

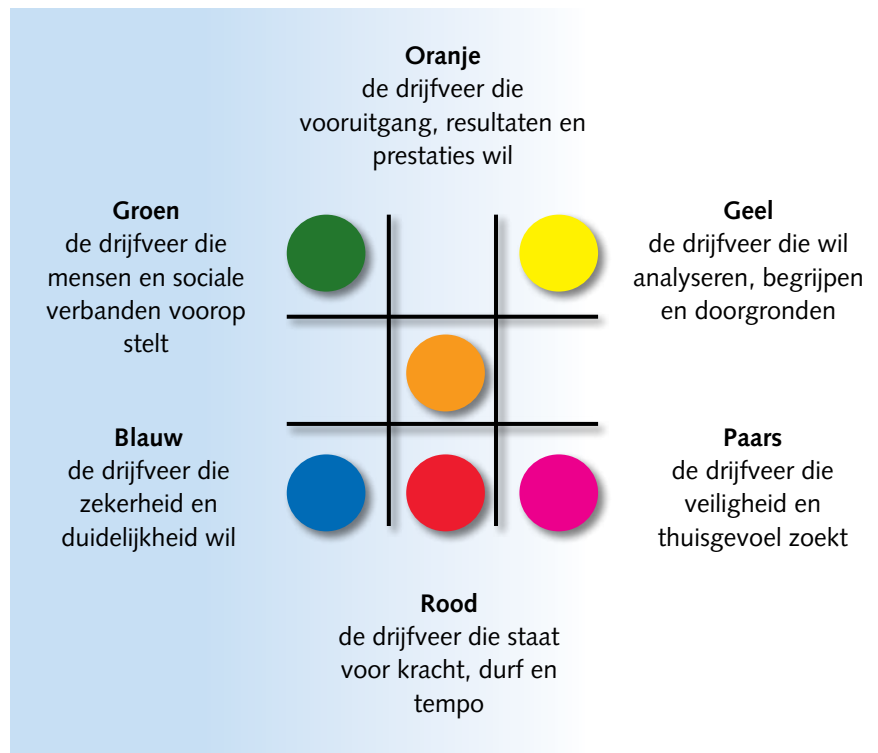
Wat beweegt de inkoper?

Drijfveren bepalen wat een individu zoekt in zijn werk, waar primair de aandacht naar uitgaat en wat als motiverend ervaren wordt, en bepalen daarmee zijn of haar functioneren. Een beter begrip van deze drijfveren helpt een organisatie aan de juiste man of vrouw op de juiste plek.

Management drives meet de drijfveren van individuele medewerkers, teams, afdelingen of gehele organisaties.

Een beter begrip van deze drijfveren helpt organisaties hun human resources beter te benutten in lijn met de te bereiken afdelings- of organisatiedoelen. Uit onderzoek van advies- en managementbureau Corgwell naar de drijfveren van inkoopprofessionals komt het profiel naar voren van een overwegend rationele en resultaatgerichte professional. De inkoopprofessional analyseert en probeert zijn omgeving met feiten en argumenten te overtuigen van hoe zaken moeten gebeuren. Het creëren van draagvlak, binding en betrokkenheid heeft minder de aandacht. Drijfveren kunnen de verschillende rollen die de inkoopfunctie heeft positief ondersteunen of juist een barricade voor een verdere inkoopontwikkeling vormen. Bij ieder individu kunnen zes drijfveren worden onderscheiden.

Deze drijfveren hebben voor iedereen een verschillende intensiteit en logicavolgorde. De resultaten van een drijfverenmeting (Management Drives Tests) geven een beeld van individuele en groepsdrijfveren en worden weergegeven in een aantal grafieken: logicapatroon, verwerping- en energiebalans. Het logicapatroon en de verwerpingsgrafiek laten zien wat iemand motiveert en hoe hij of zij de wereld en de organisatie ziet. Dit logicapatroon geeft een goede indicatie hoe mensen handelen in specifieke werksituaties. De verwerpinggrafiek laat zien waar mensen een hekel aan hebben en welke activiteiten of taken zij het liefst mijden.



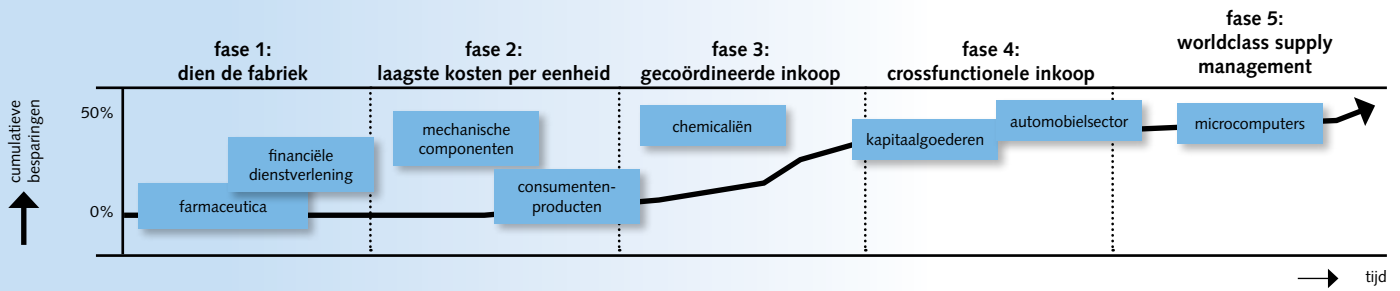
De energiebalans laat de balans zien tussen positieve drijfveren die dagelijks energie geven en de negatieve drijfveren die energie kosten. De energiebalans geeft een duidelijke indicatie voor de manier waarop een medewerker communiceert en bij managers een duidelijke indicatie voor zijn of haar managementstijl.

De testresultaten geven een beeld van individuele drives, spanningen en energiebalansen. De resultaten laten ook zien of individuen kunnen bijdragen aan het realiseren van collectieve resultaten. Ook geven deze schematische overzichten een indruk van de eenheid binnen een groep of afdeling. Drijfveren hebben een voorspellende

waarde voor het gedrag dat medewerkers vertonen. Medewerkers kunnen wel gedrag ontwikkelen op de drijfveren die minder in hun profiel aanwezig zijn, maar dat kost wel moeite en vergt coaching.

Individuele profielen

De test is afgenomen bij inkoopdirecteuren van twintig multinationals. Het doel van dit onderzoek was een verkennende studie naar het profiel van de topinkoper in de vorm van gedrag en drijfveren. Het onderzoek werd uitgevoerd met het Corgwell management drives testinstrument en middels een persoonlijke inlogcode werd aan de respondenten gevraagd via internet



Inkoopontwikkelingsmodel van Keough

twintig vragen te beantwoorden. Daarnaast werd het profiel in een persoonlijk gesprek toegelicht en werden er vragen gesteld over de inkoopontwikkeling binnen de verschillende organisaties.

Bij het bestuderen van de individuele profielen van de respondenten valt het volgende op. Oranje en geel zijn dominant aanwezig als eerste drijfveren. Dat betekent dat de gemeten inkoopprofessionals ambitieus en flexibel zijn, doelen willen bereiken en dat doen door er goed over na te denken en te zoeken naar de beste aanpak. Zij hechten waarde aan individuele ruimte en vrijheid in denken en doen. Nadat het doel is bepaald en de beste oplossing is bedacht, wordt in de meeste gevallen overgegaan tot het blauw structureren, regelen en organiseren. Inkoopers zijn daarin over het algemeen betrouwbaar en maken zaken ook echt af. Het groen communiceren, delen met anderen, het betrekken van anderen en luisteren is veelal aan de orde nadat de oranje, gele en blauwe stappen zijn gezet.

De geringe aanwezigheid van groen, de kleur die staat voor het verbinden met de rest van de organisatie en staat voor het creëren van draagvlak, is voor veel geïnterviewde inkoopdirecteuren moeilijk te begrijpen. “We praten toch de hele dag met collega’s en leveranciers en vaak ook nog in een goede sfeer.” Maar dit is meer praten vanuit een oranje drijfveer naar directe resultaten. Een grote valkuil bij minder aanwezig zijn van groen is het creëren van draagvlak, binding en betrokkenheid met de overige afdelingen of zelfs met de eigen collega’s in de organisatie. Inkoop opereert vaak vanuit de eigen rationele leefwereld en loopt het gevaar als eenling te opereren of als zodanig door de rest van de organisatie gezien te worden.

Inkoopvolwassenheid

De onderzoekers Axelsson en Håkansson definiëren drie rollen voor inkoop en leveranciersmanagement: een rationalisatiërol, een structuurrol en een ontwikkelrol:

- **De rationalisatiërol:** Alle activiteiten die erop gericht zijn de totale kosten binnen de inkoopende organisatie te minimaliseren, gegeven een bepaalde functionaliteit en kwaliteit. Hierbij gaat het in hoofdzaak om twee soorten kosten: de directe kosten van ingekochte goederen en diensten, en de indirecte kosten die met de aanschaf samenhangen in de vorm van pretransactie, transactie en posttransactiekosten. Voorbeelden zijn administratiekosten, kosten van afkeur maar ook gevolggkosten zoals energieverbruik van een aangeschaft kapitaalgoed. Dit totaal aan kosten staat bekend onder de term *total cost of ownership*.
- **De structuurrol:** de activiteiten die bedoeld zijn om een optimale balans tussen afhankelijkheid en zelfstandigheid in de supply chain te creëren en te behouden. Het gaat hier om het managen van risico. Enerzijds wil een afnemer niet te afhankelijk worden van een beperkt aantal leveranciers, omdat hiermee de kwetsbaarheid voor bijvoorbeeld opportunistisch gedrag en malheur bij die leverancier toeneemt. Anderzijds kan de nauwe samenwerking met één of een klein aantal leveranciers juist tot schaalvoordelen of moeilijk imiteerbare concurrentievoordelen leiden.
- **De ontwikkelrol:** alle activiteiten die erop gericht zijn het innovatieproces van de eigen organisatie en dat van leveranciers op elkaar af te stemmen. Traditioneel was deze rol gericht op technologische innovatie, terwijl dit tegenwoordig in termen van business development gezien wordt. We spreken dan van het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe bedrijfsconcepten en afzetmarkten.

Het gewicht van elk van deze rollen is afhankelijk van de bedrijfsomgeving en de gekozen onderneming- of businessstrategie en daarmee corresponderende inkoopstrategie. Een hoge mate van inkoopvolwassenheid

kenmerkt zich door een inkoopfunctie die bewust en systematisch aan de drie rollen vorm en inhoud geeft. Dit kan geïllustreerd worden aan de hand van het inkoopontwikkelingsmodel van Keough. Het Keough-model onderscheidt vijf stadia van ontwikkeling en veronderstelt een verband tussen de industrie waarbinnen een onderneming opereert en de mate van inkoopprofessionaliteit. Naarmate de inkoopprofessionaliteit toeneemt, is de bijdrage van inkoop in de zin van cumulatief gerealiseerde inkoopbesparingen, businessdevelopment en het versterken van de concurrentiepositie groter.

Inkoopontwikkelingsmodel

Fase 1: transactieoriëntatie; dien de fabriek

De primaire taak van inkoop is ervoor te zorgen dat er geen materiaaltekorten en andere leveringsproblemen ontstaan.

Fase 2: commerciële oriëntatie; laagste prijs per eenheid

De primaire taak van de inkoopfunctie is om te komen tot de laagste prijs. De bedrijfsleiding is vooral geïnteresseerd in de door inkoop gegenereerde inkoopbesparingen en andere bijdragen van inkoopers aan het financiële resultaat van de onderneming.

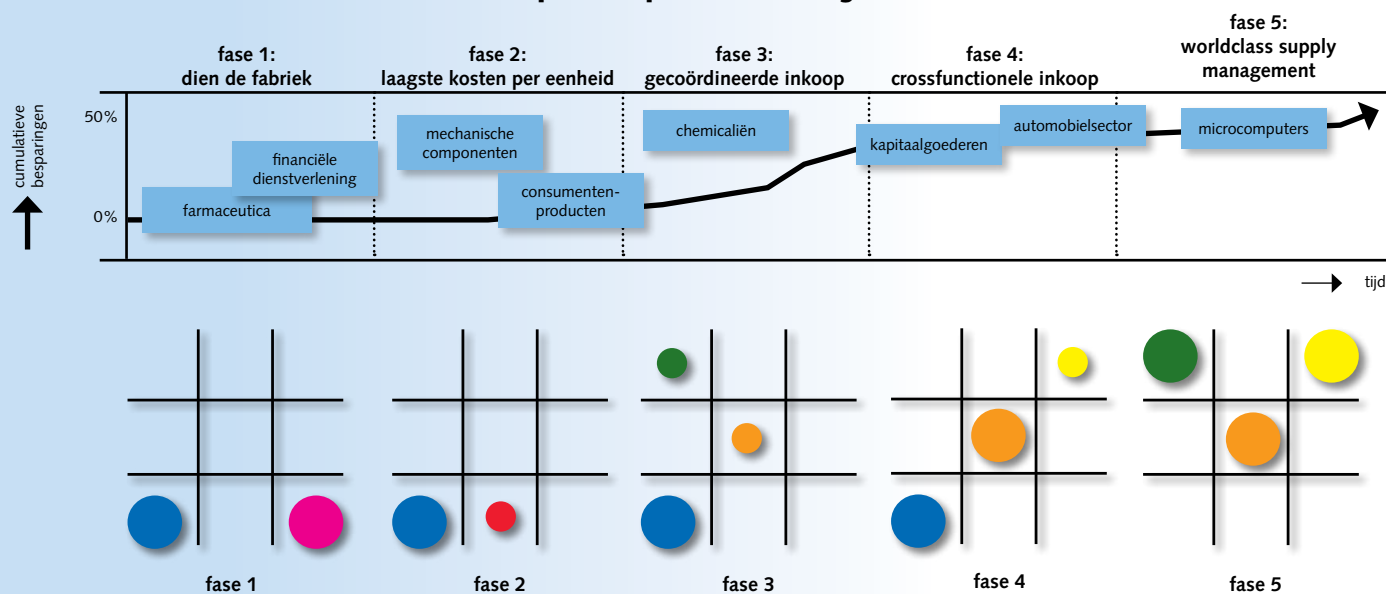
Fase 3: gecoördineerde inkoop

De directie gaat over tot het bundelen van gemeenschappelijke aankopen over de diverse vestigingen. Standarisatie en het formaliseren van de inkoopprocessen en -procedures staan centraal.

Kenmerk van de hiervoor beschreven drie fasen is de sterk functionele oriëntatie op inkoop waarin de rationalisatie- en structuurrol vooropstaan.



Rol inkoopfunctie per ontwikkelingsfase



Voor de betekenis van de kleuren zie pagina 28. De omvang van bollen geeft het belang weer

Fase 4: interne integratie: crossfunctioneel inkopen

Het strategische belang van inkoop wordt binnen de eigen organisatie erkend en inkoopfunctionarissen zijn betrokken bij strategische vraagstukken ten aanzien van *make or buy*, offshoring en samenwerking met leveranciers. Strategische leveranciers worden gezien als probleemoplossers en op hun creativiteit en innovatievermogen beoordeeld.

Fase 5: externe integratie; worldclass supply management

Het inkoopbeleid is geïntegreerd in de organisatiestrategie. Integrale ketenkwaliteit is onderdeel van de strategie. De inkoopafdeling en de leverancier kunnen anticiperen op de eindklant en de juiste producten op het juiste moment op de markt brengen.

In de laatste twee fasen komt meer dan in de drie voorafgaande fasen de nadruk te liggen op de ontwikkelrol. Grofweg kunnen we constateren dat bij verdergaande inkoopontwikkeling een commerciële oriëntatie, die de rationalisatirol benadrukt, plaatsmaakt voor een inkoopfunctie die zowel beoordeeld wordt op zijn financiële impact als ook op zijn businessimpact.

Affiniteit

Het creëren van businessimpact betekent dat de inkoopfunctie stevig geïntegreerd

moet zijn in de organisatie en de stappen van bijvoorbeeld het tactische inkoopproces doorlopen worden in crossfunctionele teams waarin alle relevante disciplines zijn vertegenwoordigd. Een dergelijke ontwikkeling moet gedragen en ondersteund worden door de drijfveren van individuele inkoopfunctionarissen en de cultuur binnen de inkoopfunctie.

Concreet betekent dit dat een organisatie een duidelijke keuze moet maken voor de mate van inkoopvolwassenheid die het wil bereiken en de daarmee corresponderende rollen. De rationalisatirol vraagt om een inkooppopulatie met voldoende rode (kracht, durf en tempo) en oranje drijfveren (resultaat, prestatie en vooruitgang). Business alignment en de daarmee corresponderende ontwikkelrol vraagt ook om voldoende groen (verbanden, draagvlak en verbinden), omdat bij deze laatste rol het door inkoopfunctionarissen creëren van draagvlak en het kunnen onderhouden van constructieve interne- en externe relaties succesfactoren zijn. En bij een verdergaande globalisering moeten inkoopprofessionals ook om kunnen gaan met cultureel andere normen en waarden patronen. Groen wordt bij business alignment en een verdergaande globalisering een onmisbare drijfveer voor succesvolle inkooporganisaties.

Schematisch kunnen wij bij elke ontwikkelingsfase bepalen welke drijfveren hierbij van

nature de meeste affiniteit hebben. Hiermee kan worden geïllustreerd dat sommige drijfveren en groeps culturen van nature meer affiniteit hebben bij het ene of het andere ontwikkelingsstadium en de daarmee corresponderende inkooprollen. De indicaties zijn niet bedoeld als kwalificatie, maar geven de gewenste richting aan.

Conclusie

Afhankelijk van de doelen die met de inkoopfunctie bereikt moeten worden en de daarmee corresponderende rollen en mate van interne en externe integratie, zal de inkoopmanager zowel ten aanzien van het drijfverenprofiel als ook van het competentieprofiel bewuste keuzes moeten maken voor de inkoopprofessionals onder zijn leiding. Als de inkoopmanager hiervoor geen aandacht heeft, zullen de verkeerde drijfveren en de ontbrekende competenties de harde belemmeringen vormen voor vooruitgang. Organisaties die bijvoorbeeld competentie management toepassen op de inkoopfunctie scoren hoger op de World Class Purchasingladder! Onderzoek naar drijfveren bij medewerkers en competentie management zijn onmisbaar bij een verdergaande inkoopontwikkeling. ●

Drs. Jan Roddeman is kennismanager en trainer bij NEVI, drs. Richard Berenschot is directeur Management Drives.