



Naam Léon Fleuren
Functie directeur
Consultancy Privaat
Organisatie AevesBenefit



Naam Frank van der Heijden
Functie eindverantwoordelijke voor
sector Privaat en Semi Publiek
Organisatie AevesBenefit

BUSINESS ALIGNMENT MEETBAAR MAKEN

Nut en noodzaak van business alignment zijn onomstreden. Maar hoe maak je van vogels in de lucht vogels in de hand? Adviseurs Léon Fleuren en Frank van der Heijden ontwikkelden een model om de mate van business alignment op categorieniveau vast te stellen.

Inkopers hebben als doel maximaal bij te dragen aan de bedrijfsstrategie en de daarvan afgeleide bedrijfsdoelstellingen. Samenwerking is hierbij van doorslaggevend belang: kennen we onze interne klant goed genoeg om echt te begrijpen waar de uitdaging ligt en zitten we met de juiste stakeholders aan tafel?

Diverse onderzoeken en publicaties tonen aan dat er een significante relatie bestaat tussen de mate van business alignment vanuit inkooperspectief en de positieve impact op operationele efficiency en zelfs concurrentievoordeel. Ook uit interviews met cpo's blijkt het toenemende belang van een betere aansluiting op de noden van de business. Een goede alignment tussen inkoop en de business is een absolute basis voor een organisatie om optimaal te kunnen presteren.

Silovorming

In het verleden heeft het afstemmen van de inkoopstrategie op de bedrijfsstrategie al behoorlijk wat aandacht gekregen. Kijk je

een laag dieper, dan zie je dat inkoopinspanningen nog lang niet altijd afgestemd zijn op de doelstellingen van de business. Een typisch voorbeeld is een situatie waarin het voor de business van belang is om zo vroeg mogelijk toegang te krijgen tot de laatste innovaties, terwijl voor inkoop kostenbesparing de hoofddoelstelling is. Daarnaast zijn er legio voorbeelden van silovorming binnen organisaties en hoe die leidt tot suboptimale samenwerking, tegenstrijdige doelen en het missen van synergievoordelen.

Doelgericht verbeteren

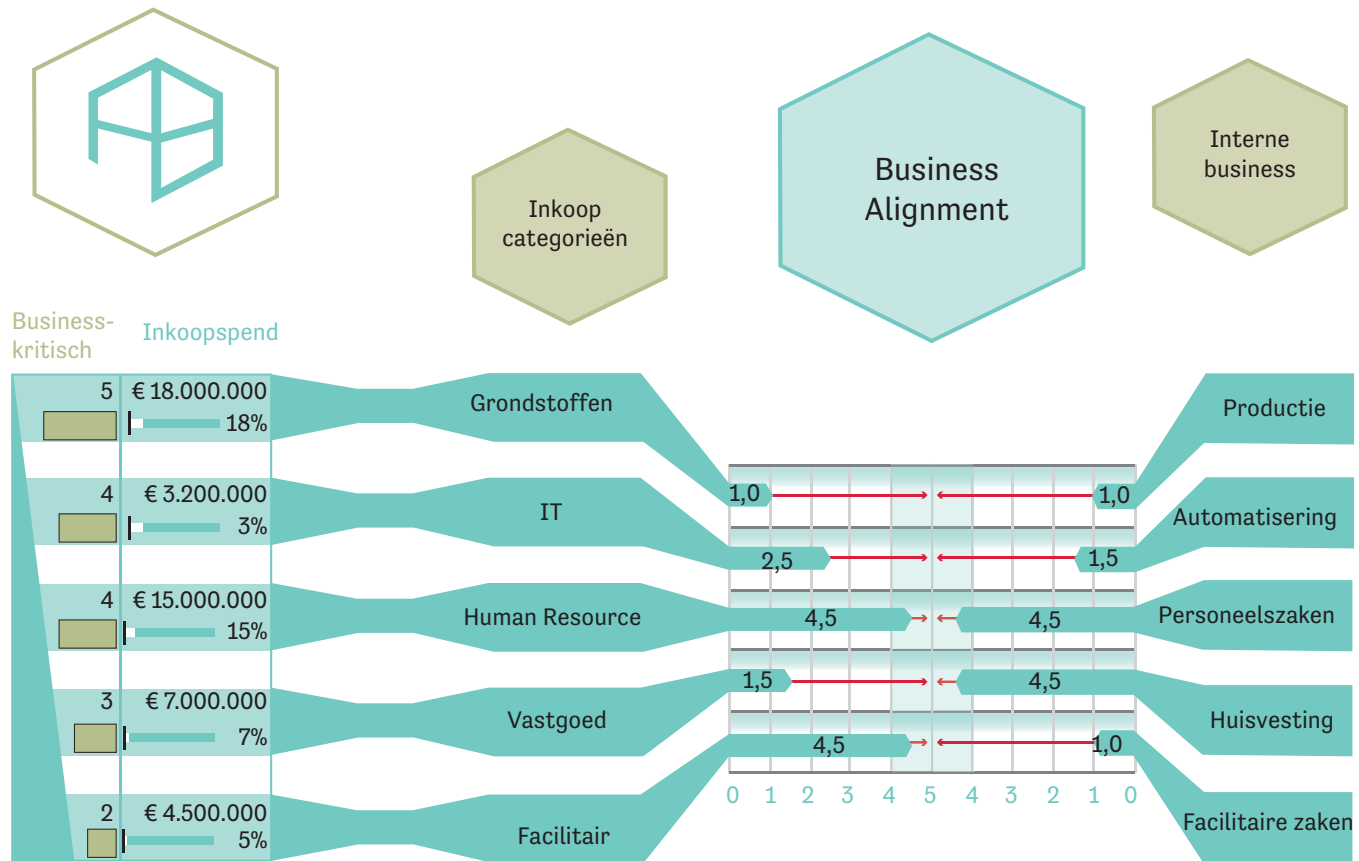
Bovenstaande zal geen verrassing zijn. Maar waarom blijft het dan toch misgaan? Omdat we vaak niet weten waar we staan. Hoe kijken we als inkoopafdeling naar onze interne businessstakeholders? Wat zijn onze ambities? Hoe percipiëren businessstakeholders de inspanningen en resultaten van inkoop? Daarom hebben wij het Business Alignment Model ontwikkeld. Want als we weten waar we staan, kunnen we ook doelgericht verbeteren.

Het model is ontwikkeld om organisaties de mogelijkheid te bieden om te analyseren in hoeverre de inkoopafdeling en de businessstakeholders op een lijn liggen. Dit gebeurt door de samenwerking tussen inkoop en de businessstakeholders vanuit beide perspectieven in kaart te brengen. Om tot optimale alignment te komen is het uitgangspunt dat zowel inkoop (het inkooperspectief) alsmede de business (het businessperspectief) aan een set van kritische succesfactoren moeten voldoen.

Uitgebreide enquête

Het Business Alignment Model maakt gebruik van een uitgebreide enquête en waar nodig aanvullende

FIGUUR 1: BUSINESS ALIGNMENT MODEL



Bron: AevesBenefit, 2017.

interviews om zowel het inkooperspectief als het businessperspectief te kunnen beoordelen. Hiermee wordt de huidige situatie in kaart gebracht. Dit gebeurt door zowel de betrokken inkopers als de businessstakeholders zichzelf te laten beoordelen om een zo compleet mogelijk beeld te schetsen. Een inkoper die verantwoordelijk is voor de inkoop van ICT vult voor zijn categorie de enquête in vanuit zijn perspectief, terwijl zijn businesscounterpart de enquête voor dezelfde categorie invult vanuit businessperspectief. De antwoorden op de vragen leiden tot scores vanuit de verschillende perspectieven.

Naast het vaststellen van de huidige situatie wordt op eenzelfde wijze een beeld geschetst van de ambities van beide partijen. Deze *fit-gap analysis* is onmisbaar voor de stap van denken naar doen. Door gerichte handvatten en interventies is het mogelijk om de kloof tussen de inkoopafdeling en haar businessstakeholders te verkleinen.

Inkooperspectief

Beide invalshoeken uit de enquête zijn onderverdeeld in vijf verschillende kritische succesfactoren. Voor het inkooperspectief zijn dit:

1. Huidige samenwerking: de mate waarin de inkoopafdeling samenwerkt met businessstakeholders.
2. Persoonlijke en zakelijke relatie: in hoeverre

bestaat een relatie die gebaseerd is op vertrouwen en reciprociteit, onder meer de gunfactor?

3. Competenties: bezit de inkoper de juiste vaardigheden voor de taak waarvoor hij vanuit businessperspectief staat?
4. Inkoopvolwassenheid: de volwassenheid van de afdeling inkoop om te kunnen bepalen of inkopers in staat worden gesteld hun werk goed te doen.
5. Kennis van de business: beschikt de inkoper over voldoende materiedeskundigheid alsook specifiek inzicht in de behoeften van de business op de korte, middellange en lange termijn?

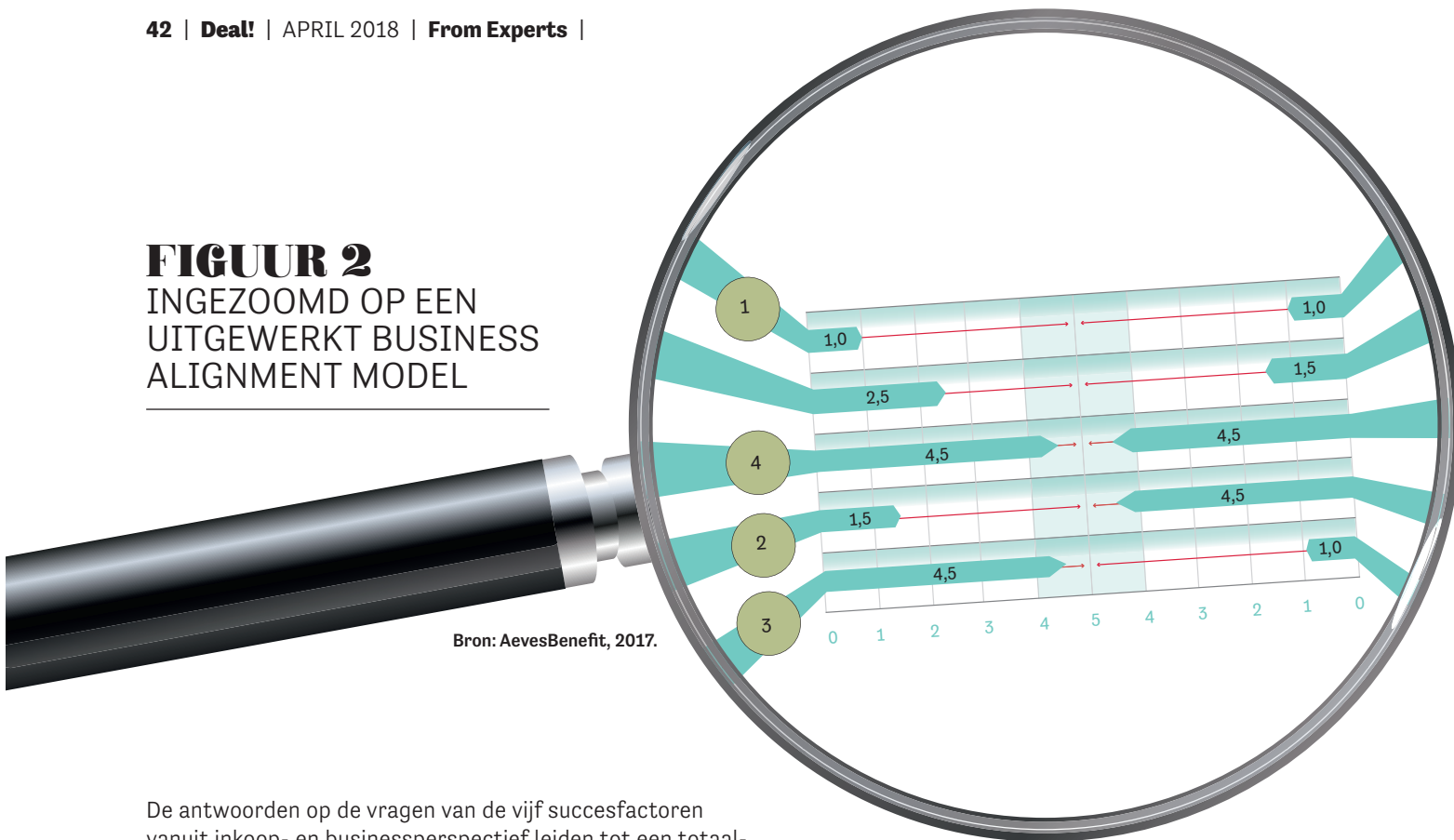
Businessperspectief

Vanuit businessperspectief zien we op onderdelen deels een overlap met het inkooperspectief, maar er zijn ook verschillen:

1. Huidige samenwerking: de mate waarin de businessstakeholders samenwerken met inkoop.
2. Past performance: wat heeft inkoop in het verleden gepresteerd om doelstellingen van businessstakeholders te kunnen halen, heeft de business vertrouwen in inkoop?
3. Competenties: heeft de businessstakeholder de juiste vaardigheden voor de taak waar hij vanuit de bedrijfsstrategie voor staat?
4. Vakvolwassenheid: scoort de volwassenheid van de business voldoende om te kunnen bepalen of de business in staat is het werk goed te kunnen doen?
5. Businessuitdagingen: is er vanuit businessperspectief een ambitie of urgentie om te verbeteren en kan inkoop hierin een rol vervullen?

FIGUUR 2

INGEZOOMD OP EEN UITGEWERKT BUSINESS ALIGNMENT MODEL



Bron: AevesBenefit, 2017.

De antwoorden op de vragen van de vijf succesfactoren vanuit inkoop- en businessperspectief leiden tot een totaalscore per inkoopcategorie. Deze score vertaalt zich in een schaal van 1 tot 5 voor beide perspectieven, zie figuur 1. In de figuur zie we vijf (willekeurige) inkoopcategorieën. Voor elke categorie is een inkoopverantwoordelijke die de contacten onderhoudt met zijn interne klant (rechts in de figuur). De cijfers visualiseren de uitkomsten van de enquêtes die ingevuld zijn vanuit inkoop- en businessperspectief. Helemaal links zien we aanvullende informatie over het belang van de specifieke inkoopcategorie voor de organisatie (business kritisch) alsmede de spend per inkoopcategorie. Figuur 2 hierboven zoomt in op de situatie zoals die in figuur 1 staat weergegeven.

Gunfactor

In situatie 1 (categorie grondstoffen) zien we totale mis-alignment. Een grote afstand tussen inkoop en de business waarbij beide perspectieven slechts 1 uit 5 scoren. Oorzaken kunnen zijn het gebrek aan kennis van de business vanuit inkoop, een beperkte inkoopvolwassenheid, of een afwachtende houding en geen ambitie om hierin te veranderen.

Ook vanuit businessperspectief ontbreekt een goede aansluiting. Er wordt bijvoorbeeld geen urgentie gevoeld om inkoop te betrekken; mogelijk ontbreekt het aan vertrouwen of is er geen gunfactor waardoor de relatie tussen stakeholders niet tot stand komt. Inkoop wordt daardoor te laat bij bedrijfskritische vraagstukken betrokken of alleen bij het afhandelen van het contract. Samenwerking ontbreekt.

Urgentiebesef

In situatie 2 (categorie vastgoed) zien we een hoge score vanuit businessperspectief. Dit betreft gezien de hoge totaalscore alle kritische succesfactoren. Er is sprake van een urgentiebesef, een idee dat er iets moet veranderen (bijvoorbeeld een kostenreductieprogramma). De business staat open voor toenadering door de inkoopafdeling en ze heeft ook zelf de ambitie en competenties om op een andere manier met de keten om te gaan. Inkoop zelf daarentegen is introvert, niet ambitieus, onvolwassen en/of beschikt niet over de juiste competenties.

In situatie 3 (categorie facilitair) is het precies andersom: inkoop is ambitieus, volwassen en bezit de juiste competenties om het maximale resultaat te behalen in samenwerking met de business. Hier is de business er echter nog niet aan toe.

Onderscheidend vermogen

Situatie 4 (categorie human resources) is de ideale situatie. Vanuit beide perspectieven een positieve score ten aanzien van de kritische succesfactoren, getuige de hoge totaalscore (beide 4,5 op een schaal 5). Ambities en competenties zijn aanwezig, er is een onderlinge gunfactor en vertrouwen in elkaars prestaties. Men scoort hoog op vakvolwassenheid en er bestaat een bepaalde mate van urgentie waarbij inkoop als volwaardig partner gepercipieerd wordt.

Zo is er structureel overleg tussen inkoop en de business en zijn gezamenlijke doelstellingen vastgelegd in een plan waarop strak gestuurd wordt. Deze vruchtbare samenwerking kan leiden tot geweldige resultaten als onderscheidend vermogen en concurrentievoordeel op bedrijfsniveau.

Relaties onderhouden

Een succesvolle inkoopafdeling werkt als team samen met de business. Hier kan technologie aan bijdragen, maar uiteindelijk zullen de kritische succesfactoren de samenwerking maken of breken. Dit betekent in de praktijk dat er werk aan de winkel is. De kwaliteit van de huidige samenwerking zegt immers niet alles. Vaststellen en onderhouden van de relatie tussen stakeholders, hun competenties, vakvolwassenheid en kennis van elkaars (inhoudelijke) uitdagingen bepalen het succes. ●