

Inkopers hebben te weinig lef

14-09-2009

Het ontbreekt de gemiddelde inkoper aan durf, kracht, langetermijnvisie, en vaardigheden om te netwerken. Dat is slecht voor hun eigen carrière en het bedrijf. Dat blijkt uit onderzoek van Management Drives naar drijfveren van inkopers.

Laten we met het goede nieuws beginnen. De meeste inkopers verstaan hun vak goed. Ze zijn rationeel en gaan netjes en gedegen te werk. Helaas is dat door de veranderlijke markt tegenwoordig niet meer voldoende. "Zodra ze een ander type producten moeten inkopen dan ze gewend zijn of de omgeving verandert plots, lopen ze tegen hun eigen glazen plafond aan", legt Richard Berenschot, directeur van Management Drives, uit. "Een inkoper moet primair goede deals kunnen beoordelen en afsluiten." Maar een echt goede inkoper moet ook een andere denkwijze kunnen hanteren, stelt Berenschot. "Nu wordt een inkoper gezien als iemand die met zijn gezicht naar de leverancier en met zijn rug naar de organisatie staat. Als hij zijn gezicht beide kanten op kan richten, is het een topper."

Voorbeeld

Berenschot bracht onlangs een offerte uit bij een financiële instelling voor een relatief kleine opdracht. Het voorbeeld illustreert goed hoe de meeste inkopers te werk gaan. "Er werd me min of meer opgelegd dat ik binnen twee dagen een offerte moest indienen en binnen vier dagen moest opdraven om het nader te verklaren. Bij het gesprek zaten drie inkopers die veel vragen stelden, zonder echt te luisteren. Daarnaast waren ze met nog drie andere partijen in gesprek, en dat voor een opdracht van slechts 10.000 euro." Achteraf sprak Berenschot met de directeur van het bedrijf en legde uit dat zijn inkopers op deze manier meer geld kosten dan ze opleveren. "Het heeft mijn bedrijf ruim twee uur gekost, waarschijnlijk geldt voor die andere bedrijven hetzelfde. De inkopers moeten er ook minstens 15 uur mee bezig zijn geweest."

Herkenning

"Toen ik bovenstaand voorval op een congres vertelde, herkenden de aanwezige inkopers zich hierin", vertelt Berenschot. "Inkopers willen het naatje van de kous weten. Daarnaast moeten ze aan veel eisen voldoen. Vervolgens komen ze maar moeizaam tot een beslissing. Dit komt de relatie met de leverancier niet ten goede." Bij grote deals is het belangrijk om zo gedegen mogelijk te werk gaan. Maar, stelt Berenschot, "Inkoopmanagers zijn nu vooral gericht op het beperken van risico's. Ze moeten meer lef krijgen. Pas als je meer risico's neemt, kun je betere deals afsluiten. Als je dan ook oog hebt voor de relatie met je leverancier en deze vertrouwt, beperk je gelijk het risico."

Oude rol

Doordat het inkoopvak breder is geworden, moeten inkoopmanagers ook meer verschillende vaardigheden bezitten. Dat gebeurt ook steeds meer, stelt Berenschot, "maar door de crisis zijn ze weer in hun oude rol vervallen." De gevolgen zijn groot, zowel voor de inkoper zelf als voor het bedrijf. Ze zetten de goede relatie met leveranciers op het spel, creëren een negatief imago voor hun afdeling en dat is niet handig voor hun eigen carrièrekansen. De directeur van Management Drives geeft een aantal tips om dat te veranderen.

1. Relatie op het spel

Berenschot begint met uit te leggen wat het belangrijkste consequentie voor het bedrijf is. "Inkopers gaan nu voor de tactiek 'jullie mogen leveren, maar dan moet er wel 20 procent vanaf'. Daarbij verloopt de communicatie vaak wat bot en denken ze niet na over de lange termijn." Als ze een scherpe prijs voor een langere termijn afspreken, heeft de leverancier het gevoel dat ze een duurzame relatie aangaan. "Door enkel uit te knijpen, wordt de relatie beschadigd. Als de leverancier

dan een mogelijkheid ziet om meer geld te verdienen, zal hij dat niet laten. Het opbouwen van een goede langdurige relatie zorgt tevens voor een vertrouwensband, waardoor je elkaar meer gunt." En dat is, zeker in Nederland, belangrijk.

2. Negatief imago

Het tweede probleem is dat "inkopers vaak een slechte naam binnen de organisatie hebben. Ze zijn er ook niet mee bezig om dat te veranderen", vertelt Berenschot. "Ze worden overal op het laatste moment bij betrokken en vertellen vervolgens wat er allemaal niet kan. Ze worden daardoor ervaren als de remmers in het proces. De leverancier heeft dan al onderhandeld met het lijnmanagement en al water bij de wijn gedaan. Voor de inkoper is er dan ook weinig eer meer te behalen." Inkopers moeten zelf aangeven dat ze eerder betrokken willen worden bij nieuwe ontwikkelingen en vervolgens ook actief meedoen. Daarnaast moet de inkoper zich meer bewust worden van zijn eigen imago binnen de organisatie, vindt Berenschot. "Een verkoper roept welke deals hij heeft gesloten. De inkoper is veel bescheidener. Hij moet meer vertellen hoeveel iets oplevert of hoeveel hij en daarmee het bedrijf aan een deal heeft verdiend. Hij moet zich wat beter leren te verkopen"

3. Carrièrekanen

Tot slot zijn inkopers van nature geen netwerkers. Maar om een goede relatie op te bouwen met leveranciers en interne klanten is het belangrijk direct contact met hen te hebben. En dat niet alleen, ook voor de eigen carrière is het belangrijk dat je een goede netwerker bent, stelt Berenschot. "Veel inkopers lopen alleen bij andere afdelingen binnen als het echt nodig is, maar het is ook goed om gewoon eens binnen te wandelen voor een praatje. Door te socializen hoor je nog eens wat." Voordeel hiervan is dat er ook eerder aan u wordt gedacht als er iets op inkoopgebied speelt of ook handig als er een leuke functie vrijkomt. Berenschot oppert het idee om ook een periode op een ander type functie te werken. "Als je in een andere rol hebt gezeten, ben je beter in staat mee te denken met andere afdelingen binnen de organisatie."