



JEROEN HARINK ZET PURCHASING INTELLIGENCE OP DE KAART

Waar is ons fingerspitzengefühl gebleven?

Het jaarthema van de NEVI voor 2008 was purchasing intelligence. Het jaar is bijna voorbij. Is purchasing intelligence de nieuwe trend in inkoopland, of sterft de term een stille dood? En waar is eigenlijk ons fingerspitzengefühl gebleven?

Op 29 oktober sloot Jeroen Harink zijn rondgang door het land af. Onder het motto Harink on Tour was de inkoophoogleraar door NEVI gestrikt om op verschillende locaties in het land drie sessies te verzorgen over purchasing intelligence (PI), door Harink samengevat als 'het gebruiken van informatie om de prestaties van de inkoopfunctie te verbeteren en daarmee ook de performance van de organisatie'. Daarbij gaat het niet alleen om interne informatie, maar ook, of misschien wel juist, om het optimaal benutten van externe bronnen.

Die externe dimensie is nieuw en tegelijk ook de lastigste om in te vullen, want het gaat dan niet meer om gestructureerde informatie die uit een inkoopinformatiesysteem komt, maar om informatie van internet, uit de krant, signalen die je oppikt op beurzen of in gesprekken met leveranciers. Zachte informatie dus, die je niet langs een meetlat kunt leggen ter beoordeling, maar waarbij intuïtie leidend zou moeten zijn. En juist die intuïtie zijn we door onze focus op informatie in databases een beetje kwijtgeraakt.

Risicovol

Harink meent dat informatievoorzienig steeds belangrijker wordt voor inkopers: "Het inkoopvak staat bloot aan diverse krachten: globalisering, maatschappelijk verantwoord ondernemen, de toegenomen mogelijkheden van ICT, de roep om betere alignment en een focus op waardecreatie in plaats van op prijs of kosten. Inkopers reageren daarop met global sourcing, maatschappelijk verantwoord inkopen, e-procurement en strategische inkoop. De kern in al die ontwikkelingen is het toegenomen belang van externe informatie. Neem Nike, dat dacht goedkoop te kunnen inkopen in Pakistan, totdat een maatschappelijke organisatie ontdekte dat de voetballen door kinderen in elkaar werden genaaid. Ze hadden dat natuurlijk zelf moeten weten. Inkopen in dat soort landen is behoorlijk risicovol, dat kun je niet vanachter je bureau doen. Je moet er geweest zijn, zelf marktonderzoek hebben gedaan, met verschillende partijen hebben gepraat. Dat is in de kern waar PI om draait: het bij elkaar brengen van al die verschillende bronnen om enerzijds de risico's te reduceren en anderzijds een betere bijdrage te leveren aan de ondernemingsdoelstellingen."

Magnet for innovation

Harink haalt meer voorbeelden aan, zoals het Amerikaanse levensmiddelenconcern Procter & Gamble, dat voorheen een grote

'PI is het gebruiken van informatie om de prestaties van inkoop, en daarmee van de organisatie, te verbeteren'

R&D-afdeling had, maar deze nu C&D noemt: Connect & Develop. Harink: "Ze realiseren zich dat ze de vele honderden concurrenten nooit voor kunnen blijven op alle terreinen waarop ze actief zijn, en dus zoeken ze partners om samen de innovatie mee vorm te geven." Ook voedingsconcern Numico pakt het op die manier aan. Harink tekende een quote op van ceo Jan Bennink die meent dat inkopers een *magnet for innovation* zijn: ze moeten over het *not invented here*-syndroom heen stappen en innovatie naar binnen zuigen. Of, zoals Paul Flamend van FEI Company het verwoordde: "Een goede inkoper brengt partijen bij elkaar: interne partijen zoals sales en R&D, en externe partijen zoals leveranciers. Sales weet wat klanten willen, zij zijn de voelsprietten in de markt. R&D weet op welke manier je aan die vraag kunt voldoen, maar kan niet alles zelf ontwikkelen. Samen met inkoop kunnen zij bekijken welke ontwikkeling ze in huis kunnen doen en welke beter kan worden uitbesteed en aan welk type leveranciers. De inkoper zorgt ervoor dat de juiste partijen met elkaar aan tafel komen, hij is een katalysator. Speel je die rol goed, dan hoef je alleen de koffie nog maar rond te brengen."

Theater

Om duidelijk te maken dat PI nadrukkelijk breder is dan BI (business intelligence) – waarbij harde data worden geanalyseerd en omgevormd tot nuttige informatie – nodigde Harink zijn VU-collega Paul Vlaar uit. Vlaar weet weinig van inkoop, maar wel van allianties. Hij schreef deze zomer een artikel voor Het Financieel Dagblad met als stelling dat organisaties te veel naar binnen gericht zijn als het gaat om innovatie. Hij snapt dat wel, want het is niet eenvoudig om externe informatie op een zinvolle manier te gebrui-



Conclusies na een jaar Harink on Tour

Jeroen Harink verzorgde op verzoek van de NEVI drie sessies over purchasing intelligence, waar in totaal 500 inkopers op afkwamen. De centrale boodschap was: er is een schat aan informatie buiten de organisatie waar inkopers veel te weinig mee doen. Hoe kun je deze externe informatie gebruiken om inkoop beter te laten aansluiten op de doelstellingen van de organisatie?

Alle sessies besteedden ruim aandacht aan de praktijk. In de eerste bijeenkomst vertelden Rabobank en de NS wat zij doen om leveranciers te betrekken bij innovatie. Zo heeft de Rabobank in samenwerking met een leverancier een *random reader* voor onlinebankieren ontwikkeld, die ook blinden kunnen gebruiken. Op deze manier betreft de Rabobank aan de achterkant leveranciers bij een stuk innovatie waarmee ze aan de voorkant klanten beter kunnen bedienen.

De tweede Harink on Tour stond in het teken van kijken in de keukens van zo veel mogelijk bedrijven. Inkoopmanagers van Imtech, Nuon, Boehringer Ingelheim en de Belastingdienst vertelden hoe zij omgaan met in- en externe informatie. De laatste sessie benadrukte nog een keer het belang van juist die externe

informatie. Vanuit de wetenschap en de praktijk werd belicht op welke manieren je met ongestructureerde externe informatie kunt omgaan. Bovendien presenteerde VendorLink een softwaretool om externe informatie beter te kunnen beheeren.

Meetlat

Staat het onderwerp nu beter op de kaart? Harink: "Da's natuurlijk lastig te zeggen. Feit is dat je begin dit jaar 3910 hits kreeg als je googelde op purchasing intelligence. Nu zijn dat er meer dan 10 miljoen."

De NEVI-hoogleraar denkt dat interne PI weinig uitleg meer nodig heeft. "Iedereen onderkent inmiddels het belang van interne informatie zoals spend-analyses en vendor ratings. Hoewel nog niet alle inkopers dit in de praktijk goed toepassen, weten ze wel wat het nut ervan is. Slechts een kleine, maar gelukkig groeiende groep heeft aandacht voor externe PI. Dit is natuurlijk een stuk lastiger te vangen in processen en systemen, en je kunt er geen meetlat langs leggen om te beoordelen wat je actie zou moeten zijn. Toch heb je ook die externe informatie nodig om 'in control' te zijn." Harink is dan ook blij met het feit dat VendorLink de handschoen oppakte en software ontwikkelde om juist deze externe informatie te beheeren. "Het feit dat VendorLink nu hiermee komt, geeft aan dat het onderwerp leeft." Hoe mooi het ook is dat nu niet alleen interne maar ook externe informatie via het computerscherm naar je toe wordt gebracht, het ontslaat de inkoper niet van de plicht om zelf in de markt rond te lopen, waarschuwt Harink. "Het is prima om dashboards te gebruiken die je voortdurend op de hoogte houden van hoe je ervoor staat, maar het is niet genoeg. Ga ook zelf de markt in, praat met leveranciers, bezoek beurzen. Kortom: kom achter dat bureau vandaan!"

ken. Dan gelden ineens niet meer de wetten van de cijfertjes, maar gaat het om zaken als fingerspitzengefühl.

Vlaar: "Onder invloed van de automatisering zijn we steeds meer geneigd om ons te richten op informatie in databases. We vergeten te observeren, luisteren en voelen. Daarmee zien we signalen over het hoofd. Waarom werd de Japanse aanval op Pearl Harbor een succes? Omdat een Japanse consul constateerde dat de Amerikaanse legerofficieren in het weekend altijd volop aan het feesten waren. Bovendien hoorde hij in de wandelgangen dat de Amerikanen de aanval eigenlijk maar vanaf één logische plaats, namelijk vanaf land, verwachtten. Dus wat deden de Japanners? Ze vielen in de vroege zondagochtend aan vanaf vliegdekschepen." Een ander belangrijk aspect waar Vlaar de inkopers op wijst, is het theater dat zij en hun counterparts van sales voortdurend spelen. "Wees je daarvan bewust. Bepaal wat het speelveld is, wie je tegenspelers zijn en wat de spelregels zijn. En kies heel bewust de onderwerpen waarover je het gevecht wilt aangaan."

Een laatste advies: denk niet langer individueel, maar collectief. Zoek samen met leveranciers of desnoods met concurrenten naar een gezamenlijke ambitie en motivatie. Vlaar noemt als voorbeeld de onderhoudsbedrijven op Schiphol, die onder druk staan. "In

andere regio's groeit die tak van sport harder. Dat is een gezamenlijk probleem van de bedrijven op Schiphol. In plaats van elkaar te beconcurreren, kunnen ze beter de handen ineenslaan en samen de strijd aangaan tegen bedrijven die dezelfde diensten tegen een lager tarief leveren."

Naar buiten kijken

Vlaar geeft het duidelijk aan en ook Harink benadrukt het nog maar eens: PI is nadrukkelijk breder dan BI voor inkopers. Is de term dan wel gelukkig gekozen? Harink: "In 2005 hield ik mijn oratie over strategische inkoop: wat moet je aan de achterkant als inkoop doen om aan de voorkant voor de klant het verschil te kunnen maken? PI is niets meer of minder dan de informatievoorziening die nodig is om deze vraag te beantwoorden. De term lanceerde ik vorig jaar tijdens een lezing en die sloeg aan. Vandaar dat ik het zo ben blijven noemen. Als de buitenwereld PI te veel associeert met interne informatie die via dashboards in kaart wordt gebracht, dan is een andere term misschien beter. Ik hecht niet aan het woord, ik wil inkopers enkel de boodschap meegeven: kijk eens wat meer naar buiten." ●