

Introductie Waardegericht inkopen

Het fundament van inkoop op strategisch niveau rust op vier universele perspectieven:

- 1) Het leeuwendeel van klantwaarde komt van leveranciers.
- 2) Inkoop voorziet de organisatie van ontbrekende competenties.
- 3) Verbetering van van outcome/resultaat in plaats van input.
- 4) De markt evolueert van lineaire relaties naar ecosystemen.

Ondanks deze mogelijkheden lijkt inkoop momenteel stil te staan. Volgens Peter Smith, de autoriteit op het gebied van publieke inkoop in het Verenigd Koninkrijk, heeft het zelfs een afnemende levensverwachting. Digitale transformatie, automatisering van inkooptaken, en de focus op transactiegerichte inkoop spelen hierbij een rol. Inkopers voelen zich comfortabel bij deze transactiegerichte benadering en blijven hier vaak in hangen.

Een ongemakkelijke waarheid is dat inkopers zelf niet altijd de ambitie hebben om op strategisch niveau te opereren. Gerco Rietveld pleit voor een gedragsverandering bij inkopers om de groeibelemmeringen van inkoop aan te pakken.

Een van de oplossingen die vaak als succesvol worden gezien, zijn waardegerichte transacties. Echter, benadrukt Gerco dat het hier vaak misgaat omdat leveranciers enkel worden gezien als experts, terwijl de meerwaarde verder reikt. Zijn visie voor de toekomst is dan ook om systematisch waardegerichte inkoop toe te passen, waarbij de nadruk ligt op het inkopen van oplossingen.

Twee **doelen** bepalen in belangrijke mate het succes van een organisatie:

1. Klantwaarde als ultiem doel, aangezien vrijwel elke organisatie bestaat dankzij haar klanten en de mate van klantgerichtheid het success van een organisatie bepaalt.
2. Maatschappelijke waarde als "license to operate". De maatschappelijke meerwaarde moet integraal onderdeel zijn van de klantwaarde die de organisatie biedt.

Hoe kan dit worden gerealiseerd? Dat is waar strategievorming om de hoek komt kijken. Een waardevol instrument hiervoor is de value driver tree, die inzicht creëert in de knoppen om doelen te bereiken en vervolgens dient als input voor de OGSM-methodiek.

Om een organisatie te realiseren die waardegericht inkoop, worden in het boek twee soorten **transformaties** uitgelegd:

1. Transformatie van het leveranciersbestand. Deze kent echter in de publieke sector complicaties door de aanbestedingswet.
2. Transformatie van de inkooporganisatie. Traditioneel was de inkoopafdeling gericht op aanbestedingen en contractmanagement, met inkopers die een competentieprofiel hadden dat paste bij uitvoerende taken. Op strategisch gebied is echter een compleet andere skillset vereist. Opvallend genoeg zijn het niet de inkopers, maar juist de Chief Procurement Officer (CPO) die de doorgroei van inkoop naar strategisch niveau belemmert.

De roadmap aan het einde van hoofdstuk 10 helpt bij het opstellen van een (actie)plan om inkoop op strategisch niveau te brengen, vanaf de huidige situatie naar de gewenste situatie. Deze roadmap legt uit hoe dit kan worden bereikt met de juiste timing, stappen en bouwstenen.