

Ben jij de **cpo** van de toekomst?



Het wordt er niet makkelijker op voor de cpo. Consultants en schrijvers van het boek 'The Next CPO: ben jij het roze schaap met 9 poten?' Han Hendriks en Joost Scheepens spraken zo'n vijftig cpo's en ontdekten negen rollen waartussen hij of zij moet kunnen schakelen om succesvol te kunnen zijn. In dit artikel geven ze concrete tips om je te ontwikkelen tot de inkoop leider van de toekomst.

richt op beheersing en voorkoming van risico's. De cpo van de toekomst zal zich juist meer richten op het ontwikkelen van nieuwe concepten en het benutten van kansen die zich voordoen. De rol van cocreator is een rol die zelfs als nieuwe rol wordt getypeerd, waarbij is aangegeven dat de cpo van de toekomst met het invullen van deze rol juist stappen neemt dankzij partners in plaats van ten koste van leveranciers. Niet alleen wordt zakengedaan binnen bestaande ketens, maar juist ook met partners van daarbuiten: de zogenaamde *unusual suspects*. Concepten als open innovatie, platformcreatie en netwerkparticipatie zijn hierbij van belang. Als cpo van de toekomst kun je flexibel inspringen op veranderingen en weet je kansen te benutten om zo nog relevanter te worden voor jouw organisatie. Hierna beschrijven we wat je concreet kunt doen om die nieuwe cpo te worden. De tips helpen je om invulling te geven aan de negen rollen. Daarnaast helpen ze je bij het ontwikkelen en ontplooiën van gedrag dat je als cpo nodig hebt om effectief om te gaan met de veranderingen in het vak en de omgeving.

De veranderende wereld heeft veel effect op het vakgebied van de cpo (*chief procurement officer*). Waar nu kosten besparen, nauwkeurigheid, structureren en (technische) vakkennis veelal centraal staan, wordt in de toekomst steeds meer verwacht dat de cpo waarde toevoegt voor de eindklant en dat hij of zij een belangrijke bijdrage levert aan *business development* en innovatie. De cpo van de toekomst vervult verschillende rollen, waarin de nadruk ligt op samenwerken en aandacht voor alle stakeholdergroepen (klanten, medewerkers, partners, milieu, maatschappij en aandeelhouders). In het boek *The Next CPO: ben jij het roze schaap met 9 poten* staan negen rollen omschreven, die tot stand zijn gekomen op basis van verkregen inzichten uit de literatuur en interviews met cpo's van grote bedrijven: de onderhandelaar, de waakhond, de leider, de expert, de wereldburger, de samenwerker, de visionair, de verantwoordelijke en de cocreator. In dit artikel worden er twee nader toegelicht: de waakhond en de cocreator. Van een cpo wordt verwacht dat hij of zij tussen de verschillende rollen kan schakelen. Elke rol beschrijft belangrijke gedragseigenschappen en ontwikkelingen. Zo verschuift de rol van waakhond, omdat inkoop in de toekomst niet het zoveelste controleorgaan zal zijn. Een controleorgaan is per definitie reactief en ge-

Tip 1 Stel de waaromvraag

Iedereen kan uitleggen wát zijn organisatie doet. Sommige medewerkers kunnen ook uitleggen hóe zij dit doen. Slechts enkelen zijn in staat om uit te leggen waaróm een bedrijf de dingen doet die het doet. Het antwoord op de waaromvraag is het bestaansrecht van de inkoopfunctie en zorgt voor binding en motivatie. Marc Engel, voormalig cpo van Unilever: "Jonge professionals zijn niet alleen gemotiveerd om aandeelhouderswaarde te creëren, maar gaan ook naar een bedrijf dat een hoger doel heeft." Als je het waarom van jouw organisatie weet te beantwoorden, zullen medewerkers en samenwerkingspartners je beter begrijpen. Dit leidt ertoe dat samenwerkingspartners langer trouw blijven aan jouw organisatie, zo lang jij trouw blijft aan jezelf. Ook al gaat er wel eens iets mis, ze zullen het je vergeven omdat ze weten waarom je het doet. Het is de basis en de reden van van de samenwerking.

Tip 2 Creër meervoudige waarde

Het creëren van meervoudige waarde begint met het accepteren dat samenwerking niet alleen een bijdrage kan leveren door kosten te besparen. "Een aantal cpo's is gericht op kansen en heeft een commerciële pet op. Zij zullen ooit samen met leveranciers nieuwe

Auteurs



Han Hendriks
Functie: Managing Partner
Organisatie: Kirkman Company



Joost Scheepens
Functie: Practice Leader Procurement en Partnerships
Organisatie: Kirkman Company



innovatieve commerciële concepten creëren”, zegt Kay van Aken, commercieel directeur van D.E. Master Blenders 1753. Ontdek hoe jij met jouw samenwerkingspartner waarde kunt toevoegen. Hierbij kun je naast een financiële bijdrage denken aan de tevredenheid van medewerkers, de *branding* van je organisatie of het leveren van een sociale bijdrage. AkzoNobel heeft onlangs een nieuwe verf ontwikkeld die gemaakt wordt van verfresten. Dit is niet alleen een nieuw product en innovatie, maar draagt ook bij aan bedrijfstrots, medewerkertevredenheid en een beter milieu.

Tip 3 Omarm circulariteit

“Circulariteit is de meest invloedrijke trend van dit moment”, aldus Ruud Olthoff, cpo van Rabobank. We gaan van een *take, make, waste*-model naar een model met *re-use, repair, refurbish* en *recycle*. Deze nieuwe economie kan een kickstart krijgen als jij als cpo van de toekomst een andere vraag durft te stellen aan de markt en jouw partners. Durf te denken in ‘toegang tot’ in plaats van ‘eigenaarschap van’. Hierdoor heb jij als hoogste inkoopbaas een



Fredrick Spalcke, cpo van Philips



Marc Engel, voormalig cpo van Unilever



Quentin Roach, cpo van farmaceut Merck

belangrijke rol in het ontdekken van nieuwe markten, nieuwe businessmodellen en het reduceren van investeringskosten.

Tip 4 Stel de eindklant centraal

Ga uit van de eindklant en maak dienstverlening in zijn belang. Quentin Roach, cpo van het farmaceutische bedrijf Merck zegt daarover: “Het gaat niet om het verkopen van het medicijn, maar om medische oplossingen. Dit begint met denken in commerciële concepten. Traditioneel was het alleen inkopen, nu moeten we begrijpen hoe we een deel van het businessmodel kunnen zijn.” De focus ligt op de bijdrage (omzet en/of kwaliteit) die een organisatie levert voor de eindklant. Dit betekent niet dat je als cpo verantwoordelijk moet zijn voor omzet in plaats van *cash-out*. Het gaat over waarde in plaats van kosten, *downstream* denken in plaats van *upstream* en de eindklant centraal stellen in plaats van de interne klant.



Tip 5 Creëer open-innovatieplatformen

In tegenstelling tot gesloten innovatie gaat de open variant ervan uit dat een onderneming bereid is om organisatiegrenzen open te stellen. Dit houdt in dat er bewust platformen (online/offline) worden gecreëerd waar universiteiten, toeleveranciers, concurrenten en klanten serieus samenwerken. “Johnson & Johnson werkt samen met Coca-Cola omdat het de beste logistieke keten ter wereld heeft en ons helpen medicijnen te distribueren in landelijke gebieden”, aldus Hans Melotte, cpo van Johnson & Johnson Medical. Als cpo van de toekomst ben jij bij uitstek de aanjager van open innovatie waardoor de kracht van de buitenwereld wordt aangewend voor productontwikkeling.

Tip 6 Wees netwerkregisseur

Als cpo van de toekomst speel je een belangrijke rol in de verbinding met stakeholders. Ondernemingen zullen steeds vaker en makkelijker nieuwe verbintenissen aangaan buiten de muren van de eigen organisatie. Volgens Fredrick Spalcke, cpo van Philips, is inkoop in staat om de wereld “te overzien qua aanbod en de ideale samenwerking op te merken, om vervolgens verbinding te maken met de eigen organisatie. Een volgende stap is dat het product door R&D verder wordt ontwikkeld. Daarnaast heeft inkoop een belangrijke rol in het verder ontwikkelen van de relatie.” Als cpo zorg je voor maximale interactie tussen binnen en buiten. Je bent aandrager van nieuwe ideeën, nieuwe diensten en producten die binnen of buiten de onderneming al bestaan, maar nog onopgemerkt zijn gebleven.

Tip 7 Pas meerdere samenwerkingsconstructies toe

De cpo van de toekomst is niet alleen verantwoordelijk voor het stellen van de *make or buy*-vraag, maar ook voor de sourcing-strategie. De daaruit voortvloeiende strategische *make* (zelf doen), *buy* (uitbesteden) *or ally* (samenwerken)-keuzes worden in de toekomst van de cpo verwacht. Steeds meer wordt de toegevoegde waarde buiten de eigen onderneming gegenereerd. De prestaties van individuele ondernemingen worden in toenemende mate bepaald door de kwaliteit van het netwerk. Wanneer je het netwerk wilt betrekken, vraagt dit om een concrete aanpak. Rick Hughes, voormalig cpo van Procter & Gamble: “We moeten weg van de mentaliteit van ‘wij vragen, zij bedenken’ of ‘wij



Rick Hughes, voormalig cpo van Procter & Gamble

Ruud Olthoff, cpo van Rabobank

Hans Melotte, cpo van Johnson & Johnson Medical

bedenken en zij voeren uit’. Je plukt beide de vruchten van samen investeren en bijdragen aan de groei van je externe partners.” Ondernemingen zullen het organiseren van samenwerking als kerncompetentie moeten omarmen om flexibeler en ondernemender te kunnen opereren.

Tip 8 Ken jezelf

Wees je bewust van jouw voorkeursgedrag en de rollen die vanuit de omgeving van jou worden verwacht en waaraan je invulling moet geven. Voorkeursgedrag wordt bepaald door je drijfveren. De drijfveren die de boventoon voeren bepalen hoe je geneigd bent te denken, te voelen en je te gedragen. Wanneer je je bewust bent van jouw drijfveren kun je gemakkelijker schakelen in het gedrag dat je vertoont in een veranderende omgeving. Dit helpt je bij het invullen van jouw functie en de ontwikkeling in de negen rollen.

Tip 9 Grijp verandering aan om te leren

Het werkveld van de cpo wordt alleen maar moeilijker te voorspellen. Veerkracht is daarom belangrijk. Dat geldt ook voor de relaties die je aangaat. Die zijn steeds vaker voor de lange termijn met voldoende ruimte om flexibel te zijn. Bereid je voor op verschillende scenario's in plaats van die ene – op het oog ideale – route. ◉

Dit artikel is gebaseerd op het boek ‘The Next CPO: ben jij het roze schaap met 9 poten?’, geschreven door Han Hendriks en Joost Scheepens. Voor het boek zijn 50 cpo's geïnterviewd van onder andere Philips, Merck, Procter & Gamble, Danone en Schiphol. Samen zijn zij verantwoordelijk voor een spend van 500 miljard dollar per jaar.



Ontwikkelingen door spelen en reizen

De cpo van de toekomst is een schaap met negen poten. En omdat oefening kunst baart, is voor het ontwikkelen van de negen rollen waartussen een cpo zou moeten kunnen schakelen een programma ontworpen dat je zowel *real life* als digitaal kan doorlopen. *The Next CPO Game* is een online spel voor mensen met interesse in het inkoopvak of die veel te maken hebben met inkopers. Met dit spel kun je ervaren hoe het is om in de schoenen te staan van een cpo, waarbij de uitdaging is een interactieve case op te lossen. In maart 2015 gaat de eerste *The Next CPO Journey* van start, een reis van een jaar die Kirkman Company samen met jong inkooptalent gaat maken om te ontdekken wat er nog ontwikkeld moet worden om de cpo van de toekomst te worden. Aanmelden voor de laatste plekken kan online: kirkmancompany.com/thenextcpo/.