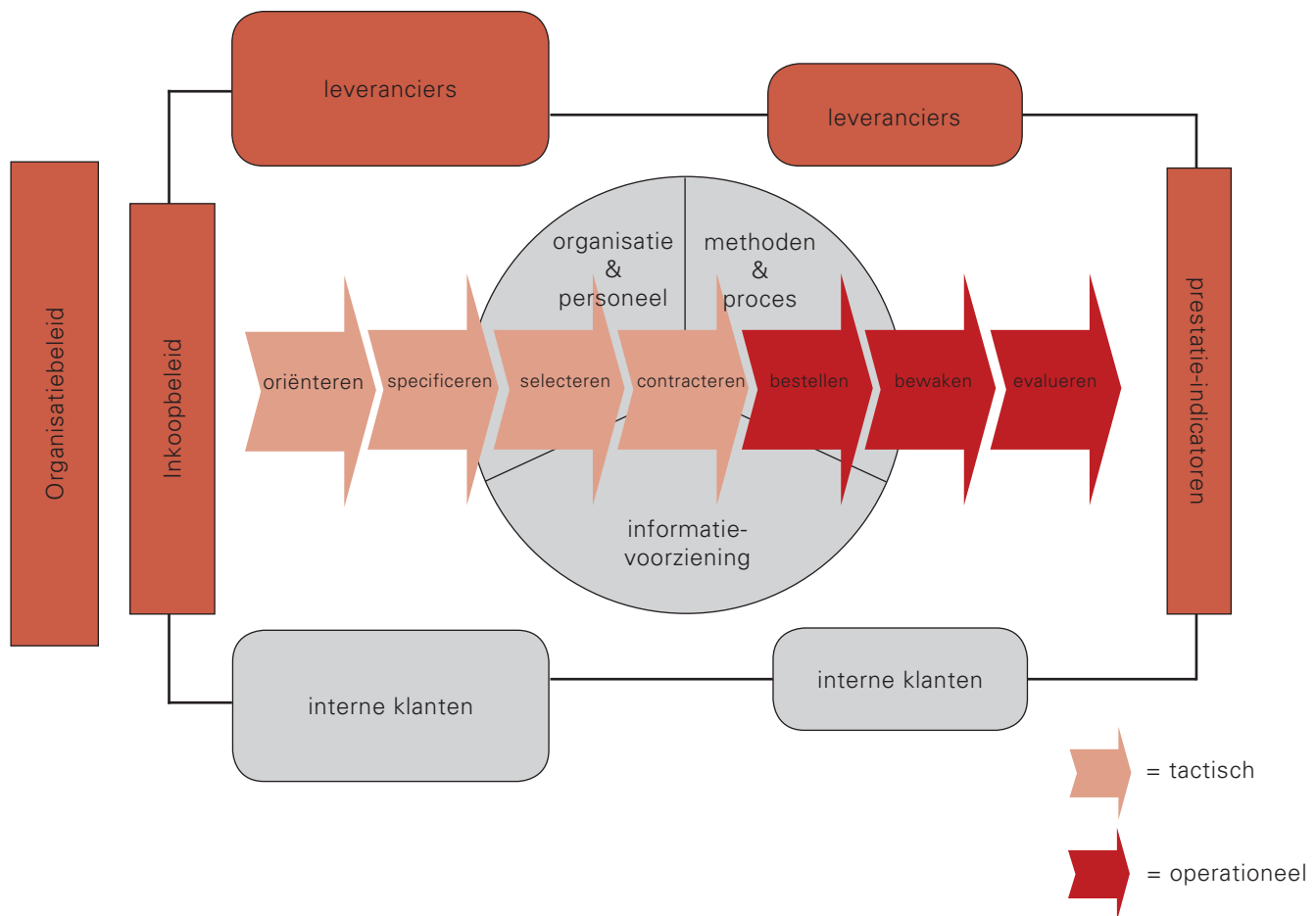


GOED INKOOPTRAJECT VEREIST BELEID EN VEEL ONDERSTEUNING

Inkoop vertoont de nodige parallellen met de Formule 1-sport. Het gaat snel, vereist beleid en er is veel ondersteuning nodig. Een goed inkooptraject doorlopen is als een Grand Prix, met de nodige obstakels en de onmisbare deelnemers.

DOOR ROYAN VAN VELSE EN THOMAS TOLSMA*



Het racewagenmodel van Veeke en Gunning in beeld, inclusief de zes stappen van prof. Arjan van Weele. In de praktijk wordt vaak 'orientatie' als zevende stap aan het model toegevoegd.

Dat inkoop een steeds belangrijkere rol heeft gekregen de laatste jaren, is overduidelijk. Wanneer grote bedrijven kosten willen reduceren valt het op dat slechts een deel van de besparingen uit efficiency en dergelijke komt. Voor het andere deel, soms de helft van de totale doelstelling, wordt dan naar Inkoop gekeken: het moet goedkoper maar de kwaliteit mag niet minder worden. We hebben het dan niet meer over de toegevoegde waarde van Inkoop, maar over waarde. Dit is een waarde die niet meer aanvullend, additioneel of bijkomstig is, maar een Waarde die op zich staat.

Nu is er wel een verschil tussen toegevoegde waarde en Waarde, en tussen inkoop met een kleine letter i en Inkoop met een hoofdletter i. Het is zoiets als met 100 of 130 km per uur op de snelweg rijden versus racen in de Formule 1. Als inkoper maak je het verschil vanaf het moment dat je:

- > de inkoopprocessen op orde hebt;
- > een visie hebt voor de korte en de lange termijn;
- > verstand hebt van het vak;
- > kunt aantonen wat de resultaten zijn van de inspanningen die je samen met de organisatie verricht.

FORMULE 1-RACE

Het is als een Formule 1-race. Wanneer de autocoureur professioneel is opgeleid, de techniek voorhanden is, er aan ontwikkeling wordt gedaan, er voldoende wordt geïnvesteerd vanuit een strategische visie en wanneer er gemotiveerde supporters zijn, voorkom je dat er tijdens de race langs het circuit gekleurde vlaggen worden getoond. Dan rij je je in een sportieve strijd met een reële kans op een overwinning ongehinderd op de finish af. De zwart-wit geblokte finishvlag aan de finish is dan het teken dat de race is afgerond.

RACEWAGENMODEL VAN VEEKE EN GUNNING

Het vergelijken van een inkoopproces met zo'n Formule 1-race is niet uniek. Inkoop gaat snel, Inkoop vereist beleid en Inkoop behoeft veel ondersteuning. Aan het begin van de jaren 90 van de vorige eeuw publiceerden Veeke en Gunning voor de eerste keer het racewagenmodel. Max Verstappen was toen nog niet geboren, maar de vorm van de huidige auto's is nog steeds herkenbaar in het model. Zowel Formule 1 als Inkoop blijft topsport. Een goed inkooptraject doorlopen is als een Grand Prix, met de nodige obstakels en de onmisbare deelnemers.

INKOOPBELEID

Het behalen van goede resultaten op Inkoop gaat niet zonder strategie en beleid. Het is zaak dat je tijdens het proces niets over het hoofd ziet, anders riskeer je een valse start. Het racewagenmodel helpt daarbij. Het inkoopbeleid is feitelijk niets meer dan een vertaling van het organisatiebeleid of de organisatiedoelstellingen naar een inkoopstrategie. Een afdeling Inkoop rapporteert uiteindelijk aan een directie die op haar beurt de visie voor het bedrijf heeft bepaald. Het mag nooit zo zijn dat het inkoopbeleid niet in lijn is met, of niet in het verlengde is van het organisatiebeleid.

Dat inkoopproces volgt dan de zes stappen van Van Weele, waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen tactisch-strategische taken en operationele taken. In de praktijk wordt er vaak een zevende stap aan het model toegevoegd, namelijk de oriëntatie.

DE STAPPEN VAN VAN WEELE

De stappen van prof. dr. Arjan van Weele, emeritus-hoogleraar Inkoopmanagement aan de TU Eindhoven en mede-auteur van het boek 'Inkoop in Strategisch

Perspectief – Shoppen voor professionals', vormen een handvat om de juiste volgorde te bewandelen tijdens een inkooptraject. Het begint met het nadenken over wat men nodig heeft, of daar budget voor is, wat er op de markt voorhanden is. Daarna wordt een specificatiedocument opgesteld, een uitgangspuntendocument of een programma van eisen. Dat wordt in de markt gezet waarna aan de hand van vooraf opgestelde criteria wordt bepaald welke aanbieder het best past bij de aanvrager. Dat gaat aan de hand van prijs- en kwaliteitscriteria. Het contracteren met de traditionele 'battle of forms' is de vervolgstap, waarna besteld kan worden. De tijdige en juiste aflevering wordt vervolgens bewaakt, waarbij indien nodig ingegrepen kan worden. Wanneer dit alles klaar is wordt er, al dan niet, periodiek geëvalueerd hoe de prestaties van de leverancier zijn. Dit is inkopen in het kort.

PARTNERS VAN INKOOP

Tijdens de race heeft de inkoper echter te maken met twee belangrijke partners.

Partner 1: de business, de interne klant.

Dit is degene waar de inkoper voor werkt, dit is de partij die hij ondersteunt en adviseert. Dit is de klant die vaak de technische en inhoudelijke kennis heeft.

Partner 2: de leverancier, de specialist,

degene die in staat moet zijn om te leveren wat gevraagd wordt en waar je in het beste geval een langdurige samenwerking mee op kunt bouwen. Deze samenwerking is dan gebaseerd op vertrouwen en het respect voor elkaars belangen. De business en de leveranciers zijn de wielen die de racewagen doen rijden. Als je goede wielen en banden hebt en ze beschikken over het juiste profiel slip je ook niet zo snel van het circuit af.

>>



Als het inkoopbeleid volledig is en er wordt voldaan aan de randvoorwaarden uit het model, vergroot je de kansen om het bereiken van de finish aantoonbaar kansrijk en succesvol te maken. Inkoop is dan als topsport.

KWALITEIT VAN DE INKOPERS

De kwaliteit van de inkopers speelt vanzelfsprekend een belangrijke rol in een succesvol inkoopproces. Het is niet alleen een kwestie van opleiding maar ook een kwestie van persoonlijkheid. Zo is NEVI dé inkoopopleider van Nederland en geven steeds meer hogescholen een minor op het gebied van inkoop. Maar ook procedures en ondersteunende systemen helpen bij het beter inkopen. Een inkoper hoort inzicht te hebben in contracten, in grondstofprijzen, in de opbouw van indexen, in catalogi en de beschikking te hebben over een Enterprise Resource Planner. Zonder kennis geen inkoopmacht. Maar ook hier geldt het militaire dogma: kennis is macht, karakter is meer. Het komt dus heel erg aan op de vaardigheden van de inkoper.

START PROJECT

Wanneer alles klaar staat voor de Grand Prix en inkopers bij wijze van spreken in de startblokken staan voor een inkoopproject, is het wachten tot de startvlag naar beneden gaat en het project gaat lopen. Net als bij een race wordt alles bijgehouden:

de termijnen of milestones, de begroting, de resultaten. Net als de meter-tjes in de bolides die over het asfalt scheuren heeft de inkoper prestatie-indicatoren nodig om te weten hoe alles loopt. Dat betreft indicatoren voor de afdeling en indicatoren voor de verschillende trajecten en leveranciers: hoe presteert iedereen? En wat kan worden gedaan om de performance zo nodig te verbeteren?

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Dit jaar wordt op zondag 3 mei de 'Dutch Grand Prix' op het circuit van Zandvoort gereden. Na een afwezigheid van 35 jaar komt de Formule 1 daar weer terug. Er is veel weerstand tegen, met name vanuit milieuorganisaties. Formule 1 is niet heel erg groen. Die maatschappelijke verantwoordelijkheid zit gelukkig steeds meer in het hart van onze samenleving. Ook het racewagenmodel voor inkoop moet hier rekening mee houden. Het organisatiebeleid, het inkoopbeleid, de leveranciers en de prestatie-indicatoren dienen hierop afgestemd te worden. Die zijn dan ook groen in het

model. Maatschappelijk verantwoord inkopen wordt een extra vaste waarde in het inkoopproces die bereikt wordt door intense samenwerking met leveranciers.

Zoals de Formule 1 steeds volwassener moet worden en sommige coureurs eveneens, geldt dit net zo goed voor Inkoop en inkopers. Wanneer het inkoopbeleid volledig is en wordt voldaan aan de randvoorwaarden uit het model, vergroot je de kansen om het bereiken van de finish aantoonbaar kansrijk en succesvol te maken. Inkoop is dan als topsport. <<



*Royan van Velse (rechts) is manager inkoop en facilitaire zaken bij SUEZ Recycling & Recovery. Thomas Tolsma (links) studeert bedrijfskunde aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.