

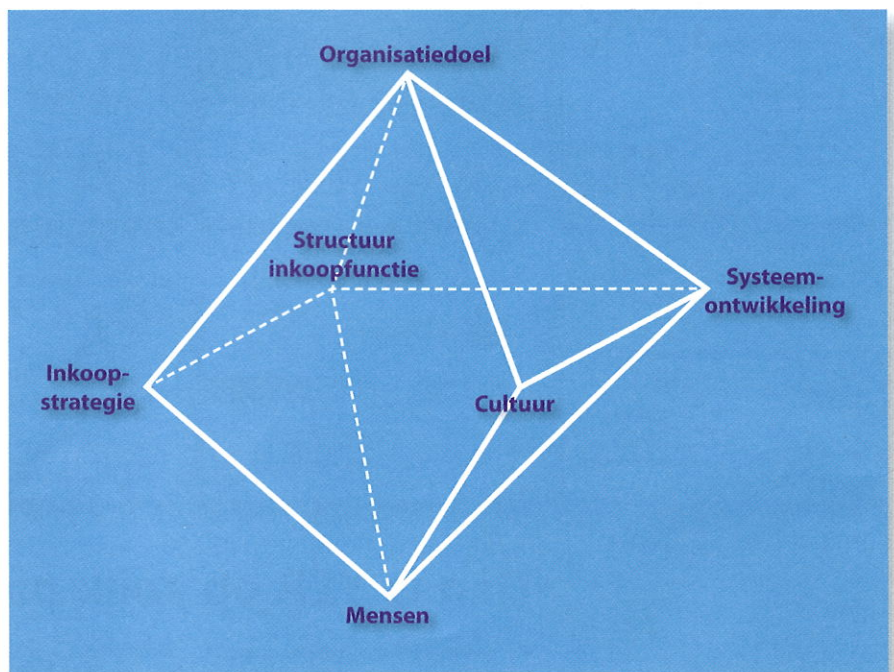
Inkoopverandermanagement: een kwestie van leiderschap

Wil een inkoopveranderprogramma succesvol zijn, dan is de traditionele managementrol onvoldoende om de gewenste verandering te realiseren. Een goede leider is hierbij noodzakelijk, en nieuwe ideeën, concepten en methoden moeten verankerd worden in het denken en handelen van alle betrokkenen.

De inkoopfunctie heeft de laatste decennia binnen veel organisaties een betere positie gekregen. In de Berenschot Inkoopsurvey 2007 wordt de conclusie getrokken dat de basis op orde is. Vele veranderingen zijn al doorgevoerd, maar er zullen nog vele volgen. Enkele voorbeelden:

- Vergroten van de toevoegde waarde van de inkoopfunctie door een betere verankering van inkoopdeskundigheid aan het begin van het inkoopproces.
- Invoering van een gestructureerde manier van sourcing en van leveranciersrelatiemanagement.
- Splitsen van operationele en tactische inkoopactiviteiten.
- Creëren van synergie door businessunit overstijgende inkoopbeslissingen – en daarmee het verliezen van autonomie van businessunits.
- Invoering van generieke tools, waaronder vendorrating, e-ordering, contractmanagement
- Afsluiten van raamcontracten en daarmee het decentraliseren van operationele inkoopactiviteiten.

Al deze veranderingen hebben niet alleen voor de betrokken inkoopfunctionarissen gevolgen, maar ook voor de inkoopomgeving. De inkoopprocessen, de autonomie van businessunits en de relaties met leveranciers wijzigen. Deze veranderinitiatieven starten met veel enthousiasme maar leiden vaak niet tot de gewenste resul-



Het inkoopstructuurmodel

taten. Naar schatting slaagt 70 procent van de initiatieven niet. De reden hiervoor is dat de diepgang van de verandering wordt onderschat.

Inkoopveranderprogramma

De belangrijkste doelstelling van een inkoopveranderprogramma is:

Het identificeren en implementeren van een integraal veranderprogramma gericht op het fasegewijs en duurzaam integreren van inkoop in het hart van de business of organisatie, opdat maximaal wordt bijgedragen aan het corporate rendement en/of de doelstellingen

van de organisatie (vrij naar Steel en Court, 1996).

Integrale aanpak en duurzame integratie zijn in een veranderprogramma belangrijke begrippen. Een integrale aanpak houdt in dat de belangrijkste variabelen die het functioneren van de inkoopfunctie binnen een organisatie bepalen, de basis vormen van het veranderprogramma. Bewuste interventies moeten een ontwikkeling naar de gewenste situatie mogelijk maken.

Duurzame integratie duidt op het ontstaan van nieuwe verbindingen binnen een orga-