

Inkoop in strategisch perspectief

Shoppen voor professionals

Opbouw modules

De modules zijn ontwikkeld rond tien relevante en praktische dilemma's. Dit kerndilemma wordt geïntroduceerd door de hoofddocenten, dan gaan we in kleine groepjes aan de slag met een praktijkcase, we delen de uitkomsten hiervan, we behandelen kort relevante theorie en zullen dan verdieping en inspiratie bieden met een gastspreker. Deze gastsprekers zijn afkomstig uit allerhande branches en zullen u prikkelen, inspireren en aan het denken zetten.

Module 1 (13 januari 2021, kasteel Woerden)

Alles heeft haast en is belangrijk. Hoe verleg ik de focus van branden en blussen naar een geolied proces?

'Hoe voorkom ik dat ik als inkoper voortdurend achter de feiten aanloop, voortdurend branden moet blussen, waardoor ik aan het echte inkoopwerk niet toe kom?' Een herkenbaar probleem voor velen. Veroorzaakt door de enorme complexiteit van inkoop. Als inkoper heeft u te maken met duizenden artikelcodes, honderden leveranciers hun contracten, en duizenden zo niet tienduizenden transacties en leveringen. Waarin veel fout kan gaan.

Onderwerpen die aan de orde komen zijn:

- praktijkcasus: 'Shell Houston is calling...'
- business oriëntatie en klantbenadering
- inkoopvolwassenheidsmodellen
- inkoopprocesbeheersing in de praktijk: knelpunten
- professionalisering van inkoop: enkele principes
- samenvatting en tips voor de inkooppraktijk
- preview Module 2 'Ik zit vaak te laat aan tafel. Hoe zorg ik dat inkoop meer en eerder wordt betrokken?' en gevraagde voorbereiding

Leerstof: boek hoofdstuk 2 en 3

Module 2 (27 januari 2021, kasteel Croy)

"Ik zit vaak te laat aan tafel. Hoe zorg ik dat inkoop meer en eerder wordt betrokken?"

'In mijn organisatie worden de belangrijkste inkoopbeslissingen zonder mij genomen. De budgethouder beslist (immers: wie betaalt, bepaalt). Er is geen harmonisatie. Iedereen koopt in op zijn eigen wijze. Maar als er problemen zijn met leveranciers, kan ik deze gaan oplossen.' Niets is leuker dan inkopen. Zeker als het om de centen van een ander gaat. Veel budgethouders hebben geen behoefte aan de inbreng van inkopers. Immers, dat beperkt hun speelruimte.

Onderwerpen in deze module zijn:

- praktijkcasus: 'Wie betaalt, bepaalt'
- complexiteit van inkoop
- koopgedrag van organisaties
- het lineaire inkoopproces versus het cyclische inkoopproces

- stakeholders management
- risico management
- preview Module 3 'Integriteit: een kwestie van heldere procesafspraken, samenwerking, of ...?' en gevraagde voorbereiding

Leerstof: hoofdstuk 2 en 9

Gastdocent module 2: Mirjam Kibbeling

Mirjam Kibbeling is opgeleid als bedrijfskundig ingenieur. Ze verbreedt zich inmiddels in de sociale psychologie, omdat organisaties een immense impact op de wereld van medewerkers, klanten en de samenleving hebben. Ze legt het accent op het 'waarom' en het 'hoe' van dat wat we doen, maar nog meer op het 'wat'. Mirjam werkte bij Philips, TU Eindhoven, Van Gansewinkel en Renewi en is sinds begin 2019 eigenaar van STILWERKT.

Module 3 (10 februari 2021, kasteel Woerden)

“Integriteit: een kwestie van heldere procesafspraken, samenwerking, of ...?”

'Ik werk in een inkoopomgeving waar het belangrijker lijkt aan de regels te voldoen, dan goede resultaten te halen. Ik ben meer met administratie bezig en met me in te dekken, dan met mijn vak.' Dit probleem komt u tegen in grote organisaties, zowel binnen het bedrijfsleven als de overheid. De overheid is berucht vanwege haar veelomvattende inkoopprocedures en de invloed van juristen op het inkoopproces.

Onderwerpen in deze module zijn:

- praktijkcasus: 'Fraude bij gemeente Helmond'
- inkoopproces management
- verschillen tussen bedrijfsleven en overheid
- rol van wet- en regelgeving voor inkoop
- management control
- integriteit en ethiek
- preview Module 4 'De directie wil besparingen. De toegevoegde waarde van inkoop is meer. Wat moet ik doen?' en gevraagde voorbereiding

Leerstof: boek hoofdstuk 6

Gastdocent module 3: Mr. Geke Werkman-Bouwkamp - Aanbestedingsjurist

Geke Werkman – Bouwkamp is als zelfstandig aanbestedingsjurist werk & bouw gevestigd in Groningen. Ook is zij verbonden aan de Hanzehogeschool Groningen als docent aanbestedingsrecht binnen de minor Inkoopmanagement. Geke adviseert met name publieke organisaties op het gebied van aanbestedingstrajecten, geeft workshops aan inkoopafdelingen, is als branche-expert verbonden aan de commissie van aanbestedingsexperts en draagt graag bij aan kennisdeling, onder meer als adviseur van het Inkoop Platform Groningen en oprichter/voorzitter van een netwerk van aanbestedingsjuristen in Noord-Nederland.

Module 4 (3 maart 2021, kasteel Croy)

“De directie wil besparingen. De toegevoegde waarde van inkoop is meer. Wat moet ik doen?”

'Mijn directie vraagt voortdurend verdergaande kostenreducties. Ze weten: een paar procent bespaard op inkoop is vaak gelijk aan de volledige bedrijfswinst. Financiële managers hebben dit ook door. En leggen inkopers jaarlijks targets op waaraan zij nauwelijks kunnen voldoen. En leveranciers hanteren weliswaar lage prijzen, maar gaan ook slecht leveren. Tot grote frustratie van mij en mijn collega's. Ik vind dat inkoop veel meer waarde aan de organisatie moet toevoegen dan alleen scherp kostenmanagement. Maar hoe geef ik dat inhoud en breng ik het over?'

Onderwerpen die aan de orde komen:

- praktijkcasus: 'Het uitbesteden van inkoop bij de Zorggroep Beter'
- over klantwaarde, maatschappelijke waarde en aandeelhouderswaarde
- invloed van inkoop op het bedrijfsresultaat
- category management als basis voor waardecreatie
- effectieve kostenreductiemethoden
- preview Module 5 'Het gaat om gelijk hebben en gelijk krijgen! Hoe krijg ik dit voor elkaar in gesprek met mijn directie?' en gevraagde voorbereiding

Leerstof: boek hoofdstuk 1 en 5

Gastdocent module 4: Prof. Dr. Arjan van Weele - Inkoopprofessor

Arjan van Weele schreef samen met Jordie van Berkel – Schoonen en Gert Walhof het boek 'Inkoop in strategisch perspectief – Shoppen voor professionals'. Als bestuursadviseur is hij betrokken bij professionaliserings- en veranderingstrajecten op het gebied van inkoop en contractmanagement binnen tal van ondernemingen en sectoren. Tot aan zijn pensioen in december 2018 was hij (deeltijd) hoogleraar Inkoopmanagement aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Module 5 (17 maart 2021, kasteel Woerden)

"Het gaat om gelijk hebben en gelijk krijgen! Hoe krijg ik dit voor elkaar in gesprek met mijn directie?"

'Uiteraard moet het inkoopbeleid aansluiten op het beleid van mijn organisatie. Inkoop moet een aantoonbare bijdrage leveren aan het realiseren van de doelstellingen van onze organisatie. Maar om deze doelstellingen en mogelijke bijdragen vanuit inkoop te verkennen moet ik in gesprek met mijn directie. En vaak moet er geïnvesteerd worden om tot aansprekende resultaten te komen. Om dat voor elkaar te krijgen moet ik inkoop in een strategisch perspectief plaatsen. Als ik eerlijk ben is dat best lastig. De materie beheers ik wel, maar gelijk krijgen vraagt iets anders.'

In deze module komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- praktijkcasus: 'Gelijk krijgen'
- het perspectief van de directie
- agile is een werkwoord
- positionering van inkoop
- het belang van stakeholdermanagement: hoe organiseer je medestanders
- de opbouw van de pitch en daarna de discussie op hoofdlijnen
- preview Module 6 'Mijn organisatie wil innoveren, maar de leveranciers dragen hier onvoldoende aan bij. Hoe ontsluit ik innovatieve kennis van leveranciers?' en gevraagde voorbereiding
- introductie Examen Inkoop in Strategisch Perspectief

Leerstof: boek hoofdstuk 3, 4 en 9

Gastdocent module 5: Richard Piekar - Director Procurement BAM Infra Nederland

Richard Piekar is als directeur Procurement verantwoordelijk voor het beheer en de ontwikkeling van inkooporganisatie BAM Infra Nederland. Daarvoor werkte hij voor het Ierse bouwmaterialenbedrijf CRH Plc en Hollandsche Beton Group. Zijn huidige focus ligt op de ontwikkeling en realisatie van een inkoopstrategie op wereldniveau en de uitvoering van de inkoopprocessen in zowel de aanbesteding- als de uitvoeringsfase in nauwe samenwerking met zakelijke partners en leveranciers.

Module 6 (31 maart 2021, kasteel Croy)

“Mijn organisatie wil innoveren, maar de leveranciers dragen hier onvoldoende aan bij. Hoe ontsluit ik innovatieve kennis van leveranciers?”

'Innovatie is voor onze organisatie van levensbelang. De technische ontwikkelingen volgen zich steeds sneller op, maar we hebben voor innovatie steeds minder geld. Reden waarom wij hiervoor steeds vaker een beroep willen doen op onze leveranciers. Maar onze inkoopafdeling staat dit in de weg. Inkoop staat bij onze leveranciers bekend als een lastige afdeling die de business niet goed begrijpt en altijd aankomt met haar regeltjes. Onze leveranciers klagen dat ze te weinig ruimte hebben om hun eigen ideeën en expertise in te brengen. Terwijl ik juist vanuit inkoop graag waarde wil toevoegen aan beide partijen. Hoe doe ik dat en welke methodieken zijn er om de markt vroegtijdig te betrekken? En wat levert dat op?'

Onderwerpen die aan de orde komen zijn:

- praktijkcasus: 'Coöperatie Parkeerservice'
- waarom leveranciers niet met hun klant meedenken
- inkoop, innovatie en de innovatiefunnel
- hoe leveranciers te betrekken bij productinnovatie?
- hoe leveranciers te motiveren kennis te delen?
- wat is de rol van de inkoper in innovation sourcing?
- preview Module 7 'Bergen data, maar wat weet ik nu echt? Hoe bouw ik de inkooptoolkit die mij helpt presteren?' en de gevraagde voorbereiding

Leerstof: boek hoofdstuk 5 en 6

Gastdocent module 6: Jelle de Vries - Head of Procurement - Philips

Jelle de Vries behaalde zijn masteropleiding Innovation Management en zijn PhD in Industrial Engineering & Innovation Sciences aan de TU in Eindhoven. Hij promoveerde op basis van zijn werk op het gebied van leveranciersexpertise in hightech-innovatieprojecte. Als Head of Procurement Imaged Guided Therapy Systems bij Philips, waar hij inmiddels het internationale team inkooptechniek leidt, werkt hij samen met leveranciers en fabrikanten om nieuwe producten en diensten op de markt te brengen.

Module 7 (21 april 2021, kasteel Woerden)

“Bergen data, maar wat weet ik nu echt? Hoe bouw ik de inkooptoolkit die mij helpt presenteren?”

'Digitalisering is ook binnen inkoop de toekomst. Nieuwe technologieën als kunstmatige intelligentie en robotisering gaan ook inkopers helpen. Maar e-Procurement is in onze organisatie nog niet toereikend. Het Purchase to Pay systeem krijgen we niet goed geïmplementeerd en de ondersteuning van contractbeheer en contractmanagement staat in

de kinderschoenen. Niet alleen in het verleden kijken, maar ook data gebruiken om projecties te maken naar de toekomst, is er nog niet echt bij. Nu lees ik dat wij een 'digitale strategie voor inkoop in place' moeten hebben. Om maar in dit jargon te blijven: ik ben lost.' Onderwerpen die aan de orde komen:

- praktijkcasus: 'Het algoritme als aanjager van verandering'
- basisinformatiebehoeften in inkoop
- de relatie tussen inkoopinformatie en inkoopprestatie
- digitale strategie voor inkoop
- nieuwe technologieën in inkoop, zoals block chain en artificial intelligence
- de toekomst van data analyse binnen inkoop
- samenvatting en tips voor de inkooppraktijk
- preview Module 8 'Duurzaamheid wordt steeds belangrijker. Hoe realiseer ik maatschappelijke waarde vanuit inkoop?' en gevraagde voorbereiding

Leerstof: boek hoofdstuk 5 en 7

Gastdocent module 7: Sander de Vocht – CEO Negometrix

Sander de Vocht is CEO bij Negometrix. In zijn vorige rol als commercieel directeur was hij gedurende bijna tien jaar medeverantwoordelijk voor de transitie van een advies en e-veiling organisatie naar een productsoftwarebedrijf. Daarmee veranderde de focus naar een veel bredere inzet van het platform. Daarvoor was hij binnen Negometrix actief als e-veiling specialist en startte hij zijn carrière als inkoopconsultant.

Module 8 (19 mei 2021, kasteel Croy)

“Duurzaamheid wordt steeds belangrijker. Hoe realiseer ik maatschappelijke waarde vanuit inkoop?”

‘Als inkoper maak ik mij zorgen over wat er in de wereld gebeurt. Ik zie mogelijkheden om de carbon-emissies van onze leveranciers terug te brengen. Maar mijn financieel manager vindt de terugverdientijd van de daarvoor noodzakelijke investeringen te lang. Hij is sowieso niet geïnteresseerd in duurzaamheid. Het is vechten tegen de bierkaai. Duurzaamheid gaat over ethiek in leveranciersrelaties, het vinden van minder vervuilende oplossingen voor producten en processen, en circulair denken.’

Onderwerpen die aan de orde komen:

- praktijkcasus: 'Pack-IT'
- transitie naar duurzame inkoop
- richtlijn MVI ISO-20400
- beschikbare tooling op gebied van MVI
- MVI binnen de overheid
- true cost accounting en levenscycluskosten
- preview Module 9 'De focus ligt vaak op de deal. Maar de beste leverancier bewijst zijn waarde pas vanaf de eerste levering. Hoe bewaak en stimuleer ik dat?' en gevraagde voorbereiding

Leerstof: boek hoofdstuk 10

Gastdocent module 8: Rob van Arnhem - Category Manager Bedrijfskleding Rijk

Rob van Arnhem startte zijn militaire loopbaan na het afronden van de KMA in Breda en deed zo veel kennis en ervaring op in militaire logistiek. In 2004 was hij de eerste directeur operations van de toen opgerichte Defensiecataraar Paresto, bestaande uit 145 profitcentra en 2.400 medewerkers. Nu koopt hij namens de gehele Rijksoverheid (bedrijfs)kleding in en heeft hij een gecontroleerde retourstroom kleding & textiel ingericht, waarbij hergebruik en grondstoffen voor recycling de speerpunten zijn. Vanuit zijn rol namens de Rijksoverheid probeert hij voortrekker en aanjager te zijn om samen met marktpartijen, kennisinstituten, scholen en andere overheden significant bij te dragen aan de te realiseren klimaatdoelstellingen van het kabinet. Hiermee behaalde hij een Europese prijs voor de meest duurzame en innovatieve aanbesteding.

Module 9 (2 juni 2021, kasteel Woerden)

“De focus ligt vaak op de deal. Maar de beste leverancier bewijst zijn waarde pas vanaf de eerste levering. Hoe bewaak en stimuleer ik dat?”

'De handtekeningen onder het contract zijn gezet en de foto van deze gebeurtenis voor de interne nieuwsberichten is gemaakt. We hebben zojuist de beste leverancier gecontracteerd. Maar ergens bekruipt me het gevoel dat er nog veel moet gebeuren om alles in praktijk te brengen. Welke acties zijn er uitgezet om tot een goede implementatie te komen? En hoe gaan we prestatie management en leveranciers management inrichten en uitvoeren? Om van de beste gecontracteerde leverancier te komen tot een prima samenwerking met een uitmuntend presterende leverancier, is er werk aan de winkel.'

Onderwerpen die in deze module aan de orde komen zijn:

- praktijkcasus: contractmanagementdag
- contractmanagement en leveranciersmanagement: allemaal hetzelfde?
- prestatie management in de praktijk vormgeven
- en dan loopt de samenwerking met een leverancier spaak: hoe om te gaan met spanning en tegenstellingen?
- continu verbeteren met leveranciers in de praktijk
- preview Module 10 'Mensen maken het verschil. Hoe zorg ik er voor dat ik het juiste inkoop talent op de juiste plaats krijg?' en gevraagde voorbereiding

Leerstof: boek hoofdstuk 8

Gastdocent module 9: Tjarda Becker – de Heer - Inkoopdirecteur Indirect Materials & Services Friesland Campina

Tjarda Beker – de Heer is inkoopdirecteur Indirect Materials & Services bij Friesland Campina. Tjarda heeft een achtergrond in Supply Chain en ICT en is ondertussen meer dan 15 jaar actief in inkoop, waardoor ze een ruime ervaring met alle aspecten in het inkoopdomein heeft. Ze opereert met name in de private sector maar heeft ook ervaring opgedaan in de publieke sector. Met haar pragmatische aanpak is ze zeer succesvol met het effectief doorvoeren van veranderingen in zowel end-to-end processen als in de inkooporganisatie.

Module 10 (16 juni 2021, kasteel Croy)

“Mensen maken het verschil. Hoe zorg ik er voor dat ik het juiste inkoop talent op de juiste plaats krijg?”

'Ik heb als inkoopmanager voortdurend te maken met onderbezetting. En de mensen die ik nodig heb, kan ik niet betalen. Hoe kan ik voldoende talent aantrekken en behouden? Wat

kan ik hen bieden behalve een marktconform salaris?' Inkoop is mensenwerk. Inkopen doe je niet alleen. Het vergt uitstekend teamwork, persoonlijke professionele ontwikkeling en goede samenwerking met de collega's intern. Daarnaast vraagt het nogal wat om met leveranciers met verschillende culturen om te gaan.

Onderwerpen die in deze module aan de orde komen zijn:

- praktijkcasus: 'Inkoopmensen van de toekomst - de rol van leiderschap bij verandering
- inkooporganisatie profielen
- inkoopfunctieprofielen en rollen
- inkoop als investering en rendementsfactor
- skills, vaardigheden en deugden van de moderne inkoper

Leerstof: boek hoofdstuk 4

Gastdocent module 10: Erik de Bruine - Senior Partner N2Growth

Erik de Bruine is senior partner bij executive search organisatie N2Growth. Hij heeft een achtergrond in MD en HR, Inkoop en Facility Management bij private en publieke organisaties. Voor hem zijn kennis en vaardigheden niet per se onderscheidend, maar juist gedrag in de praktijk. Business partnership, het creëren van de toekomst en het daarbij matchen van de juiste mensen is voor hem cruciaal en loopt als een rode draad door zijn werk.