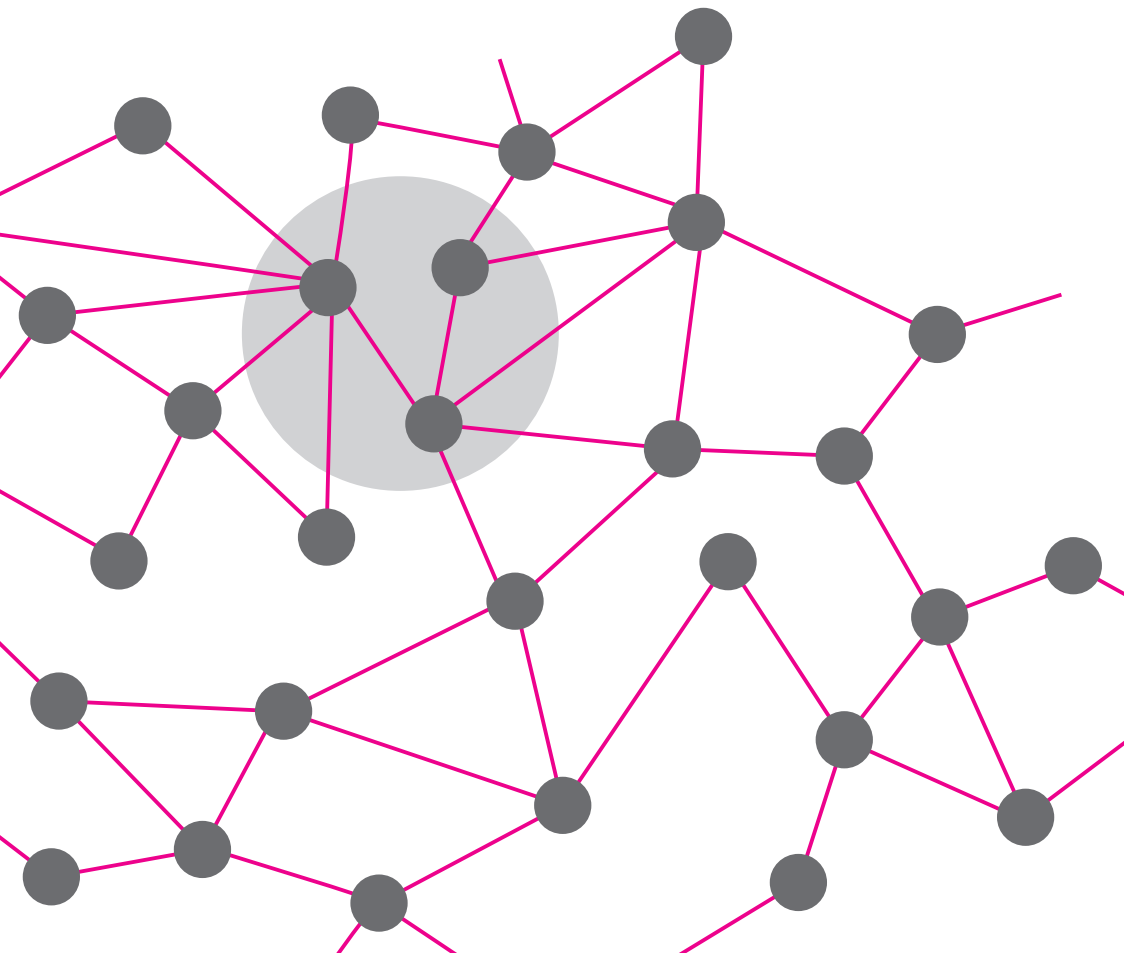


BEYOND SOURCING

HAN HENDRIKS & JOOST SCHEEPENS (RED.)

TRANSFORMEER IN 9 STAPPEN NAAR EEN
PARTNER OF CHOICE



INHOUD

WOORD VOORAF	10
INLEIDING	12
DEEL 1 PARTNER OF CHOICE ROADMAP	17
1 PARTNER OF CHOICE ROADMAP <i>Han Hendriks & Joost Scheepens</i>	19
1.1 Wat is partner of choice?	19
1.2 Hoe word je partner of choice?	20
1.3 Partner of choice-assessment	21
2 ONDERZOEKSAANPAK <i>Anniek Schouten</i>	23
2.1 Ons onderzoek	23
2.2 Deelnemers	23
2.3 Onderzoeksopzet	24
<i>Organisatie</i>	24
<i>Functie</i>	24
<i>Thema</i>	25
2.4 Partner of choice network	26
3 TRANSFORMATIE <i>Laure Gruben</i>	29
3.1 Transformatieniveaus	29
<i>Verbeteren</i>	30
<i>Veranderen</i>	30
<i>Vernieuwen</i>	30
3.2 Succesfactoren bij transformatie	31
3.3 Transformaties in de praktijk	32
<i>Waar zetten organisaties nu op in?</i>	32
<i>Medewerkers in transformatie</i>	32
3.4 Transformatieaanpak	33
<i>Fase 1: Verkenning</i>	33
<i>Fase 2: Bepaal de bestemming</i>	34
<i>Fase 3: Geef vorm aan het pad</i>	35
<i>Fase 4: Start de reis</i>	35

DEEL 2 DE BASIC PROCUREMENT FUNCTION	36
Oriëntatie van de organisatie	36
4 STRATEGY & ORGANISATION <i>Han Hendriks & Joost Scheepens</i>	39
4.1 Strategie	39
4.2 Organisatie in het algemeen	40
4.3 Organisatie en besturing	42
4.4 Processen en diensten	44
4.5 Mensen en cultuur	45
4.6 Tools en technologie	47
5 CONTRACTING & CONTRACT GOVERNANCE <i>Dionne Ewen & Julie van den Broek d'Obrenan</i>	51
5.1 Contracting	52
5.2 Contract governance	55
6 IT SYSTEMS & SUPPORT <i>Gilles Tenhaeff & Laure Gruben</i>	61
6.1 Marktontwikkelingen	61
6.2 Binnen de procurementfunctie	62
6.3 Binnen de organisatie	64
6.4 Met de buitenwereld	65
<i>Van basic procurement function naar sourcing function</i>	66

DEEL 3 SOURCING FUNCTION**68**

Oriëntatie van de functie 68

7 SUPPLIER & CATEGORY MANAGEMENT *Stefan Schaap***71**

7.1 Category management 71

7.2 Supplier management 73

7.3 Supplier management & category management als
strategic differentiators 75*Category management* 76*Supplier management* 76*Tot slot* 77**8 BIG DATA & INTELLIGENCE** *Jorrit Klein & Philine Panis***79**

8.1 Van achteruitkijken naar vooruitkijken 79

8.2 Breng de buitenwereld naar binnen 82

Externe analyse 83*Interne analyse* 83

8.3 Vergroot het innovatief vermogen 84

9 NEXT GENERATION *Joël Wobma & Simon Klop***87**

9.1 Toename van de vraag naar talenten 88

9.2 Passende procurementrollen 88

9.3 Mismatch tussen vraag en aanbod 89

9.4 Hoe bind en behoud je jong talent? 89

Binden van jonge talenten 89*Behouden van jonge talenten* 90*Enkele voorbeeldorganisaties* 91*Van sourcing function naar partner of choice* 91

DEEL 4 PARTNER OF CHOICE	92
Oriëntatie van organisatie	92
Waar ligt de focus in de ontwikkeling?	93
10 INNOVATION & CIRCULARITY <i>Jenny van den Boogaard</i>	95
10.1 Open innovatie	95
10.2 Circulariteit	98
1. <i>Strategisch</i>	101
2. <i>Financieel</i>	101
3. <i>Maatschappelijk</i>	102
10.3 Samenwerking door open innovatie en circulariteit	103
11 MAKE, BUY OR ALLY <i>Han Hendriks & Joost Scheepens</i>	105
11.1 Strategic sourcing	105
11.2 Drijfveren van strategic sourcing	106
11.3 Strategic Sourcing Framework	109
12 SHARED VALUE <i>Han Hendriks & Joost Scheepens</i>	113
12.1 Nieuwe opvattingen	113
12.2 Shared value vs corporate social responsibility	115
DEEL 5 TRANSFORMEREN NAAR EEN PARTNER OF CHOICE	119
Het ecosysteem van de partner of choice	119
Het bestaansrecht van de partner of choice	121
De bijdrage van en aan de partner of choice	121
De organisatie van de partner of choice	123
Transformeer in 9 stappen naar partner of choice	123
INDEX	128
BRONNEN	130

WOORD VOORAF

**IDEAS ARE WORTHLESS,
EXECUTION IS EVERYTHING!**

SCOTT ADAM

In 2014 lanceerden wij het boek *The Next CPO*. Dit boek behandelt de veranderende rol van de Chief Procurement Officer (CPO) als gevolg van wereldwijde trends en ontwikkelingen. Het beschrijft hoe de CPO van de toekomst nog relevanter kan worden. De nadruk in *The Next CPO* ligt op de rol van het individu en de daarbij behorende sociale en gedragsmatige aspecten.

Na de lancering van het boek hebben we veel reacties gekregen. Veel van onze relaties hebben de vraag gesteld: “We hebben nu een goed beeld wat je moet doen om de CPO van de toekomst te worden, maar hoe wordt jouw organisatie in de toekomst nu echt ‘Partner of choice’ van toeleveranciers en samenwerkingspartners? En wat moet jouw organisatie doen om te transformeren in de richting een ‘partner of choice?’” Uitdagende vragen die hebben geleid tot dit boek.

We hebben daarbij een beroep gedaan op de expertise van collega’s bij Kirkman Company binnen de practice Sourcing & Partnerships. Iedereen was zo enthousiast dat ze zelfs een bijdrage wilden leveren in de vorm van een hoofdstuk. Ook hebben we meer dan 100 sourcingsprofessionals bij meer dan 100 organisaties benaderd. We hebben ze een lijst met vragen gestuurd en hen bevraagd voor welke uitdagingen zij staan en welke ontwikkeling er nog moet plaatsvinden. De output van de vragenlijst is verwerkt in dit boek.

Wij zijn trots op iedereen die aan dit boek heeft meegewerkt. Allereerst natuurlijk veel dank aan alle co-auteurs: Anniek Schouten, Dionne Ewen, Gilles Tenhaeff, Jenny van den Boogaard, Joël Wobma, Jorrit Klein, Julie van den Broek d’Obrenan, Laure Gruben, Philine Panis, Simon Klop en Stefan Schaaap, die op hun eigen wijze een bijdrage hebben geleverd. Dank voor

de bijdrage van Sander Bouw, Merel Grolleman, Martijn van den Heuvel en Naomi Zwemmer aan de dataverzameling. In het bijzonder bedanken wij Julie van den Broek d'Obrenan voor haar bijdrage aan de ontwikkeling van de 'partner of choice roadmap' en Denis Verhoef, Koen Burgers, Har Hendriks en Jona ter Meulen voor hun kritische blik en waardevolle feedback.

Dit boek is geschreven voor een brede doelgroep. Het is bedoeld voor directeuren, managers, professionals en aanstormende talenten die in staat zijn te zien wat dit boek zou kunnen betekenen. Ook voor studenten die de ambitie hebben om zich verder te ontwikkelen in het vakgebied van sourcing is het interessant leesvoer. We hopen dat dit boek bijdraagt aan de transformaties waar veel organisaties voor staan of mee aan de slag willen.

Baarn, 15 november 2016

Han Hendriks
Joost Scheepens

INLEIDING

De focus van veel procurementfuncties ligt nu vaak op het beheersen van de kosten in plaats van op het toevoegen van waarde. In sommige gevallen is de procurementfunctie onderdeel van het bereiken van de bedrijfsstrategie *cost leadership*. De dominante gedachte achter *cost leadership* is het realiseren van een kostenvoorsprong ten opzichte van concurrenten door bedrijfsprocessen te optimaliseren. De nadruk bij deze organisatiestrategie ligt op het verhogen van de marge, terwijl er constant getracht wordt het product af te zetten tegen de laagst mogelijke prijs. Door het verlagen van de kostprijs en het verbeteren van operationele bedrijfsprocessen is de organisatie in staat een lagere verkoopprijs te hanteren dan de concurrent.

In november 2014 schreef Jules Goddard een interessant artikel met als titel 'The Fatal Bias'. De kern van zijn betoog is dat *cost leadership* een niet-levensvatbare strategie is. Dat hebben Raynor en Ahmed (2013) ook geconcludeerd na een uitgebreide en grondige studie. Zij onderzochten de prestaties van meer dan 25.000 Amerikaanse bedrijven over een periode van veertig jaar. Het doel was om bedrijven met een aanhoudend niveau van hoge rendementen te identificeren en om daarvoor een verklaring te vinden. Slechts een handvol bedrijven bereikte langdurig succes met de bedrijfsstrategie van *cost leadership*. Raynor en Ahmed (2013) concludeerden dat: 'Very rarely is *cost leadership* a driver of superior profitability. (...) It could have turned out that price-based competition was systematically more profitable, or that *cost leadership* took precedence as a driver of superior performance – but it didn't.'

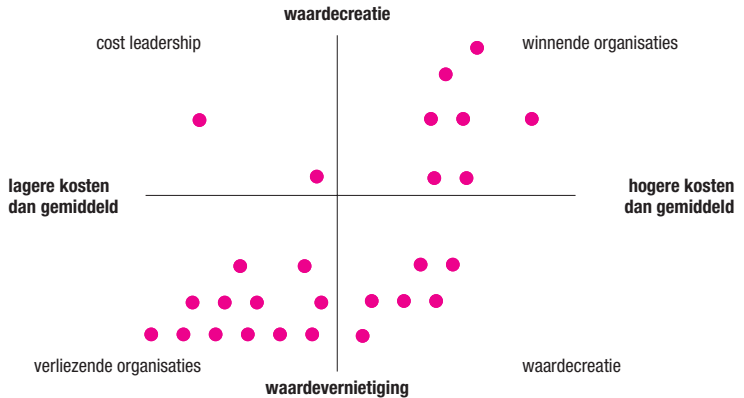
Goddard (2014) illustreert dat nog eens met onderstaand figuur.

Procurementfuncties die te veel focussen op *cost leadership*, lijken maar beperkt bij te dragen aan waardecreatie en op de langere termijn aan eigen succes.

De huidige focus van organisaties zou *value creation* oftewel 'waardecreatie' moeten zijn. Hier kan de procurementfunctie een voorname rol vervullen: in *The Next CPO* zagen we al dat bijvoorbeeld Unilever voor 72 procent van alle innovaties rekent op innovaties van haar leveranciers. In dit boek gaan we dieper in op hoe je een versnelde ontwikkeling van de procurementfunctie kunt doormaken en welke stappen je moet zetten om

FIGUUR 1

Cost-leadership
vs. waardecreatie
(Goddard, 2014)



een *partner of choice* te worden. Het begrip *partner of choice* staat centraal in dit boek en wordt toegelicht in hoofdstuk 1. Het boek staat vol met voorbeelden uit onze adviespraktijk. Daarnaast hebben meer dan honderd verschillende organisaties een vragenlijst ingevuld die ons interessante inzichten geeft. Het *partner of choice network* is gevisualiseerd in hoofdstuk 2.

Het boek is opgebouwd uit vijf delen. Deel 1 – de inleiding van het boek – gaat over de *partner of choice roadmap*. Deze roadmap hanteren wij om een procurementfunctie verder te transformeren in haar ontwikkeling. In dit deel beschrijven we de negen stappen om de roadmap te doorlopen; ook kun je een assessment invullen om te kijken waar jouw functie staat en naartoe kan groeien.

Deel 2 gaat over de *basic procurement function*. Hierin wordt uitgelegd wat de bedrijfsfunctie minimaal op orde moet hebben om te kunnen functioneren. Denk aan strategie en organisatie, maar ook aan IT-systemen en support.

In deel 3 gaan we dieper in op de *strategic sourcing function*. Hoe ga je bijvoorbeeld bewuster om met portfolio's van leveranciers of maak je slimmer gebruik van analytics en intelligence?

Deel 4 gaat verder over hoe je *partner of choice* wordt. Denk aan het verbinden van de buitenwereld aan de organisatie rondom thema's als innovatie en het creëren van shared value.

Tot slot bevat deel 5 aanbevelingen en tips om je te transformeren naar een *partner of choice*. In dit deel wordt tevens stilgestaan bij de bijdrage en het bestaansrecht van een *partner of choice* aan het ecosysteem waarin hij zich bevindt. Ook gaan we dieper in op de transformatieaanpak en -strategieën die je kunt toepassen om succesvol te verbeteren, veranderen of vernieuwen.

CO-AUTEURS



ANNIEK SCHOUTEN



DIONNE EWEN



GILLES TENHAEFF



JENNY VAN DEN BOOGAARD



JOËL WOBMA



JORRIT KLEIN



JULIE VAN DEN BROEK D'OBRENAN



LAURE GRUBEN



PHILINE PANIS



SIMON KLOP



STEFAN SCHAAP

DEEL 1 PARTNER OF CHOICE ROADMAP

In dit eerste deel maak je kennis met de partner of choice roadmap, een model dat in de volgende delen van het boek verder wordt uitgediept. In het tweede hoofdstuk van dit deel vertellen we meer over de vragenlijst die is ingevuld door meer dan honderd organisaties. Als laatste staan we in het derde hoofdstuk van dit deel stil bij het thema transformatie: hoe doe je dat? Verbeteren, veranderen en vernieuwen naar partner of choice.



1 PARTNER OF CHOICE ROADMAP

HAN HENDRIKS & JOOST SCHEEPENS

DON'T EXPECT TO SEE A CHANGE IF YOU DON'T MAKE ONE.

Iedere procurementfunctie is in ontwikkeling. Dat heeft ook het onderzoek dat we voor dit boek hebben uitgevoerd wederom aangetoond. Organisaties hebben de ambitie zich te professionaliseren om zo meer impact te genereren en meer waarde toe te voegen aan de (eind)klant.

Als bureau wat zich richt op het transformeren van organisaties is ons-specifiek aan de practice *Sourcing & Partnerships* –vaak de vraag gesteld: “Hoe kunnen wij met onze procurementfunctie een volgende stap maken in onze professionaliteit?”.

Dit boek gaat over de transformatie naar een partner of choice. Wat is het? En hoe word je het? Dit hoofdstuk schetst de roadmap om partner of choice te worden. Een roadmap die wij hanteren om procurementfuncties te ontwikkelen. We beschrijven in de roadmap negen stappen om partner of choice te worden. Om inzicht te krijgen in waar jij staat en wat het verbeterpotentieel is, kun je een assessment invullen. Doordat je weet waar je aan het begin van je transformatie staat, kun je sneller of efficiënter de juiste en grotere stappen te maken.

1.1 WAT IS PARTNER OF CHOICE?

Partner of choice staat symbool voor een functie die 100% relevant is voor al haar stakeholders. 100% relevant voor de klant, de medewerkers, het milieu, de maatschappij en de (externe) partners.

Als partner of choice heb je een speciale status voor je omgeving. Hierin zorgt de duurzame relatie met de partijen waarmee je samenwerkt voor innovatie uit de eerste hand, continue levering en flexibele dienstverle-

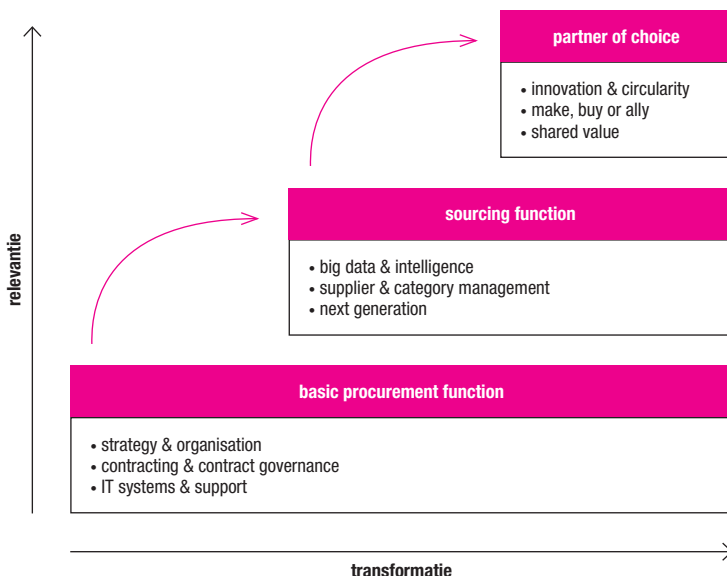
ning. Je bent een partner die 100% relevant is voor de partijen waarmee je samenwerkt en in staat een relatie te bouwen op basis van vertrouwen. Als partner of choice creëer je samen met partners. We spreken bewust niet van leveranciers, maar van partners. Een partner is een medespeler, een maat of een deelgenoot. Jij en je partners accepteren elkaars verschillen. Je weet deze verschillen in kracht om te zetten door kennis en kunde van verschillende partners samen te brengen. Je accepteert dat iedere partner zijn eigen deel inbrengt en dus ook op onderdelen beter is dan jijzelf. Daarnaast communiceer je op een open manier, om de kracht van samen te vergroten.

De basis van de samenwerking is gebaseerd op wederzijdse aantrekkingskracht en is niet uit noodzaak geboren. Je hebt als partner of choice een aansprekende 'big why' (Sinek, 2009) en je werkt samen met jouw partners aan het maken van *future impact*. Als partner of choice geven partners je een voorkeursbehandeling. Zo heb je meer toegang tot schaarse middelen en dit kan jouw organisatie een concurrentievoordeel opleveren.

1.2 HOE WORD JE PARTNER OF CHOICE?

Partner of choice worden doe je niet van vandaag op morgen. Het is een transformatie die je doormaakt. De roadmap in figuur 2 waarmee wij procurementfuncties transformeren, bestaat uit drie fases. In ieder van de drie fases zijn een aantal zaken waar meer focus op ligt. Zo worden negen stappen gezet die invulling geven aan het zijn van een partner of choice. Gedurende iedere opvolgende fase in de ontwikkeling worden de eerder

FIGUUR 2
Partner of choice
roadmap



FIGUUR 3
Partner of Choice
Assessment



gemaakte stappen onderhouden en verbeterd, waarbij de focus per fase verschuift. In de volgende hoofdstukken worden de negen stappen nader uitgewerkt en toegelicht.

1.3 PARTNER OF CHOICE-ASSESSMENT

Ben je een partner of choice of heb je een basic procurement function? Het is nuttig om te weten waar je nu staat, om te bepalen welke stappen al gezet zijn en welke stappen nog gemaakt moeten worden. Het maakt nogal uit waar jij je prioriteiten legt om je hier effectief te kunnen ontwikkelen. Het volgende assessment kan jou helpen om met een snelle blik jouw huidige status te bepalen en wat als eerst 'op orde' gebracht kan worden.

In dit hoofdstuk is aangegeven wat een partner of choice is en welke kenmerken daarbij horen. Ook zijn de stappen genoemd die je kunt zetten om te transformeren naar partner of choice. In de geschetste roadmap zijn prioriteiten aangebracht. Het assessment biedt een handvat om te bepalen waar je nu staat met jouw functie. In de volgende delen van dit boek wordt beschreven wat een basic procurement function, een sourcing function en een partner of choice zijn. In ieder deel worden de stappen beschreven waaraan je kunt werken.

Voordat in deel 2 van dit boek wordt stilgestaan bij de basic procurement function, gaan we in het volgende hoofdstuk dieper in op de onderzoeks aanpak die toegepast is voor dit boek.