



Naam Achraf Talhaoui

Functie Managing Partner

Organisatie Qando

IN 5 STAPPEN NAAR DIGITALE INKOOPT

Inkoop moet qua snelheid, verduurzaming, innovatie en risicomangement veel meer waarde gaan toevoegen.

Digitalisering is daarvoor een van de belangrijkste middelen. Adviseur Achraf Talhaoui presenteert een aanpak in vijf stappen.

In het najaar van 2022 hebben we nog steeds te maken met verstoorde ketens. Tekorten, vertragingen en onzekerheid zijn zowel de wereldeconomie als onze dagelijkse praktijk gaan bepalen. Het beteugelen van prijscorrecties en leveringsproblemen is een dagtaak geworden en we hebben te kampen met enorme personeelstekorten. Het aantal openstaande vacatures voor contractmanagers bijvoorbeeld, laat een groei van bijna 100 procent zien in de afgelopen zes maanden. En je zou het bijna vergeten, maar we moeten ook nog klimaat- en duurzaamheidsdoelstellingen halen.

Relatief stabiele wereld

Al deze ontwikkelingen samen zorgen ervoor dat *procurement*, *contract management* en *supply chain management* volop in de schijnwerpers staan. Toeleveringsketens moeten korter, flexibeler maar ook robuster, en er lijkt een nieuwe modus operandi te

ontstaan: van *just in time* naar *just in case*. De meeste inkoopfuncties zijn echter nog steeds ingericht naar de relatief stabiele wereld van vóór corona. Toen we konden profiteren van lange en stabiele ketens met goedkope productie in lagelonenlanden. Net als betrouwbare logistieke diensten om al die grondstoffen en producten op het juiste moment in de juiste hoeveelheden af te leveren.

Nog vier waardecomponenten

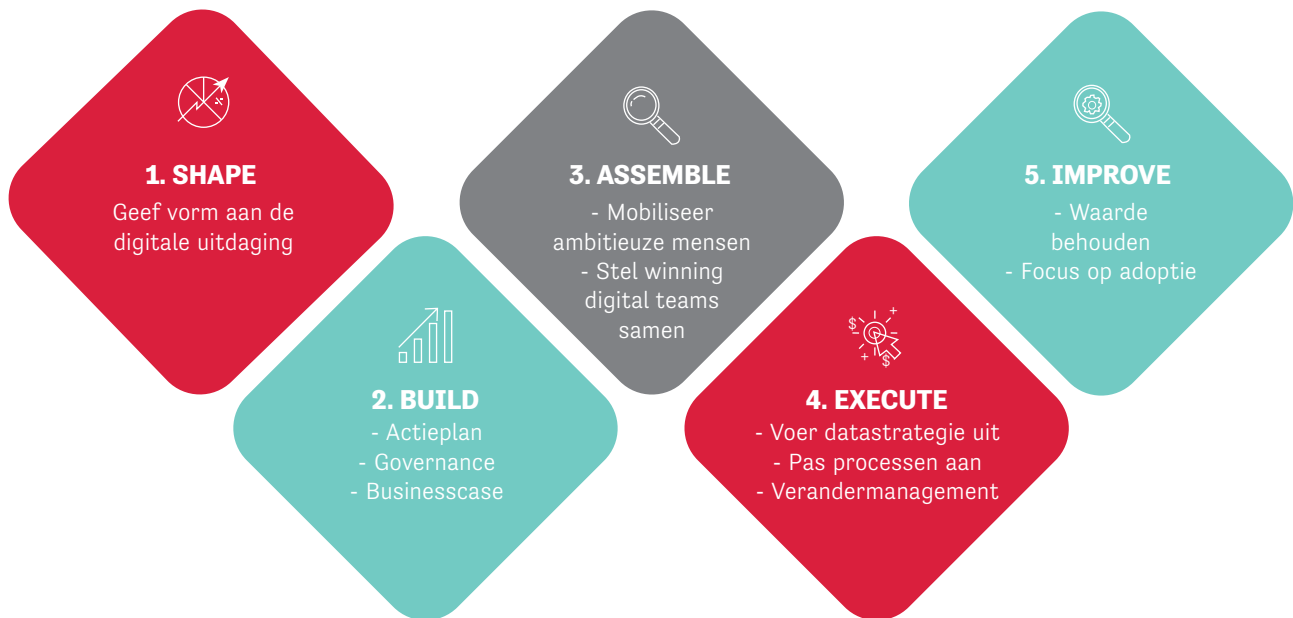
Bestaande functies en processen zijn hierop ingericht en de gevraagde toegevoegde waarde van inkoop is nog steeds 'waar voor je geld'. Steeds lagere kosten waar dat kan, mét oog voor kwaliteit. Maar vandaag de dag zijn er naast deze traditionele toegevoegde waarde van inkoop nóg vier waardecomponenten waar procurement een rol in moet spelen om bij te dragen aan de resultaten van de organisatie, namelijk: snelheid, risicomangement, duurzaamheid en innovatie. We bespreken ze hieronder.

Snelheid

Dit waardelement wordt ook voor inkoop steeds belangrijker. Niet alleen vanwege de hierboven genoemde schaarste en ketenverstoringen, maar ook doordat het gedrag van consumenten grilliger wordt. Dit uit zich in de praktijk bijvoorbeeld in hoe snel nieuwe leveranciers gevonden kunnen worden, contracten kunnen worden gesloten, maar ook hoe besluiten kunnen worden genomen op basis van correcte data. De *time to insight*, de tijd die het kost om tot het juiste inzicht te komen, wordt steeds belangrijker en zal net als *time to market* een factor

FIGUUR

IN 5 STAPPEN NAAR SMART DIGITAL PROCUREMENT



Bron: Qando, 2022.

worden waarop wordt gestuurd. Digitale versnellers, steeds vaker ook gebaseerd op kunstmatige intelligentie, kunnen de time to insight drastisch verlagen. Applicaties die bijvoorbeeld automatisch rapporten genereren, data kunnen opschonen/verrijken, maar ook tools voor digitale ondertekening van documenten kunnen het inkoopproces verder versnellen.

Risicomanagement

Procurement- en contractmanagementprofessionals spelen een steeds grotere rol in risicomanagement. Risico's moeten in kaart gebracht, beoordeeld en gemitigeerd worden. Leveranciersrisico's worden al gemonitord bij de *onboarding* van leveranciers in de systemen en tijdens de uitvoering van contracten. Voor de belangrijkste leveranciers wordt een 360-gradenprestatie- en risicomanagementprofiel opgebouwd. Meestal is dat op basis van alle data die toch al beschikbaar zijn in de interne systemen of via externe databronnen. Vanuit verschillende dimensies (prijs, waarde, kwaliteit, risico's, compliance) wordt een profiel opgebouwd. Dit kan aangevuld worden met realtime-informatie, bijvoorbeeld vanuit het nieuws (bosbranden, stakingen, lockdowns, et cetera). Hiermee wordt besluitvorming vergemakkelijkt en voorkom je blinde vlekken bij een leverancier.

Duurzaamheid

Steeds meer organisaties realiseren zich dat om doelstellingen te behalen op het gebied van duurzaamheid, circulariteit en CO₂-reductie, er juist ook naar de toeleveranciers en misschien ook verder de toeleveringsketen in gekeken moet worden. Hiervoor ontstaat een groeiend aantal aanbieders van *sustainable procurement technology*. Dit zijn tools waarmee je CO₂-reductie-

“De meeste inkoopfuncties zijn nog steeds gericht op de relatief stabiele wereld van vóór de coronapandemie”

programma's, circulaire initiatieven en transparantie in de keten kunt vormgeven, meten en bijsturen.

Innovatie

Tot slot zien wij bij steeds meer organisaties, met name in de technologiesector, procurement aan het roer staan van de innovatieagenda. Innovatie komt immers steeds meer van buiten naar binnen. Professionals die hiervoor worden ingezet zijn tech-

nisch onderlegd en doorgronden het product. Zij hebben echt voeling met waar het product zich in de levenscyclus bevindt en welke innovaties wanneer nodig zijn. Vervolgens bepalen ze welke leveranciers betrokken worden en hoe de prestatie gecontracteerd wordt.

Nu of nooit

Het momentum is er om meer invloed op de waardeketen uit te oefenen vanuit procurement en contractmanagement. Het is nu tijd om daadwerkelijk zowel business als board alignment te gaan bereiken. Organisaties hebben juist nu vooral leiders nodig om de uitdagingen het hoofd te bieden. CPO's en supply chain directors nemen steeds vaker zitting in het dagelijks bestuur of er wordt een directe lijn vanuit de board naar inkoopdirecteuren gelegd. Procurement moet zichzelf opnieuw uitvinden of ten minste hergroeperen om een rol te kunnen spelen in de hierboven genoemde waarde-elementen. Medewerkers moeten dringend

“Het is nu tijd om daadwerkelijk zowel business als board alignment te gaan bereiken”

verlost worden van administratieve taken, rapportagewerkzaamheden en zeker van repetitieve manuele taken.

Op de schop

Het hele operating model van procurement moet dus op de schop. Het lineaire proces van specificeren tot betalen is niet meer van deze tijd. Procurement wordt nu vaak gezien als vertragend en vooral administratief en transactioneel, niet in de laatste plaats omdat in veel organisaties nog gewerkt wordt met verouderde, gefragmenteerde en niet gebruiksvriendelijke software. Er dient een inhaalslag gemaakt te worden op het gebied van digitalisering. Om een rol te spelen in elk van de vier hierboven genoemde waarde-elementen zijn slimme digitale oplossingen nodig. Naast systemen zullen ook processen en de rol van de inkoopprofessional veranderen. Dit vergt een brede transformatieaanpak, digitale competenties en leiderschap.

5 stappen

Het is dus een uitdaging om het maximale uit digitale mogelijkheden te halen en inkoop daadwerkelijk te transformeren. Daarom is er nu een aanpak in vijf stappen (zie ook de figuur op de vorige pagina). Deze is verwerkt in de nieuwe meerdaagse Nevi-training Smart Digital Procurement. Hieronder zetten wij de vijf stappen uiteen.

STAP 1: Shape

Tijdens de eerste en misschien wel belangrijkste stap geef je vorm aan de digitale uitdaging waar procurement en contract-

management voor staan. Met een knelpunten- en verbeterpuntenanalyse maak je deze uitdaging tastbaar. Je brengt ook de volwassenheid in *digital procurement* in kaart. Daarnaast ontwikkel je een organisatiebrede visie op inkoopdigitalisering en stel je een strategie op. Betrek bij deze stappen zowel de directie als collega's bij finance, IT, logistiek en de business. Hierdoor creëer je bewustzijn over de uitdaging en draagvlak voor de strategie.

STAP 2: Build

Nadat je collega's inzien voor welke digitale uitdaging de organisatie staat en de visie en strategie zijn goedgekeurd, is het tijd om hiervandaan een roadmap en actieplan te ontwikkelen. Je bouwt ook een gedegen businesscase en stelt gezamenlijk de nieuwe digital procurement governance, datastrategie en processen op. Tot slot zorg je op basis van het actieplan en de businesscase voor het benodigde budget.

STAP 3: Assemble

Nu is het tijd om de digitale ambities en het digital procurement-plan breder in de organisatie te communiceren. De kunst is om een goed team samen te stellen van mensen met zowel inhoudelijke ervaring met als kennis van digitalisering. De aansturing gebeurt door het *digital leadership team*.

STAP 4: Execute

Nu ben je klaar om daadwerkelijk met de transformatie aan de slag te gaan. Kies en implementeer de onderdelen uit je roadmap en voer de datastrategie uit. Pas de processen aan op basis van dit nieuwe digital procurement-ecosysteem en zorg dat je de mensen meeneemt in deze verandering. Focus op de adoptie van systemen en beloon gewenst gedrag.

STAP 5: Improve

De meeste onderdelen van je strategie zijn uitgevoerd. De gestelde doelen zijn grotendeels behaald. De organisatie en de wereld om ons heen blijft echter veranderen. Dit betekent enerzijds dat je continu blijft monitoren op de adoptie van de systemen, datakwaliteit, benodigde digitale skills van je team en de digital procurement-KPI's. Anderzijds zorg je ervoor dat er flexibiliteit komt en snelheid in het experimenteren en adopteren van deze nieuwe toepassingen. Inkoopprofessionals en -functies die hiertoe in staat zijn, zullen blijven evolueren. Dat geldt ook voor het waarmaken van de verwachtingen van de business om bij te dragen aan waardecreatie, duurzaamheidsdoelstellingen, het verkleinen van risico's en het mee helpen creëren van nieuwe product-marktcombinaties. ●