

Hoe ontwikkelt u uw inkoopcompetenties?

Iemand persoonlijkheid staat vast, maar competenties zijn trainbaar. Nu is de vraag natuurlijk hoe een inkoper competenties kan trainen? Een middel hiervoor is het inkoopcompetentieplan.

TEKST: GEERT GEERTSEMA*

Er is veel te doen rondom de gewenste competenties van inkopers. Inmiddels is duidelijk dat de wereld van de inkoper is veranderd en daarmee de competentie-eisen voor succesvol uitoefenen van zijn functie. Naast de 'klassieke' inkoopcompetenties als analytisch denken, onderhandelingsvaardigheid, planmatig werken en kostenbewustzijn zijn de nieuwe competenties met name klantgerichtheid, samenwerken, ondernemerschap en communicatieve vaardigheden.

360°-feedback

Van het orakel van Delphi uit de Griekse oudheid stamt de spreuk 'ken u zelve'. Dit geldt natuurlijk ook voor de inkoper. Naast gezonde zelfkennis hebben de mensen met wie de inkoper samenwerkt het beste zicht op de effectiviteit van de competenties die hij inzet. Als start van een ICP wordt dit in kaart gebracht door een nulmeting in de vorm van een 360°-feedback. Dit is een vragenlijst over de specifieke inkoopcompetenties en het huidige niveau daarvan dat de inkoper laat zien in de praktijk. De vragenlijst wordt door de diverse interne en externe contactpersonen van de inkoper ingevuld. Dit zijn bijvoorbeeld zijn collega-inkopers, de leidinggevende, zijn interne klanten en externe leveranciers.

Inkoopcompetentieplan (ICP)

Zoals we uiteindelijk allemaal zelf verantwoordelijk zijn voor onze loopbaan-

ontwikkeling, is de inkoper ook eigenaar van zijn ICP en hij stelt hem dus ook voornamelijk zelf op.

Het ICP bestaat uit zes stappen:

1. vaststellen huidig competentieniveau;
2. vaststellen gewenst competentieniveau;
3. ontwikkelingsdoelen;
4. ontwikkelingsactiviteiten;
5. ondersteuning;
6. voortgang.

1 Vaststellen huidig competentieniveau

Het resultaat van de 360°-feedback is een overzicht van het niveau per competentie dat de inkoper momenteel heeft.

2 Gewenst competentieniveau

Dit is het niveau per competentie dat voor optimaal functioneren als inkoper gewenst is en dat is vastgelegd in de functieomschrijving. Het opstellen van de lijst van competenties en het definiëren van de verschillende niveaus binnen competenties kan gebeuren door de inkoopmanager zelf, de afdeling P&O of een externe. Vervolgens moet de inkoopmanager bepalen welk competentieniveau voor welke inkoopfunctie gewenst is.

3 Ontwikkeldoel

Het ontwikkeldoel vaststellen is in feite het gat dichten tussen het aanwezige competentieniveau en het gewenste ni-

veau. Ligt de lat te hoog, dan werkt dit contraproductief. Over het algemeen is het ontwikkeldoel het bereiken van het eerst hogere competentieniveau.

4 Ontwikkelingsactiviteiten

Per competentie worden concrete activiteiten vastgesteld die de inkoper de komende periode onderneemt om deze competentie op een hoger niveau te tillen. Het is van belang de activiteiten specifiek, meetbaar, tijdgebonden en realistisch te maken ('smart').

5 Ondersteuning

Ondersteuning is bij competentieontwikkeling van groot belang. Van een organisatie mag verwacht worden dat ze hier tijd en energie in steekt. In deze stap wordt vastgelegd wie ondersteuning biedt en wat van hem/haar verwacht wordt in het realiseren van de ontwikkeldoelen van de inkoper.

6 Voortgang

Uiteraard worden er tussentijds mijlpalen vastgesteld zodat bepaald kan worden of de ondernomen activiteiten een positieve bijdrage hebben geleverd aan het behalen van de doelstellingen. Is de inkoper op de goede weg of ligt bijsturing van het ICP voor de hand?

Resultaten

Zoals gezegd, bent u als moderne inkoopprofessional verantwoordelijk voor uw eigen ontwikkeling. Een ICP

kan hierbij een hulpmiddel zijn om door de jaren heen concreet te werken aan een bevredigende loopbaan. Het gaat erom uw eigen dromen over wat u wilt bereiken in het inkoopvak om te zetten in concrete doelen en activiteiten. Zelfsturing is hierbij het toverwoord. Het ICP is bovendien een mooie meetlat waarlangs u potentiële nieuwe functies of werkgevers kan leggen. Helpen zij u uw doelstellingen te bereiken?

Voor een organisatie levert coachen op inkoopcompetenties vele voordelen op: betere inkoopprofessionals binnen de organisatie, betere interne samenwerking, de inkooporganisatie komt op een hoger niveau, minder verloop onder inkooppersoneel, aantrekkelijker werkgever voor potentiële nieuwe collega's, meer tevreden medewerkers.

Spanningsveld

Leidinggevendenden kunnen een spanningsveld ervaren tussen de rol van coach en de rol van manager. Het gebeurt nogal eens dat leidinggevendenden



competentiemanagement alleen inzetten als beoordelingstool. Dit maakt dat de inkoper zich door gebrek aan vertrouwen niet meer openstelt en daarmee is de kans om competentiegericht te coachen verdwenen. Een alternatief kan dan zijn dat de inkoper gecoacht wordt door een collega-(senior)inkoper of onafhankelijke derde binnen de

organisatie. Ook kan een externe coach worden ingezet en zijn interviesgroepen met collega-inkopers een mogelijkheid. «

* Geert Geertsema is directeur van Conducto Inkoopprofessionals en specialist in training en coaching op competentieontwikkeling (www.conducto.nl)

Casus: ontwikkelen van de competentie 'samenwerken'

Definitie van 'samenwerken': inkoper is erop gericht samen met anderen te werken en beslissen, waarbij hij handelt vanuit gemeenschappelijke belangen.

Competentieniveaus:

1. Inkoper denkt en werkt met anderen mee als daar aanleiding toe is.
2. Inkoper werkt op eigen initiatief met anderen aan een gezamenlijk resultaat.
3. Inkoper stimuleert anderen in de directe omgeving om samen te werken en vertoont hierin voorbeeldgedrag.
4. Inkoper inspireert en faciliteert anderen om ook buiten de directe werkomgeving om (bijvoorbeeld met andere marktpartijen) samen te werken.

Het ICP kan er dan als volgt uit zien:

1. Uit de 360°-feedback blijkt dat de inkoper op niveau 2 zit. Hij werkt weliswaar geregeld samen met zijn collega's en met andere bedrijfsonderdelen, maar doet dat vooral reactief.
2. Het gewenste niveau is te komen tot niveau 3, waarbij de inkoper dus standaard meer initiatief neemt en hierin ook voorbeeldgedrag toont. Hij komt pas op dat niveau als hij deze competentie continue laat zien. Het is dan zijn basisniveau geworden.

3. Zijn ontwikkeldoel is dan het leren stimuleren van samenwerking en hierin een voorbeeldrol spelen. Bijvoorbeeld: de inkoper wordt dit jaar de initiatiefnemer om met andere organisatieonderdelen af te stemmen welke inkoopprojecten gezamenlijk worden opgepakt en wie welke rol daarin heeft.
4. De ontwikkelingsactiviteiten hierbij kunnen zijn:
 - a. De inkoper maakt met de afdeling Technische dienst in het eerste kwartaal concrete afspraken over twee gemeenschappelijk inkoopprojecten (wat, wie, hoe en wanneer).
 - b. In het tweede kwartaal coacht de inkoper een collega-inkoper om tot dezelfde samenwerking te komen met de afdeling Marketing. Hiervoor stelt hij onder andere zijn powerpointpresentatie beschikbaar over de meerwaarde van inkoop en helpt hij de collega met zijn plan van aanpak.
5. Voor het realiseren van zijn ontwikkeldoel krijgt de inkoper ondersteuning van zijn leidinggevende met de volgende afspraken: de inkoper wordt het eerste aanspreekpunt voor vragen vanuit andere bedrijfsonderdelen en hij krijgt de ruimte om initiator te zijn voor een wekelijks uur kennis en ervaring delen met collega-inkopers op donderdagmiddag.
6. De voortgang van de activiteiten is vast onderwerp op de agenda in het wekelijkse werkoverleg. Met de leidinggevende wordt ieder kwartaal het ICP in zijn geheel besproken.