



Fotos: Thomas Fasting

Professionele inkoop als innovatievoorwaarde

Inkoopdirecteuren onderstrepen belang Supply Chain Management

Drie inkoopdirecteuren, verantwoordelijk voor een gezamenlijk uitgavenbudget van een kleine twintig miljard euro, en een inkoopprofessor discussiëren met Max Boodie over het belang van Supply Chain Management.

Door ir. Martijn Lofvers, hoofdredacteur en Marieke Jansen, redacteur

In bedrijven hebben verschillende disciplines invloed op het vak Supply Chain Management. Zo gaat ook inkoop tegenwoordig niet alleen over *spend* (inkoop) management, maar ook over Supply Chain Management en ondernemingsstrategie. Immers, *procurement officers* weten het beste of een onderneming een activiteit zelf moet uitvoeren of juist inkopen.

Om te ontdekken hoe inkoopdirecteuren echt over dit onderwerp denken organiseerden SCM Supply Chain Magazine en DPA Supply Chain People een rondetafeldiscussie. Is Supply Chain Management werkelijkheid of fictie? Dat was vraag die centraal stond. Hans Hopmans (CPO bij Achmea), Willem van Oppen (CPO van het jaar 2006 en werkzaam bij KPN), Pieter Swarts (Procurement Director Maxeda) en professor Dirk-Jan Kamann (Rijksuniversiteit Groningen) gingen onder leiding van Max Boodie (CEO DPA Supply Chain People) samen op zoek naar het antwoord.

“Ontzandbakken”

‘Als we gaan zoeken naar een definitie van Supply Chain Management, dan zijn we wel even bezig’, zo opent Max Boodie de discussie. ‘SCM is een containerbegrip met een vooral logistieke insteek. Een van de definities die ik heb gevonden, is die van de National Association of Purchasing Management: *from suppliers’ supplier to customers’ customer.*’ Hoewel het niet het doel van de



NAAM: Willem van Oppen

FUNCTIE: Chief Procurement Officer

BEDRIJF: KPN

SPEND-VERANTWOORDELIJKHEID:

€5,5 miljard, waarvan de helft in de Value Chain, 30 procent in showstoppers en 20 procent in NPR (non product related)

ACHTERGROND: functies in sales, marketing en business management in de procesindustrie waarbij hij onder meer Toyota en Coca Cola bediende als strategische klanten

OPLEIDING: Rechten, Erasmus Universiteit

EERSTE BAAN: Jurist bij DSM



► Hans Hopmans: 'Supply Chain Management is vooral een ambitie met veel wishful thinking die bedrijven niet waarmaken'

discussie is om een nieuwe definitie te ontwikkelen, is het wel goed om te weten hoe de inkoopdirecteuren hier praktisch mee omgaan.

'Professor Kamann zei ooit dat de toekomst van inkoop, en voor organisaties, moet worden gezocht in het "ontzandbakken" van de Supply Chain. Iedereen speelt in zijn eigen zandbak en dat is wel leuk, maar is het ook goed voor de organisatie?', vervolgt Boodie. Kamann opent de discussie en zegt dat de term Supply Chain hem doet denken aan een opeenvolgende serie poorten: 'Ik praat liever over een Supply System dan over een Supply Chain. Een Supply Chain is een mentale constructie.' Daarop reageert Hans Hopmans: 'Supply Chain Management is vooral een ambitie, met veel *wishful thinking* die bedrijven niet waarmaken. Veel ondernemingen kijken niet verder dan de grenzen van de eerste lijn.'

Willem van Oppen merkt op dat iedereen conceptueel prima begrijpt waar het over gaat en vervolgt met enig sarcasme: 'Fantastisch, Supply Chain Management! Maar laten we het vooral bij de burens toepassen, want dan kunnen we even kijken hoe het moet. Een ware no-brainer dus. Er is een cultuurverandering nodig.'

Pieters Swarts van Maxeda zegt geen definitie paraat te hebben, maar denkt dat de Supply Chain te maken heeft met strategische keuzes en levermanagement. 'Je moet een competitief goede strategie formuleren en je moet sneller en slimmer kunnen leveren dan de concurrentie. Anders verlies je het. Het antwoord op de vragen die op je afkomen, is altijd voor iedereen anders.'

Overlevingsdynamiek

Over het niveau van Supply Chain Management verschillen de meningen. 'In de zakelijke dienstverlening kom ik uitersten tegen op nulniveau en in optima forma, ook in mijn eigen onderneming', merkt Hopmans op. 'Onze Supply Chain schadeherstel-service is *top of the bill*. Het hangt er vanaf in welke overlevingsdynamiek je bedrijf verkeert, in elke sector een kwestie van bronoptimalisatie. We kunnen extreem veel van elkaar leren.'

Van Oppen, die lange tijd voor DSM in de Verenigde Staten werkte, bevestigt dat iedereen van elkaar kan leren: 'Ik heb nogal wat industrieën gezien. *The sense of urgency* verschilt, maar in



NAAM: Pieter Swarts

FUNCTIE: Procurement Director

BEDRIJF: Maxeda

SPEND-VERANTWOORDELIJKHEID: €3 miljard, €2,4 miljard aan handelsgoederen, €600 miljoen aan indirecte goederen en €150 tot €200 miljoen aan investeringen

ACHTERGROND: elf jaar inkoop- en Supply Chain-functies bekleed bij Dow Chemicals, vijf jaar bij Arvin Meritor (automobielenindustrie), sinds anderhalf jaar bij Maxeda

SARBANES-OXLEY: ZEGEN OF VLOEK?

De komst van Sarbanes-Oxley, een wet die tal van regels oplegt aan alle bedrijven die genoteerd zijn aan een Amerikaanse beurs, is een zegen voor inkoop. Of toch niet? 'Moeten we hier nu echt nog antwoord opgeven', verzuchten de deelnemers aan de rondetafel discussie van SCM Supply Chain Magazine en DPA Supply Chain People. 'Sarbanes Oxley is op de wijze zoals het nu wordt beleefd een kostenverhogende factor en veel Amerikaanse bedrijven komen er ook wel op terug. Compliance is de sleutel en niet de overdreven interne regelgeving die ondernemingen nu hebben ingefreesd', aldus Willem van Oppen, CPO bij KPN.

wezen worstelt iedereen met hetzelfde probleem. Alleen in business met heel hoge marges ontbreekt het nog aan inzicht, maar dat is wel begrijpelijk.'

Kamann benadrukt nog maar eens dat het allemaal draait om systemen. Van Oppen is het daarmee eens: 'Het is allemaal pure meet- en regeltechniek. Tachtig procent van Supply Chain Management is logistiek met een mooi jasje.' Swarts stelt dat bedrijven nog steeds met dezelfde problemen bezig zijn als in de jaren negentig.

'Je ziet de spanning toenemen waar hardere concurrentie plaatsvindt', meent Hopmans. 'Daar is eerder sprake van Supply Chain Management dan in een *easy-going* situatie.' Over de toepassing van IT als beloofd wondermiddel voor SCM is Van Oppen heel stellig: 'IT als oplossing, is *the tail wagging the dog*.'

Alles is te outsourcen

De afdeling inkoop zou net als productie, distributie en service organisatorisch eigenlijk onder Supply Chain Management moeten vallen, vindt Boodie. Zijn de deelnemers het hiermee eens? 'De Supply Chain is echt *the next level* ten opzichte van inkoop', zegt Hopmans. Van Oppen vindt dat het wel onder Supply Chain Management kan vallen 'zolang Supply Chain Management maar een competentiecentrum is', waarop Kamann inhaakt met: 'Als marketing en verkoop daar ook onder vallen. Maar dan alleen onder die voorwaarde.'

Pieter Swarts heeft als enige deelnemer ooit de functie 'Supply Chain Manager' op zijn visitekaartje gehad. Hij heeft hier een heel uitgesproken mening over. 'In lijn van de opleidingsfilosofie van APICS moet een Supply Chain Manager van alle bedrijfsfuncties verstand hebben, ook bij Maxeda. Maar omdat alles op gebied van Supply Chain Management valt te outsourcen, mag inkoop nooit onder Supply Chain Management vallen. Inkoop is de bepalende factor voor sourcing.'

Maxeda heeft op dit moment geen centrale Supply Chain Manager; deze functie ligt decentraal binnen de verschillende werkmatschappijen. Op holding-niveau is er momenteel wel veel aandacht voor. 'We willen weten op welke vlakken we ons kunnen verbeteren. De dynamiek waar ik me mee bezighoud, is transportmanagement en het exploreren van nieuwe inkoopmarkten, vooral in het Verre Oosten.'

Volgens Hans Hopmans is er veel verwarring. 'Supply Chain Management wordt vaak opgevat als alles wat een onderneming nodig heeft aan externe bronnen om te leveren wat klanten willen. Als je Supply Chain Management echter naar voren trekt en sourcing bij het sales-proces in het achterhoofd hebt, dan ben je een heel ander spel aan het spelen.'

'Maar je kunt mensen op operationeel niveau toch niet vermoeien met strategische vraagstukken?', vindt Kamann. Van Oppen: 'Ach, het is toch hetzelfde met *the technology push* en *market pull*. Je moet je afvragen wat relevante klanten nodig hebben en hoe je de Supply Chain moet organiseren om dit te kunnen leveren.'

Hopmans ziet een groot verschil tussen grote bedrijven en bijvoorbeeld een kleine MKB-er, het bedrijfje met minder dan vijf personen. 'Als die laatste naar een klant stapt, dan doet hij dat met kennis van de resources. Bij grote bedrijven bestaat die kennis niet.' Het draait blijkbaar om het delen van marktkennis in de keten.

Afstemming in de keten

Wat is dan de rol van inkoop bij het marktdenken? 'Elk bedrijf moet onderzoeken wat leeft in de markt, vaak zonder de kennis van de toeleveringsmarkt', antwoordt Hopmans. 'Maar hoe vaak is het niet de inkoopende partij die geen weet heeft van de *capabilities* van de toeleverende vraag', werpt Van Oppen op als retorische vraag.

Swarts is er heilig van overtuigd dat SCM voor tien procent strategisch is en negentig procent uitvoering. 'Hoe de Supply Chain



NAAM: Hans Hopmans

FUNCTIE: Corporate Procurement Officer

BEDRIJF: Achmea

SPEND-VERANTWOORDELIJKHEID: €10,5 miljard, waarvan circa 9 miljard contracteringsvolume in de zorgsector

ACHTERGROND: al zeventien jaar actief in de inkoopwereld: als inkoopmanager, -consultant en CPO. Recent benoemd tot innovatiemanager Health Care Achmea naast zijn functie als CPO International

OPLEIDING: bestuurskunde en bedrijfskunde

EERSTE BAAN: financieel medewerker Belastingdienst

is georganiseerd, is vaak meer van hetzelfde.' Swart haalt Jack Welch, de voormalige CEO van General Electric, aan die stelde dat de onderneming bestaat uit tien procent excellerende werknemers, tien procent *underperformers* en tachtig procent middenmoot, en dat je jaarlijks afscheid moet nemen van de slechtste tien procent. 'Bij Maxeda ging we altijd gewoon door met de slechtste leveranciers.' Als director Procurement ziet Swarts het als een strategisch onderdeel over dit soort zaken mee te praten. 'Weet je waarom het *bull whip*-effect ontstaat?', vraagt Van Oppen als een soort raadsel over de oorzaak van opslingerende effecten van voorraden in de keten. 'Door communicatieproblemen bij interfaces, niet alleen intern maar ook extern.' Hij beaamt dat Sales & Operations Planning voor de interne afstemming van verkoopprognoses voor KPN redelijk nieuw is, maar stelt, met een snurkgeluid, dat de industrie op dit gebied voor het overgrote deel zit te

► Pieter Swarts, Procurement Director Maxeda: 'Bedrijven zijn nog steeds met dezelfde problemen bezig als in de jaren negentig'



NAAM: Dirk-Jan F. Kamann
FUNCTIE: hoogleraar
ORGANISATIE: Rijksuniversiteit Groningen
SPEND-VERANTWOORDELIJKHEID: n.v.t.
ACHTERGROND: socioloog, econoom
OPLEIDING: Economie, Rijksuniversiteit Groningen
EERSTE BAAN: An Foras Forbartha (Dublin), regionale ontwikkeling



om samen te werken met leveranciers. De reden daarvoor is de angst dat een leverancier er met een idee vandoor gaat. 'Professioneel inkoopmanagement is een voorwaarde voor succesvol innoveren.'

Best practices

Boodie pakt wat stukken karton en viltstiften om een klein experiment te doen met de discussiedeelnemers. Het is de bedoeling dat iedereen drie *best practices* over Supply Chain Management opschrijft, binnen het eigen bedrijf of van een ander bedrijf.

Hopmans van Achmea vindt Dell nog steeds een succesverhaal. 'Royal Bank of Schotland had het lef om alles te benaderen als een industrieel proces volgens het *factory principe*. Ze hebben dat tot in het extreme en heel gedisciplineerd doorgevoerd. Dat vind ik knap', zegt Hopmans, die overigens ook heel trots is op zijn eigen schadeherstelservice, die de analyse en inkoop van onderdelen heeft geoptimaliseerd door in te breken in de Supply Chain

van de schadeherstelbedrijven.

Professor Kamann ziet veel lichtende voorbeelden in de agrifood: 'De varkenssector is een typisch voorbeeld van waar het fout is gegaan ondanks de perfecte Supply Chain. De zuivelsector is niet alleen een succesvolle sector, maar voert ook een goede lobby. Bij nieuwe producten draait het daar niet om marges, maar om hoeveel melk erin zit. Een echt goed voorbeeld is de tuinbouw. Briljant wat ze daar doen. Niet alleen de logistiek is perfect maar ook het onderzoek. Het gaat hier niet alleen om de goederenstroom, maar ook om een echt netwerk tot en met de politieke protesten aan toe. Het draait om netwerkcoördinatie door een netwerk-*captain*', roept Kamann enthousiast.

Swarts vindt het systeem van prepicking & loading van Wal-Mart een goed voorbeeld in Supply Chain Management. Alle artikelen worden voorverpakt in het Verre Oosten, waardoor het niet meer eerst naar een distributiecentrum hoeft voor ompakken.

Van Oppen noemt Philips Consumer Electronics in Amerika,



NAAM: Max Boodie
FUNCTIE: Chief Executive Officer
BEDRIJF: DPA Supply Chain People
ACHTERGROND: directeur bij Berenschot
OPLEIDING: Bedrijfskunde, MBA, promotieonderzoek RUG
EERSTE BAAN: adviesbureau Beerenschot

waar hij na een quick scan van de Supply Chain de resultaten heeft omgebogen van een megaverlies naar acceptabele resultaten. ‘Bij KPN gebruiken we nu collaborative KPI’s voor een IT-leverancier en onze eigen organisatie.’ De gezamenlijke prestatie-indicatoren dwingen KPN ertoe niet achterover te leunen en tegen de IT-leverancier te zeggen: ‘Regel het maar.’

Feit of frictie

Aan het eind van de discussie zegt Boodie zich al een tijdje bezig te houden met de frictie tussen besef en actie. ‘Het besef dat Supply Chain Management belangrijk is, is er. Maar hoe komt het dat we er niet naar handelen?’ Swart antwoordt dat de oorzaak de complexiteit van de Supply Chain is. ‘De verantwoordelijkheid binnen de Supply Chain is opgeknipt. Je hebt te maken met verschillende personen en processen die door elkaar heen lopen en het proces kan daardoor in delen worden geoptimaliseerd.’ Hopmans beaamt dat veel ondernemingen functioneel zijn verzuild:

‘De Supply Chain Manager moet het lef hebben mensen buiten de eigen grenzen aan te sporen. Er heerst vaak een angst voor frictie.’

Van Oppen noemt de eerder aangehaalde bonuscultuur, die de genoemde frictie veroorzaakt. Veel mensen kijken volgens Van Oppen uitsluitend naar hun eigen verantwoordelijkheden en denken: als mijn stukje maar schoon is. ‘Dat doorbreek je alleen als je de beloningsstructuur aanpast.’

Kamann zegt dat het lang duurt om een geoliede Supply Chain op te bouwen. ‘Dat duurt jaren. Het is een kwestie van investeren.’ Swarts somt de drie stappen op voor deze opbouw: ‘We beginnen onderaan met eenvoudige inkoop, daarna tendering onder toeleveranciers en dan Supply Chain Management.’

Is Supply Chain Management fictie?, wil Boodie ten slotte weten. ‘Absoluut niet, het is realiteit’, zegt Hopmans resoluut. ‘Het is voor ons het verschil tussen overleven of het KPN-museum worden’, besluit Van Oppen.

