



Utrecht University

School of Economics



VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM

Inkoop en Finance: voorbij het contract

Prof. dr. F.H.M. Verbeeten MBA

Utrecht University School of Economics/
Vrije Universiteit Amsterdam EMFC/ARCA

Agenda

- Vertaling van bedrijfsstrategie naar functionele strategie
- Beloningssysteem (van inkoopmanagers)
 - Congruence of controllability?
- Beloningssysteem bij toeleveranciers en inkoopende organisatie
- Prestatiemanagementsystemen en innovatie in uitbestede contracten
- Conclusies

BUZZ MASTER

Vragen Frank Verbeeten

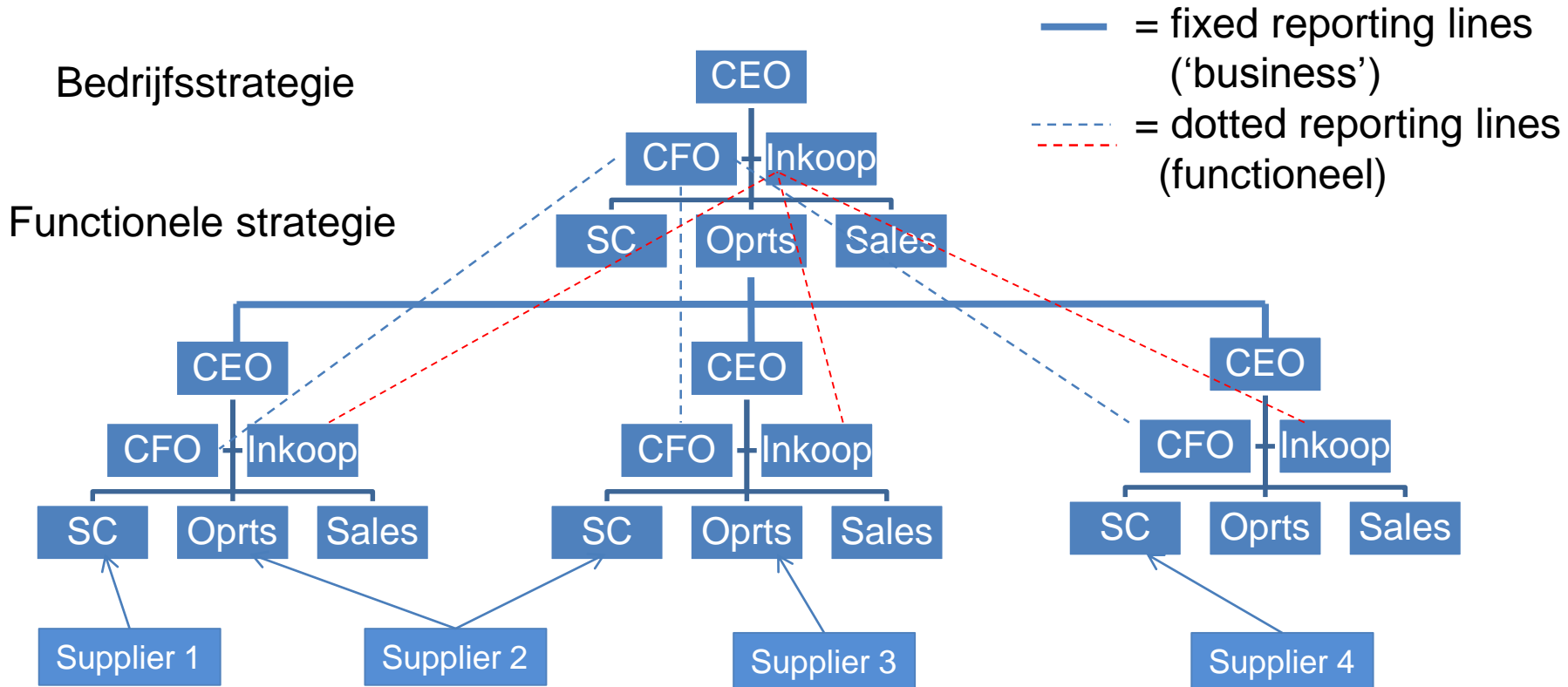
Methode

- Data grotendeels afkomstig uit survey (>90 responses) van uitbestede onderhoudscontracten, i.s.m. NVDO
- Data afkomstig uit onderzoek algemeen 'middle' managers, i.s.m. UvA
- Data afkomstig uit interviews met CFOs, i.s.m. Transformation Forums

Vertaling bedrijfsstrategie naar functionele strategie

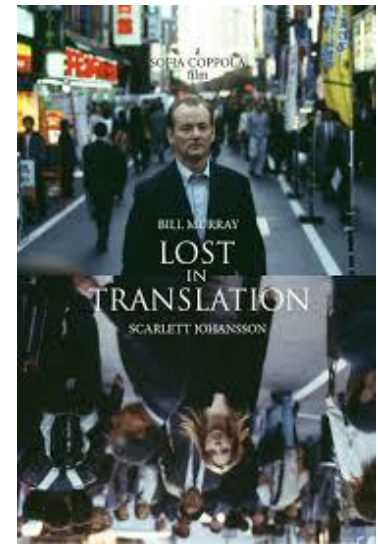
- Typische organisatie
 - Hiërarchisch, met verschillende verantwoordelijkheidsniveaus
 - Gedecentraliseerd
 - Functioneel georganiseerd
 - ‘Fixed line reporting’ en ‘dotted line reporting’:
 - Rapportage en accountability
 - Functionele verantwoordelijkheid
 - Doelgericht, gericht op realiseren strategie

Vertaling bedrijfsstrategie naar functionele strategie



Vertaling bedrijfsstrategie naar functionele strategie

- Prestatiemanagementsystemen vertalen strategie naar uitvoering
 - ‘Strategy implementation’
- Problemen (Merchant & Van der Stede, 2012):
 - ‘Lack of direction’: wat moet ik doen?
 - ‘Motivational problems’: waarom zou ik dat doen?
 - ‘Personal limitations’: hoe moet ik dat doen?
- Vertaling van bedrijfsstrategie naar functionele strategie is moeilijk
 - ‘Lost in translation’





Vertaling bedrijfsstrategie naar functionele strategie

- Bedrijven kunnen zich richten op verschillende strategische prioriteiten (Dekker e.a., 2013; Porter, 1980):
 - Lage prijs ('low cost')
 - Differentiatie ('Differentiation'), inclusief:
 - Flexibiliteit/kwaliteit
 - Ontwerp, volume, consistente kwaliteit, betrouwbaar leveren
 - Marketeer
 - Brede productlijn, brede distributie, after sale service, advertising

Vertaling bedrijfsstrategie naar functionele strategie

Dependent	<i>Onderhoudsstrategie</i>		
	Cost reduction	Operational excellence	Customer intimacy
<i>Bedrijfsstrategie</i>			
Low price	+		?
Quality	-	+	
Marketeer			
Size			
Owner			
Industry controls			
Constant	+	(+)	+

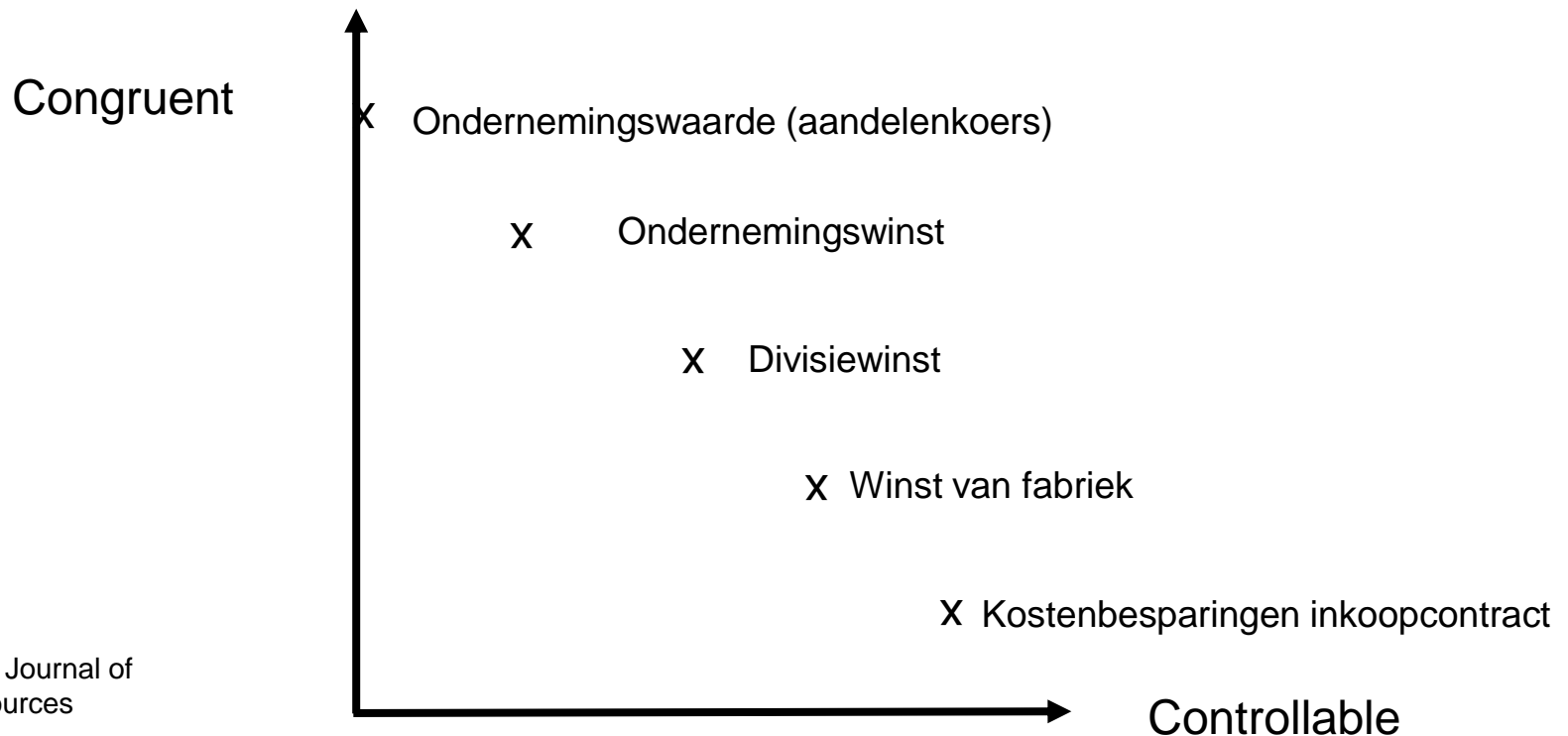
- Lage kosten en kwaliteit zijn goed (redelijk) te vertalen naar onderhoudsstrategie; voor marketeer is dat moeilijker

Prestatiemanagement

- 4 manieren om prestaties te managen
 - Formeel prestatimanagement (contractueel):
 - ‘Result controls’: diverse set van prestatie maatstaven die de strategische doelen met de uitvoering van functionele (onderhouds) activiteiten verbinden, beloning op basis van prestatie maatstaven
 - ‘Action controls’: centraliseren, vaststellen van procedures en richtlijnen
 - Informeel prestatimanagement (buiten contract):
 - ‘Cultural controls’: aanspreken van medewerkers in contract op te bereiken resultaten
 - ‘Personal controls’: benoemen van de ‘juiste’ projectleider met de ‘juiste competenties’

Prestatiemanagement: result controls

- De afweging tussen 'congruence' en 'controllability' in prestatie maatstaven



Prestatiemanagement: result controls

- Welke maatstaven worden op middle management niveau gebruikt?

Panel A: Weight per measurement category

	Full sample	Var reward	No var reward		
	Average weight			K-W	t-test
Share price	1.5	2.0	0.7		
Financial performance at higher level	10.8	13.2	7.5		*
Profit measures	12.5	11.4	14.1		
Return measures	3.0	3.0	3.0		
Sales measures	8.3	8.2	8.4		
Cost measures	14.4	13.9	15.2		
Customer measures	15.3	16.5	13.6		
Process measures	8.8	9.5	7.7		
Innovation measures	5.7	3.6	8.6	***	***
Employee measures	15.5	14.7	16.5		
Other	4.2	3.9	4.6		

At unit level

Prestatiemanagement: result controls

- Organisaties vertrouwen in evaluatie vooral op systeem dat is gebaseerd op 'controllable' maatstaven
 - Maatstaven op unitniveau (ca. 80%-85%)
- Als de bonus toeneemt, neemt het gewicht van 'congruente' maatstaven toe
 - 40% van middle managers ontvangt geen bonus
 - Hoger bonuspercentage is in grotere mate gebaseerd op divisie- of bedrijfsprestaties

Prestatiemanagement: result controls

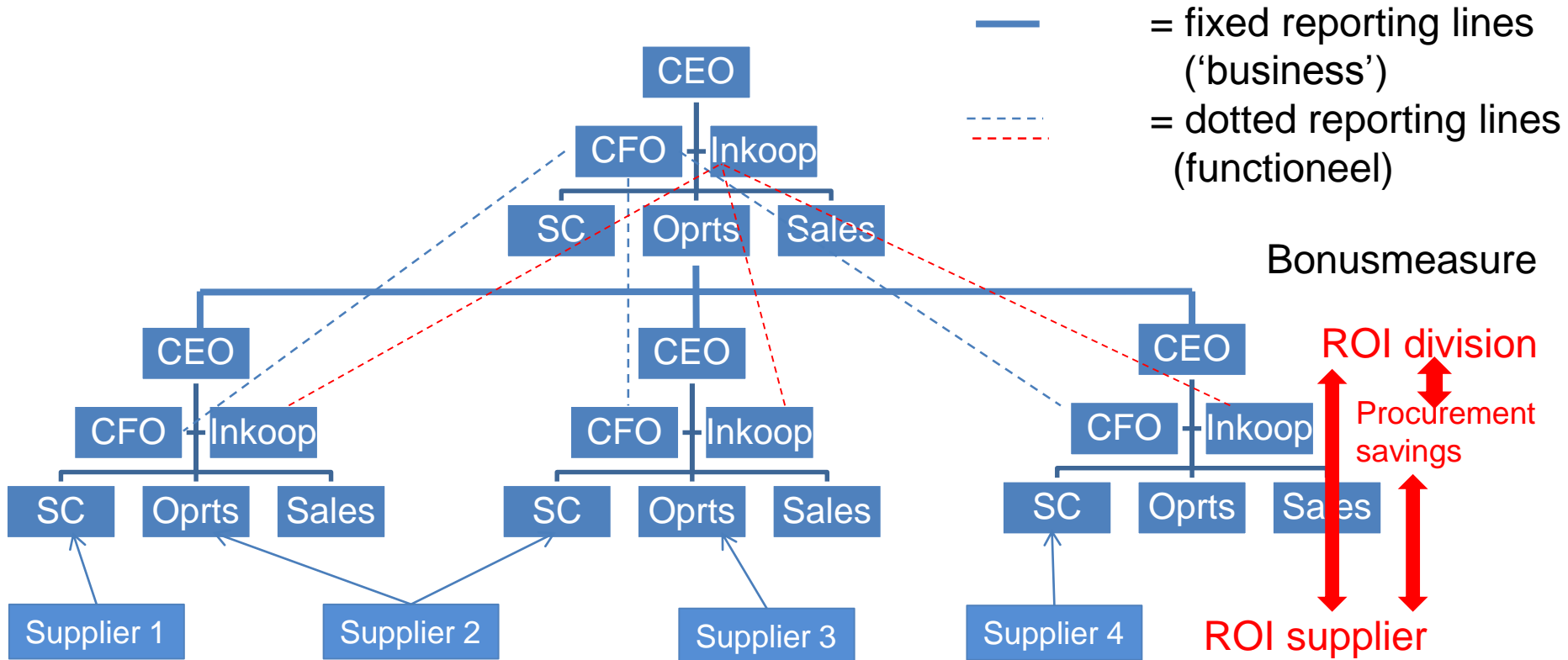
Dependent	<i>Prestatiemaatstaf</i>			
	Fin measures <i>in contract</i>	Non-fin measures <i>in</i> contract	Fin measures <i>above</i> contract	Non-fin measures <i>above</i>
<i>Bedrijfsstrategie</i>				
Low price			(-)	-
Quality	(-)			
Marketeer			+	
Size				
Owner				
Industry controls	+			(-)
Constant	+		(+)	

- Low price strategieën richten zich op het contract, niet op het te bereiken eindresultaat (=above contract)
 - Controllable, yet incongruent?

Prestatiemanagement: result controls

- In inkoopcontract zit je met verschillende partijen
 - Manager inkopende eenheid/organisatie
 - Inkoper
 - Supplier
- Ieder heeft eigen beloningssysteem, wat niet altijd onderling is afgestemd
 - Zelfs als dat wel zo is, gaat de leverancier altijd 'terug naar zijn/haar eigen organisatie'
- Bemoeilijkt het geven van de 'juiste incentives'

Prestatiemanagement: result controls



Prestatiemanagement: other controls

- Gebruiken organisaties andere controls om strategie te implementeren?

	<i>Prestatiemanagement</i>			Informeel	
	Formeel			Cultural control	Personal control
Dependent	Centralisatie	Procedures	SPMS		
<i>Bedrijfsstrategie</i>					
Low price					
Quality		+	+	+	+
Marketeer					
Size			+	-	
Owner	+	+			+
Industry controls					
Constant	+			+	+

Prestatiemanagement: other controls

- Kwaliteitsstrategieën gebruiken veel verschillende controls
 - Vooral proces- en kwaliteitsmaatstaven binnen SPMS
 - Zetten daarmee ‘het systeem dicht’?
- Geen link tussen andere strategieën en inrichting van prestatie management
 - Andere controls?
 - Ander gebruik van controls?
 - Belonen, monitoren, leren?

Innovatie en uitbestede contracten

- Innovatie: verschillende vormen:
 - Incrementeel ('variation', 'routine', 'instrumental'): beperkte verandering van bekende activiteiten
 - Radicaal ('reorientation', 'ultimate'): fundamentele verandering in de activiteiten van een organisatie



Innovatie en uitbestede contracten

- Radicale innovaties leiden uiteindelijk tot betere resultaten
 - Lange termijn winst, effectiviteit
- Incrementele innovaties zijn noodzakelijk om op korte termijn efficiënt te blijven
- Hoe kun je innovatie via het uitbestedingscontract bevorderen?



Innovatie en uitbestede contracten

- ‘Standaard’ beloningssysteem dat incrementele innovatie stimuleert
 - Falen afstraffen
 - Korte termijn beloning (bonus, jaarlijkse contractverlening)
 - Dreiging van ontslag/opzeggen contract
 - Beperkt prestatie-meetsysteem
 - Beperkte autonomie
 - Profit center
- Beloningssysteem dat radicale innovatie stimuleert
 - (Vroeg) falen tolereren (of zelfs belonen)
 - Lange termijn beloning (aandelen, opties)
 - Baan-/contractzekerheid
 - Uitgebreid prestatie-meetsysteem
 - Autonomie zodat medewerkers kunnen experimenteren
 - Cost center

Conclusies

- Vertaling van strategie naar functionele contracten is moeizaam proces
 - Voorkom een focus op ‘makkelijk meetbare zaken’ (kosten, efficiency, aantallen, ‘reduced spend’)
 - Houd zicht op het ‘echte’ eindresultaat
 - Integreer niet-financiële, strategische en/of subjectieve maatstaven in functioneel contract
- Maak de beloning van managers afhankelijk van het eindresultaat (‘overkoepelende maatstaf’)
 - Congruentie ipv controllability
 - Supplier en contractmanager
 - Dat geldt ook voor de inkoopfunctie!

Conclusies

- Richt je prestatiemanagement op de ‘juiste’ manier in
 - Koppel prestatie maatstaven aan strategische doelen
 - Gebruik prestatie maatstaven om van te leren, niet alleen om op ‘af te rekenen’
 - Gezamenlijke cultuur (van inkopende organisatie en supplier) is van belang (lukt dat nog na hard onderhandelen over het inkoopresultaat)?
 - De ‘juiste projectleider’ is ook van belang
 - ‘Zet de toon’ binnen het inkoopproject
 - Heb je daar als inkoop zeggenschap in?
Afstemming met eigen organisatie; HRM-beleid

Conclusies

- Heroverwegen van contract om (radicale) innovaties door leveranciers te stimuleren
 - Vereist vrijheid om te ‘experimenteren’
 - Tolereren (of zelfs belonen) van falen
 - Lange termijn beloning
 - Baan-/contractzekerheid
 - Uitgebreid prestatie-meetsysteem
 - Vereist dat ‘korte termijn druk’ wordt weggehaald (maar niet voor altijd)
- ‘Voorbij het contract’ vereist samenwerking van Inkoop en Finance (en marketing, supply chain, operations, HRM, ...)
 - ‘Play chords, not keys’

Vragen?