


Deal!

procurement
purchasing
sourcing
supply management

OVER DE KUNST VAN HET INKOPEN | JULI/AUGUSTUS 2013

7/8



NETWERKSPECIALISTE
ANNEMIEKE ROOBEEK OP DE
NEVI INKOOPDAG 2013:

*'Inkoper
moet meer
engagement
tonen'*

SUPPLY CHAIN FINANCE: ONBEKEND MAAKT ONBEMIND
DE INKOOPPRAKTIJK VAN HET **NEDERLANDS FORENSISCH INSTITUUT**
'MASTERCLASS **BUSINESSGEDREVEN INKOOP** VERTAALT KENNIS IN ACTIE'
NEVI EN PIANO_o: **EERLIJK HANDELEN** PRIORITEIT OVERHEIDSINKOPER



Arjan van Weele

INKOOPDAG 2013: INKOOP IN VERBINDING

Wil de geëngageerde inkoper opstaan?!

Inkoop staat op een historische tweesprong. Nemen we de afslag naar rechts en wordt inkoop de geoliede besparingsmachine? Of slaan we linksaf en verbinden we ons met de grote maatschappelijke thema's? Op 25 juni werden de bezoekers van de NEVI Inkoopdag 2013 getrakteerd op een dag vol inspiratie en praktische handvatten. Wil de geëngageerde inkoper opstaan?!

tekst: Freek Andriessse foto's: Quintalle Nix



Annemieke Roobeek

Arjan van Weele (dagvoorzitter):

Oppassen dat we geen waarde vernietigen

“Voor het eerst loopt de inkooptheorie voor op de inkooppraktijk: we beschikken over maar liefst 54 inkoopmodellen.” Over die inkooppraktijk had dagvoorzitter Arjan van Weele het tijdens zijn introductie. “Inkopers zijn de remmers en aanjagers van economische ontwikkeling”, aldus de inkoophoogleraar. Dat zie je goed terug in de Purchasing Managers’ Index, een van de bekendste *leading indicators*, die in feite aangeeft hoeveel contracten inkopers in de markt zetten. Inkoop mag dan op de directieagenda staan, tegelijkertijd zijn de uitdagingen waar inkopers voor staan nog nooit zó groot geweest. Inkoop gaat te veel zijn eigen gang en is te weinig verbonden, meent Van Weele. Partijen in de keten weten nauwelijks meer van elkaar wat ze doen, omdat ketens door *global sourcing* enorm complex zijn geworden. Het internationale schandaal met het paardenvlees ligt nog vers in het geheugen. We zijn inmiddels een halfjaar verder en nog steeds is niet duidelijk waar dat vlees nu vandaan kwam.

Een andere uitdaging voor inkoop is om meer waarde te creëren. Nu lijkt eerder van het omgekeerde sprake: door te veel te besparen wordt niet alleen waarde vernietigd, maar remmen de inkopers de economie ook. We zetten onszelf buitenspel als we zo doorgaan, concludeerde Van Weele. Daardoor zouden we een historische kans voorbij laten gaan. Want door betere *business alignment*, regionale inkoop en het werken aan duurzaamheid in leveranciersrelaties kan inkoop meer betekenen dan nu het geval is.

Annemieke Roobeek (netwerkspecialist):

Alles begint bij inkoop

De openingspeech van Annemieke Roobeek was niet alleen de meest verrassende van de dag, het was in feite één grote wake-upcall aan het adres van inkoopend Nederland. Nederland zit volgens deze net-

werkspecialist en hoogleraar Strategie en Transformatie management midden in wat met een Duits woord *Werdegang* wordt genoemd, een verandering naar een circulaire, duurzame economie. Een economie waarin minder meer is. Een economie waarin we weer gewoon blij zijn met wat we hebben. Waarin de spullen niet meer de hele wereld over worden gesleept. Een economie waarin we willen weten waar de spullen vandaan komen en door wie ze zijn gemaakt. Een economie waarin we bereid zijn iets extra’s te betalen voor al die onbegrijpelijk goedkope spullen uit lagelonenlanden, om de arbeiders in die landen een beter bestaan te geven.

Roobeek: “25 cent meer betalen, kan het verschil maken. Maar inkopers, dan moeten jullie wél even wakker worden. Want jullie zijn de hoofdrolspelers in deze Werdegang.” Een niet mis te verstane boodschap. “Inkoop is een extreem strategische functie. Jullie zijn de *gatekeepers* van de organisatie. Jullie bepalen de kwaliteit en de duurzaamheid van een product. Alles begint bij inkoop!”

Dit alles vereist wel een groter engagement van de inkoper, meent de netwerkspecialist. De geëngageerde inkoper zou wat haar betreft best wat vaker afscheid kunnen nemen van foute toeleveranciers. En niet alleen →



Kees Gerretse



Edwin Vredenburg

op koele cijfers en spreadsheets sturen. Wie dat doet, verliest niet alleen de toeleverancier, maar ook de klant uit het oog. Waar dat toe leidt, blijkt bijna dagelijks. Of het nu gaat om misstanden in de Bengalese kledingindustrie, paardenvlees in de hamburgers van Burger King en Tesco of de Nederlandse plofkip. Die klant vraagt zich meer en meer af waarom de ingrediënten voor zoiets simpels als een toetje de hele wereld over moeten reizen. Daarom is *regional sourcing* in opkomst. Roobeek noemde als voorbeeld het Voedselstadhuis, kleinschalige voedselproductie in de stad. Inkopers die duurzaamheid in het vizier hebben, hebben daarmee ook steeds vaker een sluitende businesscase. Neem het *fairtrade*-label, dat ondanks de recessie een omzetgroei van een gezonde 38 procent boekte. Ook het transparant maken van de keten blijkt een winstgevende zaak. Langzaam maar zeker zie je meer en meer bedrijven die je precies vertellen waar en door wie het product is gemaakt. Roobeek plaatste net zoals Van Weele grote vraagtekens bij *global sourcing*. Ze vergeleek daarbij de modedeketens H&M en Zara. Zou eerstgenoemde door verregaande mondiale uitbesteding aan vele duizenden toeleveranciers vooral op zoek zijn naar de laagste prijs, Zara is meer verticaal geïntegreerd en "humaner", aldus Roobeek. Mag business alignment een inkoopkreet zijn die niet in haar woor-

denboek voorkomt, ze riep de inkoper wel op om in het belang van de eindklant veel beter de verbinding met de andere bedrijfsdisciplines te zoeken. Ook dat is engagement (meer over het gedachtegoed van Annemieke Roobeek is te lezen in Deal!5, pagina 16 en 17).

Kees Gerretse (Tata Steel):

Je kunt geen waarde uit je keten halen als je niet goed verbonden bent

Hield Annemieke Roobeek een hartstochtelijk pleidooi voor meer engagement in het inkoopvak, bij Tata (83 miljard dollar omzet, 425.000 medewerkers) zit maatschappelijke betrokkenheid diep in de genen: de helft van de jaarwinst gaat naar goede doelen. Kees Gerretse is cpo van Tata Steel (18 miljard dollar spend, 600 inkopers) en vertelde tijdens de Inkoopdag hoe hij de versnipperde inkoop binnen deze divisie samensmeedde. *Governance* en de juiste mensen, daar draait het voor hem om.

"We hadden een gecoördineerde inkoop, maar die was veel te vrijblijvend. Inkopers van de verschillende bedrijfsonderdelen pratten niet eens met elkaar." Gerretse bouwde een centrale inkooporganisatie met *lead buying* en categoriemanagement. Terugkijkend op het integratieproces betitelt hij de financiële synergievoordelen als beperkt (zo'n 100 miljoen dollar op een spend van 18 miljard dollar), terwijl hij de kennisvoordelen van een centrale inkooporganisatie veel groter vindt. "Je kunt geen waarde uit je keten halen als je niet goed verbonden bent met je toeleveranciers", aldus Gerretse. *Supplier relationship management*, waarbij vooral wordt gestuurd op *value in use*, is voor de cpo van Tata Steel daarom cruciaal.



Kaitlin Crouch
(op stoel bij het raam)

Edwin Vredenburg (Shell):

Inkoper is koning zonder koninkrijk

Wijst Van Weele op de gevolgen van de enorme complexiteit die ontstaat door uitbesteding, Edwin Vredenburg liet zien hoe dat er in de praktijk van alledag gaat aan de hand van het uitbesteden van onderhoudswerk. Deze inkoopmanager van Shell en Young Talent 2012-2013 vindt dat je als inkoopkoning zonder koninkrijk bent. Willen mensen achter je aan lopen, moet je goed kunnen motiveren. Temeer omdat door uitbesteding complexe netwerken ontstaan. Dat stelt hoge eisen aan je verbindende vaardigheden als inkoop.

Kaitlin Crouch (ING Bank):

Transparantie praat

"Trust is the foundation of a relationship, and transparency is the currency of trust", aldus Kaitlin Crouch, hoofd van het programma duurzame inkoop van ING Bank. Ze was een van de drie sprekers tijdens de informatieve en geanimeerde workshop 'Werken aan transparantie in de keten'. Deze workshop was één van de in totaal veertien →



Martine van Schaik (Zorgservice XL):

We moeten af van traditionele inkoop

Het belangrijkste inzicht van de Inkoopdag 2013 is voor Martine van Schaik de bevestiging dat we van de traditionele inkoop af moeten. "De focus zou veel meer moeten liggen op kwaliteitsverhoging en het verbeteren van processen. Kortom: op het toevoegen van waarde in de inkoop", vertelt ze tijdens de eerste break. Van Schaik deed heao commerciële economie,

maar belandde bijna direct in het inkoopvak. Het bevat haar uitstekend. Ze werkt nu als senior inkoop voor Zorgservice XL.

Is 'Inkoop in verbinding' het thema van deze dag, voor haar organisatie is het in feite de corebusiness. Zorgservice XL regelt namelijk zowel de logistiek als inkoop voor vijf ziekenhuizen. Inmiddels is zo een slordige 300 miljoen euro aan spend aan elkaar geknoopt. Het is een jonge organisatie met een kleine negentig mensen, van wie bijna dertig in inkoop. Daarom is het opbouwen en verbeteren van de interne verbindingen een groot thema voor Zorgservice XL. Maar ook op het externe interface is het een belangrijk onderwerp, zegt Van Schaik. "Ziekenhuizen willen zich beperken tot hun kernactiviteiten. Daarom worden nu partnerships met leveranciers opgebouwd." Recent nog sloot Zorgservice XL een samenwerkingsverband met een leverancier van medische en huishoudelijke disposables. En voor de zogenoemde 'beeldvormende techniek' ging men een contract voor vijftien jaar aan met een partner. Het is slechts het begin. Verbinden ligt inkoop Van Schaik ook persoonlijk zo blijkt: ze wacht niet af, maar stapt zelf op toeleveranciers en interne klanten af.