

Het lijkt logisch, maar is tot nu toe geen gemeengoed onder inkopers: neem de best presterende leverancier, en geef hem de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de levering. Het concept prestatie-inkoop gaat uit van de deskundigheid van die leverancier, in tegenstelling tot de traditionele manier van inkopen waarbij prijs de keuze van een leverancier bepaalt. Dit oorspronkelijk in de Verenigde Staten ontwikkelde concept maakt nu ook in Nederland een snelle groei door.

Door Marco van der Hoeven

Geef uw leverancier de ruimte

Prestatie-inkoop groeit spectaculair in Nederland

De belangrijkste voorvechters van het fenomeen prestatie-inkoop in Nederland zijn Sicco Santema, directeur van adviesbureau Scenter en hoogleraar marketing en supply chain management aan de Technische Universiteit Delft, en Jeroen van de Rijt, adviseur bij Scenter. Zij hebben samen het Nederlandse handboek 'Prestatie-inkoop, wie steekt er boven het maaiveld uit?' op hun naam staan. Zij houden zich al jaren bezig met het optimaliseren van ketensamenwerking in de supply chain.

Een belangrijk onderdeel van de supply chain is de relatie tussen leverancier en afnemer. In die relatie spelen inkopers een cruciale rol, maar lange tijd is die rol onderbelicht gebleven in supply chain-optimalisatietheorieën. Daar is enige jaren geleden verandering in gekomen dankzij het werk van de Amerikaanse onderzoeker Dean Kashiwagi, hoogleraar aan de Arizona State University en directeur van de Performance Based Studies Research Group in samenwerking met van de Rijt en Santema.

Santema: 'Dankzij de resultaten van mijn onderzoek naar de rol van inkopers, en de manier waarop je door middel van anders inkopen meer waarde kunt creëren in de supply chain, ben ik drie jaar geleden in aanraking gekomen met de ideeën van Dean Kashiwagi. Hij was al een stuk verder met zijn onderzoek, en onze ideeën bleken goed aan te sluiten. Na een bezoek aan een congres in de Verenigde Staten besloot ik te kijken of de visie van Kashiwagi ook in Nederland in praktijk kon worden gebracht.'

Tot 2009 speelde prestatie-inkoop jarenlang geen rol van betekenis. In dat jaar kwam de doorbraak toen voor een waarde van ongeveer 1,5 miljard euro op deze wijze werd ingekocht.

Onder meer de Nederlandse Vereniging voor Inkoop heeft deze methode ondertussen omarmd. Volgens Santema is prestatie-inkoop een logische ontwikkeling: 'Wanneer je uitsluitend op prijs inkoop, krijg je alleen maar goedkope spullen. Dat was altijd de frustratie van de inkopers. Na het ontwikkelen van een tender bleek vaak alleen de prijs doorslaggevend, en het resultaat was dat eigenlijk iedereen na afloop ontevreden was, óók de leveranciers.'

Meer waarde

Hij noemt als voorbeeld het inschakelen van een dakdekker. De manier waarop in veel gevallen inkoop traditioneel wordt geregeld, is dat een huiseigenaar als het ware aan een dakdekker, die ter zake deskundig is, gaat uitleggen hoe het dak gemaakt moet worden. Vervolgens moet dat ook nog eens gebeuren tegen de laagste prijs. 'Op die manier ging het ook in het zakelijke verkeer, en dat werkt natuurlijk niet goed. De inkoopwereld krijgt nu langzaam door dat je specialisten inschakelt die zelf het beste weten hoe ze iets moeten doen, en daar kun je meer waarde uit halen als je niet uitsluitend op prijs inkoop.'

Santema is enthousiast over de potentie van prestatie-inkoop in Nederland, en heeft ondertussen al de eerste business cases opgetekend die zijn visie onderschrijven. 'We merken direct al dat aanbestedingen die via het principe van de prestatie-inkoop verlopen, niet meer worden gevolgd door juridische procedures. Dat was wel het geval bij de oude manier, die in feite neerkwam op financiële uitknijperij.'

Het is volgens Santema voor bedrijven eenvoudig om met prestatie-inkoop aan de slag te gaan. 'De kern is dat inkopers ander gedrag moeten gaan vertonen, door overeenkomsten anders in



► 'Het was voor mij niet logisch dat ik als niet-deskundige een expert ging vertellen hoe hij zijn werk moest doen'



Volgens Dean Kashiwagi zijn leveranciers die geschikt zijn om binnen dit principe te werken duidelijk te herkennen. 'Allereerst zijn zij bereid om hun eigen prestaties te meten. Ze zijn ook in staat om de verschillen tussen hun eigen medewerkers te erkennen.'



Siccó Santema: 'Wanneer je uitsluitend op prijs inkoop, krijg je alleen maar goedkope spullen. Dat was altijd de frustratie van de inkopers.'

te richten. Verder hoeft er eigenlijk niets te veranderen, het gaat om de manier waarop we ermee omgaan. Cruciaal daarin is dat we erkennen dat de leverancier een specialist is die waarde kan toevoegen aan de keten.'

Hij waarschuwt voor de meest voorkomende valkuil: 'Wat we moeten voorkomen, is dat we de leverancier toch gaan vertellen hoe hij het moet doen. Daar bestaan frappante voorbeelden van, met name bij de inkoop van ICT zie je dat steeds weer gebeuren. De inkoper vertelt de leverancier precies wat hij moet doen, en tegen welke prijs. Vervolgens krijgt hij precies waar hij om gevraagd heeft, maar blijkt het toch niet goed te werken omdat de specificaties niet helemaal goed waren. Terwijl juist ICT een terrein is waar de deskundigheid van de leverancier dit soort zaken kan voorkomen. Daar zit de vakinhoudelijke kennis, niet bij de inkoper. Geef die leverancier dus de ruimte.'

Prestatie-inkoop doorbreekt dus klassiek gedrag, en kan leiden tot een vruchtbare nieuwe verhouding tussen afnemer en leverancier. 'Het heeft ook een duidelijke morele component. Wanneer een leverancier de ruimte krijgt én mede verantwoor-

delijk wordt gemaakt voor het resultaat, is hij geneigd vanzelf de beste accountmanager in te zetten, in plaats van een junior-medewerker. Juist in de oude situatie was de verleiding groot die minder ervaren junior medewerker in te zetten, omdat er nu eenmaal op de laagste prijs was ingekocht. Een senior was te duur, en bovendien had de klant toch alles al precies gespecificeerd, zodat het niet nodig was om wat extra te doen.'

Voortraject

Volgens Santema zijn goede leveranciers onder meer te herkennen aan de manier waarop ze al in het voortraject met het inkoopproces omgaan. Zij zetten al in een vroeg stadium de juiste operationele mensen in, die vanuit hun deskundigheid waardevolle adviezen kunnen geven. 'Onlangs ben ik betrokken geweest bij een traject waarin de aanbieder, los van de inhoud, ook gewoon wilde praten met de afnemer, om te kijken of ze in het traject ook op menselijk vlak met elkaar overweg kunnen. En naast die menselijke kant is het belangrijk om met een partij in zee te gaan die niet uitsluitend praat in termen van technische specificaties, maar iemand die in staat is te vertellen hoe hij vergelijkbare vragen in het verleden heeft aangepakt.'

Geestelijk vader van het concept prestatie-inkoop is Dean Kashiwagi. Hij is over de toegevoegde waarde van de leverancier gaan nadenken toen hij als ontwerper en projectmanager werkzaam was bij de luchtmacht van de Verenigde Staten: 'Ik was gefrustreerd, en verbaasd, over de manier waarop we omgingen met het concept, de sturing en de inkoop van constructiewerk. Het was voor mij niet logisch dat ik als ingenieur, gespecialiseerd in ontwerpen en de bijbehorende wiskundige formules, geacht werd een aannemer, die een deskundige zou moeten zijn op zijn vakgebied, te vertellen hoe hij zijn werk moest doen. Daarnaast besepte ik dat ik zelf niet over voldoende kennis en informatie beschikte om te weten wat een redelijke prijs was voor het werk. Het was bovendien niet zo eenvoudig om te kunnen bepalen wie een goede aannemer zou zijn, en wie een minder goede. Kortom, het was voor mij niet logisch dat ik als niet-deskundige een expert ging vertellen hoe hij zijn werk moest doen.'

Juist die deskundigheid van leveranciers, en de manier waarop je die in je voordeel kunt inzetten, is centraal komen te staan in de theorie die Kashiwagi daarop ontwikkelde. Niet alleen weet de deskundige het beste hoe hij het moet doen, hij wordt ook nog eens verantwoordelijk gemaakt voor het afdekken van de risico's en de sturing. De verantwoordelijkheden zijn daarmee veel beter gedefinieerd dan voorheen.

'In de praktijk blijken dergelijke projecten op tijd opgeleverd te worden, binnen het afgesproken budget, en met slechts minimale afwijkingen van de oorspronkelijke plannen. De inspanningen voor risicomangement kunnen met negentig procent worden gereduceerd, en ook de tijd die je aan projectmanagement besteedt, wordt aanzienlijk minder. De winst van leveranciers is soms zelfs verdubbeld, terwijl de kosten voor de afnemer niet omhoog zijn gegaan.'

Valkuilen

Ook hij wijst op de valkuilen, waarvan de belangrijkste is dat afnemers van nature geneigd blijven om hun leveranciers tot in detail te controleren en aan te sturen. 'Ook zijn mensen geneigd om zelf beslissingen te nemen, terwijl ze het proces misschien niet eens goed doorgronden. Ook bestaat de neiging dat de afnemer toch probeert om het proces binnen zijn eigen bureaucratische systeem in te passen. Het blijft lastig om het gedrag van mensen te veranderen.'

Volgens Kashiwagi zijn leveranciers die geschikt zijn om binnen dit principe te werken duidelijk te herkennen. 'Allereerst zijn zij bereid om hun eigen prestaties te meten. Ze zijn ook in staat om de verschillen tussen hun eigen medewerkers te erkennen. De risico's die ze niet in de hand hebben, zullen ze zo efficiënt mogelijk afdekken. Ze plannen hun projecten goed, en zorgen voor minimale afwijkingen van de plannen. En ze handelen altijd in het belang van hun klant.'

Kashiwagi erkent dat er nog veel werk te verzetten is. 'Prestatie-inkoop is nog geen gemeengoed. Nog steeds ligt de nadruk bij inkoop sterk op de prijs en het verlagen van de kosten. Er wordt wel gesproken over het verhogen van de efficiency en het inzetten van externe expertise, maar de implementatie blijft achter.'

De huidige economische situatie is een factor die daar wel eens verandering in zou kunnen brengen. 'De noodzaak om efficiënt te werken is groot, terwijl tegelijkertijd de eisen hoger worden en de financiering terugloopt. De behoefte aan technische expertise groeit, maar die kan alleen tot zijn recht komen in een transparante omgeving zoals die wordt gecreëerd door prestatie-inkoop.'

Risico's afdekken

Een van de Nederlandse bedrijven die goede ervaringen heeft opgedaan met prestatie-inkoop is Ballast Nedam. Volgens directeur inkoop Guido Koreman, directeur purchasing services/CPO, is prestatie-inkoop een uitstekende methode om de risico's die in zijn branche spelen af te dekken: 'Er is in het verleden nogal eens wat misgegaan in de bouwwereld in Nederland. Projecten liepen uit, en de kosten werden hoger dan gepland. Die risico's probeerden we altijd zoveel mogelijk uit te sluiten met allerlei afspraken.'

Hij werd door Sicco Santema geattendeerd op de mogelijkheden van prestatie-inkoop. 'Ik ben er vervolgens tijdens een congres met Dean Kashiwagi enthousiast voor geworden, vooral door de eenvoud van het concept. We kopen veel in omdat we bij onze projecten veel verschillende competenties nodig hebben. De kennis die daarvoor nodig is bij de inkoop is groot. Vroeger schreven we als inkopende partij onze leveranciers precies voor wat ze moeten doen, vervolgens werd daar een prijs voor bepaald.'

'Prestatie-inkoop daarentegen gaat ervan uit dat alles wat een ander kan leveren onderscheidend is. Dat moet je als afnemer waarderen. Het is dus zaak om jezelf niet in te graven, maar te

HOE WERKT PRESTATIE-INKOOP?

Prestatie-inkoop is de Nederlandse vertaling van de Engelse term Best Value Procurement. Deze methode is ontwikkeld door Dean Kashiwagi in de Performance Based Studies Research Group van Arizona State University. Ondertussen heeft hij al meer dan zevenhonderd projecten volgens deze methode begeleid, in diverse sectoren.

Aan Best Value Procurement ligt de Information Measurement Theory (IMT) ten grondslag, eveneens ontwikkeld door Dean Kashiwagi. IMT gaat in op het belang van informatie, en stelt dat iemand die te weinig verwerkingscapaciteit heeft, de perceptie heeft (volgens Kashiwagi de misperceptie) dat hij te weinig informatie heeft. In werkelijkheid is die informatie in veel gevallen echter wel aanwezig, maar niet direct beschikbaar. Omdat de betreffende persoon er niet over beschikt, gaat hij beslissingen nemen op basis van eerdere ervaringen en verwachtingen.

Dit levert risico's op. Een van de manieren om die risico's af te dekken, is het vaststellen van veilige grenzen. Bij inkoop betekent dit bijvoorbeeld dat specificaties zoveel mogelijk worden vastgelegd. Dit betekent weer dat potentiële leveranciers offertes uitbrengen volgens deze specificaties, en daar vervolgens een zo laag mogelijke prijs aan hangen. In praktijk blijkt dat een aanbesteding zelden boven deze minimumnormen uitkomt, terwijl er leveranciers zijn die veel meer waarde zouden kunnen toevoegen als er anders met inkoop zou worden omgegaan.

Die andere manier is Best Value Procurement geworden, ofwel prestatie-inkoop. Deze methode bestaat uit vier fasen. De eerste fase is de voorbereiding van het project. Omdat vooruitdenken zo'n belangrijk onderdeel is van prestatie-inkoop is de basis die door de voorbereiding wordt gelegd essentieel. De tweede fase is die van de selectie van de aanbieder, waarbij onder meer gebruik wordt gemaakt van RAVA-plan, waarbij RAVA staat voor Risk Assessment/Value Added plan, in het Nederlands Risicodossier en kansendossier.

Na selectie van een mogelijke aanbieder gaat deze in de derde fase op basis van een zogenoemde pre-award een detailplanning maken. De laatste fase tenslotte is die van de uitvoering, waar als het goed is het minste werk in gaat zitten voor de inkopende

partij omdat alles in de eerste drie fasen goed is uitgewerkt.



'Prestatieinkoop. Wie steekt er boven het maaiveld uit?' (2009), door Jeroen van de Rijt en Sicco Santema. Uitgeverij Graphicom International, 193 blz., € 27,50

► Lees nog meer managementartikelen op www.supplychainmagazine.nl

kijken op welke manier je waarde haalt uit de markt. Daartoe moet je de leverancier laten uitleggen wat hij zou kunnen doen om die toegevoegde waarde te creëren.'

Per saldo levert dit volgens Koreman een forse vereenvoudiging op van het inkoopproces, én van de uitvoering. 'Door prestatie-inkoop valt het oude controlemechanisme weg. Uiteraard blijven we als inkoper en uitvoerder eindverantwoordelijk, en is het goed om op gezette tijden naar de voortgang te kijken. Maar wat niet meer nodig is, is dat je als klant van minuut tot minuut je leverancier controleert. Je stuurt dus niet uit wantrouwen, wat eigenlijk wel het geval was bij de manier waarop vroeger de inkoop was georganiseerd. Die negatieve houding is vervangen door een positieve, waarbij je het maximale niveau vraagt.'

Selectiemechanisme

Wat Koreman vooral zo snel overtuigd heeft toen hij kennismaakte met de ideeën van Kashiwagi en Santema waren de vele praktijkvoorbeelden van bedrijven die al hun voordeel hadden gedaan met de nieuwe manier van inkopen. Ook voor Ballast Nedam pakten de eerste ervaringen met prestatie-inkoop positief uit. Koreman: 'Daarvoor was niet eens een vertaalslag nodig van de Amerikaanse naar de Nederlandse situatie. Het principe is hier onveranderd toepasbaar.'

Ook de leveranciers die Ballast Nedam benaderde om mee te doen aan prestatie-inkoop werkten over het algemeen graag mee. Van de vijftien bedrijven die werden benaderd om mee te dingen naar de opdracht hebben zich elf ondernemingen gemeld, van wie er uiteindelijk negen daadwerkelijk hebben

meegedaan met de aanbesteding. 'Dat is op zichzelf al een selectiemechanisme. Bedrijven die eigenlijk geen zin hebben om op deze manier te werken, schakelen zichzelf al uit. De leveranciers die de opzet serieus namen, reageerden allemaal enthousiast, omdat ze nu eindelijk de kans kregen zich echt te onderscheiden van de concurrentie.'

Koreman ziet een aantal duidelijke voordelen van prestatie-inkoop. 'Je uitgangspositie is helderder, omdat de verantwoordelijkheden duidelijker zijn vastgelegd. Je doet een groter beroep op de het vakmanschap én de trots van een leverancier, dan bij meer traditionele manieren van inkoop. Ze zien het zelf wanneer er iets fout gaat, voelen vervolgens de verantwoordelijkheid om daar iets aan te doen. Mensen die serieus met hun vak bezig zijn, willen iets goed neerzetten.' Hij erkent dat prestatie-inkoop in het begin van het traject wat meer werk is voor de afdeling inkoop, maar wanneer de keuze eenmaal is gemaakt, loopt het proces veel soepeler. 'Je weet dat het goed gaat.'

Bovendien neemt paradoxaal genoeg het kennisniveau in een organisatie dankzij prestatie-inkoop toe: 'Je krijgt meer en diepgaander kennis van de verschillende competenties. De deskundige partijen in de markt vertellen jou namelijk wat zij kunnen doen, en welke waarde ze kunnen toevoegen, in plaats van andersom. Daarmee doe je als inkoper weer veel kennis op. Het is duidelijk minder plat dan prijsinkopen, je werkt met meer respect voor de kunde van de leverancier. Dit is volgens mij de nieuwe inkoopmethodiek.'

DE FASEN IN HET PROCES VAN PRESTATIE-INKOOP

