

INTERNATIONALE PUBLICATIES OVER SALES

De crisis wordt door bedrijven aangegrepen om leveranciers het vel over de oren te trekken. Akzo Nobel dwong een korting van tien procent af. Staatsbank ABN Amro rekent voortaan twintig procent minder af. Trendsetter was Vendex KBB, dat zijn negenduizend leveranciers al in 2005 per oekaze berichtte dat het voortaan slechts 95 procent van de rekeningen betaalde. Deze heilloze weg van uitknippen van leveranciers door inkoopafdelingen is op de lange termijn nadelig voor alle partijen. Het wordt tijd voor een nieuwe aanpak!



Inkoop heeft de laatste jaren een enorme groei doorgemaakt, maar vooral in de uitwerking langs de operationele lijnen. Inkoop is binnen grote organisaties een aparte afdeling geworden en staat daar gelijk aan besparen van kosten. Het is allemaal historisch verklaarbaar en inkopers hebben dit imago deels ook aan zichzelf te danken. Het zijn doeners eerder dan denkers. Ze stellen de vraag 'wat gaan we doen' eerder dan 'wat willen we bereiken' en ze zijn eerder dienstverleners dan leiders. Logisch dus dat inkopers graag voor bestuurders werken en steeds willen laten zien hoeveel ze nu weer bespaard hebben. Inkoop kan pas veranderen als de inkopers (als beroepsgroep, als soort) veranderen, zo stelt Gerco Rietveld in zijn boek 'Inkoop – een nieuw paradigma'. Als eigenaar van Socrates Sales & Management Trainingen onderschrijf ik deze stelling. Helaas kom ik met name bij grote organisaties meer 'boardroom alignment' tegen dan 'strategic alignment'.

Waarom moet inkoop eigenlijk veranderen? Om dit te begrijpen moeten we terug naar het oermodel van ondernemen. Dat bestaat uit slechts drie stappen: we kopen, we produceren, we verkopen. Een jonge succesvolle ondernemer snapt dat inkoop geen afdeling is maar een cruciaal onderdeel van of essentiële functie in zijn bedrijf. Te prijzen in Rietveld is dat hij steeds teruggaat naar de basis en alles in heldere termen uitlegt. Zelf beweert hij ergens dat mensen het vermogen hebben om zaken ingewikkeld te maken en dus heeft hij zijn vermogen wat dit betreft op een laag pitje gezet. Toch maken we het oermodel één stapje ingewikkelder en gaan we over op het denken vanuit ketens. Daarin wordt

waarde gecreëerd van grondstof tot en met de behoeftebevrediging van de consument en vanuit dat perspectief kan de redenering van Rietveld in drie stellingen worden samengevat:

Een businessmodel draait om het creëren van waarde (dus niet om het minimaliseren van kosten of het maximaliseren van omzet);
Het creëren van waarde gebeurt in ketens van toeleveranciers en afnemers;
Vanuit onze organisatie ('ons perspectief') is er geen reden stroomafwaarts anders te denken dan stroomopwaarts. De redenering is spiegelbeeldig: strategisch moet je met je toeleveranciers net zo omgaan als met je afnemers of klanten.

De conclusies voor inkoop volgen hier rechtstreeks uit. Inkoop moet ophouden met kosten besparen. Het gaat om het creëren van waarde voor de business, om 'businessgedreven inkoop'. Steeds moet inkoop de vraag beantwoorden wat richting haar toeleveranciers nodig is om de organisatie te helpen haar gestelde doelen beter of sneller te bereiken. In een keten maken leveranciers evengoed onderdeel uit van het businessmodel als je klanten. Het vermogen om samen met je toeleveranciers waarde te creëren geeft het bedrijf en de keten een onderscheidend voordeel. Bij het doorbreken van het glazen plafond gaat het niet langer om het uitknippen van je leveranciers, inkooprelaties zijn niet langer competitief en steeds wisselend van aard, maar coöperatief en langdurig. Inkoop moet haar eigen leveranciers kiezen en de door haar gekozen strategische leveranciers verleiden tot een alliantie (ik had het al over het spiegelen van inkoop aan verkoop, vandaar de term 'reversed marketing').

Natuurlijk kun je dit niet zomaar stellen maar moet je het ook onderbouwen, liefst door met cijfers te laten zien dat het besparen van kosten per saldo niet leidt tot meer waarde, winst of hoe de doelen ook maar zijn geformuleerd. Rietveld slaagt daar wat mij betreft prima in en structureert zijn boek met een eigen framework. Ik heb daarom eigenlijk geen kritiek op dit boek, het is gewoon een must voor zowel inkopers als verkopers om dit boek te bestuderen. Hier is een man met een missie, met een visie, met een strategie en met een tactiek (geheel volgens de eigen opzet, the man walks his talk), die het dan ook nog in duidelijke taal weet uit te leggen.

Inkoop – een nieuw paradigma
Auteur: Gerco Rietveld
Academic Service / 1e druk / 2009
ISBN-13: 9789012581240



Auteur: Richard Austie

Socrates Sales & Management Trainingen
www.socrates-trainingen.nl

Nyenrode Sales Leadership Masterclass
www.nyenrode.nl/slm