

# Column: Inzicht in Inkoop

Tekst: Stef Brismoutier

## The Future of Purchasing?

Hebben wij een toekomst als Aankoop? En zo ja, welke richting gaat het uit? Om inzicht te verwerven, checken we waar het begon en of we met dezelfde vectoren (nog?) naar voor kunnen trekken. Onbewust denk ik aan een recente vraag van een klant die na een nieuwe stap in zijn carrière de N+1 van de CPO is geworden. Gespeend van enige (professionele) Aankoop kennis is hij geïntrigeerd door ons jargon. Iets wat versterkt wordt door een van zijn Aankoop Managers, die stelt dat Purchasing en Procurement niet door elkaar te gebruiken zijn. Dat een semantische discussie – Purchasing vs. Procurement en wat dan met Sourcing? – nog maar een topic kan zijn om een directielid op aan te spreken, is geen goede voorbode voor wat voor toekomst wij (kunnen) hebben! Sic!

Terug naar de basics. In den beginne was er geen 'Aankoop metier', maar binnen productie zag 'men' – of Finance dan wel Operations 'ziener' van dienst was laten we in het midden – een streven naar grotere efficiëntie en de nood om 'directe aankopen' gestructureerder aan te pakken. Schaaleardeffecten, zekerheid in bevoorrading, optimalisatie in logistiek en communicatie waren ontegensprekelijk de kiemen voor Aankoop. Finance voerde zeker ook 'kostenreductie' op, hoewel elke Aankoop professional zal opwerpen dat 'besparingen' een gevolg zijn en nooit een doel 'an sich'. En nee, we onttrekken ons niet aan de bedrijfslogica dat we altijd meer zullen moeten opbrengen dan kosten. Maar als Aankoop primair gezien wordt als kosten besparing, gaan we voorbij aan wat we (zouden) kunnen betekenen voor ons bedrijf. Een bijdrage die massa's interessanter is dan de alom gekende citroentechniek of het administratief plaatsen van bestellingen.

Desalniettemin zien we dat nagenoeg elke Aankoopafdeling geplaagd wordt door een 'savings'-KPI. In de CFO-achtige benadering van Aankoop (zie boven) is dit dan de 'verrechtvaardiging van Aankoop'. Maar het kan ook – zoals zo vaak met KPI's – het gevolg zijn van het feit dat er niet gemeten wordt wat er echt toe doet, maar wel wat (makkelijk?) meetbaar is. En zo werken we (soms) in onze verrechtvaardiging mee aan een stigma, waardoor noch onze Interne klant, noch de Supply-markt de transparantie hanteren die de 'toegevoegde waarde' van Aankoop ten volle zou (kunnen) benutten.



Stef Brismoutier  
Partner bij PROGRESSIO

Dit brengt ons tot een bijkomende vraag van hetzelfde directielid: demystifiëring van 'Strategische Partner'. Het schaamdoekje waar hij alle staffuncties zich ziet achter verschuilen, of het nu om HR, Finance of Aankoop gaat. Als we verder bouwen op het 'niet-primair-kosten-besparend-zijn' van Aankoop, komen we vrij vlug tot een oplossing van dat mysterie. Aankoop lost haar rol als strategische partner pas in als we vroeg betrokken zijn, of dus mee aan tafel zitten op het moment van de budgettrondes en dan niet met de pet van cost cutter, maar als actieve bijdrager in de realisatie van de winstgevendheid/missie van ons bedrijf. Niet harder, maar slimmer werken – of zeggen we beter 'aankopen' – dus. Immers bij het uittekenen (bepalen van specificaties) van de strategie worden fundamentele keuzes gemaakt, die een al dan niet grote(re) kostimplicatie hebben.

Ons 'strategisch zijn' bestaat erin de weg te 'challengen' of zoals een van onze consultants het stelt de GBV- methode (gezond boerenverstand) toe te passen. Anders gesteld: het loutere feit van in vraag stellen door Aankoop - gespeend van enige vorm van dieptekennis. Het doorvragen heeft tot doel om de echte expert terzake (onze Interne Klant) in zijn zoeken naar dé oplossing te verleiden het zo simpel te stellen. Dit laat niet alleen toe 'must haves' en 'nice to haves' van elkaar te scheiden, maar zorgt er ook voor dat de markt in de breedte kan aangesproken worden. Binnen – what's in a name – Category Management kunnen we - als Aankoop - zelfs kennis vanuit de toeleveringsmarkt injecteren om samen met de Interne Klant (en zelfs de Supply Market) het meest (kost?)efficiënte pad te ontwikkelen. Aankoop stopt niet bij dit denktankgebeuren, maar neemt ook een prominente rol op in de effectieve implementatie en opvolging, cfr Van Weeles 'Dienende Leiderschap'.

De toekomst van Aankoop zal of kan dus alleen maar aan belang winnen, zeker binnen een macro-economische klimaat van terugplooiën op core-activiteiten en een mobiliseren van de leveranciersmarkt als extended afdeling(-en) van ons bedrijf, cfr outsourcingsinitiatieven.

Dit toekomstbeeld is natuurlijk conditioneel. Aankoop zal het vertrouwen moeten hebben, krijgen of verdienen van zowel Interne Klant als de toeleveringswereld. Aankoop draagt entrepreneurship uit en blinkt uit in maturiteit, een beetje de nummer 10 in het voetbal of de verdedigers mee laten aansluiten om de spitsen te laten scoren. Aankoop kan enkel maar meer schitteren indien we het aandurven de verantwoordelijkheid op te nemen de business te challengen, vanuit proces kennis van Aankoop én zelfs zonder noodzakelijke specifieke dieptekennis rond de aankoop zelf. Dit gecombineerd met het opstropen van de mouwen als een volleerd Project Manager tijdens de implementatie/nazorg en een gezonde Risk Management-reflex gelardeerd met een verbindende communicatie over expertise-domeinen heen, zorgt voor een lang en gelukkig co-creatieven leven van Aankoop. Een op semantiek gestoelde dialoog over Purchasing, Procurement, Sourcing dan wel Category Management is dan ook meteen een 'non-event'. ■