



Impact leveranciers op de business 2022

Di-Mens

December 2021

Inhoud

Onderzoek.....pag 3

Respondenten.....pag 4

Resultaten.....pag 8

Conclusie.....pag 11

Onderzoek

Succesvolle samenwerking en verbinding tussen organisaties lijken belangrijker dan ooit tevoren. Sterker het zou weleens de winnaars van morgen kunnen bepalen!

De wereld is in transitie, versneld door Corona. Voor veel organisaties geldt dat een belangrijk deel van de ontwikkelingen steeds meer aan de leverancierskant plaatsvindt. Technologische en economische dynamiek leiden hier tot nieuwe businessmodellen en dus tot kansen en bedreigingen voor organisaties. Daar zijn de verschillende supplychain verstoringen het laatste jaar overheen gekomen met consequenties voor prijzen en beschikbaarheid.

Het lijkt evident dat voor organisaties de leveranciersmarkt bepalender wordt voor

- Rendement
- Waardecreatie
- Riskmanagement
- Duurzaamheid

Ondertussen worstelt Procurement met haar positie, terwijl deze juist nu steeds belangrijker voor de organisatie wordt. In hoeverre ziet het topmanagement de rol van de leveranciersmarkt belangrijker worden voor het succes van de eigen onderneming? Dit zal consequenties hebben voor de ruimte om Procurement te ontwikkelen in een strategische factor als onderdeel van de business.

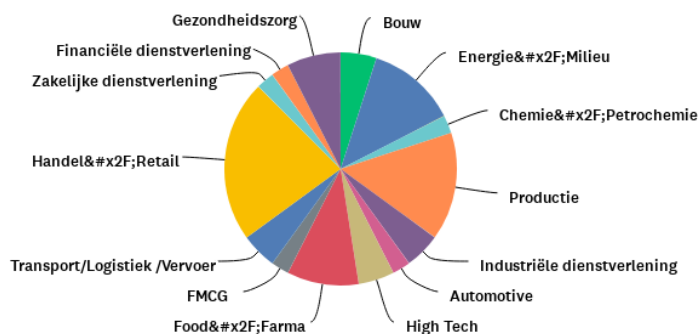
Di-Mens heeft voor het 5^e jaar in successie een onderzoek uitgevoerd naar de “Impact van leveranciers op de business” onder directieleden van organisaties in Nederland binnen de private sector.

Eind 2017 viel op dat directieleden “Innovatie” en “Waardecreatie voor de klant” als belangrijkste thema’s voor Procurement noemden. Belangrijker dan “Kosten” en “Beschikbaarheid”. Een oproep tot meer strategische bijdrage richting leveranciers en dus Procurement? Hebben de actuele ontwikkelingen dit beeld versterkt of zijn “Kosten” en “Beschikbaarheid” terug als mantra?

Voor dit onderzoek heeft Di-Mens 675 Directieleden direct benaderd. Hiervan hebben er 58 gereageerd, wat een respons van 8,5% betekent. Geen aantallen die keiharde conclusies rechtvaardigen, wel een aantal dat een richting kan aangeven en daarmee het gesprek over de ontwikkeling van de rol van leveranciers en van Procurement verder kan voeden.

Respondenten

V1 In welke branche bent u actief



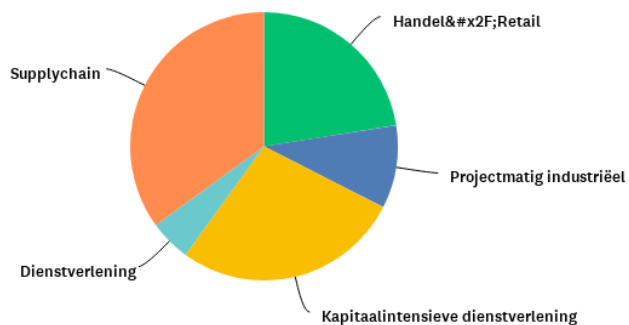
V1 laat zien hoe de respondenten over de verschillende branches zijn verdeeld. Omdat niet alle branches voldoende resultaten hebben opgeleverd zullen we onderzoeksresultaten koppelen aan geclusterde branches en benoemen wanneer er duidelijke verschillen in de scores waarneembaar zijn. De volgende clusters zijn hiervoor gedefinieerd;

- Cluster 1 **Projectmatig industrieel**; Bouw, Engineering, Industriële dienstverlening
- Cluster 2 **Kapitaalintensieve dienstverlening**; Energie/milieu, Chemie/Petrochemie, It/telecom, Transport/logistiek/vervoer, Gezondheidszorg
- Cluster 3 **Supplychain**; Automotive, High tech, Productie, FMCG, Food/Farma
- Cluster 4 **Handel**; Handel/Retail
- Cluster 5 **Dienstverlening** ; Zakelijke dienstverlening, Financiële dienstverlening

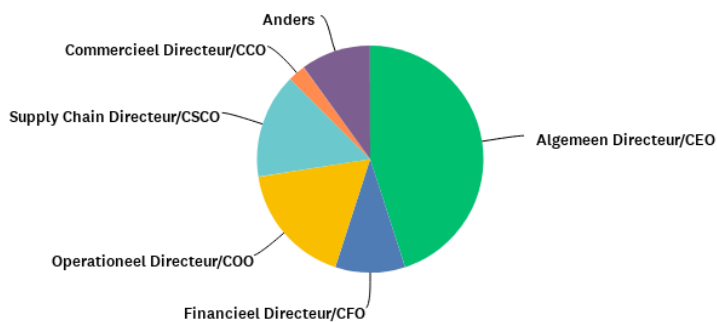
Het criterium waarnaar gekeken is bij de indeling in clusters, is de mate waarin Procurement directe impact heeft op geleverde producten en diensten door de organisatie. Dit is afgeleid van de spend verdeling over de verschillende categorieën per branche. Hoe directer de categorie aan het product of de dienst die aan de eindklant geleverd wordt gekoppeld kan worden, des te groter de schijnbare impact op het resultaat. .

Het clusteren van de branches leidt tot de onderstaande verdeling van respondenten.

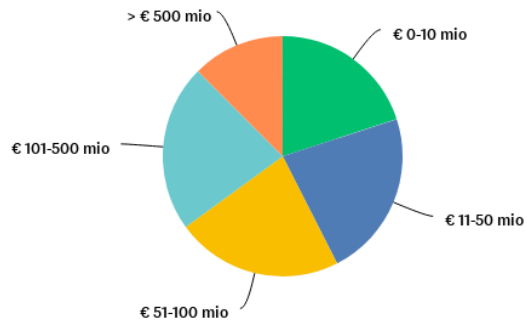
V1 In welke branche bent u actief



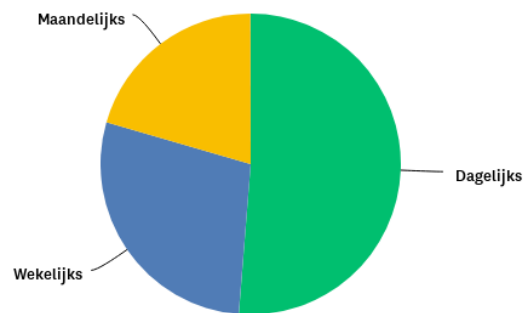
V2 Welke functie vervult u



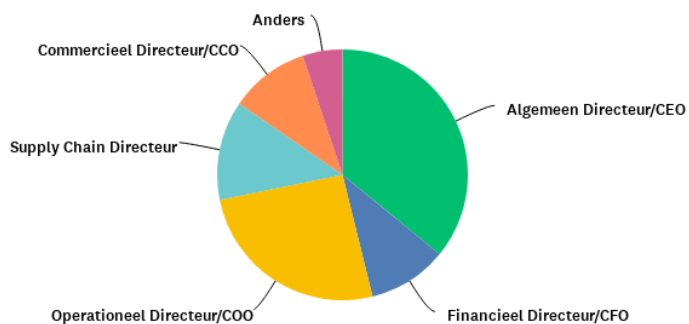
V3 Hoeveel inkoopspend heeft uw organisatie



V6 Hoe frequent besteedt u aandacht aan leveranciers of de leveranciersmarkt

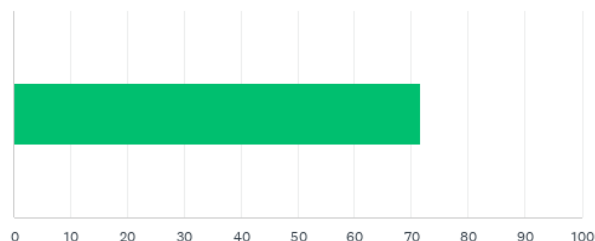


V7 Aan welke functie rapporteert de Procurementorganisatie



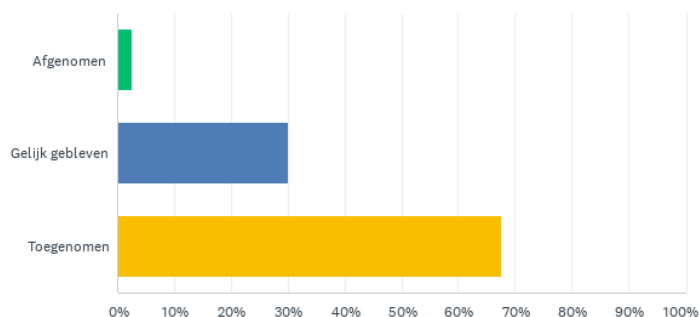
Resultaten

V4 Hoe belangrijk schat u de impact in van leveranciers/leveranciersmarkt op het succes van uw onderneming



Een score van ruim voldoende wordt net als vorig jaar breed gedragen door de verschillende branches. Alleen “Dienstverlening” scoort met een score van 4,5 duidelijk lager. Misschien wel logisch dat men hier de impact het laatste jaar ook niet heeft zien toenemen. Wanneer we naar de functies van directieleden kijken zien we dat de COO de impact met 5,7 de laagste score geeft en de SC Director met 8,4 de hoogste. De CEO zit met 6,8 iets onder het gemiddelde. Opgemerkt kan worden dat over het algemeen directieleden hebben gereageerd wanneer Procurement aan hen rapporteerden. Verder lijken grotere ondernemingen het belang zwaarder in te schatten. Bij een spend van > € 100 mio is de score 8 en onder de € 100 mio een 6,8.

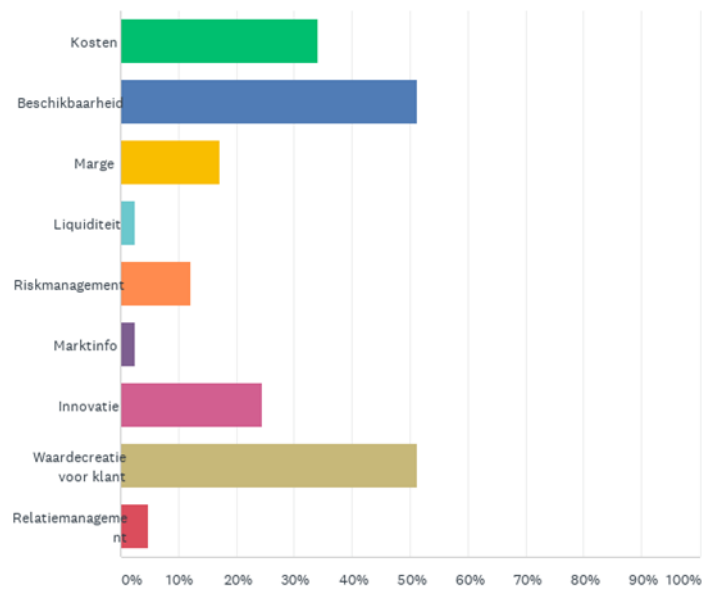
V5 Hoe zou u de ontwikkeling van de impact van leveranciers/leveranciersmarkt inschatten over het laatste jaar



In meerderheid vinden de respondenten dat de impact van leveranciers op de business het laatste jaar is toegenomen.

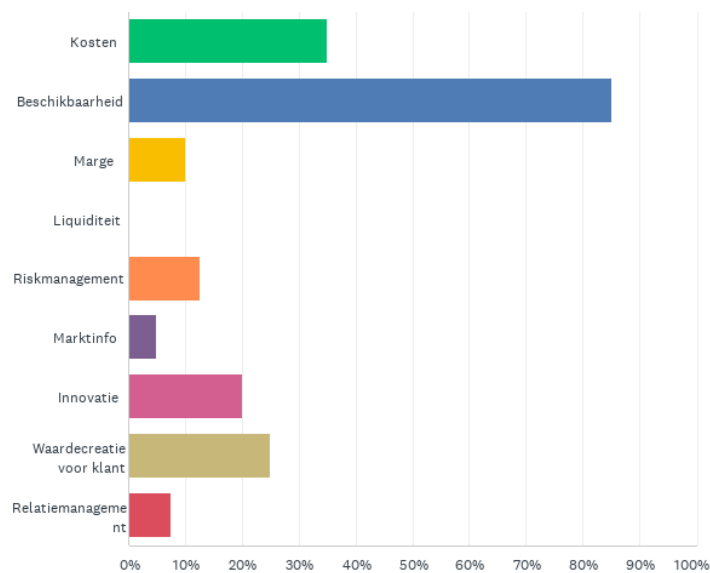
Nu eerst de resultaten van 2021 t.a.v. de belangrijkste thema's voor Procurement.

V7 Wat vindt u de 2 belangrijkste thema's voor Procurement in 2021



Te vergelijken met de resultaten voor 2022

V8 Wat vindt u de 2 belangrijkste thema's voor Procurement in 2022



“Beschikbaarheid” is de grote winnaar dit jaar met een score van 85%, waar dit vorig jaar nog 50% was. Dit is mn ten koste gegaan van de meer strategische thema’s als “Innovatie” en “Waardecreatie voor klant” die vorig jaar samen nog een score hadden van 76% en dit jaar nog maar 45%. Vorig jaar was het overigens voor het eerst in de afgelopen 5 jaar dat meer operationele thema’s als “Kosten” en “Beschikbaarheid” hoger scoorden dan “Innovatie” en “Waardecreatie voor klant”; 83% vs 76%. Deze ontwikkeling heeft zich dit jaar dus verhevigd verder doorgezet met scores van 120% vs 45%.

Deze verschuiving wordt breed gedragen door directieleden. Om enige nuance aan te brengen kunnen we zeggen dat CEO en CFO zich iets drukker maken om de “Kosten” >44% dan de rest <33%. De SC Director scoort 100% op “Beschikbaarheid”. Verder zien we dat “Waardecreatie voor de klant” mn bij organisaties met een spend > €100 mio toch nog redelijk standhoudt met een score van 42%. Bij “Diensten” zien we dat “Innovatie” en “Waardecreatie voor klant” niet aan kracht inboet met een score van samen 100%. Hier is minder aandacht voor “Kosten” en “Beschikbaarheid” (samen 50% score). Het duidelijkst is het overvleugelen van strategische thema’s door meer operationeel/tactische thema’s in het cluster “Supplychain”. Hier scoren “Kosten” en “Beschikbaarheid” samen 150% en “Innovatie” en “Waardecreatie voor klant” slechts 28%.

De overige thema’s spelen net als vorige jaren een kleinere rol. De aandacht voor marge is gehalveerd en over liquiditeit hebben we het met leveranciers helemaal niet meer in deze tijd. Opvallend is dat “Riskmanagement” op hetzelfde niveau blijft ondanks het feit dat er toch wel wat risico’s zijn blootgelegd het laatste jaar. Dit geldt overigens niet voor het cluster “Retail”, waar “Riskmanagement” met 44% uitzonderlijk hoog scoort. “Relatiemanagement” lijkt als het antwoord te worden gezien om met risico’s om te gaan. Hier zien we een verdubbeling van 4% naar 7,5%.

Conclusie

“Nu even niet!” zou de conclusie kunnen zijn van dit onderzoek. De exponentiële technologische ontwikkelingen met een enorme impact op succesvolle businessmodellen wakkerde de aandacht voor “Innovatie” en “Waardeontwikkeling voor klant” aan bij directieleden van Nederlandse private ondernemingen. Deze 2 thema’s kwamen de afgelopen jaren dan ook naar voren als de speerpunten voor Procurement in de samenwerking met de leveranciersmarkt. Met de verschillende supplychain verstoringen van het laatste jaar zien we dat het alle hens aan dek is en dat het thema “Beschikbaarheid” op ieders lippen ligt. Wat vorig jaar reeds is ingezet heeft dit jaar een enorme vlucht genomen. Operationeel/tactische thema’s, zoals “Kosten” en “Beschikbaarheid”, worden weer als prioriteit voor Procurement gezien ten koste van “Innovatie” en “Waardecreatie voor klant”. Als mogelijke oplossing voor de risico’s wordt “Relatiemanagement” aangedragen en over “Liquiditeit” zullen we het maar even niet hebben met onze leveranciers.

In absolute zin scoort de impact van leveranciers op de business niet duidelijk anders dan vorige jaren, al geeft 67,5% van de respondenten wel aan dat deze impact het afgelopen jaar is toegenomen.

Wanneer we van Mars kijken zien we directies die de impact van leveranciers, ondanks alle dynamiek, redelijk constant beoordelen. Daarbij drukken ze wel Procurement terug in de operationele/tactische modus en daarmee in hun kracht en comfortzone. Dit zal zeker niet negatief uitwerken op de positie van Procurement. Voor het moment zeer begrijpelijk en de beste optie. Het bootje dreigt om te slaan dus alle hens aan dek. Gelukkig zal de storm luwen en blijven technologische dynamiek en supplychain verstoringen aan de horizon over. Dan zal het vizier toch weer richting strategische thema’s moeten worden bijgesteld ten dienste van de beste uitgangspositie voor de organisatie. “Waardecreatie voor klant” is waar het uiteindelijk in elke organisatie om gaat en Riskmanagement gaat verder dan Relatiemanagement. Leiderschap zal nodig zijn om klaar te zijn voor de volgende race, wanneer we deze overleefd hebben.