

DE INKOOPT VAN BEURSGENOTEERDE NEDERLANDSE BEDRIJVEN IN BEELD



Inkoop beursgenoteerde

Dit is het eerste artikel van wat, naar wij hopen, een jaarlijkse traditie gaat worden: de inkoop van beursgenoteerde bedrijven in beeld brengen. Een legertje analisten bespreekt de financiële kant van deze bedrijven dagelijks in de media, maar de inkoopkant komt maar zelden ter sprake. Daar willen wij verandering in brengen.



Figuur 1

Bij dit onderzoek hebben de redactie van Deal! en een team van deelnemers aan het NEVI-programma Continuing Purchasing Development (CPD) de handen ineengeslagen. Samen hebben we een vragenlijst ontwikkeld, die gevalideerd is door hoogleraar inkoopmanagement Frank Rozemeijer. We hebben zowel bedrijven uit de AEX-index als de Midkap-index onder de loep genomen. De vragenlijst werd tijdens een interview met de cpo van de desbetreffende onderneming doorgenomen. Negen beursgenoteerde bedrijven uit heel diverse sectoren zijn op deze manier nader onderzocht (figuur 1). Dit is slechts het begin; onze intentie is om in 2012 in een vergelijkbaar onderzoek 25 beursgenoteerde bedrijven te analyseren.

In 2009 boekten de negen beursgenoteerde bedrijven samen een omzet van € 154,7 miljard met in totaal 596.820 medewerkers. In dat jaar gaven zij gezamenlijk € 66,9 miljard uit aan inkoop (figuur 2). Dat komt neer op een inkoopquote van 43%. Gemiddeld heeft inkoop bij deze negen beursgenoteerde bedrijven twee derde deel

van de totale spend onder controle. Het zijn alle sterk internationaal georiënteerde ondernemingen. Dat blijkt onder meer uit het feit dat slechts drie van de tien inkoopers die zij in dienst hebben, in Nederland werken.

In dit artikel zoomen we in op de volgende vijf punten:

1. **Inkooporganisatie:** hoeveel inkoopers hebben de beursgenoteerde bedrijven? Hoe is inkoop georganiseerd? In welke fase van inkoopvolwassenheid bevindt de onderneming zich?
2. **Inkoopleiderschap:** wanneer is er een cpo aangesteld? Is de inkoopbaas een man of een vrouw? Aan wie wordt gerapporteerd? Wat zijn de belangrijkste competenties?
3. **Prestaties:** geboekte resultaten, maar ook de mogelijke tegenslagen en teleurstellingen.
4. **Centrale inkoopthema's in 2011:** waar richt het beursgenoteerde bedrijf in 2011 vooral de pijlen op?
5. **Visie 2020:** hoe ziet inkoop er over tien jaar uit bij het beursgenoteerde bedrijf?

bedrijven in **beweging**

BEURSGENOTEERDE BEDRIJVEN: OMZET, SPEND, AANTAL INKOPERS

Bedrijf	Omzet	Spend	Mede- werkers	Totaal aantal inkopers	Aantal inkopers totaal NL	1 inkoper op x medewerkers**
Ahold Europe	11,5	10,6	99.960	140x	100x	714
Air France KLM	21	5,6*	104.940	330	100	318
AkzoNobel	14,5	8,5	55.000	500	100	110
ASML	1,6	1,3	7.020	90	60	78
BAM	8,4	6	27.000	200	120	135
DSM	9	6	23.100	420	250	55
ING	47,7	2,2#	110.000	220	160	500
Unilever	39,8	26	163.500	1500	125	109
Wavin	1,2	0,74	6.300	42	12	150
TOTAAL	154,7	66,9	596.820	3442	1027	173***

Toelichting: bedrijfsomzet en spend in miljarden euro's, aantal inkopers in absolute aantallen (al dan niet inclusief het aantal mensen dat orders afroept). Alle cijfers hebben betrekking op 2009.

* exclusief de ingekochte brandstof

** totaal aantal medewerkers wereldwijd gedeeld door het totaal aantal inkopers

*** gemiddeld hebben de beursgenoteerde bedrijven één inkoper op 173 medewerkers

niet-productgerelateerde inkoopomzet

x in de centrale inkooporganisatie Ahold European Sourcing

Figuur 2

Bron: Deal/CPD 2011

1. INKOOPORGANISATIE

3.442 inkopers (van wie 792 inkoopvrouwen ...)

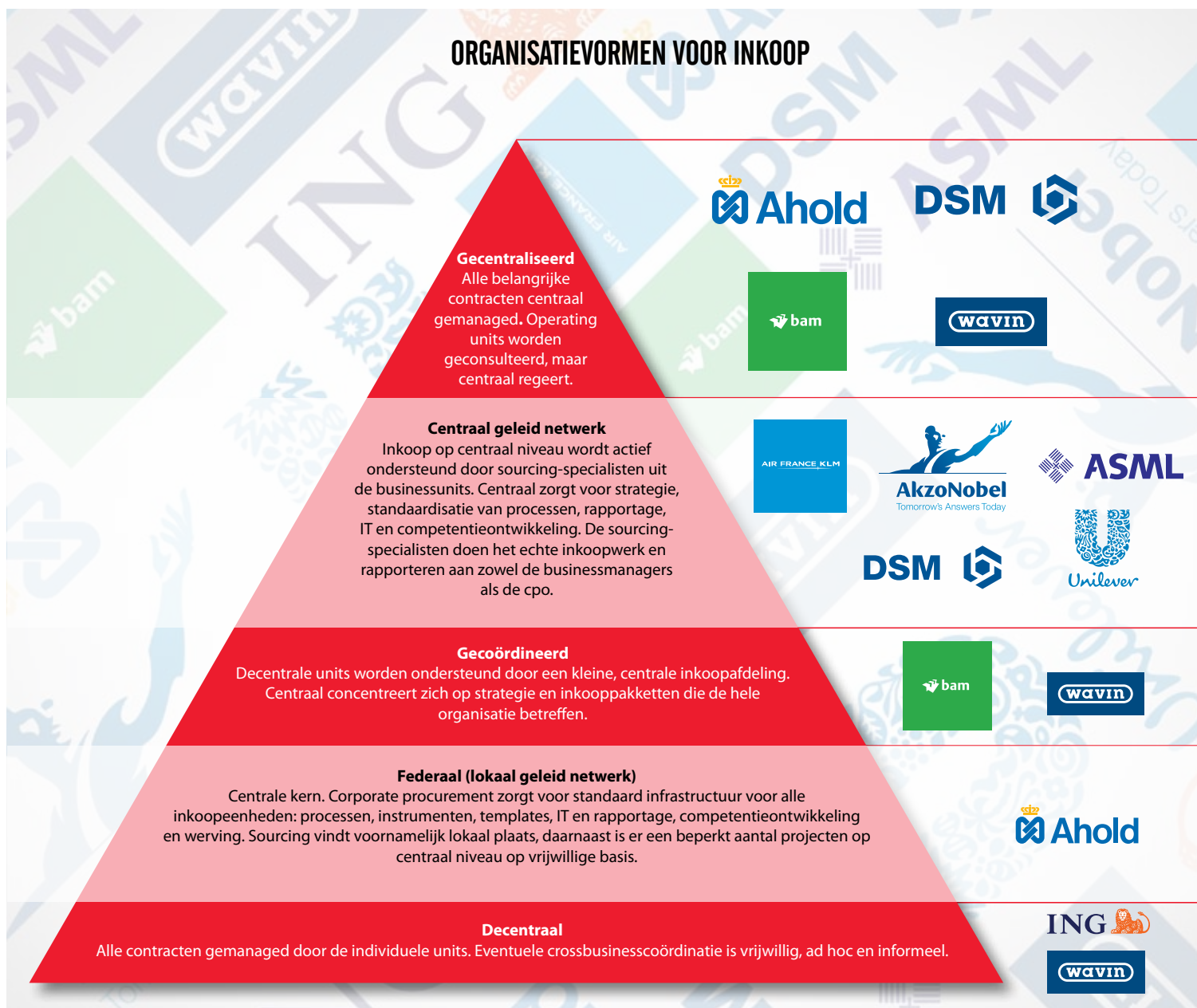
Bij onze negen beursgenoteerde bedrijven werken wereldwijd 3442 mensen in inkoop (figuur 2). Bijna een derde daarvan (1027 inkopers) werkt in Nederland. Eén op de vier (van alle) inkopers bij deze bedrijven is vrouw. De beursgenoteerde bedrijven die hier centraal staan, hebben in totaal 596.820 medewerkers, van wie 3442 inkopers (ter vergelijking: inkoopberoepsvereniging NEVI heeft circa 6000 leden). Gemiddeld komt dat neer op één inkoper op 173 medewerkers. Ten opzichte van dit gemiddelde zijn er uitschieters naar boven en naar onder (figuur). Heeft Ahold Europa één inkoper op 714 mensen, bij DSM is dat één op 55. De negen onderzochte bedrijven kochten in 2009 in totaal voor een bedrag van €66,9 miljard in (de totale bestedingen van de Nederlandse overheid zijn €57,5 miljard). Gemiddeld is dat €19,4 miljoen per inkoper.

Het centrale inkooporganisatiemodel op 1

Hoe is de inkoop bij het betreffende beursgenoteerde bedrijf georganiseerd? Hierbij maakten we gebruik van de indeling van hoogleraar Frank Rozemeijer: gecentraliseerd, decentraal, federaal (lokaal geleid netwerk), gecoördineerd, centraal geleid netwerk (zie toelichting in figuur 3). We vroegen alle geïnterviewde cpo's om zowel voor de productgerelateerde inkoop als de niet-productgerelateerde inkoop aan te geven welk inkooporganisatiemodel zijn bedrijf hanteert (9 beursgenoteerde bedrijven, 18 antwoorden). Wat blijkt is dat de centraal geleide netwerkorganisatie en het centrale organisatiemodel het populairst zijn. ING hanteerde het decentrale inkoopmodel, maar beschikt vanaf januari 2011 over een centraal geleid inkoopnetwerk. Geen van de negen bedrijven koopt én de productgerelateerde én de niet-productgerelateerde inkoop volledig centraal in.

Tussen de twee uitersten volledig centraal en volledig decentraal vinden wij alle negen beursgenoteerde bedrijven die hier zijn onderzocht. Bij Unilever, ASML, AkzoNobel en Air France KLM →

ORGANISATIEVORMEN VOOR INKOOP



Figuur 3

Bron: Rozemeijer (2000), bewerkt

vindt de inkoop van zowel de productgerelateerde als de niet-productgerelateerde inkoop via een centraal geleid netwerk plaats. Bij DSM is de niet-productgerelateerde inkoop centraal, terwijl voor de productgerelateerde inkoop het centraal geleide netwerkmodel geldt. Ook bij bouwbedrijf BAM is de niet-productgerelateerde inkoop gecentraliseerd, de productgerelateerde inkoop vindt gecoördineerd plaats. Bij Wavin (kunststofindustrie) vindt de grondstofgerelateerde inkoop centraal plaats. De niet-grondstofgerelateerde inkoop vindt decentraal plaats waar het specifieke lokale behoeften betreft, en gecoördineerd voor een aantal businessunit overstijgende inkoopcategorieën. Retailer Ahold Europa hanteert voor de productgerelateerde inkoop als enige het federale model, maar wil op middellange termijn alle sourcing-activiteiten in Europa centralise-

ren. De niet-productgerelateerde inkoop bij Ahold Europa (Ahold Europa spreekt van *not for resale*) is gecentraliseerd.

Grote verbouwingen

Bij de negen beurssgenoteerde bedrijven hebben de afgelopen drie jaar grote organisatorische veranderingen op inkoopgebied plaatsgevonden. Bij Air France KLM was dat een direct gevolg van de fusie in 2007 tussen beide bedrijven. Inkoop werd als één van de eerste onderdelen gecentraliseerd om zo maximaal bij te kunnen dragen aan de fusiesynergie. Aan de Nederlander Frank de Reij de eer om de eerste cpo in de geschiedenis van het bedrijf te zijn. Deze inkoopzijnstromer bouwde een inkoopafdeling met tien inkoopdomeinen met Nederlands-Franse inkoopteams, standaardiseerde

processen, systemen en instrumenten en versterkte de relatie tussen inkoop en de business. Ook Ton Geurts van AkzoNobel is de eerste cpo in de geschiedenis van zijn bedrijf. Hij bewerkstelligde een fundamentele verandering van praktisch volledig decentrale inkoop naar centraal geleide inkoop. Ook integreerde hij snel en succesvol de inkoopactiviteiten van de Britse coatingproducent ICI die in 2008 door AkzoNobel werd overgenomen

Mondiaal

Marc Engel begon in 2008 als eerste cpo in het ruim honderdjarige bestaan van het Nederlands-Britse was- en voedingsmiddelenconcern Unilever. Het bedrijf had al de ontwikkeling doorgemaakt van decentrale naar regionale inkoop en zette onder leiding van Engel een volgende stap door één mondiale inkooporganisatie te introduceren. Alle productgerelateerde en niet-productgerelateerde inkoop, samen €26 mrd in 2009, vallen nu onder de verantwoordelijkheid van de cpo. Ook detailhandelsconcern Ahold Europa trok op inkoopgebied de touwtjes strakker aan. Dat gebeurde onder leiding van Kiki Stiemer, senior vice president Ahold European Sourcing. De pan-Europese inkooporganisatie Ahold European Sourcing schoot zo'n vier jaar geleden uit de startblokken. Daarvoor was het category management, waaronder inkoop, bij de verschillende winkelformules van Ahold ondergebracht. Dat bleek echter niet alleen onvoldoende efficiënt (schaalvoordelen onvoldoende benut), maar ook niet altijd effectief (geen uniforme processen en procedures).

Hoog op de inkoopontwikkelingscurve

Inkoop is een zich snel ontwikkelende discipline. In diverse modellen wordt de groei in verschillende fasen geschetst. In dit onderzoek naar de inkoop bij beursgenoteerde bedrijven hanteren wij een model van Arjan van Weele met zes ontwikkelingsstadia: 1. transactieoriëntatie, 2. commerciële oriëntatie, 3. gecoördineerde inkoop, 4. interne integratie, 5. externe integratie en 6. waardegerichte oriëntatie (zie figuur 4 op pagina 22 voor een toelichting). Wij vroegen de cpo om aan te geven in welke ontwikkelingsfase de inkooporganisatie zich bevindt, zowel voor de productgerelateerde inkoop als de niet-productgerelateerde inkoop.

Ondanks het feit dat alle betrokken inkooporganisaties jonger zijn dan tien jaar (zes zelfs korter dan vijf jaar), plaatsen de meeste cpo's hun organisatie hoog op de ontwikkelingscurve. De cpo's van Unilever en ING menen dat zij qua professionaliteit van de productgerelateerde inkoop in fase 5 (externe integratie) zitten. De inkoopbazen van DSM, AkzoNobel en Air France KLM menen dat zij zich wat betreft de productgerelateerde inkoop bevinden in de fase van interne integratie (fase 4). Cpo Ton Geurts van AkzoNobel maakt daarbij de kanttekening dat er binnen zijn bedrijf qua inkoopprofessionaliteit verschillen bestaan tussen de businessunits en dat de positionering op de ontwikkelingscurve in de tijd gezien kan verschuiven: van links naar rechts (toenemende volwassenheid), maar ook van rechts naar links (afnemende volwassenheid). Bij Wavin wordt de productgerelateerde inkoop in ontwikkelingsfase 3 geplaatst. Wat betreft de mate van inkoopprofessionaliteit van de niet-productgerelateerde inkoop plaatsen Unilever en ING zichzelf in stadium 5 (externe integratie) en Air France KLM en AkzoNobel zichzelf in fase 4 (interne integratie). De cpo van DSM

'Voor alle categorieën en in alle landen hebben we in één keer een inkoopstelsel uitgerold. Dat bleek voor de business wat te veel van het goede'

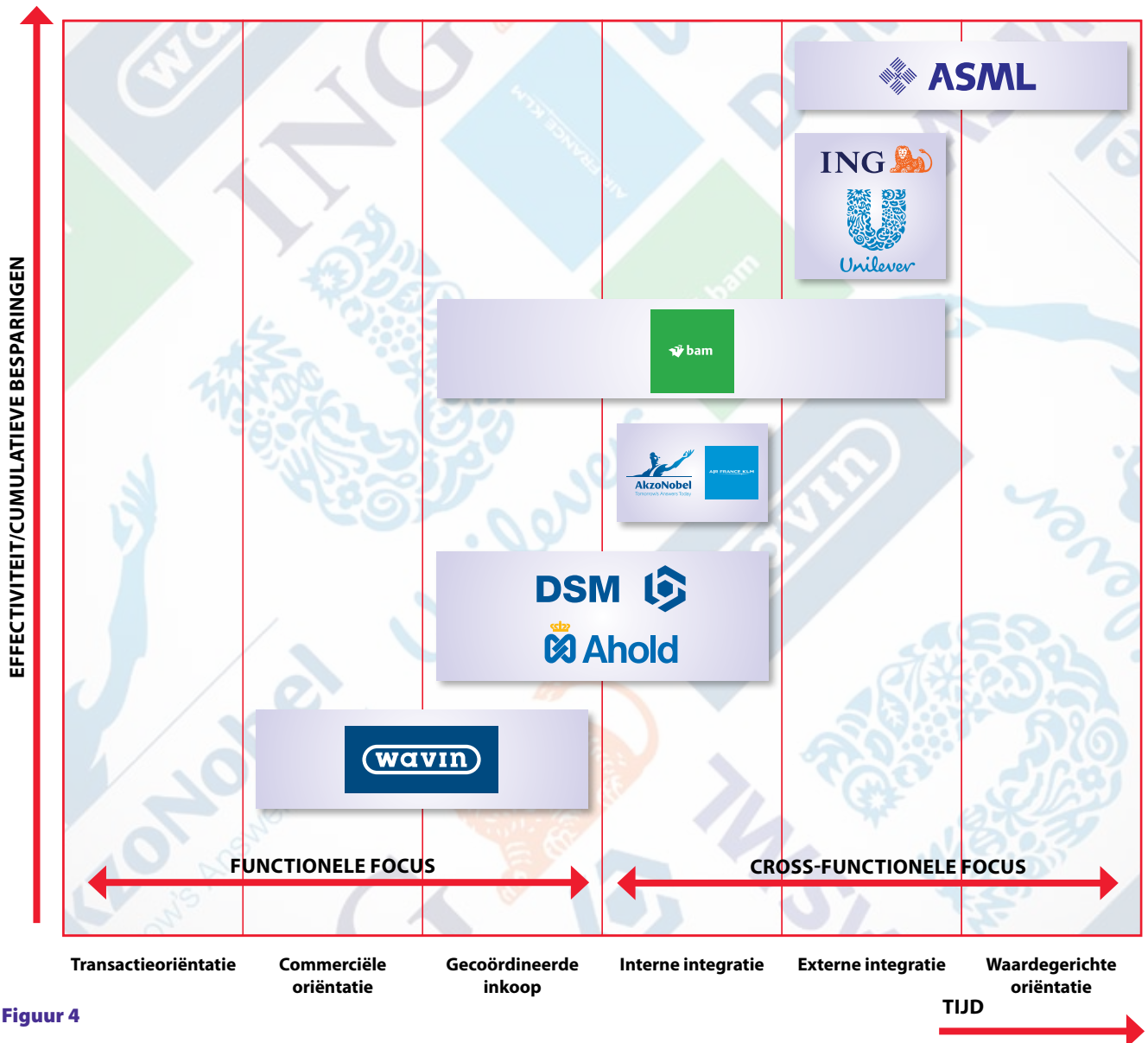
meent dat het bedrijf zich wat betreft de niet-productgerelateerde inkoop in ontwikkelingsfase 3 bevindt. Cpo Peter Verkaaik van Wavin meent dat de niet-productgerelateerde inkoop van zijn bedrijf zich in de fase van commerciële oriëntatie bevindt. Inkoopdirecteur Hans Dijkhuis van chipmachinefabrikant ASML geeft aan qua inkoopprofessionaliteit van zowel de productgerelateerde inkoop als de niet-productgerelateerde inkoop met één been in de fase van externe oriëntatie (focus op de keten, fase 5) te staan en met het andere in dat van waardecreatie in de keten (fase 6). BAM bevindt zich volgens inkoopdirecteur Frank Oort in de stadia 3 tot en met 5. Voor zowel de productgerelateerde inkoop als de niet-productgerelateerde inkoop is binnen dit multinationale bouwbedrijf qua inkoopontwikkelingsniveau sprake van een breed spectrum: van gecoördineerde inkoop tot en met een externe integratie. Anders gezegd: BAM is net zoals ASML niet in één inkoopontwikkelingsfase te plaatsen. Dat geldt ook voor Ahold Europa. Deze retailer plaatst zichzelf voor zowel de productgerelateerde inkoop als de niet-productgerelateerde inkoop in de fase 3 en 4 (gecoördineerde inkoop en interne integratie). Het bedrijf zegt de ambitie te hebben binnen twee jaar te zijn doorgegroeid naar fase 5, waarbij Ahold vooral een duurzame keten wil.

2. INKOOPLIDERSCHAP

New kid on the block

Internationale cijfers geven aan dat het voor drie van de tien organisaties de allereerste keer is dat de functie van cpo is ingevuld. Zestig procent van de chief procurement officers bekleedt die positie nog maar vier jaar of korter. Hoe ligt dat bij de beursgenoteerde bedrijven uit ons onderzoek? In figuur 5 staat aangegeven sinds wanneer de organisatie een cpo heeft, en waarom die functie is ingesteld. Zoals hieruit blijkt, is hij of zij een *new kid on the block*. Bij zes van de negen bedrijven heeft de aanstelling van een cpo voor het bedrijf als geheel pas in de afgelopen vijf jaar plaatsgevonden. De eer voor het bedrijf dat het langst over een cpo-functie beschikt, gaat naar ASML. Specifiek naar de helaas te vroeg overleden Ton →

ONTWIKKELINGSFASEN VAN DE INKOOPORGANISATIE



Figuur 4

Fase 1

Transactieoriëntatie

Toegevoegde waarde van de inkoopfunctie is het realiseren van beschikbaarheid. Inkopen is bestellen. Inkoopfunctie is uitvoerend, administratief.

Fase 4

Interne integratie

Inkoop wordt gezien als een proces dat dwars door de onderneming heen gaat. Initiële inkoop vindt centraal plaats in cross-functionele teams. Verbeteracties richten zich op de integratie van het inkoopproces in de business (business alignment). Supplier Relationship Management (SRM) is gericht op segmentatie van leveranciers en vermindering van het aantal leveranciers.

Fase 2

Commerciële oriëntatie

Inkoop is gericht op het realiseren van de laagste prijs of de hoogste korting. Nadruk ligt op onderhandelen en prijsanalyses. Afdeling inkoop gaat een eigen afdeling vormen met operationele en initiële inkopers.

Fase 5

Externe integratie

De inkoopfunctie focust zich op ketenmanagement. Veel aandacht voor het erbij betrekken van ontwikkelingspartners in plaats van het betrekken van toeleveringspartners. Initiële inkoop door multifunctionele teams. Het SRM is gericht op integratie van enkele topleveranciers.

Fase 3

Gecoördineerde inkoop

Inkoopfunctie wordt gezien als een belangrijke beïnvloeder van het kwaliteitsniveau. Bundelen van inkoopkracht is een belangrijke taak. Het opstellen van uniforme procedures en richtlijnen. Veel aandacht voor communicatie en samenwerking tussen inkopers.

Fase 6

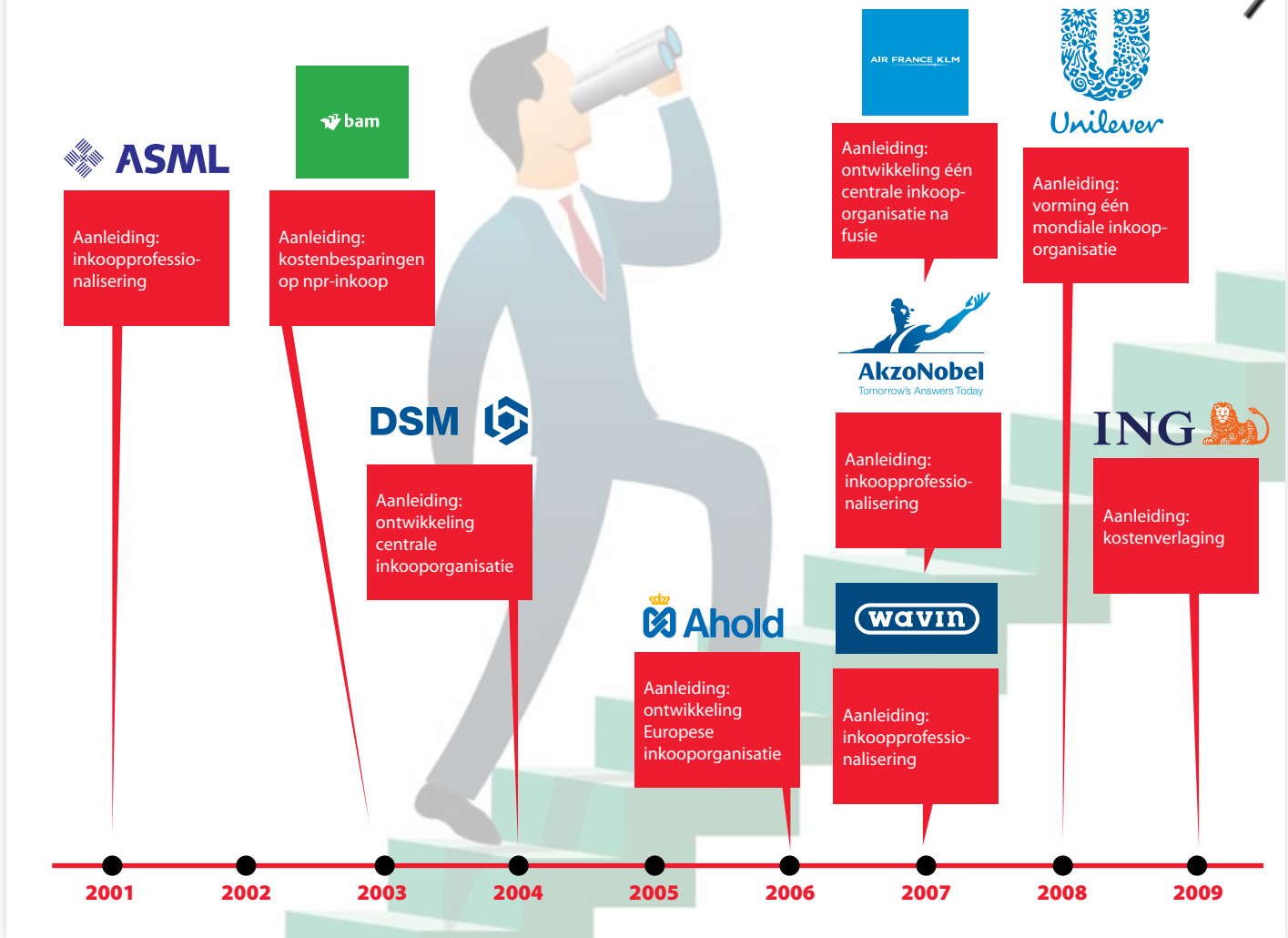
Waardegerichte oriëntatie

Alle focus op het realiseren van toegevoegde waarde voor de eindklant. Inkoopstrategie maakt deel uit van businessstrategie. Beheersing van de totale waardeketen. Verkoop- en inkoopfunctie zijn gebundeld tot een virtuele afdeling.

Bron: bewerking van Van Weele, 2000

Toelichting: het ontwikkelingsmodel van inkoophoogleraar Arjan van Weele suggereert een verband tussen de mate van inkoopprofessionaliteit en de effectiviteit van de inkoopfunctie. We hebben de deelnemende organisaties gevraagd om zowel de productgerelateerde inkoop als de niet-productgerelateerde inkoop van het bedrijf te positioneren in dit algemene model. Het 'balkje' in de figuur geeft de positionering aan voor beide inkoopsegmenten (pr en npr). De positionering van de bedrijven in de figuur is indicatief en houdt expliciet geen waardeoordeel in van de auteurs.

DE CPO: NEW KID ON THE BLOCK



Figuur 5

Toelichting:

* ASML heeft een senior vice president verantwoordelijk voor inkoop.

** BAM stelde in 2003 na de overname van HBG een inkoopdirecteur aan die zich vooral richtte op de niet-productgerelateerde inkoop binnen BAM Nederland. In 2007 werd Frank Oort als cpo aangesteld voor Koninklijke BAM Groep als geheel.

Bron: Deal/CPD 2011

van Zwam. Dit Brabantse hightechbedrijf dat zogenoemde *wafers* maakt, productiemachines om chips te maken, heeft sinds 2001 een cpo.

De primaire aanleiding voor het benoemen van een cpo is in de meeste gevallen van organisatorische aard: fusie (Air France KLM), krachtenbundeling op Europees niveau (Ahold), centrale inkoopafdeling (DSM) en de formering van één mondiale inkooporganisatie (Unilever). Bij Wavin, AkzoNobel en ASML stond inkoopprofessionalisering in de breedste zin van het woord voorop bij de aanstelling van de cpo. Ook kostenbesparing is een aanleiding op een cpo-functie te creëren. Bij bouwbedrijf BAM en financiële dienstverlener ING was dat de primaire motivatie.

Man of vrouw, 47 jaar, uit eigen gelederen

Is de cpo man of vrouw? Inkoopervaring of businesservaring? Uit eigen gelederen of afkomstig van een ander bedrijf? Van de negen

beursgenoteerde bedrijven heeft alleen Ahold een vrouwelijke cpo (Kiki Stiemer). Vijf van de negen cpo's waren al in hetzelfde bedrijf werkzaam en vijf van de negen hadden al ervaring op inkoopgebied voor zij aan hun nieuwe baan als cpo begonnen. Vier van de negen zijn dan ook aan te merken als zijinstromer. De gemiddelde leeftijd van de cpo is 47 jaar. De jongste is 39, de oudste 54. Zes van de negen zijn verantwoordelijke voor de gehele spend van hun bedrijf (productgerelateerde inkoop én niet-productgerelateerde inkoop), terwijl twee alleen de niet-productgerelateerde inkoop onder hun hoede hebben en één louter de productgerelateerde inkoop doet. Vijf van de negen cpo's rapporteren rechtstreeks aan de raad van bestuur. Die uitkomst ligt in lijn met onderzoek waaruit blijkt dat 51 procent van de inkoopteams rechtstreeks aan de directie rapporteert (Basware, cost of control, 2010). Twee inkoopbazen rapporteren aan de chief operating officer en twee aan de chief financial officer.





Op welk resultaat dat in 2009 en 2010 werd geboekt, is de cpo het meest trots?

Ahold Europa	centrale aanpak inkoop
Air France KLM	besparingen
AkzoNobel	besparingen
ASML	total cost besparingen
BAM	waardecreatie
DSM	risicomangement
ING	business alignment
Unilever	besparingen en werkkapitaal
Wavin	introductie categoriemanagement, meer inkoopcoördinatie

Figuur 6

Bron: Deal/CPD 2011

Veranderkundig besparingskanon

Wij vroegen de cpo's ook op welke prestaties zij worden afgerekend. De top drie ziet er als volgt uit (meerdere antwoorden gegeven):

1. besparingen (6 keer genoemd)
2. maatschappelijk verantwoord inkopen (4 keer genoemd)
3. operational excellence en innovatie (beide 3 keer genoemd)

Moet je als cpo in de eerste plaats een heel goede gelouterde inkoper zijn, een vakman of vakvrouw, of zijn andere competenties misschien net zo belangrijk of zelfs belangrijker? Wat vinden de cpo's de allerbelangrijkste competentie om succesvol te kunnen zijn in hun functie? Er mocht slechts één competentie worden genoemd. Vier van de negen cpo's die wij spraken, noemen 'goed kunnen samenwerken', drie 'inspirerend leidinggeven' en twee 'het kunnen bewerkstelligen van verandering'.

Marc Engel, die in 2008 vanuit de business werd aangesteld als Unilevers eerste cpo, zegt over laatstgenoemde competentie het volgende: (...) "Mijn baan gaat eigenlijk nauwelijks over inkoop zelf. Wij hebben binnen Unilever vele honderden uitstekende inkoopprofessionals. De enige inkoop die ik doe, is op zaterdag bij de supermarkt om de hoek. Mijn rol is om de transformatie te bewerkstelligen naar een goed geoliede, wereldwijde inkooporganisatie (...)."

3. PRESTATIES

Op welke zaken die inkoop in 2009 heeft gerealiseerd is de cpo het meeste trots? Vier van de negen geïnterviewde cpo's noemden 'besparingen' (figuur 6). Gemiddeld bedroegen de besparingen 2,9% van de inkoopomzet. Op een gezamenlijke inkoopomzet van € 66,9 miljard in 2009 gaat het om een bedrag van een kleine 2 miljard euro. De gerealiseerde besparingen lopen uiteen van 0% tot 6%. De 3442 inkopers die bij deze bedrijven werken, hebben gemiddeld een spend van € 19,4 miljoen onder hun hoede. Bij een gemiddeld besparingspotentieel van 2,9% zouden zij in principe gemiddeld € 562.600 kunnen bijdragen aan het financieel welzijn van hun bedrijf.

Teleurstellingen

Uit recent onderzoek (Global cpo survey 2010, Capgemini) blijkt dat de afgelopen recessie inkoop wind in de zeilen heeft geblazen: zes van de tien cpo's menen dat inkoop sterker uit de recessie tevoorschijn is gekomen. Diezelfde recessie heeft de inkooporganisatie echter ook onder grote druk gezet. In het Deal/CPD-inkooponderzoek was dan ook één van de vragen of er ook zaken zijn waar de cpo minder tevreden over is.

Vijf van de negen cpo's noemen het naar hun zin te lage tempo van verandering. Frank de Reij, cpo van Air France KLM spreekt van "het tempo waarin een traditionele inkooporganisatie kan worden omgevormd tot een commerciële, businessgedreven inkooporganisatie". Senior vice president Ahold European Sourcing Kiki Stiemer noemt de enorme hoeveelheid energie en de lange doorlooptijd die nodig zijn om een Europese inkooporganisatie op te bouwen. Zij zou graag sneller willen. Inkoopdirecteur Frank Oort van bouwbedrijf BAM wil samen met leveranciers de totale 'projectmargetaart' groter maken, maar ontdekte dat ketenpartners erg moeten wennen aan het denken in ketens en het samenoptrekken.

Maar het te lage tempo was niet het enige waar de cpo's van de beursgenoteerde bedrijven minder tevreden over zijn. Ton Geurts van AkzoNobel vindt dat er in zijn bedrijf nog onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de inkoop-IT-systemen. DSM onderzocht tegenslag bij het centraliseren van de niet-productgerelateerde inkoop. DSM's cpo Tim Tolhurst zegt daar terugblikkend het vol-

TOP 3 INKOOPTHEMA'S IN 2011



Ahold Europa

professionalisering
duurzaamheid ketentransparantie

Air France KLM

besparingen
relaties in- en extern duurzaamheid

AkzoNobel

duurzaamheid
leveranciersrelaties purchase to pay

ASML

risicomanagement
leveranciersmanagement flexibiliteit

BAM

waardecreatie
risicomanagement kostenmanagement

DSM

duurzaamheid
innovatie risicomanagement

ING

categoriemanagement
competentieontwikkeling systemen

Unilever

innovatie
duurzaamheid purchase to pay

Wavin

business alignment
category management met bijbehorende infrastructuur
innovatie en duurzaamheid

'Mijn baan gaat eigenlijk nauwelijks over inkoop. De enige inkoop die ik doe, is bij de supermarkt om de hoek'

gende over: "Voor alle categorieën en in alle landen hebben wij in één keer een inkoopstelsel uitgerold, en dat bleek voor de business wat te veel van het goede."

4. CENTRALE INKOOPTHEMA'S 2011

In 2009 en 2010 waren besparingen en risicomanagement centrale thema's binnen inkoop. Geen wonder, want de westerse wereld werd getroffen door de diepste recessie sinds die van de jaren '30 van de vorige eeuw. Alle ogen waren gericht op inkoop om de kosten te verlagen en te voorkomen dat toeleveranciers zouden omvallen. Inmiddels is sprake van een gematigde economische groei.

We vroegen de cpo's wat zij de drie belangrijkste inkoopthema's voor de komende jaren vinden. Het resultaat staat in figuur 7. 'Duurzaamheid' en 'professionalisering' (onder andere categoriemanagement, competentieontwikkeling, purchase to pay) zijn de meest genoemde thema (elk zes keer genoemd), gevolgd door 'risicomanagement' (drie keer genoemd), 'relaties' waaronder leveranciersmanagement (drie keer genoemd) en 'besparingen' (tweemaal genoemd). Voor de chemiebedrijven AkzoNobel en DSM is duurzaamheid het belangrijkste inkoopthema. Voor Air France KLM is het neerzetten van besparingen opnieuw prioriteit nummer 1. Bij ING gaat de aandacht de komende jaren vooral uit naar het thema inkoopprofessionalisering door onder meer categoriemanagement. Bij Ahold Europa ligt de focus op waardecreatie door onder meer een verdere professionalisering van de inkoop.

5. VISIE 2020: HET GROTE WENKENDE PERSPECTIEF

Wij hebben aan de cpo's gevraagd hoe volgens hen inkoop er over tien jaar uitziet in hun bedrijf. Het resultaat is weergegeven in figuur 8 op pagina 26. Die toekomst is lang niet voor alle negen bedrijven dezelfde. Geen wonder, want de vormgeving van de inkoopfunctie en de uitdagingen waar men voor staat, verschillen tussen de bedrijven.

Vergelijk een financiële dienstverlener als ING maar eens met een chemisch bedrijf als DSM. Toch valt een rode draad te bespeuren. ➔

Figuur 7

Bron: Deal/CPD 2011

HET GROTE WENKENDE PERSPECTIEF: HOE ZIET INKOOP ER OVER 10 JAAR BINNEN DEZE BEDRIJVEN UIT?



Ahold Europa: focus op de waardeketen

Uiterlijk in 2020 heeft Ahold Europa een centraal geleide inkoop met een sterke focus op de waardeketen. De kortetermijnblik van de Ahold-formules en de focus op langere termijn van inkoop zijn goed gekoppeld. In het bijzonder wat betreft categoriemanagement.



BAM: intensieve interne en externe samenwerking

Een hybride inkooporganisatie met intensieve samenwerking met zowel de business als met een beperkt aantal toeleveranciers waarmee aan innovatie en samenwerking wordt gewerkt. De inkooporganisatie is een goede mix van jonge instromers en mensen met ervaring.



Air France KLM: volledig geïntegreerd (en misschien uitgebreid ...)

Over tien jaar is inkoop volledig geïntegreerd binnen het bedrijf. Mogelijk is inkoop uitgebreid door een samenwerking met Alitalia en is er meer inkoopsamenwerking binnen het luchtvaartsamenwerkingsverband Skyteam.



DSM: waardecreatie door inkoopexperts

Een hechte mondiale inkooporganisatie die waarde voor de business creëert. De inkopers zijn experts op het gebied van inkoopmarkten.



AkzoNobel: dienstbaar aan de business

In matrixvorm optimaal in lijn met en dienstbaar aan de businessunits. Heldere splitsing in centrale inkoop en regionale verankering inkoop.



ING: professionele adviseurs

De bank is in 2020 geen verzekeraar meer. De inkoopafdeling is professioneler, heeft een adviserende rol en is *in control*. Behoeftstelling vindt vanuit de business plaats.



ASML: ketenregisseur

Inkoop regisseert de verdere integratie van de ASML-keten van specialisten. De eisen die de klanten van ASML stellen aan technologie en duurzaamheid, worden door de leveranciers gerealiseerd en zijn onderdeel van de strategie van leveranciers, waardoor zij ook in andere markten uitblinken.



Unilever: maximale bijdrage aan Unilever-strategie

De inkoopfunctie heeft in 2020 volledig bijgedragen aan de Unilever-strategie op het gebied van groei en duurzaamheid.



Wavin: business integrated sourcing professionals

De inkoopafdeling is verdwenen. De inkopers zitten in de business, maar zijn wel verenigd onder een cpo. De inkoopfunctie is een paraplu waaronder talentvolle inkoopprofessionals kennis vergaren en platforms delen. Buyers uit verschillende bedrijven kopen samen in.

Figuur 8

Bron: Deal/CPD 2011

Dat is de (verdere) omslag van een functionele (inkoop)focus naar een cross-functionele focus, waarbij sprake is van zowel een sterke interne integratie (met de business) als externe integratie (met specifieke toeleveranciers). Dat zien wij terug in woorden als 'geïntegreerd', 'aligned met', 'samenwerking met' en 'involvement'.

Bij Air France KLM is inkoop in 2020 naar verwachting een integraal deel van de onderneming. Inkoopdirecteur Hans Dijkhuis van ASML spreekt van "een verdere integratie van toeleveranciers". Ton Geurts van AkzoNobel, Frank Oort van BAM en Marc Engel van Unilever zien de samenwerking met de business (de inter-

ne klant) toenemen, maar ook die met een select gezelschap van toeleveranciers waarmee scherp doelgericht aan innovatie wordt gewerkt. Cpo Peter Verkaaik van Wavin ziet de inkoopafdeling op termijn verdwijnen: "De inkopers zitten straks in de business, maar zijn wel verenigd onder een cpo. De inkoopfunctie is een paraplu waaronder talentvolle inkoopprofessionals kennis vergaren en platforms delen."

Anders gezegd: in 2020 is het nieuwe businessgerichte inkoopparadigma van Gerco Rietveld uit 2009 realiteit geworden. ●

HIGHLIGHTS

- Bij de negen internationaal opererende beursgenoteerde bedrijven die in dit eerste Deal!/CPD-onderzoek centraal staan, werken 3442 inkopers die samen €66,9 miljard inkopen. Dat is meer dan de gehele Nederlandse overheid inkoop. Vrouwelijke inkopers zijn ver in de minderheid.
- Bij de meeste beursgenoteerde bedrijven vonden ingrijpende organisatorische veranderingen plaats op inkoopgebied. Centralisatie is het leidende organisatieparadigma, met als achterliggende gedachte: eerst het eigen huis op orde, dan aan de slag in de keten en vervolgens samen met de business en toeleveranciers waarde creëren. Qua ontwikkeling vinden de meeste cpo's hun organisatie bijna volgroeid.
- De cpo van het beursgenoteerde bedrijf is meestal een (niet al te jonge) veranderkundige van het mannelijk geslacht, gerekruteerd uit het eigen bedrijf, rapporterend aan de raad van bestuur, die door een (meer) centrale aanpak van inkoop veel geld wil besparen. Vooral op dat laatste wordt de cpo afgerekend.
- De inkopers bespaarden voor hun organisaties miljarden euro's, voorkwamen dat toeleveranciers omvielen en hun cpo's verbouwden ook nog eens de tent. Toch willen ze meer en vooral sneller. De cpo's van beursgenoteerde bedrijven hebben haast, ongelofelijke haast ...
- Als de economie in 2011 een beetje meezit, zal duurzaamheid een centraal inkoopthema zijn. Veel aandacht gaat ook in 2011 uit naar inkoopprofessionalisering. Risicomanagement en besparingen blijven belangrijk en kunnen bij een beetje economische tegenwind zo weer boven aan de agenda van de cpo staan.
- In 2020 is inkoop een kleine maar sterke octopus, die de tentakels zowel binnen het bedrijf zelf als in de keten uitstrekt. In 2020 is inkoop ingebed in de business. Een centraal georganiseerd inkoop-powerhouse is vooral strategische actief.

Eerst het eigen huis op orde, dan aan de slag in de keten en vervolgens samen met de business en toeleveranciers waarde creëren

Over de auteurs

Freek Andriess is adjunct-hoofdredacteur van Deal! Jeroen Corts is managing director van Purfacts, inkoopintelligence & -advies. Richard Holman is directeur-eigenaar van Accent Inkoop Advies, voorzitter van NEVI-kring IJsselvallei, lid van het algemeen bestuur van NEVI en docent aan de hogeschool Windesheim. Marc Klaassen is inkoopmanager bij Recticel, fabrikant van producten gebaseerd op polyurethaan.

Gerard Peeters is inkoopmanager bij verpakkingsgroothandel Moonen Packaging. Luc Peeters is strategisch inkoopadviseur a.i. bij drinkwaterbedrijf Vitens. Gert Walhof is lector inkoopmanagement aan de Hanzehogeschool Groningen en adviseur voor inkoop- en samenwerkingsvraagstukken.

Alle auteurs (behalve Freek Andriess) nemen deel aan het NEVI-programma Continuing Purchasing Development (CPD). Dat is een platform voor de inkoopprofessional die zichzelf wil blijven

ontwikkelen op het gebied van persoonlijke groei, kennisontwikkeling en inkoopinnovatie. Een positieve en waar mogelijk innovatieve bijdrage aan de ontwikkeling van het inkoopvak staat hierbij centraal. CPD organiseert bijeenkomsten met deskundigen op het gebied van onder meer personeelsbeleid, organisatieontwikkeling en leiderschap. Op 1 januari 2011 had CPD 214 leden.

Met dank aan Frank Rozemeijer voor het valideren van de vragenlijst en zijn kritische review van het conceptartikel

Reageren? Heeft u vragen? Suggesties?
Stuur dan een e-mail-bericht naar deal@sdu.nl