

Voegt business-gedreven inkoop waarde toe aan SW-bedrijven?



Onderzoek van AevesBenefit naar business-gedreven inkoop binnen SW-bedrijven

Amsterdam, augustus 2020

Casper van der Geest
Wim Nieland

Business-gedreven inkopen bij SW-bedrijven

Veel organisaties passen business-gedreven inkoop toe: een theorie uit Gerco Rietvelds boek *'Inkoop een nieuw paradigma'*. Hiermee beschrijft hij de kansen van het business-gedreven maken van de inkoopfunctie. Bij business-gedreven inkoop leveren de leveranciers direct een bijdrage aan de organisatiedoelstellingen, dit kan voor elke organisatie meerwaarde opleveren.

“Business-gedreven inkoop houdt in: hoe zorg ik dat leveranciers een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen” – **Gerco Rietveld**

Is deze theorie ook toepasbaar op Sociale Werk-bedrijven (SW-bedrijven)? Kan business-gedreven inkoop een positieve bijdrage leveren aan het halen van organisatiedoelstellingen van SW-bedrijven? En maken zij al gebruik van business-gedreven inkoop?

In het voorjaar van 2020 onderzocht AevesBenefit de business-gedrevenheid van de inkoopfunctie binnen de SW-bedrijven en wat business-gedreven inkopen voor deze organisaties kan betekenen. Dit onderzoeksartikel vat de bevindingen samen.

Business-gedreven inkoop

Hoe kun je als inkoop, met behulp van business-gedreven inkoop, de leveranciers een directe bijdrage laten leveren aan de organisatiedoelstellingen? Om dit doel te bereiken moeten een paar stappen worden gezet (zie Figuur 1). De klantbehoefte vormt het vertrekpunt. Deze wordt met de *customer journey* in kaart gebracht. De klantbehoefte dient vervolgens vertaald te worden in *business KPI's*. Tot slot wordt de inkoopstrategie gebaseerd op de business-strategie. Hierdoor ontstaat een integraleprestatieketen. Door deze ketengerichte benadering dragen leveranciers concreet bij aan het realiseren van organisatiedoelstellingen.



Figuur 1. Inkoopframework voor Business-gedreven inkoop

Uit het inkoopframework van Gerco Rietveld volgen factoren van business-gedrevenheid voor inkoopafdelingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau (zie Tabel 1).

Strategisch niveau	
Strategische uitlijning	Directe koppeling van de inkoopstrategie aan de doelstellingen van de organisatie.
Leiderschap, talent en intelligence	De ingrediënten om inkoop een volwaardige rol te geven binnen de processen van de organisatie.

Tactisch niveau	
Leveranciersmanagement	Intensiveren van relaties met kernleveranciers gericht op het uitbouwen van succes van de organisatie door alliantievorming
Inkoopbeleid	Een beleid dat inkopers houvast geeft, en is afgestemd om een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelstellingen.
Operationeel niveau	
Sourcing	De identificatie, selectie en contractering van de best presterende leveranciers.
Focus van de inkoop	Die aspecten waar inkoop zich op concentreert.
Scholing en samenwerking	De professionaliteit van de inkopers in scholing en samenwerking.

Tabel 1. Factoren van business-gedreven inkoopafdelingen op drie niveaus

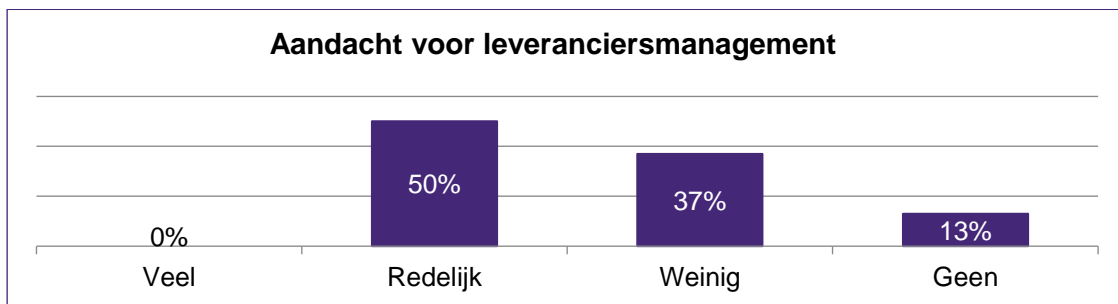
Rietvelds theorie is volgens hem vooral toepasbaar op middelgrote en grote organisaties. Die kunnen invulling geven aan de strategische aspecten van business-gedrevenheid. Business-gedreven inkoop is te koppelen aan inkoopvolwassenheid. Het inkoopvolwassenheidsmodel van Rozemeijer en Van Weele kent zes fases: in fasen 1-3 zijn inkoopafdelingen inkoopgedreven en in fasen 4-6 business-gedreven. De fase waarin een organisatie zich bevindt, heeft gevolgen voor de factoren voor business-gedreven inkoop. Hoe hoger de fase, hoe meer deze factoren aanwezig zijn.

Business-gedreven inkoop bij SW-bedrijven

SW-bedrijven helpen personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in hun ontwikkeling en begeleiden hen naar een passende baan. In Nederland zijn er honderd SW-bedrijven. Zij behoren tot de middelgrote en grote organisaties, waar business-gedreven inkoop toepasbaar zou kunnen zijn. Voor dit onderzoek vulden zeventien SW-bedrijven een online vragenlijst in, waarmee de inkoopvolwassenheid en business-gedrevenheid van hun inkoopfunctie werden bepaald. Daarbij lag de focus op de tactische factoren leveranciersmanagement en inkoopbeleid en de operationele factor samenwerking en focus.

A. Leveranciersmanagement

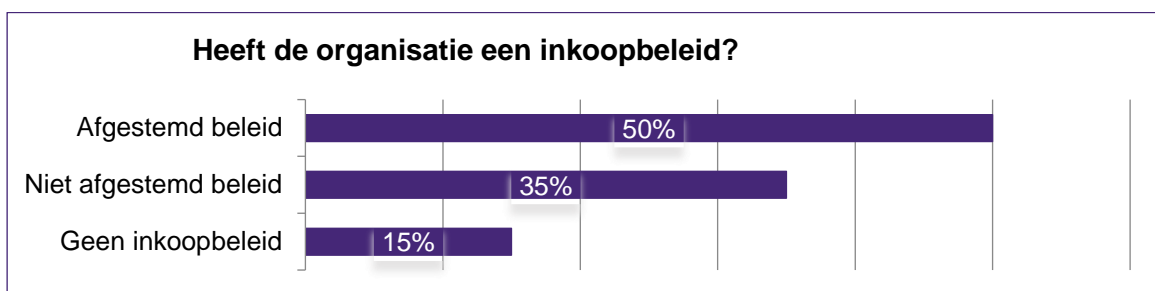
Binnen het inkoopvolwassenheidsmodel wordt in fase 1-2 geen aandacht besteed aan leveranciersmanagement. In fase 3 wordt weinig gebruik gemaakt van leveranciersmanagement maar wordt er wel enige aandacht aan besteed. In fase 4 wordt redelijk aandacht besteed aan leveranciersmanagement en in de laatste twee fasen veel. Het grootste deel van de respondenten geeft aan weinig tot redelijk gebruik te maken van leveranciersmanagement. Deze SW-bedrijven zitten dus gemiddeld in fase 3-4 zitten (zie figuur 1).



Figuur 2. Leveranciersmanagement

B. Inkoopbeleid

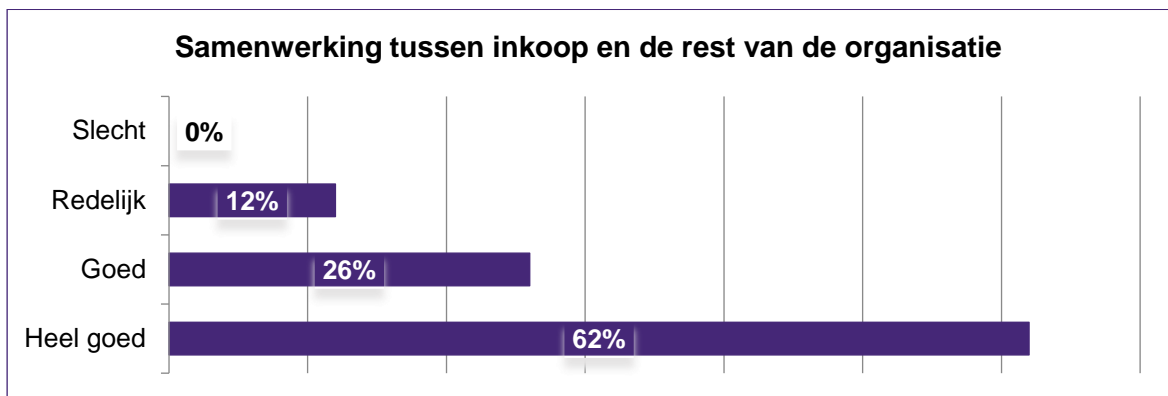
In fase 1-3 van het inkoopvolwassenheidsmodel hebben inkopers geen inkoopbeleid. Of de inkoopafdeling heeft een beleid opgesteld maar deze niet afgestemd op (of met) de rest van de organisatie. In fase 4-6 heeft inkoop een beleid dat is afgestemd op de organisatie en is het gericht op de organisatiedoelstellingen. De helft van de respondenten zit nog in fase 1-3; de andere helft zit in fase 4-6. Gemiddeld de helft van de SW-bedrijven heeft dus nog een belangrijke stap te zetten op het gebied van het inkoopbeleid (zie Figuur 3).



Figuur 3. Inkoopbeleid

C. Samenwerking

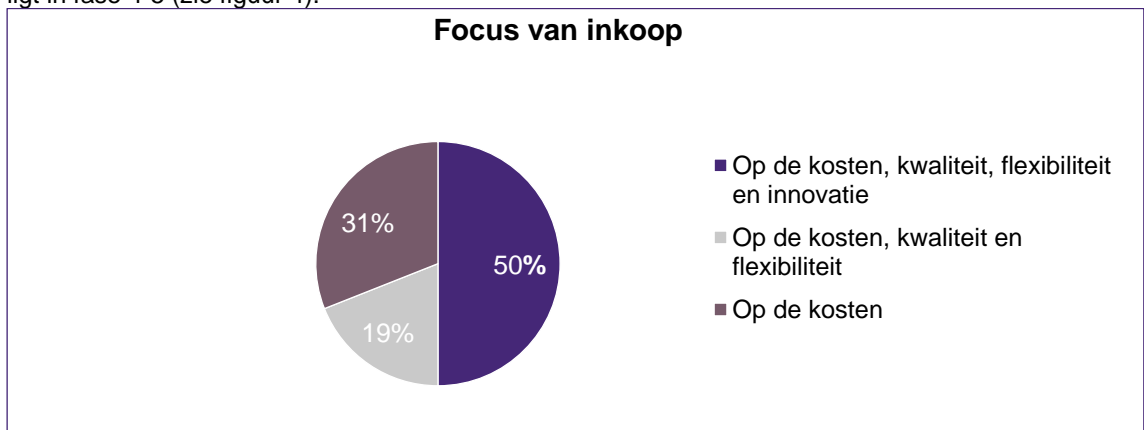
Voor het business-gedreven maken van de inkoop is het belangrijk dat de inkoop goed samenwerkt met de organisatie. Binnen het inkoopvolwassenheidsmodel staat een goede samenwerking centraal in fase 4-5. Het grootste deel (88%) van de respondenten geeft aan dat samenwerking goed tot heel goed verloopt. Een klein deel (12%) is ontevreden over de samenwerking. De SW-bedrijven vallen binnen deze factor dus gemiddeld in fase 4-5 (zie Figuur 4).



Figuur 4. Samenwerking tussen inkoop en de rest van de organisatie

D. Focus van de inkoop

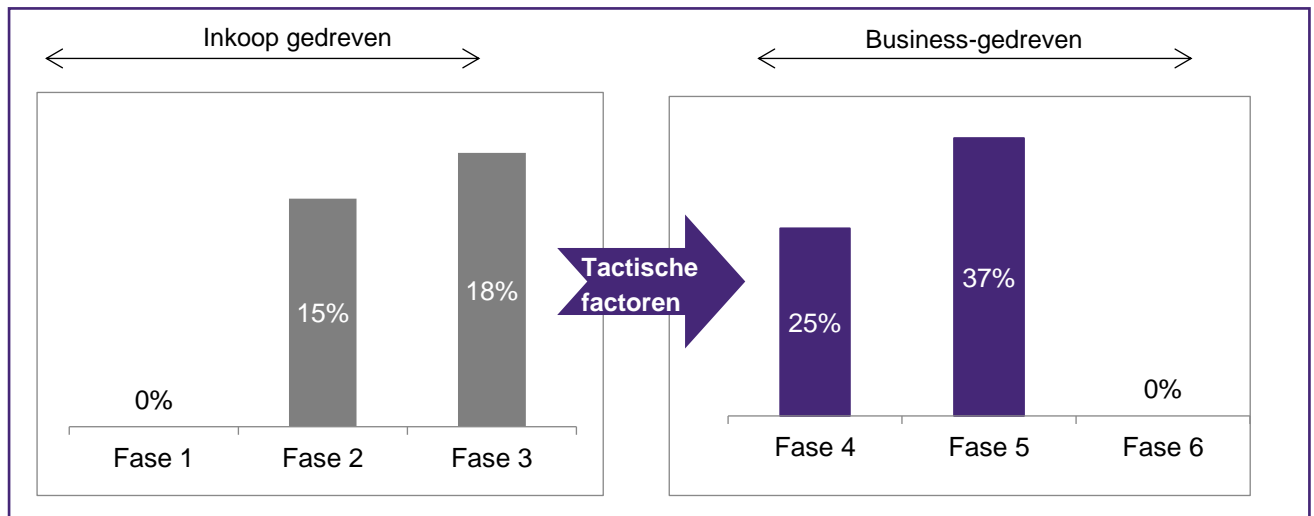
Binnen het inkoopvolwassenheidsmodel richt inkoop zich alleen op de kosten. In fasen 3 en 4 richt inkoop zich op de kosten, kwaliteit en de flexibiliteit en in fasen 5 en 6 richt inkoop zich op de kosten, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie. Het gemiddelde van deze factor bij de SW-bedrijven ligt in fase 4-5 (zie figuur 4).



Figuur 5. Focus van inkoop

Ontwikkeling van de inkoopvolwassenheid bij SW-bedrijven

In Figuur 6 staan de resultaten per fase van het inkoopvolwassenheidsmodel. De *tactische factoren* van de SW-bedrijven bevinden zich vooral in fase 2-3. De *operationele factoren* in fase 4-5. Gerco Rietveld stelt dat het voor business-gedreven inkoop belangrijk is dat de factoren op hetzelfde niveau liggen (*alignment*). De SW-bedrijven moet zich hiervoor ontwikkelen op twee factoren: in hun aandacht voor leveranciersmanagement en het hanteren van een goed afgestemd inkoopbeleid.



Figuur 6. Resultaten factoren per fase van het inkoopvolwassenheidsmodel

A. Ontwikkeling van het leveranciersmanagement

Om het leveranciersmanagement op een hoger niveau te brengen is het ten eerste raadzaam om een **goed inzicht in de leveranciersmarkt** te krijgen. Dat kan met het model van Kraljic. Dit model deelt leveranciers op in vier kwadranten, waar leveranciers in worden geplaatst op basis van het toeleveringsrisico en het financiële risico. Hiermee inkoop een goed beeld van de leveranciersmarkt.

De inkoopers van SW-bedrijven moeten ook **op de hoogte blijven van de ontwikkelingen**. Met het coronavirus is leveranciersmanagement bijvoorbeeld nog belangrijker geworden. Door onzekerheid in de *supply chain* staat de leveringsbetrouwbaarheid onder druk. Daarom is het juist in deze tijd belangrijk dat inkoop nauw contact te houden met leveranciers. Een goede relatie met de leveranciers kan ervoor zorgen dat een SW-bedrijf niet achter in de rij staat zodra de productie weer op gang komt. Verder kan inkoop meerdere leveranciers voor hetzelfde product of dezelfde dienst contracteren. Zo verkleint inkoop de leveranciersafhankelijkheid (*multiple sourcing*).

Ten derde is het belangrijk dat SW-bedrijven **nauw contact hebben met leveranciers** en een goede relatie in stand te houden. Dit betekent ook dat er win-win situaties moeten worden gecreëerd.

Tot slot is het belangrijk dat inkoopers van SW-bedrijven zich ervan bewust zijn, dat leveranciers bereid zijn **meer te doen** voor een SW-bedrijf. Naast de levering van een product of dienst SW-bedrijven zijn leveranciers ook bereid het SW-bedrijf op andere vlakken te helpen. Dat voegt maatschappelijke waarde toe voor de leverancier; zij helpen immers een SW-bedrijf.

Het is dus raadzaam dat inkoop hierover het gesprek aangaat met leveranciers. Zijn zij bereid om naast de levering van een product of dienst ook cursussen te geven aan personen met afstand tot de arbeidsmarkt, of zelfs nog beter, deze personen in dienst te nemen? Zo kan inkoop leveranciers laten bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Door deze stappen te zetten laten SW-bedrijven de factor *leveranciersmanagement* groeien richting fase 4-5 in het volwassenheidsmodel.

“Ik ben als leverancier bereid meer te doen voor SW-bedrijven naast de levering van mijn goederen; ik denk dat andere organisaties hier hetzelfde over denken”.

- Leverancier van een SW-bedrijf

B. Ontwikkeling van het inkoopbeleid

Om inkopers binnen SW-bedrijven meer richting te geven voor hun werkzaamheden is het aan te raden dat alle SW-bedrijven een goed **intern afgestemd inkoopbeleid** hanteren. Cedris, de koepelorganisatie van alle SW-bedrijven, heeft hiervoor een format ontwikkeld. Deze wordt nog niet door elk SW-bedrijf gebruikt. Met dit beleid als voorbeeld is het belangrijk dat inkoop dit samen met de *business* en de directie aanpast naar de eigen organisatie. Zo wordt de hele organisatie betrokken bij inkoop. Inkopers gaan bovendien actief in gesprek met hun *stakeholders* en stellen samen scherp (in het kader van verwachtingenmanagement) wat er van inkoop verwacht wordt. Dit kan ervoor zorgen dat SW-bedrijven de factor *inkoopbeleid* richting fase 4-5 laten groeien.

“Een inkoopbeleid biedt Cedris zeker aan, wat de SW-bedrijven hier verder mee doen is aan hen”. –
Inkoopmanager Cedris

Ontwikkeling van business-gedreven inkoop bij SW-bedrijven in vijf stappen

In Tabel 2 staan de stappen die SW-bedrijven kunnen zetten bij de implementatie van business-gedreven inkoop. SW-bedrijven kunnen deze stappen hanteren om leveranciers een bijdrage te laten leveren aan hun organisatiedoelstellingen. Binnen deze stappen zijn de aanbevelingen op het gebied van leveranciersmanagement en het inkoopbeleid opgenomen.

	Doel	Niveau en actie	Aanbeveling voor inkoopbeleid en leveranciersmanagement
Stap 1	Behoefte in kaart brengen	Strategisch niveau: Management dient duidelijk aan te geven voor welk doel de organisatie inkoop.	Het uiteindelijke doel waarvoor er wordt ingekocht is bij SW-bedrijven: mensen met afstand tot de arbeidsmarkt ontwikkelen en helpen aan een passende baan.
Stap 2	Behoefte vertalen in KPI's	Strategisch niveau: Het management vertaalt de behoefte in KPI's. Deze KPI's zijn de leidraad voor inkoopmanagers op basis waarvan zij worden getoetst.	De behoefte moet SMART vertaald worden in KPI's. Bijvoorbeeld: in het tweede kwartaal van 2021 moeten er 5 nieuwe personen met afstand tot arbeidsmarkt in dienst worden genomen door leveranciers.
Stap 3	Inkoopstrategie baseren op de KPI's en het inkoopbeleid baseren op de inkoopstrategie	Tactisch niveau: Inkoopmanagers gebruiken de KPI's voor het opstellen van hun inkoopstrategie. Op basis van deze strategie dient een inkoopbeleid te worden opgesteld.	De inkoopstrategie moet zo worden opgesteld dat deze KPI's worden gehaald. In de strategie kan worden gezet: Binnen het programma van eisen wordt er gevraagd of leveranciers bereid zijn personen met afstand tot

	Doel	Niveau en actie	Aanbeveling voor inkoopbeleid en leveranciersmanagement
Stap 4			arbeidsmarkt in hun bedrijf op te nemen of op te leiden. Kan een leverancier hieraan voldoen, dan maken zij meer kans bij het winnen van de aanbesteding.
	Inzicht creëren in leveranciersmarkt	Tactisch/operationeel niveau: Inkoopmanagers en inkopers dienen een goed inzicht in de leveranciersmarkt te creëren.	Inkopers moeten zich verplaatsen in de leveranciers. Veel leveranciers staan er voor open om, naast de levering van een product of dienst, SW-bedrijven te helpen bij het halen van organisatiedoelstellingen. Dit kan een belangrijk onderscheidend aspect zijn van leveranciers.
Stap 5	Juiste leverancier(s) contracteren	Operationeel niveau: Deze stap wordt uitgevoerd door de inkopers op basis van hun inzicht in de leveranciersmarkt.	SW-bedrijven kopen hun producten of diensten in via aanbestedingen. Het is raadzaam het beeld van de inkoper van de leveranciersmarkt mee te nemen bij de opstelling van het programma van eisen hiervoor.

Tabel 2. Stappenplan voor business-gedreven inkoop bij SW-bedrijven

Als de juiste leverancier(s) is (zijn) gecontracteerd en de juiste eisen zijn gesteld in de aanbesteding wordt er business-gedreven ingekocht. SW-bedrijven laten dan hun leveranciers bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

Conclusie

De theorie van Rietveld is op SW-bedrijven goed toepasbaar. Het zijn vooral middelgrote tot grote organisaties die goed invulling kunnen geven aan de strategische aspecten van business-gedrevenheid.

Uit het onderzoek blijkt verder dat de inkoopafdelingen van SW-bedrijven zich in een hoge fase van inkoopvolwassenheid bevinden bij de operationele factoren. De inkopers leggen bij de inkoop van een product of een dienst de focus op de juiste aspecten. Ook werken zij goed samen binnen de organisaties.

De SW-bedrijven kunnen zich echter nog ontwikkelen, vooral bij de leveranciersmanagement en het hanteren van een inkoopbeleid. Om deze tactische factoren op hetzelfde niveau te brengen als de operationele factoren kunnen zij leveranciers een directe bijdragen laten leveren bij het behalen van hun organisatiedoelstellingen. Ook kunnen veel SW-bedrijven inkopers meer houvast geven door het hanteren van een goed intern afgestemd inkoopbeleid.

Als de tactische factoren op een lijn liggen met de operationele factoren, is business-gedreven inkoop te realiseren.

Over de auteurs

[Casper van der Geest](#) is in juni 2020 afgestudeerd aan de Haagse Hogeschool op dit onderwerp.

[Wim Nieland MSc MBA](#) is Business development director bij inkoopadviesbureau AevesBenefit.

Over AevesBenefit

AevesBenefit is hét inkoopadviesbureau voor advies, werving & selectie, outsourcing, talent ontwikkeling en detachering. De resultaten van onze klanten staan centraal. Alleen het beste voor onze klanten vindt AevesBenefit goed genoeg. Om succesvol te blijven, investeren we dan ook continu in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van onze consultants. Dit inspireert de beste consultants in ons vak om zich aan AevesBenefit te binden. Gezamenlijk vormen wij een bruisend netwerk van ruim 250 eigen inkoopconsultants, die *'fun to work with'* zijn. Met onze consultants, partners en klanten vormen we het kloppend hart van het inkoopvakgebied. Gedreven door performance, met een snelle, betrouwbare en professionele dienstverlening.

What makes you tick?

AevesBenefit
Hogehilweg 3
1101 CA Amsterdam
Telefoon: +31(0)20 311 64 99
E-mail: info@aevesbenefit.com
Website: www.aevesbenefit.com

Bijlage: Onderzoeksverantwoording

In het voorjaar van 2020 onderzocht AevesBenefit samen met Casper van der Geest (student van de Haagse Hogeschool) of de theorie van Gerco Rietveld (Inkoop een nieuw paradigma) toepasbaar is binnen de publieke sector, specifiek op SW-bedrijven.

In het onderzoek kwamen de onderstaande vragen aan de orde.

Hoofdvraag

Hoe kan business-gedreven inkopen SW-bedrijven helpen bij het behalen van hun organisatiedoelstellingen?

Deelvragen

1. Welke factoren bepalen de business-gedrevenheid van een inkoopafdeling?
2. Hoe kan een business-gedreven inkoopafdeling worden toegepast in de publieke sector?
3. In welke mate wordt er door de inkoopafdelingen van SW-bedrijven business-gedreven ingekocht?
4. Hoe kan business-gedrevenheid de kwaliteit van de te leveren diensten door SW-bedrijven beïnvloeden?
5. Welke veranderingen moeten er binnen SW-bedrijven doorgaans plaatsvinden om business-gedreven inkoop een positieve bijdrage te laten leveren aan de organisatiedoelstellingen?

Onderzoeksopzet

Met het inkoopvolwassenheidsmodel van Rozemeijer en Van Weele en het inkoopframework van Gerco Rietveld zijn de factoren bepaald van business-gedrevenheid voor inkoopafdelingen. Gerco Rietveld en inkoopdocent Joris van Heeringen van de Haagse Hogeschool hebben geholpen bij de uitwerking ervan op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Vervolgens werd is de definitie van business-gedrevenheid vertaald voor de publieke sector, waartoe SW-bedrijven behoren.

Om de business-gedrevenheid van de inkoopfunctie van SW-bedrijven te onderzoeken, zette AevesBenefit vervolgens een online vragenlijst uit bij honderd verschillende inkoopafdelingen van SW-bedrijven. Hierop reageerden zeventien organisaties. Daarnaast voerde AevesBenefit zeven diepte-interviews met inkopers uit het werkveld, leveranciers van SW-bedrijven en Gerco Rietveld.

Met het inkoopvolwassenheidsmodel van Rozemeijer en Van Weele werd vervolgens de mate van business-gedrevenheid getoetst en bepaald welke aspecten konden worden verbeterd. Tot besluit bekeek AevesBenefit hoe deze aspecten verbeterd konden worden.