

INKOOP HEEFT BEHOEFTE AAN EEN ANDER GELUID:

Van blues naar

De inkoper van nu heeft niet alleen andere vaardigheden nodig dan de inkoper van pakweg twintig jaar geleden. Hij moet stoppen met klagen en meer passie voor zijn vak hebben, optimisme en creativiteit uitstralen, en anderen kunnen verleiden. De effectiviteit van inkoop zal hierdoor worden verhoogd.

Inkoop is mensenwerk. De effectiviteit van de inkoopfunctie wordt sterk bepaald door de inkoopprofessionals die daarbinnen werkzaam zijn. De taakhoud van inkopers heeft in de afgelopen decennia een grote verandering doorgemaakt. In de jaren tachtig werd de inkoper in personeelsadvertenties nog beschreven als een zelfstandige, prijsgerichte onderhandelaar. De inkoper van vandaag moet een allrounder, ondernemer, teamspeler, bruggebouwer, synergiezoeker en adviseur zijn. Een andere taakhoud betekent ook dat nieuwe kennis en vaardigheden noodzakelijk worden. De leidende ondernemingen op gebied van inkoop realiseren zich dat mensen belangrijk zijn en besteden veel tijd aan het rekruteren en opleiden van de juiste mensen.

Zonder de ambitie te hebben om compleet te zijn, wil ik laten zien welk interessant onderzoek er is gedaan op dit gebied. Als eerste wil ik ingaan op de vraag: wat bepaald de effectiviteit van een inkoopprofessional? In de periode 1995-2008 zijn diverse artikelen en onderzoeken gepubliceerd die aandacht besteden aan factoren die de effectiviteit van een inkoopprofessional beïnvloeden. Er zijn onderzoekers die het antwoord vooral zoeken in de wat de inkoper moet doen (de taak) en welke kennis en vaardigheden

noodzakelijk zijn om die taak goed uit te voeren. Andere onderzoekers concentreren zich meer op de persoon achter de inkoper. Zij gaan bijvoorbeeld in op vragen als:

- wat motiveert de inkoper?
- hoe gaat de inkoper om met conflicten?
- welke impact heeft *job stress* op de inkoper?
- wat bepaalt *job satisfaction* van een inkoper?
- maakt het uit of de inkoper een man of een vrouw is?

Ten slotte zijn er onderzoekers die het antwoord zoeken in de omgeving waarin de inkoper werkt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het al dan niet aanwezig zijn van human resource management, een cultuur van samenwerken of top management support. Wat maakt een persoon geschikt om als inkoper te werken? Daarvoor kan naar vier aspecten gekeken kan worden: vakkennis, vaardigheden, persoonlijkheid en uiterlijk.

Vakkennis

Vakkennis kan worden gedefinieerd als het theoretische en/of praktische begrip van een bepaald onderwerp verkregen door praktijkervaring en/of opleiding. In de meeste

gevallen zal bij het aannemen van een inkoopprofessional gekeken worden naar de beschikbare inkoopkennis. De aanwezigheid van vakkennis hangt immers nauw samen met de *job performance* van inkopers. Voor de hoogste inkoopbazen ligt dat anders, daar blijkt dat vakkennis niet per se een vereiste is gezien het grote aandeel cpo's zonder specifieke inkoopvakkennis dat wordt aangenomen. Voor de cpo zijn algemene managementvaardigheden veel belangrijker dan inkoopvakkennis. Amerikaans onderzoek stelt dat de inkoper van het jaar 2010 tenminste theoretisch en praktisch begrip moet hebben van de volgende onderwerpen (in volgorde van belangrijkheid):

- supplier relationship management
- total cost analysis
- purchasing strategies and plans
- analysis of suppliers
- competitive supply market analysis

Vakkennis alleen is niet genoeg. Als een inkoopprofessional niet de juiste vaardigheden bezit, zal deze niet effectief zijn.

Vaardigheden

Vaardigheid betreft het vermogen om vakkennis effectief in te kunnen zetten (bijvoorbeeld met behulp van communicatieve

tango



vaardigheden). Binnen de inkoopdiscipline zijn diverse onderzoekers bezig met het verkrijgen van inzicht in welke vaardigheden inkoopprofessionals nodig hebben om hun functie goed uit te oefenen. Als je alle beschikbare studies naast elkaar legt, zoals een van mijn afstudeerders onlangs heeft gedaan, dan blijkt dat meer dan 60 procent van deze onderzoeken 'communicatieve vaardigheden' benoemt als de belangrijkste vaardigheid voor inkoopprofessionals. Daarna komen de volgende vaardigheden (in volgorde van belangrijkheid):

- samenwerken in teams
- interpersoonlijke vaardigheden (luisteren, feedback geven et cetera)
- strategisch denken (business partnering)
- inkooptechnische vaardigheden
- onderhandelen

Bijna alle inkoopprofessionals hebben te maken met een hoge mate van interactie met anderen. Om effectief te zijn in contact met anderen is ook een bepaalde persoonlijkheid gewenst.

Persoonlijkheid

In de in-company trainingen die ik verzorg voor diverse internationale ondernemin-

Voor de cpo zijn algemene managementvaardigheden veel belangrijker dan inkoopvakkennis

gen blijkt keer op keer dat zolang we met inkoopprofessionals praten over inkoopkennis en technische vaardigheden het allemaal prima loopt. Echter, ze hebben vaak moeite om de kennis en vaardigheden om te zetten in daadwerkelijk effectief gedrag als ze aan een rollenspel mee moeten doen. In zo'n setting vallen veel inkopers terug op hun geloof in het eigen gelijk en proberen op basis van overtuigingskracht de ander te beïnvloeden. Maar gelijk hebben betekent nog niet altijd gelijk krijgen. Werkelijk contact maken met een interne klant of een leverancier vraagt van de inkoopprofessionals om los te komen van de eigen belangen en te zoeken naar een gezamenlijke positie. Erik de Bruine, cpo van de Rabobank, stelt dat de toegevoegde waarde van inkoop valt of staat met het focussen op de belangen van de interne klant, zowel rationeel en emotioneel. Hij noemt dit 'klant alignment'. Het rationele stuk is voor de gemiddelde inkoper geen probleem, maar het emotionele stuk wel, zo is mijn ervaring in de trainingen. Het vraagt van in-

kopers dat ze in de huid kruipen van de interne klant, kunnen luisteren, durven door te vragen en empathisch vermogen ten toon kunnen spreiden. Het feit dat inkopers in de meeste gevallen meerdere interne klanten hebben die ieder hun eigen aanpak vereisen, maakt het er niet gemakkelijker op.

Enkele Engelse onderzoekers zijn van mening dat inkoopprofessionals een hoge mate van emotionele intelligentie (EI) moeten bezitten en dus beschikken over de volgende kenmerken:

- zelfkennis: in staat om de eigen emoties te herkennen en te managen
- emotionele veerkracht: in staat om emotionele tegenslagen te verwerken
- zelfmotivatie: drive en energie om resultaten te behalen
- empathie: in staat om emoties en behoeften van anderen te herkennen
- overtuigingskracht: in staat om anderen over te halen hun oordeel en/of mening te veranderen



Overzicht van de constructen

HRD-instrumenten	Inkoopprofielen	Inkoop performance
<ul style="list-style-type: none"> Recruitment Training Coaching/mentoring Performance appraisal Personal development plans Compensation Job rotation 	<ul style="list-style-type: none"> Kennis Vaardigheden Persoonlijkheid Uiterlijk 	<ul style="list-style-type: none"> Significante kostenbesparingen Professionaliteit inkoopfunctie Invloed inkoopfunctie Effectiviteit inkoop professionals

Rüdiger, 2009

- intuïtie: in staat om de intuïtie aan te spreken in complexe situaties.

Uit het onderzoek onder 81 Engelse inkoopmanagers blijkt dat inkoopmanagers gemiddeld hoger scoorden dan collega-managers uit andere functiegebieden op de elementen overtuigingskracht, emotionele veerkracht en zelfmotivatie. Dit betekent dat inkoopmanagers relatief gezien niet beter scoren op de kenmerken zelfkennis, empathie en intuïtie. Terwijl juist deze aspecten van EI belangrijk zijn voor het inkoopvak. Helaas geeft het onderzoek geen verdere verklaring voor deze resultaten. Naar mijn mening een mooi onderwerp voor *further research*.

Een aantal Nederlandse bedrijven werkt al met gedragstesten en sessies met gedrags-therapeuten om deze 'x-factor' te achterhalen bij hun inkoopprofessionals. Enerzijds om te kunnen beoordelen of ze de juiste persoon op de juiste plek zijn en anderzijds om na te gaan op welke punten er noodzaak is aan een stuk persoonlijke ontwikkeling. Naar mijn mening zal er de komende jaren alleen nog maar meer aandacht komen voor persoonlijkheidskenmerken en gedrag van inkoopers.

Uiterlijk

Fysieke kenmerken kunnen direct effect hebben op de effectiviteit van een inkoop. Onderzoek heeft aangetoond dat een aantal uiterlijke kenmerken van verkopers zeer bepalend is voor het opbouwen van vertrouwen bij klanten. De onderzochte kenmerken waren: kledingkeuze, vriendelijke uitstraling van het gezicht, haardracht en overgewicht.

Op overgewicht na, bleken alle factoren positief gerelateerd aan de mate waarin verkopers in staat waren vertrouwen op te bouwen en daarmee dus ook hun verkoopresultaat te verbeteren. Uiterlijk en uitstraling spelen dus een rol bij het presteren van verkopers. De kans is naar mijn mening vrij groot dat dit ook zo zal zijn bij inkoopers.

Wat weten we over het uiterlijk van inkoopers? Het stereotype beeld dat nog bij veel mensen leeft is dat van een man (dus geen vrouw!) van middelbare leeftijd (dus niet jong!) die een kobaltblauw colbert draagt met weinig pasvorm in combinatie met een Mickey Mouse-stropdas, witte sokken en bruine schoenen. Niet bepaald de prins op het witte paard. De realiteit is echter dat er tegenwoordig veel jonge goedgeklede professionals in inkoopland zijn te vinden. Zijn inkoopers zich bewust van het effect die kleding, haardracht en uitstraling kunnen hebben bij contacten met leveranciers en interne klanten? Ik ben er wel benieuwd naar.

Onderzoek

Veel bedrijven hebben de overtuiging dat als een persoon de juiste persoonlijkheid heeft en de potentie om de kennis en technische vaardigheden te leren, deze persoon succesvol zal zijn. Of zoals Bert-Ove Johansson, voormalig cpo van Skanska, stelt: *"I recruit attitude and I train skills."* Dit verklaart dat veel bedrijven hun nieuwe inkoopers trainingen aanbieden op gebied van inkoop-technische vaardigheden. Hoewel er een groeiend aantal publicaties beschikbaar is dat beschrijft in welke richting inkoopkennis en -vaardigheden moeten veranderen, is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar hóé die kennis en vaardigheden het beste ontwikkeld kunnen worden binnen inkooporganisaties. Het is naar mijn mening interessant om de verschillende human resources development (HRD) instrumenten nader te bekijken en te zien of ze werkelijk effectief zijn. Daarom heb ik samen met een van mijn afstudeerders een onderzoek uitgevoerd op dit thema. Uiteindelijk is het onderzoek erop gericht om te bepalen of er een relatie bestaat tussen gebruikte HRD instrumenten, de aanwezigheid van kennis, vaardigheden, gedrag en uiterlijk (inkoopprofielen) en de uiteindelijke inkoopperformance (zie tabel).

We hebben een uitnodiging voor een web-survey verstuurd via de NEVI nieuwsbrief waarop 87 NEVI-leden reageerden. Enkele conclusies uit het onderzoek:

Wat kunnen we op dit moment zeggen over de inkoopprofessionals in Nederland? Met de vakkennis zit het wel goed (scores >3,5 op een 5-puntsschaal). Vaardigheden scoren minder hoog. Op onderhandelen na (score >3,7) scoren de items onder de 3,5, met uitschieters onder de 3 voor 'strategische planning' en 'financiële vaardigheden'. De meeste items met betrekking op persoonlijkheid scoren iets hoger dan 3,5. We hebben gemiddeld genomen te maken met doelgerichte en initiatiefrijke inkoopprofessionals, ze zijn echter minder sensitief voor de emoties van een ander (= empathisch vermogen) en hebben moeite om de aan hen toegekende taken binnen de daarvoor gestelde termijn af te ronden (score nauwelijks hoger dan 3). Wat betreft het uiterlijk is het beeld dat inkoopprofessionals gemiddeld genomen een vriendelijke uitstraling hebben (>3,5), terwijl de scores voor kleding, kapsel en de fysieke verschijning iets lager liggen (net iets meer dan 3). Hier is dus nog winst te behalen!

Het onderzoek bevestigt verder, om het zwak uit te drukken, dat de relatie met HR-functie voor verbetering vatbaar is. Er is nog maar weinig structurele samenwerking tussen de inkoopafdeling en de HR-afdeling en er zijn nog maar weinig inkoopafdelingen die ook echt een HR-professional in dienst hebben. Ook als we kijken naar de HR-instrumenten die ingezet worden dan blijft dat eigenlijk beperkt tot training (score >3,7) en job interviews (score 4,5). HR-instrumenten zoals assessment centers, coaching & mentoring, MD-programma, job rotation worden nog maar matig ingezet (scores <3). Mijn advies aan de Nederlandse inkoopdirecteuren is om toch vooral eens te overwegen meer te investeren in HRM, want onze cijfers tonen aan dat investeren

in HRM een direct en positief effect heeft op de performance van inkoop.

Klaagzangen


Hoewel het de laatste jaren aan het kantelen is, hebben inkopers in de afgelopen twee decennia een reputatie opgebouwd dat ze veel klagen. Essentie van dit geklaag: "Inkoop is strategisch en belangrijk, maar de rest van de organisatie ziet dat niet." Impliciet gaat men hierbij uit van het eigen gelijk en verwijt men anderen (i.e. management, interne klant) kortzichtigheid. In sommige gevallen slaat dit door naar arrogantie, wat bepaald niet helpt als je juist contact wilt maken met de ander. Enkele bekende klaagzangen:

- ik krijg geen managementsupport
- ik word te laat betrokken in het inkoopproces
- ik krijg geen budget los voor inkoopontwikkeling
- ik heb geen goede inkoopinformatie beschikbaar

- het niveau van mijn inkopers is te laag
- interne klanten maken geen gebruik van mijn contracten

Het beeld dat opkomt is dat van een blueszanger die ergens zit met zijn gitaar en bezingt hoe slecht de wereld is. De blues bezingt het verdriet en de pijn van het niet begrepen voelen van het verlaten worden en er alleen voor staan. Niet echt een inspirerend rolmodel voor een inkoper, daarom pleit ik voor een ander geluid. De inkoopwereld van vandaag en morgen vraagt om minder geklaag en om meer passie, optimisme en creativiteit. Hier draait het om persoonlijk contact maken met de interne klant en gezamenlijk verantwoording nemen voor inkoop. Inkopers moeten niet schromen om de leiding te nemen, maar zich ook volgzzaam kunnen opstellen daar waar nodig. Het beeld dat hier goed bij past is dat van de tango. Bij de tango draait het niet om klagen maar om verleiden en verleid worden, het gaat om passie en om het

afwisselend volgen en leiden. Een stevige persoonlijkheid en aandacht voor elkaar spelen een belangrijke rol.

Zoals aan het begin van dit artikel is te lezen: de effectiviteit van de inkoopfunctie wordt sterk bepaald door de inkoopprofessionals die daarbinnen werkzaam zijn. De inkoopfunctie van de toekomst is aan inkopers die passie voor hun vak hebben, die creatief zijn, die anderen kunnen verleiden, die naar buiten gericht zijn, die anderen kunnen laten scoren en daarbij een grote mate van werkplezier uitstralen ... kortom van blues naar tango! 

Prof. dr. Frank Rozemeijer is partner bij Solvint Supply Management en als NEVI hoogleraar purchasing and supply management verbonden aan Maastricht University.

Dit artikel is gebaseerd op de oratie 'Wie kust Doornroosje wakker?' Literatuur op aanvraag bij de auteur.