

Stefaan Hoflack

PURCHASING PRO

**De ROI van duurzame
leveranciersrelaties
voor managers, sales- en
inkoopprofessionals**

Lannoo
Campus



D/2024/45/57 – ISBN 978 94 014 00008 – NUR 800, 804

Vormgeving omslag	De Witlofcompagnie Gert Degrande
Vormgeving binnenwerk	Banananas
Credit foto's pag. 18, 48, 134 en 180	JL Deru / greisch

© Stefaan Hoflack & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2024.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar
gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere
wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de
uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.com

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

Inhoud

Hoofdstuk 1 / Een te mijden afdeling	9
Hoofdstuk 2 / Fundamenten van inkoop	19
Over natuurwetten die vaak genegeerd worden	21
De positie van de leverancier	23
De prijsmythe	28
TINA	32
Over P en Q	35
Win-win-win	37
TCO	39
Onderhandelen is het communiceren van belangen	42
Tanken in de woestijn – beperkingen voor meerwaardezoekers	45
Hoofdstuk 3 / Valkuilen van inkoopprofessionals	49
Poenscheppende leveranciers	52
Stuurlui aan wal	57
I want a discount	69
Eenzijdige flexibiliteit	80
Verstoppertje spelen	88
Potemkin-marktvragen	96
Sign and forget	110
Vijandige omstandigheden	116
Relativi-tijd	124
Hoofdstuk 4 / Valkuilen van business owners	135
We hebben het altijd zo gedaan	138
De eenhoorn	143
De fout van de leverancier	134

	Hybris	149
	Extra korting ophalen.....	164
	Oerwouden en watermeloenen	168
	Hoofdstuk 5 / Handleiding voor bruggenbouwers	181
6	Van zero-sum naar maximal value	183
	Kerncompetenties van bruggenbouwers.....	185
	Boomstam over een kabbelend beekje	193
	Stevige pijlers over een brede rivier.....	195
	Betonrot aan de pijlers	201
	De Millau-brug.....	202
	Naast, onder en boven de inkoopprocedure	207
	Referenties	211
	Dankwoord.....	212
	Eindnoten.....	214



Hoofdstuk

01

Een te mijden
afdeling



Een grijze, dreigende wolkenluis hing boven de skyline van Brussel en door het raam van het landschapskantoor had ik zicht op een drukke, alledaagse herfstochtend die zich twee verdiepingen lager afspeelde: een fietser trotseerde de wind terwijl zijn geel fluorescerende jas vrolijk om hem heen wapperde, een moeder probeerde haar twee jonge, spelende kinderen naar school te brengen en een vrachtwagen wrong zich door het nukkige verkeer en was gehaast om zijn goederen te leveren. Ik zag dat ook enkele van mijn collega's die graag al 's ochtends vroeg naar bureel kwamen, de overdekte parking binnenreden.

Ik werd opgeschrikt door mijn telefoon, die op dit uur normaal niet overging – één van de redenen om elke werkdag vroeg op te staan en al tegen ten laatste 07.00 uur op kantoor aan te komen, was dat ik hierdoor al wat kon werken vóór de alledaagse drukte van een opeenvolging van allerhande meetings – en het gerinkel bleef aanhouden. Met een mix van verwondering en ergernis nam ik het gesprek aan: wie kon op dit moment van de dag al iemand van de inkoopafdeling nodig hebben?

“Goeiemorgen, ik ben blij dat ik iemand aan de lijn krijg. We hebben na lang discussiëren en opeenvolgende offertes een akkoord bereikt met SC Dynamics over de implementatie van ons forecasting systeem, maar het is nog niet uitonderhandeld. Nu is het aan Procurement om de finale korting te bepalen en het contract af te sluiten. Kan jij dat donderdagochtend doen, want we willen vrijdag het contract tekenen?”

Ik slaakte een diepe zucht en liet een stilte vallen. Het was weer zover ... “Ben je er nog?” vroeg de beller, “Want het is echt dringend en mijn manager wil dat jullie van Procurement er ook mee voor tekenen. We willen ervoor zorgen dat alles volgens het boekje is gegaan.” Yep. Geen twijfel mogelijk: het was inderdaad alweer zover.

Ik ben ervan overtuigd dat deze situatie heel herkenbaar is voor de meeste van mijn inkoopcollega's; een afdeling van de organisatie wenst iets aan te kopen of een nieuw contract af te sluiten, en probeert zo lang mogelijk om Procurement erbuiten te houden, tot dit echt niet langer vermeden kon worden. Hierna hebben ze de volgende fase van deze ontwijkingsaanpak ingezet, waarbij ze de procurement professional in zijn rol proberen te beperken en hem/haar nog even een kleine opdracht meegeven om misschien toch nog wat korting op te halen of extra druk te zetten op de leverancier. Als Procurement erin slaagt, kan de business owner extra besparen op zijn budget en er andere leuke dingen mee doen. Als Procurement er niet in slaagt, is dat voor die afdeling het zoveelste bewijs dat die mensen van Inkoop echt niet zo veel toegevoegde waarde leveren als ze over zichzelf beweren.

Ettelijke keren heb ik procurementmedewerkers hierover hun frustraties horen uiten, waarbij een sterk verhaal van de ene afdeling meestal binnen luttele seconden overtroefd kan worden door een nog sterker verhaal van een andere afdeling die nog harder gepoogd heeft om de procurementafdeling te omzeilen en later op de blaren moest zitten. Wat bezielt die afdelingen toch? Ze weten toch dat de *procurement policy* vraagt, zelfs vereist dat Procurement erbij betrokken wordt, dat zij zelfs geacht wordt om een inkoopprocedure te leiden? Waarom kiest men er steeds opnieuw voor om geen gebruik te maken van de kennis en ervaring van een procurementafdeling en denkt men zonder hen een beter resultaat te behalen?

Een minstens even grote verrassing is de vaststelling dat men het hierbij laat: er wordt niet verder onderzocht wat de dieperliggende oorzaak is dat Procurement er effectief maximaal wordt buiten gehouden. Men klaagt erover, is er soms ook over gefrustreerd, maar men lijkt te berusten in de situatie ... en dat lijkt nooit te zullen veranderen, toch?

Dat is een spijtige zaak, want uit eigen ervaring weet ik wat er allemaal mogelijk is als men wél tot een goede samenwerking komt tussen beide functies. Het is ongelooflijk welke waarde voor een organisatie gecreëerd kan worden door samen te werken, door stevige bruggen te bouwen tussen de kennis en expertise van zowel de business owner, de leverancier als de inkoper.

Dit boek wil een bescheiden poging ondernemen om de gapende kloof tussen beide perspectieven te verkleinen, om eens dieper in te gaan op de redenen en motivaties waarom elk van beide partijen doet wat ze doet.

Meer dan twintig jaar professionele inkoopervaring bij grote organisaties uit diverse sectoren heeft mij geleerd dat een inkoopafdeling meestal op een specifieke manier aangestuurd wordt, dat er verwachtingen door de directie worden geformuleerd, waardoor inkopers zonder er zich soms bewust van te zijn vanuit een eenzijdig perspectief beginnen te kijken en te handelen. Heel veel directieteams creëren bijvoorbeeld binnen een organisatie grote verwachtingen rond het vinden en onderhandelen van *savings* door een inkoopteam; 'dat team zal de besparingen wel vinden'. Dan is het niet verwonderlijk dat een inkoper zich daarmee identificeert en ervan overtuigd is dat dit hun belangrijkste taak is, alsof zij als enigen in staat zijn om die *savings* te vinden en tot een succes te maken. Net zoals ik vaak inkoopmanagers ontmoet die trots zijn op hun realisaties, en daarbij steevast verwijzen naar de groei aan *savings* die ze jaar na jaar hebben weten te vinden.

Deze overtuiging heeft zware gevolgen en ongewenste effecten, die ik in dit boek zal aantonen. Een business owner die weet dat een inkoopafdeling vooral gestuurd wordt rond *savings*, zal vanzelfsprekend op zijn hoede zijn indien ze een telefoontje ontvangt van een inkoper om samen een project aan te pakken. Ze weet immers dat die inkoper het voornaamste doel is om *savings* op te halen, niet om de beste oplossing te vinden voor het bedrijf. Na de ondertekening van het contract gaat de inkoper naar een volgend inkooptraject, terwijl de business owner alle negatieve gevolgen draagt van een inkoop die niet oplevert wat ervan verwacht werd.

Ben ik een voorstander van professionele inkoopafdelingen? Jazeker! Vind ik dat inkopers voor business owners en de inkopende organisatie een toegevoegde waarde kunnen hebben? Absoluut! Ken ik inkopers die het verschil kunnen maken? Natuurlijk! En ze zijn met velen. Maar, ik ken er helaas ook anderen ...

Hiermee, beste lezer, kom ik meteen tot wat ik wil bereiken met dit boek. Ik wil het inkooptraject in een andere context plaatsen, het bevrijden van de vele valkuilen die er al sinds jaren voor zijn gegraven, telkens maar dieper zijn gemaakt en onmetelijk diepe kloven zijn geworden, en aantonen dat het ook anders kan. En dat hoeft niet eens zo moeilijk te zijn. Het is absoluut niet nodig om hiervoor een raketgeleerde te zijn: het volstaat om te werken vanuit een iets andere mindset, om de zaken net iets anders aan te pakken dan men meestal doet, uit gewoonte.

Een aandachtige lezer zal merken dat ik spreek over het inkooptraject, en dus niet enkel met de vinger wijs naar de (in mijn ogen) niet zo efficiënte aanpak van inkopers. Niet alle fouten liggen langs de zijde van de inkoopafdeling: er zijn ook valkuilen die ontstaan door de positionering en het gedrag van de business owners, die ik ook zal behandelen.

Ik heb gepoogd om dit boek zo leesbaar mogelijk te maken, en daarom vertrekt het vanuit die valkuilen, de fouten die dagelijks worden gemaakt bij professionele inkooptrajecten. Persoonlijk probeer ik zoveel mogelijk te leren van mijn fouten. En door deze vaak voorkomende fouten onder de aandacht te brengen, wil ik helpen om alles zo concreet mogelijk te maken en kun je dit boek ter hand nemen bij specifieke probleemsituaties.

Omdat het goed is om eerst in eigen boezem te kijken, zullen we vertrekken vanuit het standpunt van een inkoopprofessional en ingaan op de valkuilen die vanuit de procurementafdeling worden gegenereerd. Bij elk van die valkuilen en situaties zal ik suggesties doen om deze te vermijden of hoe er mee om te gaan, en dat zowel vanuit het perspectief van de inkoper als dat van een aanbieder. Daarna zal ik meerdere valkuilen bespreken die voorkomen langs de kant van de business owners. Ook in dat hoofdstuk zal ik richtsnoeren geven hoe men dergelijke situaties kan vermijden of omkeren; ik zal hierbij zowel tips voor de inkoper als voor de business owner geven.

Het is interessant om elk van die valkuilen apart te bekijken, maar je zult tijdens het lezen van dit boek merken dat er een breder patroon uit tevoorschijn komt. En dat zowel langs de inkoopkant, die van de business owners, als vanuit de zijde van de aanbieder partijen. In het erkennen en doorbreken van

dit specifieke patroon schuilt volgens mij het geheim van een succesvol inkooptraject. Vandaar dat ik in het laatste hoofdstuk van dit boek een denk-kader wil aanreiken waarmee dit gerealiseerd kan worden: door te vertrekken vanuit een iets ander perspectief dan het zoeken naar *savings*, kan men als inkoopteam heel veel meerwaarde realiseren. De rol van de inkoper als bruggenbouwer is hierbij cruciaal.

Dit boek heeft absoluut niet de ambitie om een handleiding of referentieboek te zijn rond inkopen, *sourcing*, risicomangement of contractbeheer. Daar zijn al heel wat goede boeken over geschreven door mensen met veel meer expertise dan ikzelf. Mochten er toch lezers zijn die hierin geïnteresseerd zijn, heb ik achter in dit boek een referentielijst toegevoegd van de werken die ik zelf gelezen heb of wel eens ter hand neem om iets op te zoeken.

Dat neemt niet weg dat er enkele basisconcepten zijn die volgens mij fundamenteel zijn om maximale waarde uit een inkooptraject te kunnen halen. Het zijn stuk voor stuk eenvoudige concepten, maar waarvan ik uit mijn praktijkervaring ook weet hoe vaak ertegen gezondigd wordt, óók door professionele inkopers. Er zijn nu eenmaal bepaalde 'natuurwetten' binnen inkoop die onontkoombaar zijn. En toch merk ik dat er soms nog binnen de inkoopwereld verondersteld wordt dat water naar boven kan vloeien, of dat de zwaartekracht alleen bestaat voor anderen maar in hun specifieke geval niet van toepassing is. Vandaar dat ik dit boek begin met een hoofdstuk over enkele natuurwetten van inkooptrajecten. Mensen die zich voldoende beslagen voelen qua inkopen, kunnen dit hoofdstuk overslaan, of misschien ook niet ...

Voordat we verdergaan, zou ik nog enkele zaken onder de aandacht willen brengen:

1. Dit boek focust op klant-leverancierrelaties en samenwerkingen tussen beide partijen, waarbij drie functies een belangrijke rol spelen. De eerste persoon is de **inkoper**, en hiermee bedoel ik degene die deel uitmaakt van een inkoopafdeling en die belast is met het uitvoeren van een inkooptraject dat voldoet aan procesvereisten rond inkoop. Deze personen kunnen een specialisatie hebben binnen een

specifiek domein van de bedrijfsvoering of niet (bijvoorbeeld gespecialiseerd in de categorie HR of inkoop van energie), maar belangrijk is dat zij geen deel uitmaken van de afdeling van de organisatie die effectief gebruik zal maken van de resultaten van een inkoop. Die rol is voorbehouden aan de **business owner**, die niet permanent betrokken is bij inkooptrajecten, maar die wel fungeert als de belangrijkste contactpersoon voor de inkoopertijdens een inkooptraject. Een business owner wordt verondersteld expert te zijn in de inhoudelijke en technische aspecten die het in te kopen product of dienst bepalen; de business owner weet wat daarbij cruciaal is en finaal zal hun afdeling gebruik maken van wat er ingekocht is. De business owner zal veel beter dan een inkoopert kunnen evalueren in welke mate er al dan niet afgeweken kan worden van bepaalde vereisten.

De laatste functie die hierbij betrokken is, betreft de primaire contactpersoon die door een aanbieder is aangesteld om te antwoorden op de noden van de inkopende organisatie: **de accountmanager (of 'verkoper')**, die zich kan laten bijstaan door een team van experts die mee de oplossing zullen identificeren en deze mee zullen voorstellen aan de klant. Doorheen het inkooptraject hebben zij de meeste interactie met de inkopende organisatie.

2. Voor de afwisseling en het verhogen van de leesbaarheid gebruik ik enkele termen door elkaar, ook al hebben die niet altijd strikt dezelfde betekenis. Zo spreek ik soms over inkoop, soms eens over procurement en nog andere keren over *sourcing*. Ik hou van variatie in taalgebruik en voor dit boek maakt het geen verschil. Elke keer heb ik het wel degelijk over leden van een inkoopafdeling. Datzelfde geldt overigens ook voor termen die ik gebruik voor partijen die optreden als aanbieder naar een inkopende organisatie. De term leverancier is meestal voorbehouden voor marktspelers die producten leveren aan een andere organisatie maar er geen zelf fabriceren, in tegenstelling tot fabrikanten die dit wel doen. Dienstverleners of aanbieders is dan weer een term die vooral gebruikt wordt voor partijen die vooral diensten of oplossingen aanleveren.

3. Ik heb mij altijd geprivilegieerd gevoeld om bij heel wat verschillende professionele organisaties actief te mogen zijn geweest. Elk daarvan heeft mij telkens weer nieuwe, interessante ervaringen laten opdoen die ik voor geen geld had willen missen en altijd ben ik in de mogelijkheid geweest om bij te leren, nieuwe inzichten te verwerven of meningen bij te stellen. Ik wens al deze mensen en organisaties hiervoor van harte te bedanken. Elke organisatie waarbij ik actief was ligt mij nog steeds na aan het hart, waarbij ik geen enkele afbreuk wens te doen aan de vertrouwelijkheid waarbinnen ik gefunctioneerd heb.

17

Om die reden zijn alle voorbeelden uit dit boek bewust aangepast zodat dat vertrouwen niet geschonden wordt en er niet uit afgeleid kan worden wat er eventueel bij welke organisatie gebeurd zou zijn. Hierdoor is geen enkel voorbeeld van wat besproken wordt in dit boek 'echt' gebeurd: doelbewust heb ik feiten verdraaid en zaken aangepast om de kroon niet te ontbloten. De voorbeelden die ik aanhaal zijn enkel bedoeld om een bepaald fenomeen of gedrag te duiden, niet om mensen of organisaties met de vinger te wijzen.



Soms is het een raadsel waarom bouwwerken op een specifieke plaats worden opgericht, alsof ze lukraak worden neergezet zonder duidelijk objectief.

De fundamenteën van een inkoopproces krijgen niet altijd de aandacht die ze verdienen, maar vervullen wel een essentiële rol.

Hoofdstuk

02

Fundamente
van inkoop



Over natuurwetten die vaak genegeerd worden

Inkopers hebben soms de neiging om hun job en expertise te verhullen in een dikke mistlaag van mysterie en gebruiken doelbewust moeilijke termen voor zaken die neerkomen op gezond boerenverstand. Wat ze hiermee beogen is mij een raadsel maar feit is dat dit een business owner, die slechts sporadisch geconfronteerd wordt met een inkooptraject of alle administratieve processen errond, niet helpt. Het creëert integendeel een afschrikkend effect en zorgt ervoor dat een samenwerking met de inkoopafdeling er moeilijker door wordt.

Dit hoofdstuk probeert hier een mouw aan te passen: vanuit mijn puur persoonlijk perspectief en inkoopervaring zal ik hieronder een beperkt aantal concepten aanhalen die heel belangrijk zijn en een rechtstreekse impact hebben op de mate van succes van een inkooptraject. Ik heb ze geenszins zelf uitgevonden of onderzocht, maar de praktijk heeft mij wel geleerd hoe belangrijk ze zijn om toe te passen en te respecteren.

Ik wil nog een stap verder gaan. De principes van dit hoofdstuk niet respecteren leidt in de meeste gevallen tot een mislukt aankooptraject, of één waarbij er minstens een deel van de waarde onontgonnen blijft. Vandaar dat ik ze zelf ook graag beschouw als natuurwetten, zoals bijvoorbeeld de zwaartekracht er één is. Je kunt op aarde niet ontkomen aan de zwaartekracht, ze is er altijd. Soms kun je deze in jouw voordeel gebruiken, bijvoorbeeld door grote hoeveelheden water van een hoogte te laten stromen en deze door een turbine te leiden, waarmee je elektriciteit kunt maken. Soms speelt ze ook in jouw nadeel, zoals ik laatst gedemonstreerd heb met mijn racefiets en wat

'I felt exactly how you would feel if you were getting ready to launch and knew you were sitting on top of 2 million parts — all built by the lowest bidder on a government contract.'

*John Herschel Glenn jr., 1921-2016,
Amerikaans ruimtevaarder, militair en politicus*