

# Waarom inkopers en bestuurders elkaar niet meer begrijpen

*En een handreiking om het beter te laten gaan!*



Opdracht Leiderschap, Management & Bestuur, PTO RSM Bedrijfskunde 2010-2012

Juni 2011

Gerard Soeteman

# Waarom inkopers en bestuurders elkaar niet meer begrijpen.

## *En een handreiking om het beter te laten gaan!*

Het lijkt vandaag de dag een walhalla voor inkopend Nederland. Alhoewel de werkgelegenheid nog maar mondjesmaat hersteld, hebben de inkopers het voor het kiezen. Wat is de reden dat zoveel organisaties op zoek zijn naar andere inkopers, die kennelijk niet te vinden zijn. In dit essay ga ik in op de spagaat die ik bemerk heb tussen inkopers en hun opdrachtgevers. Begrijpen zij elkaar, ik denk van niet, waardoor is dat onbegrip ontstaan en wat kunnen zij eraan doen.

De crisis begint voorbij te gaan, de handel start weer op. Op het hoogtepunt van de crisis werden de inkopers op handen gedragen. De meest extravagante trucs werden uit de kast getrokken om de kosten te reduceren. Grof geschut werd ingezet: het verlengen van de betaaltermijn, een niet-bediscussieerbare korting opleggen op alle facturen en de concurrentie middels open internetgestuurde biedingen lijnrecht tegen elkaar stellen. Het zijn slechts enkele voorbeelden van de bijna onethische wijze waarop inkopers vanuit hun perspectief hun stinkende best hebben gedaan om de kosten te reduceren.

Het effect van deze acties is overigens maar beperkt. Rietveld (2009, pag. 190) constateert dat inkopers vooral geloven in hun eigen prestatie en denken 75 tot 80% van hun acties ook effectief te kunnen incasseren. De CFO's van dezelfde organisaties komen niet verder dan 34%.

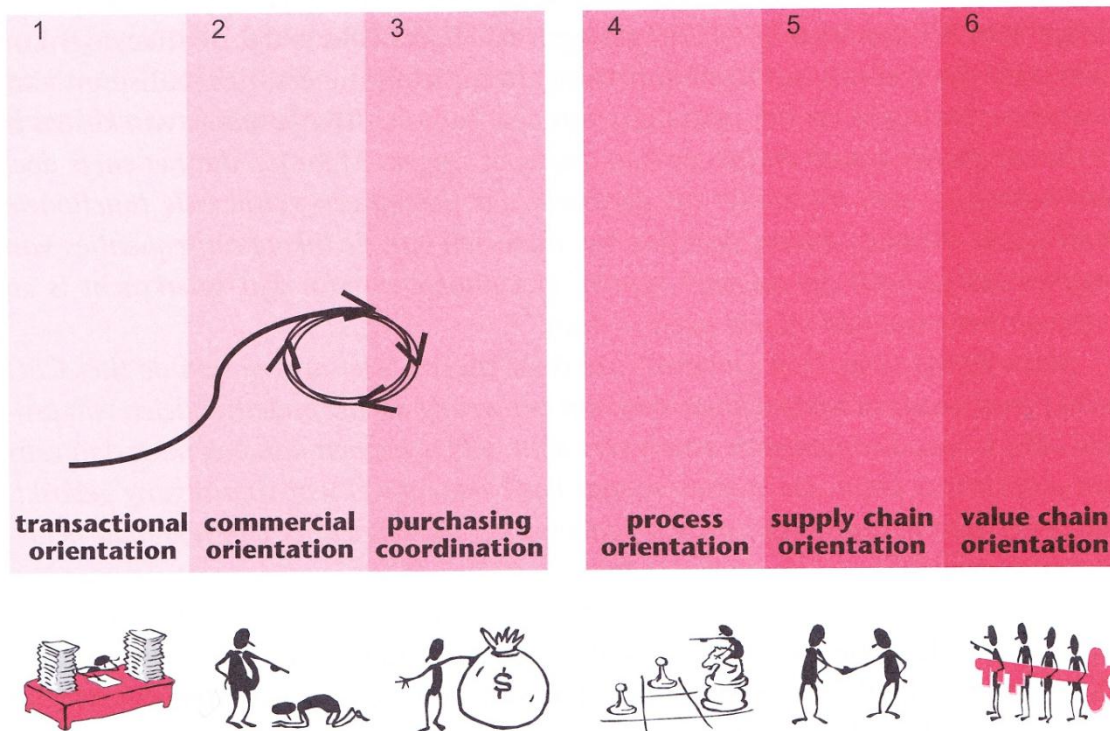
Wat is er aan de hand? In een tijd dat de arbeidsmarkt maar moeilijk openingen biedt, zijn juist veel inkoopfuncties vacant. In dit essay zal ik ingaan op de herkomst van inkoop en laten zien wat het profiel van inkoop is. Daarnaast beschrijf ik de ontwikkelingen in modern leiderschap, waarna ik zal afwegen of deze twee te verenigen zijn, of dat dit een aanpassing van een van beiden zal betekenen.

Alhoewel bedrijven al eeuwenlang inkoop bedrijven vanuit het perspectief om goederen voor de productie beschikbaar te hebben, is eigenlijk 'pas' in de vroege jaren '90 dat 'inkoop' aan een niet te stuitten opmars begonnen. Dankzij Lopéz, de 'costcutter van General Motors' werd inkoop voorpaginanieuws van de financiële bladen. Hij maakte de overstap van GM naar Volkswagen en kwam daar in een bestuursfunctie terecht. In de businesswereld ontstond het verband tussen 'inkoop = kosten besparen'.

Er volgde in een paar jaar snelle ontwikkelingen. Inkoopbureaus werden opgezet, er kwamen hoogleraren Purchasing, de eerste wetenschappelijke publicaties worden geschreven. Het succes drijft op inkoopbesparing, leidend tot winstmaximalisatie. De publicatie van McKinsey uit 1993 (Buying your way to the top) is volgens Rietveld (2009, pag. 19) dan ook "een van de eerste baanbrekende publicaties over de mogelijke impact en daarmee het toekomstperspectief van inkoop." Het blijkt een stimulans te zijn voor veel inkopers om zich verder te professionaliseren. Dit uit zich in de oprichting van opleider NEVI, de branchevereniging en talloze websites waar inkopers elkaar ontmoeten, zoals inkoop.pagina.nl en [www.inkoperscafe.nl](http://www.inkoperscafe.nl).

De turbulentie in de bestuurskamer vindt ook zijn uitweg naar de inkoopafdeling. Inkoop is een belangrijk instrument geworden om te overleven in de toenemende concurrentie. Ik denk dat de transparantie die internet heeft gebracht, en de verkleining van de wereld daarmee 'inkoop' geen goed heeft gedaan.

De professionalisering van inkoop laat zich het best vatten in het bijgevoegde model waarin de inkoopontwikkeling van veel organisaties is weergegeven. Onderzoek van de TU Eindhoven uit 1997 heeft het inkoopontwikkelingsmodel opgeleverd, waarbij de inschatting is geweest dat inkoop gedurende de jaren door ontwikkelt naar de hogere fasen. Dit onderzoek, herhaalt in 2009 laat echter zien dat inkoop in 95% van de gevallen nog steeds in dezelfde fase verkeerd. (Rietveld 2009, pag. 22)



Mijn eigen achtergrond, facility management, heeft eveneens in de jaren '90 een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Alles draait om 'hospitality', dienstverlenend zijn en de gedachte te werken met een klant-leverancier relatie. Als iets grote onzin is, is dat wel het laatste. Het is een prachtig streven, maar het vergt een professionele klant en een professionele leverancier. Beiden zijn in veel organisaties ver te zoeken. Het te ver doorvoeren van deze laatste gedachte plaatst ondersteunende afdelingen met één been buiten de organisatie. Een bestuurder die in de medewerkersbijeenkomst roept dat 'meer en meer bedrijven het facility management uitbesteden' kan dan net het zetje geven om het helemaal uit balans te brengen omdat de inkopers dan nog harder proberen die klant van dienst te zijn. Van klantgericht naar klantgezwicht, het is een gevaarlijke route die voor veel teleurstellingen zorgt. Vaak is de uitsmijter op zo'n bijeenkomst: "we gaan meer doen, de kosten gaan omlaag en de kwaliteit omhoog." Gaan we er op die manier komen? Als dat kan, waarom doen we dat dan niet al jaren?

Inkoop en facility management, maar eveneens andere ondersteunende afdelingen als IT, finance en HR zijn er maar met één reden en dat is dankzij het primaire proces. Allebei een eigen vakgebied, maar laten we ons wel realiseren dat 'wij' er zijn, dankzij hen'. Vaak zijn het de medewerkers en management van het primaire proces die geloven in betere dienstverlening tegen lagere kosten en daarom braaf meewerkt aan zo'n beeldvormingstraject, maar ook degenen zijn die als eerste zien en opmerken dat zij wél klant waren. En dus eisen gaat stellen.

Terug naar inkoop. Ergens tussen het hospitality geweld hebben de inkopers een keuze gemaakt. Blijkend uit het eerder aangehaald onderzoek van Rietveld (2009) zijn veel organisaties niet verder gekomen dan de tweede, hooguit de derde fase.

Bij het bestuderen van het model is er een substantieel verschil tussen de fasen 1-3 en de hogere fasen. Gaat het bij de eerste drie fasen om administratief werk, sourcing door middel van basisleveranciers en het managen van leveranciers, bij de hierop volgende fasen moet en inkopers buiten het eigen vakgebied gaan kijken. De afdeling stelt zich op ten diensten van de business, er worden klanttevredenheidsonderzoeken gedaan. Er ontstaat ruimte en aandacht voor de rol die inkoop heeft in het totale bedrijfsproces. In plaats van leveranciers slechts te betrekken, worden leveranciers zelfs betrokken bij innovatie. Een belangrijk aspect is, dat het niet meer gaat om de laagste prijs, maar om een Total Cost of Ownership van de resources in het gehele proces.

De werkprocessen die bij de eerste drie fasen hebben een aantal gemeenschappelijke kenmerken, ze zijn altijd opgebouwd uit pijlen, en veronderstellen een sterk regelbaar, routineus, beïnvloedbaar en voorspelbaar proces. Ze hebben allen een sterk controlerend en bijsturend karakter.

Ik ben benieuwd waarom de inkopers niet voorbij de derde fase komen. Wat is er gebeurd? Inkoop had volop de wind in de rug met de aandacht van de bestuurders voor de inkoopbesparingen. Daar werd mee gescoord. En vanuit de toenemende "hospitality-gedachte" vanuit de ondersteunende afdelingen is inkoop zich gaan ontwikkelen in de richting van een interne leverancier. Hiermee zou toch een win-win situatie moeten kunnen ontstaan?

Baker en Saporito (2005) stellen dat Inkoop last heeft van een glazen plafond. Hoe meer inkoop professionaliseert, hoe dikker het glas wordt. Het professionaliseren van inkoop is namelijk vooral gericht op het vergroten van de functionele diepgang.

Wat gebeurde er ondertussen in de bestuurskamer? Aan het einde van de jaren '90 was winstmaximalisatie een belangrijk streven. Begin van deze eeuw is echter mede door oproepen van Bono, de film van Gore (An Unconvenient Truth) het begrip duurzaamheid een thema geworden. En, in Nederland ook het maatschappelijk verantwoord ondernemen. De grootste druk op kostenreductie en winstmaximalisatie nam af.

Als we kijken naar Warren Bennis (1994) die stelt dat de essentiële uitdaging van de 20<sup>e</sup> eeuw was om het bedrijf lineair, hiërarchisch en bureaucratisch te vormen. De omgeving was stabiel, geordend en voorspelbaar. Chaos werd vermeden en veranderingen volgden elkaar niet zo snel op, als dat dat nu in de 21<sup>e</sup> eeuw gebeurd. Dit impliceert ook dat kennis snel vernietigd wordt.

Bestuurders anno 21<sup>e</sup> eeuw zullen naast duurzaamheid ook moeten inzetten op een besturing waarbij de organisatie steeds vernieuwd. De leiders moeten, aldus Bennis (1994), ervoor zorgen dat

ze de organisatie voortdurend opnieuw vormgeven. Het personeel moet voortdurend in beweging zijn, zodat ze de organisatie kunnen herscheppen en op die wijze nieuwe kansen creëren.

Zoals Robert Jansen (LMB, 2011) stelt: “het gaat om motiveren, de mensen zelf de beslissingen laten nemen en conflicten in de hand weten te houden.” Of, zoals Jos Meulenbroek (LMB 2011) het benoemt “een goed leider moet kaders scheppen, doelen stellen en controleren.” In mijn eigen perspectief gaat het erom dat bestuurders in deze tijd de kaders moeten scheppen en er derhalve voor zorgen dat medewerkers in hun kwaliteit komen te staan. De rol verandert daarmee. Of, zoals Roderick Goos (LMB, 2011) stelt: “het team moet gemotiveerd raken om de doelstelling zo goed mogelijk te bereiken. Hierdoor wordt het eindresultaat zoals we het willen hebben en op de manier voelen alle betrokkenen zich deel van de prestatie. De manager is in zijn beleving de persoon die past op de winkel.”

De omgeving waarin bedrijven opereren veranderen hard. John Naisbitt (1995) constateert dat grote bedrijven zichzelf omvormen tot ondernemersnetwerken. Hij ziet het verschil tussen een onderneming die nog bureaucratisch en planmatig is als IBM, en de bedrijven als AT&T en Johnson & Johnson die wereldwijd de kracht maken door netwerken van kleine bedrijven slim elkaar te laten ontmoeten. Dit moet een kracht van de bestuurders zijn, en zou ook een vertaling van de richting naar de organisatie moeten zijn.

Dit laatste wordt ook herkend door Ruby Pichel (LMB, 2011). Zo stelt zij, dat ze werkend in een nieuw gestart bedrijf in de holding van Johnson & Johnson sterk betrokken wordt bij de beslissingen die worden genomen, “zo moet je veel informatie halen uit je eigen ervaringen en is er sturing vanuit het hoofdkantoor in de VS.”

Laatste aspect, door Naisbitt (1995) ingebracht is, dat ook in zijn perspectief “ het de leiders in het bedrijfsleven zijn die voorwaarden scheppend bezig zouden moeten zijn.”

Terug naar onze Inkoper. Hij bevindt zich in een lastig vaarwater. Zijn besparingen waar hij in de jaren '90 om geroemd werd doen er niet meer toe. De vooruitgang, die hij kon boeken door de aandacht van het bestuur voor zijn kostenreducties, is weg. De CFO merkt op dat de resultaten van inkoop niet gehaald worden (Rietveld, 2009, pag. 190).

Een ander proces is eveneens gaan lopen. Daar waar het bestuur gecharmeerd is van de kostenbesparingen die in opdracht van hen zelf gerealiseerd zijn, is de business of het primaire proces hier sceptischer over. Daar waar in de kosten gesneden wordt, wordt ook geprobeerd een kwalitatief hoogstaand product te maken. Zonder kwalitatief goed product, geen klant. En eerder hadden we al gesteld: geen klant, geen inkoper.

Voor inkoop zien we vervolgens een nieuwe kans ontstaan. In de stroom met het facility management mee, is hospitality en klantgerichtheid het nieuwe credo geworden. Moedig pakt de inkoper deze rol op. De gesprekken met het ‘primaire proces’, de klant, worden gevoerd. Ietwat onwennig zoeken beiden hun rol en terugdenkend aan de wat planmatig ingestelde inkoopprocessen ontstaat wrijving. Uit mijn eigen ervaring kan ik zeggen dat naarmate de spanning verder oploopt vroeg of laat een van de volgende twee zinnen uitgesproken wordt: “zij moeten vertellen wat ze willen hebben, en ze kunnen het maar niet” of het is de klant die moppert “zij zijn toch de specialist, waarom moet ik het ze nou allemaal uitlegen.”

De eens zo gevierde inkoper trekt zich terug op kantoor en kijkt nog eens naar de procedures, boeken vol heeft hij er staan. Het inkoopjaarplan ligt ernaast, moedig geschreven en verspreid maar niemand herkent zich er meer in.

Ondertussen wordt op directieniveau besloten tot een strategische samenwerking met het uitzendbureau. De bestuurder vraagt nog of 'inkoop' naar het contract heeft gekeken zodat de laatste druppel eruit geknepen is, zonder het antwoord af te wachten tekent hij de overeenkomst. Toch een beetje vertrouwen?

Zoals door de LMB-studenten opgemerkt, en door Bennis, Gibson en Naisbitt ook benoemd is het leiderschap veranderd, anno 2011 laat het zich kenmerken door samenwerking, netwerken, empowerment, faciliteren, mogelijk maken, kansen creëren en het scheppen van doelen. Echter, onze inkopers zijn blijven steken in fase twee of drie van het ontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven. Uitermate planmatig, consciëntieus, routineus, voorspelbaar en risicomijdend.

Zo beschouwd is het volkomen begrijpelijk dat ze elkaar niet meer begrijpen. Waar zij elkaar midden jaren '90 vonden in de gemeenschappelijke competenties, zijn de bestuurders sneller geëvolueerd, dan de inkopers.

Maar er is nog één aspect. Als we zoals ik stelde inzien dat een professionele klant /leverancierrelatie binnen één bedrijf ook niet werkt, hoe moet het dan wel? Mijn mening is dat we terug moeten naar het uitgangspunt dat de ondersteuning, inclusief inkoop er is, omdat wij een klant hebben die we graag een goed product willen verkopen.

Als dat het uitgangspunt is, laten we dan beiden ons werk gaan doen. De inkoper kan weer van zijn kamer af en ondersteunt de business bij het zo goed mogelijk volgens de criteria van de business inkopen.

De vraag die dam overblijft is hoe we inkoop uiteindelijk wel de sprong van fase drie naar vier te maken om verder te komen zodat we onze achterstand op de strategie en het Bestuur gaan inlopen.

Misschien dat de bestuurder het beeld over inkoop als cost-cutter los moet laten en ook op dit vakgebied de organisaties en de inkopers de uitdaging, ruimte en kans moet geven zich te profileren als werkelijke waardevolle bijdrage aan het bedrijf.

Inkopers zouden als product 'toegevoegde waarde' moeten leveren aan businessmanagers. Dat kan bijvoorbeeld door hen te helpen kwalitatief betere producten te kopen, of producten die bijdragen aan duurzaamheid. "Uiteindelijk levert dat ook kostenreductie op voor het bestuur, maar nu als gevolg, niet als doel". (Jaap van Ede, maart 2010)

Wat is er eigenlijk gebeurd met de inkoopadviesbureaus die in de jaren '90 ontstonden? Waarom zijn er eigenlijk zoveel inkoopfuncties vacant? Ik denk dat het tijd is voor een nieuw type inkoper en een bestuurder die Inkoop vanuit een ander paradigma aanstuurt, stimuleert en beoordeeld!

## Gebruikte literatuur en geraadpleegde bronnen.

Rietveld, Gerco (2009) *Inkoop, een nieuw paradigma*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Baker, Hugh en Saporito, Fabrice(winter 2005) 'Avoiding the rabbit hole', *CPO Agenda*.

Bennis, Warren G. en Goldsmith, Jean (1994) *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. UK: Harper & Row

Naisbitt, John (1995) *Global paradox: The bigger the world economy, the more powerful its smallest players*. UK: Nicholas Brealey

Gibson, Rowan (1997) *Rethinking the future: Visie op leiderschap, organisaties, markten en de wereld. Interviews met onder anderen Warren Bennis en John Naisbitt*.

Ede van, Jaap (maart 2010) *Hoe waardecreatie uit inkoop verdween*, DEAL!(artikel)

Diverse studenten (maart 2011) *Bundel 'tussenopdrachten gebundeld' Leiderschap, Management en Bestuur*, Rotterdam: RSM