt van de levenscycli van bepaalde producten. In het begin kan voor een bepaald product Hme-to-market veel essentiëler zijn dan de kosten, maar na verloop van tijd, als het een meer mature product is, kan de focus weer meer op kosten komen. Het is dus geen eendimensionale manier van kijken en het is belangrijk dat inkoop dat onderkent. Het gaat dan om het ontwikkelen van een gedifferentieerde strategie vanuit het positioneren van inkooppakketten in relatie tot het eindproduct. Anders worden ze vanzelf wel in die ene hoek gedrukt.'

De directe inkoopbesparingen op factuurniveau en de integrale supply chainbesparingen zijn volgens Max twee dimensies in deze discussie. 'Als consultant moet je wel aanklikken bij wat de spelregels zijn in het bedrijf. Zijn dit factuurkosten, dan moet je daar op aanklikken. Zijn het total costs, dan richt je je daarop. Het succes van de universiteiten, de consultants en

inkoopprofessionals in de bedrijven heeft ertoe geleid dat de inkoopdiscussie op dit moment op niveau van de Raad van **Bestuur** (RvB) wordt gevoerd. Daarmee zijn we weer terug bij kosten. De RvB-leden denken primair in termen van kosten, je kunt dit wel larderen met maatschappelijke verantwoordelijke termen, maar bottom line gaat het over kosten en over geld. De inkopers, opgevoed door onder andere de NEVI en de universiteiten, willen het juist niet meer hebben over de factuurkosten, maar over total costs. We zijn misschien weer terug bij af omdat we bij de RvB over geld praten.'

Bart: 'Dan ligt het toch bij inkoop. Die kan geen business case maken om de RvB te overtuigen dat dat geld niet alleen zit in die kale facturen.'

Dat moeten we volgens Max ook niet verwachten. 'Ik ken opdrachtgevers die zeggen 'als de inkoper nou dit en dit zal doen' dan antwoord ik, 'dan zou hij op jouw stoel zitten. Dat zit ie niet, dus dan moet je dat ook niet van hem verwachten.'

Stoelendans

Jan is het daar niet mee eens. 'Mensen die verantwoordelijk zijn voor een bepaald gebied in een organisatie moeten de verantwoordelijkheid nemen om op de ondernemersstoel te gaan zitten. Als je vanuit inkoop 60-70 procent van de omzet in volume in handen hebt, dan maak je het leven van een CEO wel makkelijker als je goed nadenkt wat de essenties in het bedrijf zijn en die verantwoordelijkheid neemt.'

Max wil het omdraaien en geeft een simpel voorbeeld. 'Je bent directeur groot aandeelhouder van een groot productiebedrijf. Dan mag je een productiedirecteur leren hoe die moet inkopen, of je gaat een inkoper leren hoe hij over de business moet nadenken. Wat zou je dan doen?'



Jan Willem van der Vliet is IBM Business Consulting Services overnametec overnameadviseur en is een van de meest ervaren inkoopprofessionals in Nederland. Hij is ook een van de meest ervaren inkoopprofessionals in Nederland. Hij is ook een van de meest ervaren inkoopprofessionals in Nederland. Hij is ook een van de meest ervaren inkoopprofessionals in Nederland.



Max Damme is sinds 1996 werkzaam bij Inkoop.nl, waar hij de inkoopgroep heeft opgericht. Zij adviseert en helpt in het adviesveld. Hij begon met logistieke processen van zijn maatschappij over op inkoop en wordt momenteel adviseert bij inkoop op het gebied van deze twee disciplines.



Jules Leenen werkt gedurende tien jaar in de lijn als productie, logistiek en business inkoopmanager voor KNE BV en Pactis Corporation. Twee jaar geleden maakte hij de overstap naar de advieswereld en ging werken bij Cap Gemini Ernst & Young. Hij adviseert in projecten over de volle breedte van supply chain management met als specifiek aandacht gebied strategische sourcing.



Gerco Riveld, oprichter Compensium, is sinds 1995 in 1995. Sinds 1 september 2011 houdt hij zich als innovation officer meer inhoudelijk met het vak bezig. Hij is afkomstig van de ING-groep, waar hij acht jaar inkoopdirecteur was.



Jan Willem Ederveen is sinds eind 2001 directeur van een intentionaal trainingstbedrijf Perspective BV, een volle dochter van MEVI. Zijn roots liggen binnen Philips en Nederland. Zijn laatste functie was directeur inkoop bij Philips Medical Systems, daarna is hij overgestapt naar Philips Purchasing University dat geoutsourced is naar Perspective.



De discussie werd geleid door Dick van Damme en Bart Vos, heiden lid van de redactie van Facto Magazine en werkzaam bij respectievelijk i Gemini trust & Young en de Universiteit van Tilburg.



om voor het management de cijfers maandelijks boven tafel te krijgen dan om de processen te verbeteren.

Ook Max vindt General Electric een uitzondering op de regel, omdat in dat bedrijf de regels consistent en consequent worden toegepast. De systematiek werkt daar wel, ook omdat alle managementlagen getraind en beoordeeld worden op meten. 'Als we zouden stoppen met het meten van de verkeerde dingen gaat er niks fout. Sterker nog we zouden tijd overhouden om die dingen te doen die we ons voor-nemen.'

Gerco: Heel veel organisaties hebben de heilige graal gevonden en gaan een groot besparingsprogramma doen, gaan maverick buying elimineren. Het licht gaat dan op groen, er wordt veel geld en energie geïnvesteerd. Maar dan? In het jaarverslag vind je later niets van dit project terug. Daar gaat dus iets fout.'

BarfHoe komt dat dan?'

Max denkt dat het te maken heeft met het zichtbaar maken van inkoop-savings. Je kunt de besparingen direct toevoegen aan de bottom line, dan is het zichtbaar. Je kunt ook de prijzen verlagen, aan de **verkoopkant**. Dan zie je het niet.'

Barfr: 'Dan moet je het toch ergens anders zien* in een groter marktaandeel bijvoorbeeld?'

Max: 'Het kan ook gaan om het voorkomen van verlies van marktaandeel en dikt zie je niet terug.'

Jules' vindt het belangrijk dat je intern

vasthoudt aan wat je bereikt met het inkoopprogramma. 'Dit programma stagneert vaak door een gebrek aan changemanagement, door het niet integreren van leveranciers daarin, door gebrek aan executive commitment. Het gevaar is dat men op een gegeven moment weer overgaat tot de orde van de dag.'

*Uit de voorgaande discussie blijkt dat het meten van prestaties en dus ook het kennen van de kosten erg belangrijk zijn, terwijl in het onderzoek **World-Class Purchasing 2001-2002** 'integrale kostenbenadering' het laagst scorende element is. Zijn die kosten voor inkoop nu belangrijk of niet?*

Jules: Ik denk dat de total costs heel lastig zuiver zijn te krijgen. Uit mijn ervaring kan ik zeggen dat iedereen het tien jaar geleden al had over Activity Based Costing, maar dat slechts weinig organisaties het ook echt toepassen. Dit geeft al aan dat het een lastige materie is. Belangrijk is om de essentie van verbeteringen zichtbaar te maken en vervolgens verder te gaan met je programma en niet alles fijnmazig in kosten te willen uitdrukken.'

Dick: 'Hoe krijg je een balans tussen kostenbesparing en strategisch meedoen? Moeten we eerst die kosten inzichtelijk maken of moeten we ook al iets anders gaan doen?'

Volgens Jules is de aansluiting met de business het cruciale startpunt. 'Op het moment dat het gemeenschappelijk belang duidelijk is ziet iedereen wel de voordelen.'

Max: 'Dat maakt het inkoopvak ook wel lastig. Wij zijn het erover eens dat aansluiting bij de business superbelangrijk is, maar je wordt altijd teruggeworpen op het operationele. Dat operationele moet je excellent doen, dan mag je pas een grotere broek aantrekken. Ik vind dat het basale operationele inkoopproces niet goed genoeg georganiseerd is, dus is alles wat daarboven opkomt niet goed te doen.'

Jules bestrijdt dit. Hij vindt dat kortetermijnproblemen altijd gescheiden moeten blijven van langetermijn strategische richtingen. 'Operationele problemen moet je op lokaal niveau oplossen. Anders verzand je.'

Jan en Jan Willem wijzen in dit verband op de rol van de schaalgrootte van het bedrijf en de complexiteit van het product. Volgens Gerco deugt de stelling eigenlijk niet. 'Die pleit ervoor dat je altijd integrale kostenbenadering zou moeten toepassen. Dat is onzin. Dat moet je vooral doen als je targetprijs lager is dan de kostprijs.'

Jan Willem: 'Een groot genus in de grote bedrijven is dat er geen goede costengineers meer zijn. Niemand kan meer een goede calculatie maken. De inkoper moet dan total cost denken, maar als hij volgens de 80-20 regel denkt ben ik al blij.'

Gerco: 'Het heeft veel te maken met



Gerco Rietveld: 'Terwijl inkoop een anticyclisch hulpmiddel zou moeten zijn, leunen de meeste bedrijven nog achterover.'



Jan Willem Ederveen: 'Het calimero-effect ligt gelukkig jaren achter ons.'



Max Boodie: 'Als we stoppen met het meten van de verkeerde dingen houden we tijd over om te doen wat we wilden doen.'

Topen Tob projecten!

Voorafgaande aan de rondetafeldiscussie kregen de adviseurs enkele stellingen en vragen toegestuurd. Ook kregen zij het verzoek om van tevoren na te denken over de drie belangrijkste succesfactoren van TOP inkoop (advies-) projecten en de belangrijkste drie faalfactoren van TOB inkoop (advies-) projecten. Deze factoren zijn aan het eind van de discussie verzameld en gecategoriseerd, zonder volgorde van belangrijkheden.

Opvallend is dat de aandacht voor de 'zachte' (change) kant van projecten in beide lijstjes als erg belangrijk wordt gezien.

Succesfactoren TOP inkoop (advies-) projecten

Leiderschap

- Leiderschap moet aanwezig zijn en worden getoond.
- Executive commitment om doelstellingen te realiseren moet zichtbaar zijn.
- Eenheldere visie plus beslissingsbevoegdheid van opdrachtgever

Organiseren

- Een project moet aansluiten bij strategische prioriteiten van de organisatie.
- Goede aanpak en formuleren van heldere doelstellingen.
- Resultaten, besparingen en structurele verbeteringen moeten parallel worden opgepakt.
- Benefits tracking moet plaatsvinden. Dat wil zeggen dat de te realiseren verbeteringen goed moeten worden nagegaan.
- Structuren om van project naar regulier proces te komen.

Aandacht voor 'change' aspecten

- m Er moet een noodzaak tot verandering (buming platform) aanwezig zijn.
- 'Capacity for change'. Het is natuurlijk niet niets dat je als adviseur moet managen in een andere wereld.
 - Veel aandacht voor competenties van mensen ('kwaliteit inkopers'). Projecten doe je tenslotte met mensen.
 - De mate waarin aandacht is voor 'stakeholder-' en change-management.
 - Eerst 'credibility' opbouwen door op korte termijn geld te verdienen. Het zogenaamde 'low hanging fruit'. Niels is zo motiverend als succes.

Faalfactoren TOB inkoop (advies-) projecten

Beperkte focus

- m Uitsluitend een korte termijn (kosten) focus.
- Inkoop zien als een geïsoleerd gebied, ontbreken 'business' benadering.
 - Sterke operationele (vak) organisatie.
 - 'Penny wise, pound foolish' gedrag. Om forse verbeteringen te kunnen realiseren moet vaak eerst fors worden geïnvesteerd en dat wil men niet doen.
 - Gebrek aan transparantie van de doelstellingen.

Weinig aandacht voor 'change' aspecten

Te weinig ootmuntment vanuit de organisatie van de opdrachtgever.

Weinig 'gevoel' voor 'change'. Je moet je realiseren dat de 'corridor of change' smal is, dat wil zeggen dat de mate waarin je kunt veranderen zeer beperkt is.

Top-down aanpak (alleen draagvlak op strategisch niveau). Problemen bij implementatie, je moet je goed afvragen hoe veranderingen gaan landen in de organisatie.

Het verleden! De meeste organisaties hebben al meerdere projecten achter de rug. Ervaringen van medewerkers met voorgaande projecten beïnvloeden het succes van nieuwe projecten.

Over het algemeen druk die er zit op het verlagen van de kostprijs.'

Volgens Jan gaat het vaak om hele simpele dingen: Tak er niet teveel, pak de logistieke elementen. Het hoeft niet ingewikkeld te zijn om een goede kostencalculatie te maken.'

Jules: 'Je moet wel total cost denken, maar je hoeft niet alle kosten in detail inzichtelijk te maken.'

Groeiend ambitieniveau

Dick vraagt zich af of inkoop wat dit betreft anders is dan een productie- of een ander functie? En als dat al zo is, loopt inkoop daarin achter bij deze functies?

Gerco is van mening dat het ambitieniveau de afgelopen vijf jaar enorm is gegroeid.

Volgens Max zijn er zeker parallellen. "De inkoopfunctie is het op een na oudste vak ter wereld. De professionaliseringslag is ook al lang gaande, maar de echte inhaalslag ten opzichte van andere functies is pas van de laatste jaren. Gemiddeld is het in Nederland best voldoende. Het verschilt per sector. Soms zie je hele mooie dingen, maar er zijn ook sectoren die nog voor hele platte verbeteringen in aanmerking komen. Ik onderschrijf de conclusie dat het - door het kiezen van steeds een nieuw ambitieniveau - lijkt alsof je stilstaat.'

Jan beaamt dit: 'Het gaat niet snel genoeg naar ons idee. Het heeft met bewustwording te maken.'

Volgens Jan Willem is de inkoopfunctie wel degelijk opgeschoven en is het inkoopvak vandaag de dag voor studenten zelfs heel attractief. Hij ziet bij frontrunners als Shell en Unilever, de spontane sollicitaties binnenstromen en het verloop is volgens hem ook nog gering. Het feit dat er voor een inkoopdirecteur nu 6 tot 7 ton (gulden) wordt betaald, zal volgens Max ook bijdragen aan een wat meer 'sexy' imago van het inkoopvak.

Wordt inkoop wel voor vol aangezien? Blijkt dit uitsluitend uit de hiërarchische positie van de inkoper? Is deze hiërarchische positie een noodzakelijke voorwaarde om successen met inkoop te boeken?

Over het algemeen wordt op deze vragen zijn de meningen verdeeld. Jules denkt dat een vertegenwoordiging van inkoop in de directie niet nodig is, maar wel handig. 'Als je die positie invult zonder duidelijke affiniteit met de business ben je nog nergens. Ik geloof veel meer in het integreren van de inkoop en de business. Dat hoeft niet op directieniveau te zijn.'

Jan vindt de vraag weer ingegeven vanuit de calimerogedachte. 'Als ik maar die directiefunctie heb, word ik gezien.'

Gerco is het niet met Jules en Jan eens. Hij hecht er juist aan dat inkoop op directieniveau actief wordt gestuurd. 'Inkoop heeft op heel veel facetten van het bedrijf dominante invloed. Dat moet je dan ook op het juiste niveau besturen.'

Jan: 'Dat ben ik weer niet met jou eens. Een goede inkoopminded CFO die een goede inkoopmanager aanstuurt, is een prima duo dat veel voor elkaar kan krijgen. De inkoopmanager hoeft niet in de board te zitten als CPO.'

Jules is het met Jan eens en denkt ook aan de praktische kant: "Hoeveel functies wil je dan in de RvB vertegenwoordigd zien? Bij logistiek en HRM hoor je hetzelfde verhaal. Je moet wel keuzes maken.'

Jan Willem: 'Dat is wel zo, maar ik vraag me wel af waarom in de maakindustrie de directeur engineering wel in de board zit en de directeur inkoop via de CFO geschakeld is. Waarom zou je engineering niet laten rapporteren aan inkoop? Dat zou een echte doorbraak betekenen.'

Jam 'Je kunt niet in zijn algemeenheid zeggen het moet niet of het moet wel. Het is afhankelijk van de impact van inkoop in het bedrijf. Je moet naar bedrijfstypologieën kijken en naar de fase waarin het bedrijf zit.'

Gerco vindt het niet zo zeer een maturiteitsdiscussie. 'Als je matuur bent, ben je, als het goed is, verankerd op boardniveau. Als een vak mature wordt dan neemt de lijn het over. Dat zie je met PZ, met IT, met logistiek. Je mag veronderstellen dat dit ook met inkoop gebeurt.'

Jan Willem: 'Bij marketing is nooit een discussie ontstaan over de CMO, dus waarom wel over de CPO?'

Gerco: 'Wanneer je op boardniveau de kerncompetenties en de niet-kerncompetenties kan besturen, heb je een

goed model te pakken. Als je naar de leidende bedrijfstakken kijkt neem ik waar dat het fenomeen CPO in opkomst is.'

Max wil de discussie aangaan of inkoop toegevoegde waarde heeft en dan niet alleen in termen van geld. Hij vindt dat de invloed van de inkoopfunctie op duurzaam concurrentievoordeel, in het inrichtingsvraagstuk als label helder en zichtbaar moet zijn.

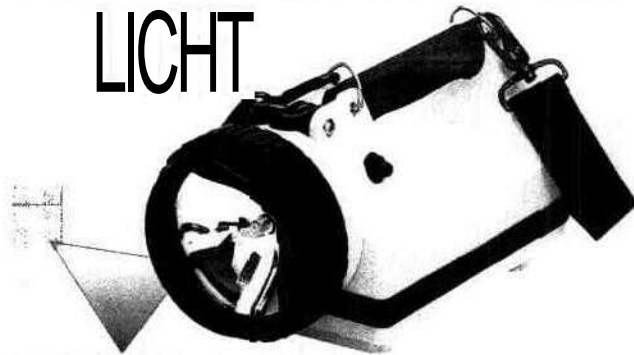
Jan Willem: 'In de jaren tachtig zijn kwaliteit en logistiek heel belangrijk geworden. Toch zijn deze disciplines weinig in de board vertegenwoordigd. Kwaliteit is een gevoel geworden en er zijn mensen die dit ook van inkoop vinden.'

Jules: Uiteindelijk vind ik het er meer om gaan waar de organisatie zich comfortabel bij voelt. Het moet aansluiten bij de organisatie.'

Max: 'Als de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie op duurzaam concurrentievoordeel groot is, dan is het gerechtvaardigd om op het hoogste niveau een inkoopfunctionaris te hebben. Waar het niet zo is kun je het doen om het proces op gang te brengen, om daarna te constateren dat je die inkoopfunctionaris niet meer nodig hebt, omdat die functie in de lijn is opgenomen. Ik denk dat je dit per situatie moet bekijken.'

Over één ding zijn allen het wel eens: om hoge inkoopprestaties te bereiken is een charismatische leiding onontbeerlijk.

r ÉÉN VAN DE 600 KEUZEMOGELIJKHEDEN VOOR PROFESSIONEEL LICHT



STREAMLIGHT LITE BOX

oplaadbaar
brandduur tot 8 uur
ook noodverlichtings-
uitvoering

vraag nu de nieuwe brochure

safetylux

LICHT O/IJ WERKT

Nijverheidswerf 37
NL-1402 BV Bussum
Tel: 035 69 14 476
Fax: 035 69 15 474
E-mail: postmaster@safaty-lux.nl
Internet: www.safety-luK.nl

U

smartpoint

CONNECTWG ACCESS TO INTELLIGENCE



Adress Ringweistraat 20 4181 CM-Waardenburg
TELEFOON 0418 65 48 80 E-MAIL info@smartpoint.biz

WWW.SMARTPOINT.BIZ

Smartpoint is een jong en innovatief bedrijf. Wij leveren smart cards en aanverwante **technologie**, software, systemen en geïntegreerde systemen. Onze kracht: het leveren van een totaalproduct. Van het op maat ontwikkelen van applicaties, tot volledige installatie en onderhoudsservice.

Wij staan garant voor kwalitatief hoogstaande, toegankelijke en intelligente oplossingen voor al uw betalings-, identificatie- en autorisatieprocessen.

Bezoek onze website of bel ons voor meer informatie.

SMART SYSTEMS FOR STADIUM EVENTS, AUTHOHSISATION, CUSTOMER RELATION MANAGEMENT, LOYALTY AND PAYMENT