



Ontwikkeling positie management procurement 2019
Di-Mens
Februari 2019

Inhoud

Onderzoek.....	pag 3
Respondenten.....	pag 4
Resultaten.....	pag 8
Conclusie	pag 15

Onderzoek

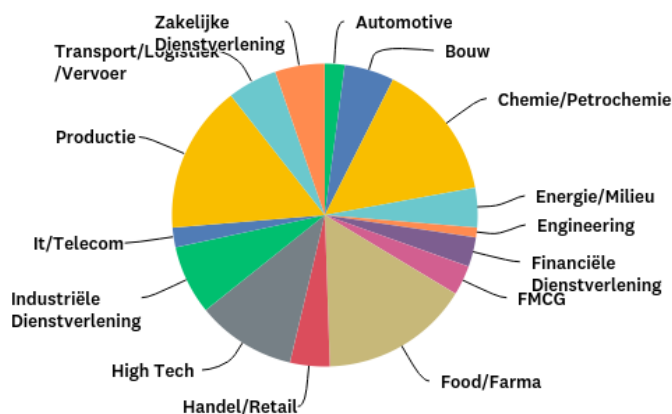
Procurement worstelt sinds jaren om het operationele/tactische niveau te ontstijgen en positie te krijgen aan de strategische tafel van organisaties. Dat dit lastig blijkt te zijn is jammer voor procurement professionals die hiermee het risico lopen in een “loopbaanfuik” terecht te komen. Interessanter is dat dit thema organisaties steeds meer dreigt te raken. De technologische ontwikkelingen gaan momenteel razendsnel en hele supply chains staan aan de vooravond van heftige dynamiek of zitten daar al middenin. Nieuwe verdienmodellen liggen op de loer, wat een bedreiging kan zijn, maar natuurlijk ook nieuwe kansen biedt. De organisaties die hun toegevoegde waarde in de keten weten te behouden of uit te breiden zijn de winnaars van morgen. Doordat de meeste ontwikkelingen momenteel aan de leverancierskant plaatsvinden is het essentieel dat dit op strategisch niveau gemanaged wordt. Directies richten zich nog altijd op afzetmarkten en de eigen operatie en Procurement heeft niet de positie om strategisch de aansluiting met de business te realiseren. Het kan bijna niet anders dat hier een doorbraak komt, waarbij de leveranciersmarkt een veel prominentere rol gaat spelen in de boardroom. Belangrijke speler in deze dynamiek is het management procurement. Waar staat het management procurement vandaag? Hoe ervaren zij hun positie en wat zien zij als de belangrijkste uitdagingen en bottlenecks?. Hoe zien zij hun toekomst? De antwoorden op deze vragen kunnen het gesprek over de ontwikkeling naar strategisch procurement wellicht ondersteunen.

Net als vorig jaar heeft Di-Mens Directies/Management procurement in de private sector in Nederland benaderd middels een enquête. Dezelfde vragen als vorig jaar zijn gesteld zodat er een beeld van de ontwikkeling ontstaat.

In totaal zijn er 520 enquêtes verstuurd naar directeuren/managers procurement, die binnen hun organisatie verantwoordelijk zijn voor procurement. Dit kan regionaal, voor een BU of organisatiebreed zijn. Van de verstuurdde enquêtes zijn er 117 ingevuld. Een respons van ruim 22%. De conclusies zijn m.n. generiek. Wanneer er voldoende reacties zijn binnen specifieke groepen respondenten en hier significant andere reacties zijn gegeven hebben we dit benoemd.

Respondenten

Q1 In welke branche werkt u



Q1 laat zien hoe de respondenten over de verschillende branches zijn verdeeld. Later in het onderzoek zullen we onderzoeksresultaten koppelen aan geclusterde branches. De volgende clusters zijn hiervoor gedefinieerd;

Cluster 1 Projectmatig industrieel; Bouw, Engineering, Industriële dienstverlening

Cluster 2 Kapitaalintensieve dienstverlening; Energie/milieu, Chemie/Petrochemie, It/telecom, Transport/logistiek/vervoer

Cluster 3 Supplychain; Automotive, High tech, Productie, FMCG, Food/Farma

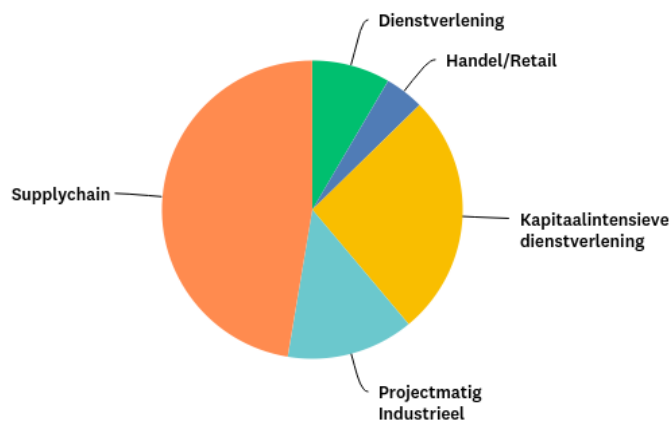
Cluster 4 Handel; Handel/Retail

Cluster 5 Dienstverlening ; Zakelijke dienstverlening, Financiële dienstverlening

Het criterium waar m.n. naar gekeken is bij de indeling in clusters is de mate van “directe impact” van Procurement op de business.

Het clusteren van de branches leidt tot de volgende verdeling van respondenten

Q1 In welke branche werkt u



Omdat bleek dat er significante verschillen in reacties liggen tussen respondenten van procurement organisaties met een “Directe impact op de business” en die met een “Indirecte impact op de business” hebben we de verschillende clusters verdeeld in 2 groepen voor een duidelijker beeld.

Groep 1: Directe impact op de business

Groep 2: Indirecte impact op de business

Onder groep 1 vallen de clusters:

Cluster 1 Projectmatig industrieel; Bouw, Engineering, Industriële dienstverlening

Cluster 3 Supplychain; Automotive, High tech, Productie, FMCG, Food/Farma

Cluster 4 Handel; Handel/Retail

Onder groep 2 vallen de clusters:

Cluster 2 Kapitaalintensieve dienstverlening; Energie/milieu, Chemie/Petrochemie, It/telecom, Transport/logistiek/vervoer

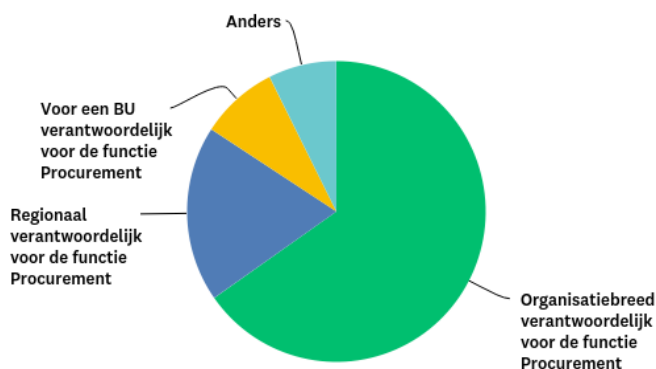
Cluster 5 Dienstverlening ; Zakelijke dienstverlening, Financiële dienstverlening

Deze verdeling leidt tot het volgende plaatje:



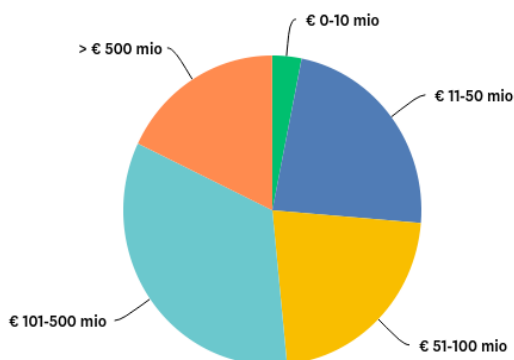
Q2 geeft inzicht in de verdeling van de respondenten m.b.t. de positie van de procurement directeur/manager in de organisatie. Wat is de afstand tot de board of directors? En welke impact heeft dit op de thema's die spelen? We zien dat respondenten m.n. een organisatiebrede verantwoordelijkheid hebben voor Procurement

Q2 Welke rol vervult u binnen de organisatie waar u werkt



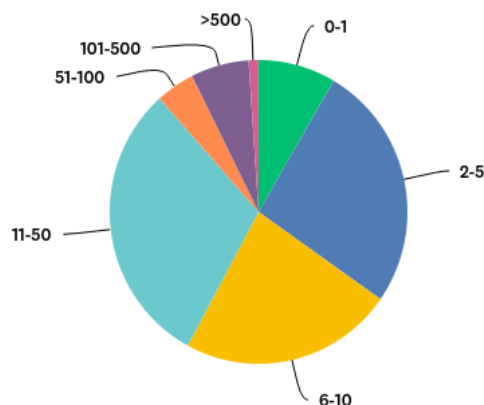
Q3 laat zien wat de spend verantwoordelijkheid van de respondenten is. We zien dat het grotere MKB en Multinationals relatief zwaar vertegenwoordigd zijn, met meer dan 50% van de respondenten met een spend verantwoordelijkheid van > € 100 mio. Wellicht dat de ontwikkeling van Procurement in kleinere organisaties hier mede debet aan is

Q3 Wat is uw spendverantwoordelijkheid



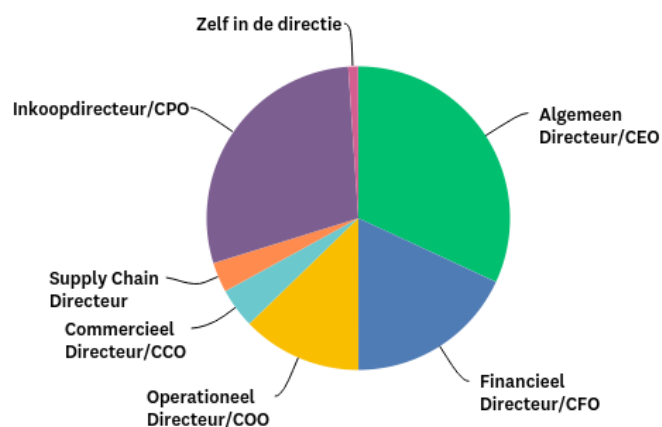
Veranderen de thema's voor Procurement naarmate de omvang van de procurementorganisatie toeneemt. Bij deze vraag gaat het uiteraard niet om slechts de direct reports, maar om de totale organisatie, waarvoor men verantwoordelijk is

Q4 Hoeveel mensen werken er binnen uw verantwoordelijkheid



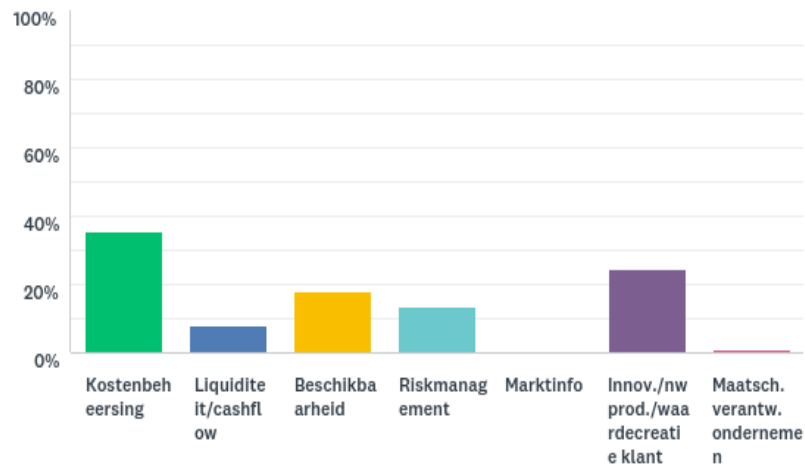
Vooraf lijkt vraag 5 een interessante. Aan welke functionaris rapporteert Procurement. Is er een verschil te constateren tussen procurementorganisaties die rapporteren aan de business (CEO, CCO), finance (CFO) of operations (COO, CSCO). De discussie waar Procurement in de organisatie gepositioneerd zou moeten worden is een dynamische

Q5 Aan welke functionaris rapporteert u



Resultaten

Q6 Wat ziet de organisatie in 2019 als het belangrijkste thema voor Procurement



Operationele thema's als "Kostenbeheersing" en "Beschikbaarheid" zijn samen nog altijd goed voor de hoogste scores. Hierin is t.o.v. vorig jaar niet veel veranderd. Wel valt op dat het strategische thema "Innovatie/waardecreatie klant" een plaats gestegen is t.o.v. vorig jaar en nu met 23% op de 2^e plaats staat tegenover de 3^e plaats vorig jaar met 16%. MVO wordt nauwelijks als thema ervaren en marktinfo is net als vorig jaar geen thema.

Inzoomend op de verschillende branches zien we bij "cluster 1" een opvallend hoog percentage voor "Beschikbaarheid" 30%. "Cluster 3" scoort significant hoger op "Kostenbeheersing" 46% en bij "cluster 2" en "cluster 5" wordt "Innovatie/waardecreatie klant" als belangrijkste thema genoemd met respectievelijk 31% en 38%.

Kijken we naar de rol die respondenten binnen hun organisatie bekleden dan valt op dat de groep die verantwoordelijk is voor Procurement van een BU "Beschikbaarheid" als belangrijkste thema noemen. Met 43% een groot verschil met de 18% gemeten bij alle respondenten. Verder valt op dat "Innovatie/waardecreatie klant" veel meer genoemd wordt bij organisatiebreed verantwoordelijken; 27% dan bij respondenten die geografisch of voor een BU verantwoordelijk zijn; 12,5%.

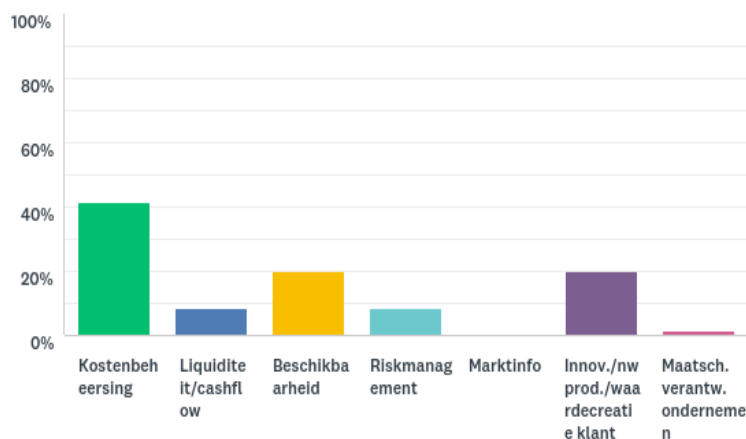
Wanneer we naar de spend van betreffende organisaties kijken zien we weinig grote verschillen. Pas boven de € 500 mio spend zien we dat "Innovatie/waardecreatie klant" als belangrijkste thema genoemd wordt, nog voor "Kostenbeheersing"

De rapportagelijnen van Procurement in de organisatie laat enkele significante verschillen in reacties zien. In het geval dat Procurement rapporteert aan de business (CEO of CCO) of aan finance heeft een strategisch thema als "Innovatie/waardecreatie klant" een score van 30%, terwijl wanneer aan een CPO gerapporteerd wordt de score 20% bedraagt. In geval er naar operations gerapporteerd wordt (COO of CSCO) valt het thema "Innovatie/waardecreatie klant" weg uit de top 4

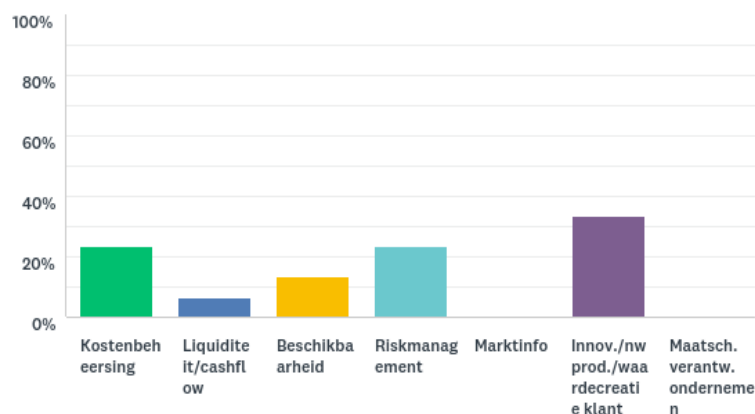
Voor verdere duiding van de resultaten hebben we de reacties in 2 groepen verdeeld;

Groep 1: Directe impact op de business
Groep 2: Indirecte impact op de business

Q6 Wat ziet de organisatie in 2019 als het belangrijkste thema voor Procurement bij Directe impact op de business

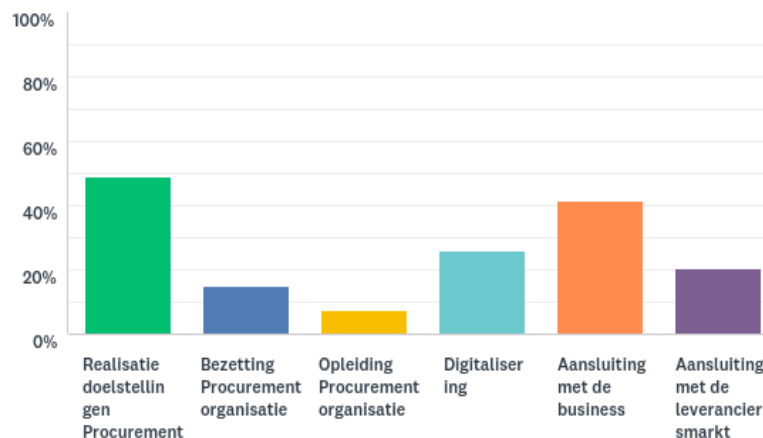


Q6 Wat ziet de organisatie in 2019 als het belangrijkste thema voor Procurement bij Indirecte impact op de business



Opvallend is het significante verschil hoe de verschillende thema's door de respectievelijke respondenten ervaren worden. Bij "Indirecte impact" scoort "Innovatie/waardecreatie klant" veel hoger dan bij "Directe impact" 33% vs. 20%. Operationeel/tactische thema's als "Kostenbeheersing" en "Beschikbaarheid" scoren veel meer bij "Directe impact" 41% en 20% dan bij "Indirecte impact" 23% en 13%.

Q7 Wat ziet u het komend jaar als de 2 belangrijkste ontwikkelpunten voor Procurement



“De realisatie doelstellingen Procurement” staat net als vorig jaar op 1 en lijkt nog iets prominenter geworden met dit jaar een score van 50% vs 47% vorig jaar. Vorig jaar moest dit thema de eerste plaats delen met het thema “aansluiting met de business”. Dit thema staat nu 2^e en is gezakt van een score van 47% naar 40%. Digitalisering stijgt dit jaar van 4 naar 3 en in score van 17% naar 25%. Weliswaar met een kleine groei van 17% naar 19% komt “Aansluiting met de markt” in de top 4 binnen, waar opvallend genoeg “Bezetting van procurementorganisatie” helemaal verdwenen is.

Als we kijken hoe er door de verschillende branches gereageerd is valt op dat “cluster 1” met 77% zeer hoog scoort op het thema “Realisatie doelstellingen Procurement”. “Cluster 5 daarentegen scoort uitermate laag op dit thema met 29%. “Aansluiting met de business” wordt in “cluster 2” met 54% als belangrijkste ontwikkelpunt gezien, waar dat in “cluster 1” nauwelijks als thema wordt gezien met een score van 15%

De rol die de Procurement verantwoordelijke binnen de organisatie speelt heeft impact. Bij organisatiebreed verantwoordelijken wordt de “Realisatie doelstellingen Procurement” in “slechts” 44% van de gevallen genoemd. Bij geografisch of voor een BU verantwoordelijken is de score 65%.

De spend heeft tot € 500 mio geen duidelijke invloed op de ontwikkelthema’s zoals door de respondenten weergegeven. Boven de € 500 mio wordt “Aansluiting met de business” als belangrijkste ontwikkelpunt aangegeven en zien we “aansluiting met de markt” op plaats 3 i.p.v. plaats 4 voor alle respondenten.

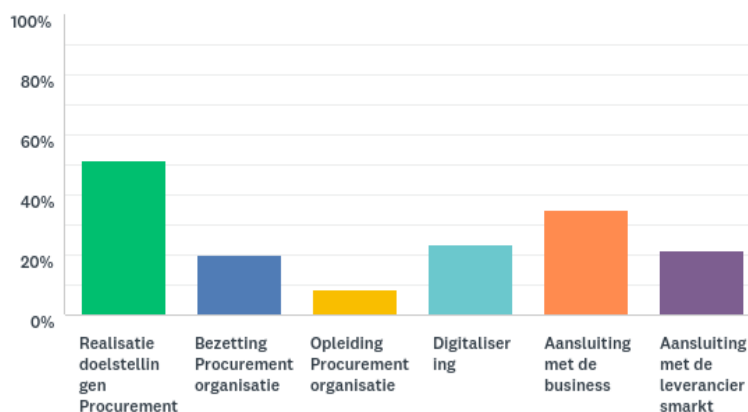
Procurement organisaties die aan de “Board” (CEO, CFO) rapporteren zien “Realisatie doelstellingen Procurement” minder als ontwikkelpunt; 45%, dan in de gevallen waar men aan operations rapporteert; 60% of aan een CPO rapporteert; 52%. Het grootste verschil tussen organisaties die aan CEO of CFO rapporteren zit in het ontwikkelpunt “Aansluiting met de business”. Bij CEO is de score 38% en bij CFO is dit 29%

Ook hier hebben we voor verdere duiding van de resultaten de reacties in 2 groepen verdeeld;

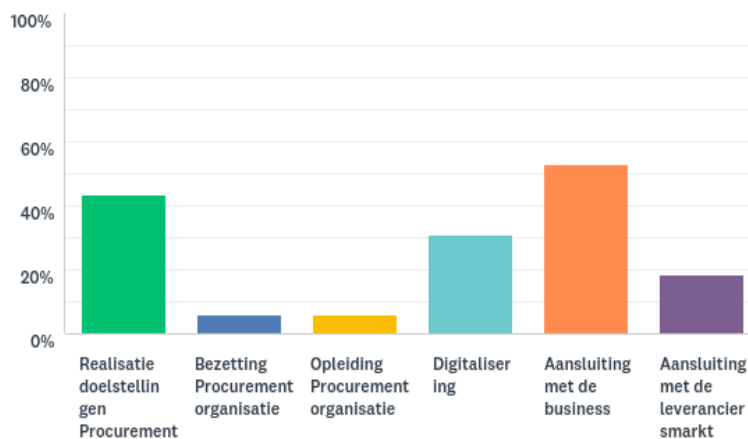
Groep 1: Directe impact op de business

Groep 2: Indirecte impact op de business

Q7 Wat ziet u het komend jaar als de 2 belangrijkste ontwikkelpunten voor Procurement bij
Directe impact op de business

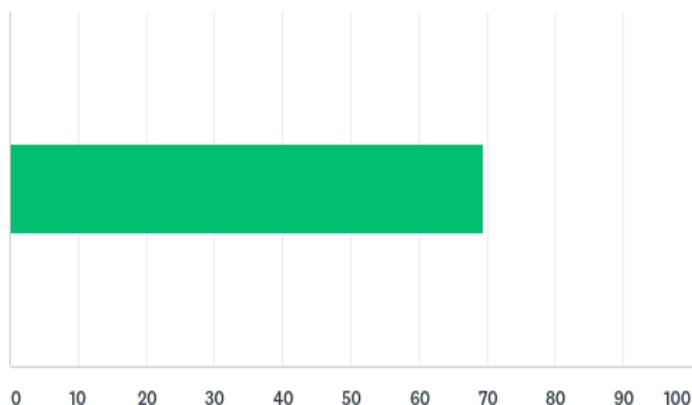


Q7 Wat ziet u het komend jaar als de 2 belangrijkste ontwikkelpunten voor Procurement bij
Indirecte impact op de business



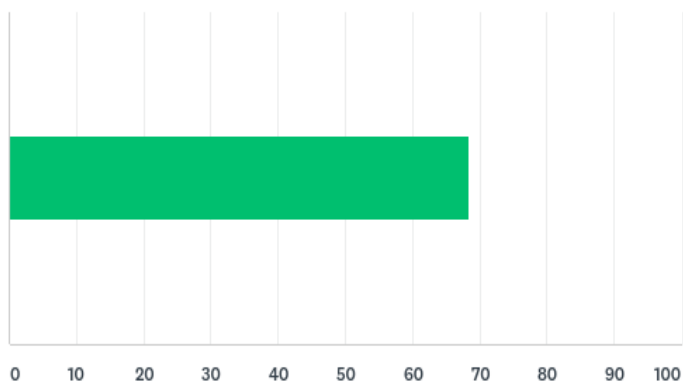
Mn. bij het ontwikkelpunt voor Procurement “Aansluiting met de business”, zien we een verschil. Dit punt wordt voor “Indirecte impact” met 51% als belangrijkste thema gezien vs. een score van 35% bij “Directe impact”. “Aansluiting met de markt daarentegen scoort bij “Directe impact” hoger met 22% vs 16% bij “Indirecte impact”.

Q8 In hoeverre bent u tevreden met de prestaties van de Procurementorganisatie



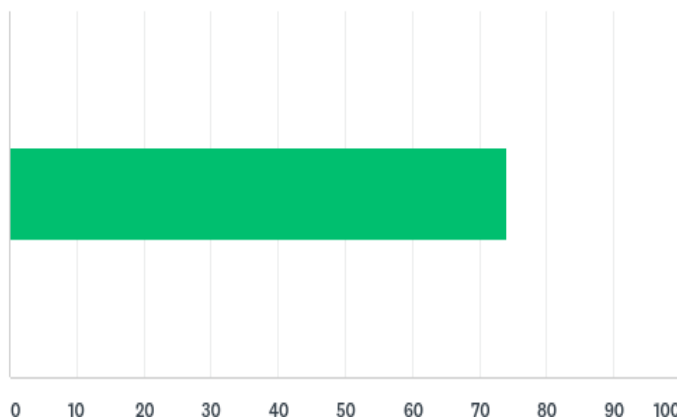
Met een 6,9 dezelfde score als vorig jaar. "Indirecte impact" scoort met een 7,2 iets beter dan "Directe impact" met een 6,8

Q9 In welke mate bent u tevreden over de competenties van de medewerkers binnen uw organisatie



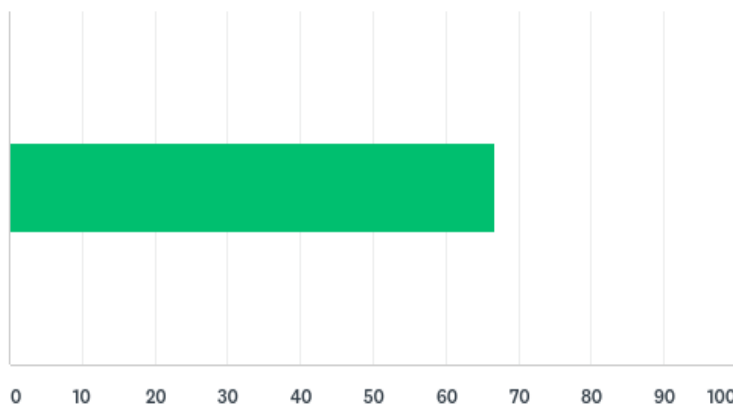
Met een 6,8 is men fractioneel meer tevreden dan vorig jaar; 6,7, over de bezetting. Ook hier geldt dat "Indirecte impact" hoger scoort met een 7,2 dan "Directe impact"; 6,6.

Q10 In welke mate ervaart u effectieve steun van de directie



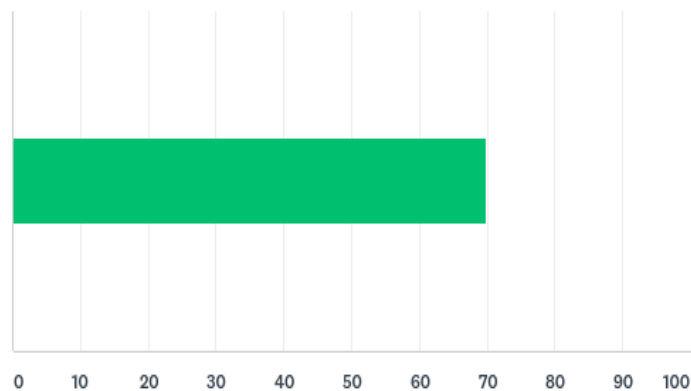
Ook hier zien we een verbetering t.o.v. vorig jaar. Nu een 7,4 tegenover een 7,1 vorig jaar. We zien hier geen verschil tussen "Indirecte impact" en "Directe impact" Het grootste verschil zit tussen "cluster 1"; 6,9 en "cluster 5"; 8.

Q11 In welke mate ziet u perspectief voor uzelf in de huidige organisatie



Een verbetering t.o.v. vorig jaar. Van een score van 6,5 naar nu 6,7. Opvallendste verschil is de score van verantwoordelijken voor een BU; 5,8 en de verantwoordelijken voor een regio; 7,4.

Q12 In hoeverre verwacht u een eventuele volgende stap binnen Procurement te zetten



T.o.v. vorig jaar een minimale stijging van 6,9 naar 7. Hier zien we dat respondenten uit "Directe impact" voor het eerst hoger scoren; 7,1, dan hun collega's uit "Indirecte impact" 6,7.

Conclusie

Over het hele spectrum zien we dat meer strategische thema's als "Innovatie/waardecreatie voor de klant" en "Riskmanagement" belangrijker lijken te worden voor organisaties. Dit komt m.n. voor rekening van organisaties die in branches opereren waar Procurement een indirecte impact op de kernactiviteit van de organisatie heeft. Hier scoort "Innovatie/waardecreatie voor de klant" zelfs hoger dan "Kostenbeheersing". In branches waar Procurement een directe impact op de kernactiviteit heeft en daarmee meer in de wind staat voeren de operationeel/tactische thema's als "Kostenbeheersing" en "Beschikbaarheid" nog altijd duidelijk de boventoon.

Procurementorganisaties zien meer dan vorig jaar "Realisatie van de Procurement doelstellingen" als absoluut belangrijkste ontwikkelpunt. De noodzaak is nu ook volledig doorgedrongen bij organisaties met een indirecte impact, al wordt "Aansluiting met de business" hier nog altijd als belangrijkste thema genoemd. Werd vorig jaar "Aansluiting met de business" overall nog net zo ambitieus als "Realisatie van de Procurement doelstellingen" benaderd, dit jaar blijft dit thema 20% achter.

"Digitalisering" is duidelijk aan een opmars bezig met een stijging van 50% in de score t.o.v. vorig jaar.

Daarentegen zijn thema's als "Bezetting procurementorganisatie" en "Opleiding procurementorganisatie" gehalveerd in hun score en verdwijnen daarmee uit de top 4 van ontwikkelpunten voor Procurement.

MVO is nog steeds een stiefkindje ondanks alle aandacht die er aan gegeven wordt in de media. In 1% van de reacties wordt MVO als ontwikkelpunt genoemd tegenover 2% vorig jaar.

Over het algemeen is men ruim voldoende tevreden over organisatie, steun en perspectief. Het enthousiasme spat er niet vanaf, maar geen rode vlaggen.

Hoe dichter Procurement in "the heat of the kitchen" van de organisatie komt hoe lastiger het voor Procurement lijkt om de strategische ambities waar te maken. In een economie die op volle toeren draait worden de prestaties op korte termijn belangrijker, het goud staat voor de deur. "Niet lullen maar poetsen" klinkt het uit de directiekamers, bleek al eerder uit ons onderzoek onder directieleden naar "De impact van leveranciers op de business". Begrijpelijk dat Procurement een pas op de plaats maakt waar het strategie betreft. Zorgelijk dat men niet blijft investeren in opleiding en bezetting van de organisatie. De kansen voor Procurement liggen op het terrein van strategische thema's in een wereld die razendsnel verandert, met het oog van de storm in de leveranciersmarkt. Daar moet Procurement dan wel klaar voor zijn.