

The changing business landscape: Four imperatives for purchasing

Prof dr Arjan van Weele



The changing business landscape: Four imperatives for purchasing

Program

- How buyers change the business landscape
- Global trends and developments
- Imperatives for purchasing managers
- Some things to think about

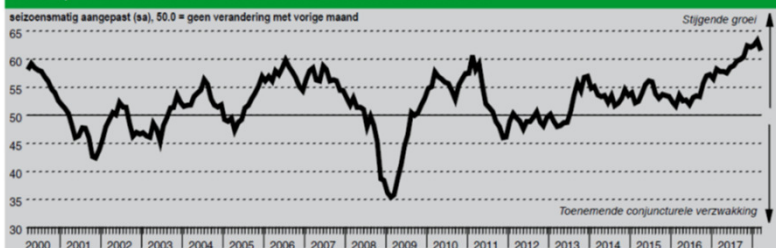


How buyers change the business landscape



How buyers change the business landscape

NEVI / IHS Markit PMI® Nederlandse Productiesector



Samenvatting (seizoensmatig aangepast (sa), 50 = geen verandering vergeleken met de vorige)

	PMI	Productie	Nieuwe Orders	Export Orders	Prod. niet Gereed	Gereed Product	Werkgelegenheid	Verkoop-prijs	Inkoop-prijs	Lever-tijden	Ingekoht materiaal	Voorr.ingek. materiaal	Toek. productie
Jan'18	62.5	60.3	62.8	63.1	53.7	49.8	62.6	61.5	73.3	31.2	60.2	57.3	77.4
Feb	63.4	63.3	63.1	60.6	53.5	51.3	62.6	61.0	69.9	30.7	62.4	56.8	77.4
Mrt	61.5	59.1	60.6	57.3	52.7	48.3	61.5	58.2	69.8	28.6	58.3	55.7	77.0

Alle rechten van intellectueel eigendom voor de NEVI PMI® voor de Nederlandse productiesector berusten bij IHS Markit of worden door IHS Markit onder licentie gebruikt. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van IHS Markit. IHS Markit is niet aansprakelijk voor de inhoud van dit rapport en aanvaardt geen verantwoordelijkheid voor eventuele fouten, onnauwkeurigheden of weglatingen. IHS Markit is voorts niet aansprakelijk voor schade die direct of indirect ontstaat door het gebruik van de gegevens in deze uitgave. PMI® en Purchasing Managers' Index® zijn

IEI
RK



How buyers change the business landscape

Four records in Dutch NEVI-PMI (February 2018):

- Highest overall index value: 63.4 (2011: 60.7)
- Highest production index value: 63.3
- Highest employment index value: 62.6
- Lowest delivery times index: 28.6



How buyers change the business landscape

What goes up, must come down...

Things will change...

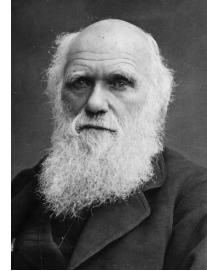
What are the implications of the PMI for business managers...? And for purchasing and supply managers...?





How buyers change the business landscape

'It Is Not the Strongest of the Species
that Survives But the Most
Adaptable...'



How buyers change the business landscape

Conclusions:

- Industry mirrors more of a 'roller-coaster' model than a linear growth model...
- Business managers need more than ever to secure adaptive ability and flexibility... on all aspects of business...





How buyers change the business landscape

Conclusions:

- Agile and responsive supply chains i.e. supplier relationships seem mandatory...
- Purchasing professionals have an important role in building such supply chains and relationships...

Question: Do they actually do that?



Global trends and developments





Global trends and developments

Discussion:

What challenges do we face as humans for the years to come?



THE GLOBAL TRENDS REPORT 2012

Falling Boundaries, Accelerating Pressures



IMD. Tom Malnight and Tracey Keys (2012)



Global trends and developments

Long-term trends

- Population growth, healthier, longer life expectancy
- Increasing affluence/demand for goods and services
- Digital data deluge
- Climate change/environmental changes
- Technology advances, disruptive innovation
- Financial/economic imbalances
- Resource scarcity: natural resources, talent, time, capital
- Economic and financial power shifts

Short-term manifestations

- Food, water, electricity shortages and rising prices
- Supply interruptions and uncertainty
- Rising cost pressures
- Competition for talent, technology, leadership and knowledge
- Financial market volatility
- Social unrest
- Increasing need to enhance information management capacity
- Increasing technology and innovation
- Growing social and corporate awareness of issues

IMD, Global Trend Report (2012), p.25



Global trends and developments

Challenge for business

Challenge for society

'Broader **recognition** of what are the **critical resources** and **taking actions** to address current and future supply- demand imbalances to mitigate prices and ensure long-term sustainable success'

'**Adjusting mindsets and behaviors** towards efficient and equitable development, management and use of resources – creating a sustainable planet for future generations'



METAALPRIJZEN

Ook kobaltprijs schiet door het dak door opkomst elektrische auto

Van onder andere:
Lithium

In de wereldmarkt voor de kopermarkt (dus koper) is de kopermarkt de afgelopen jaren een van de meest succesvolle van de wereld. Het is vooral de Chinese economie die de kopermarkt heeft doen groeien. De Chinese koperproductie is in 2018 met 10,7 procent toegenomen tot 11,8 miljoen ton.

Kobalt is een zwaar metaal dat vooral wordt gebruikt in de productie van batterijen voor elektrische auto's. Het wordt vooral gewonnen in de Democratische Republiek Congo.

De laatste twee jaar is de vraag naar kobalt sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van kobalt. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van kobalt in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

pagina 17, 12-03-2018 © Het Financieel Dagblad

volgens verwacht. Grote autofabrikanten produceren daarom wereldwijd mogelijk van het metaal nodig te maken voor de eigen productie. De enorme prijsoploppingen hebben ook investeringen in de mijnbouw van kobalt in andere landen opgevoerd. Zo wordt er nu ook in Zimbabwe, een land dat niet bekend staat om zijn koperproductie, naar kobalt gezocht.

Centrale rol
Meer dan 60% van de productie van kobalt komt uit Congo

Houdingswijze
Dalven gebeurt door kinderen, onder baare omstandigheden

De laatste twee jaar is de vraag naar kobalt sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van kobalt. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van kobalt in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

pagina 17, 12-03-2018 © Het Financieel Dagblad

dit opgevoerd op andere plaatsen door de enorme vraag naar kobalt. Het is vooral de Chinese economie die de kopermarkt heeft doen groeien. De Chinese koperproductie is in 2018 met 10,7 procent toegenomen tot 11,8 miljoen ton.

Kobalt is een zwaar metaal dat vooral wordt gebruikt in de productie van batterijen voor elektrische auto's. Het wordt vooral gewonnen in de Democratische Republiek Congo.

De laatste twee jaar is de vraag naar kobalt sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van kobalt. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van kobalt in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

De laatste twee jaar is de vraag naar kobalt sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van kobalt. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van kobalt in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

pagina 17, 12-03-2018 © Het Financieel Dagblad



vanberg wordt verwacht dat naar de Congolese bodem van de Democratische Republiek Congo de vraag naar kobalt zal blijven stijgen.

Onderzoekers zoals de Amerikaanse Metal Bulletin en de Nederlandse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, zijn het eens over de groeiende vraag naar kobalt. Volgens deze bronnen zal de vraag naar kobalt in de komende jaren sterk toenemen.

Kobalt is een zwaar metaal dat vooral wordt gebruikt in de productie van batterijen voor elektrische auto's. Het wordt vooral gewonnen in de Democratische Republiek Congo.

De laatste twee jaar is de vraag naar kobalt sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van kobalt. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van kobalt in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

pagina 17, 12-03-2018 © Het Financieel Dagblad

GRONDSTOFFEN

Prijsgekte rond lithium zorgt voor zenuwen onder beleggers

Jensen Gewet
Amsterdam

Lithium is een zwaar metaal dat vooral wordt gebruikt in de productie van batterijen voor elektrische auto's. Het wordt vooral gewonnen in de Democratische Republiek Congo.

De laatste twee jaar is de vraag naar lithium sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van lithium. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van lithium in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

Lithium is een zwaar metaal dat vooral wordt gebruikt in de productie van batterijen voor elektrische auto's. Het wordt vooral gewonnen in de Democratische Republiek Congo.

De laatste twee jaar is de vraag naar lithium sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van lithium. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van lithium in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

pagina 17, 15-01-2018 © Het Financieel Dagblad

de prijzen van de elektrische auto's. Het is vooral de Chinese economie die de kopermarkt heeft doen groeien. De Chinese koperproductie is in 2018 met 10,7 procent toegenomen tot 11,8 miljoen ton.

Kobalt is een zwaar metaal dat vooral wordt gebruikt in de productie van batterijen voor elektrische auto's. Het wordt vooral gewonnen in de Democratische Republiek Congo.

De laatste twee jaar is de vraag naar kobalt sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van kobalt. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van kobalt in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

Lithium is een zwaar metaal dat vooral wordt gebruikt in de productie van batterijen voor elektrische auto's. Het wordt vooral gewonnen in de Democratische Republiek Congo.

De laatste twee jaar is de vraag naar lithium sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van lithium. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van lithium in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

pagina 17, 15-01-2018 © Het Financieel Dagblad

de prijzen van de elektrische auto's. Het is vooral de Chinese economie die de kopermarkt heeft doen groeien. De Chinese koperproductie is in 2018 met 10,7 procent toegenomen tot 11,8 miljoen ton.

Kobalt is een zwaar metaal dat vooral wordt gebruikt in de productie van batterijen voor elektrische auto's. Het wordt vooral gewonnen in de Democratische Republiek Congo.

De laatste twee jaar is de vraag naar kobalt sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van kobalt. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van kobalt in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

Lithium is een zwaar metaal dat vooral wordt gebruikt in de productie van batterijen voor elektrische auto's. Het wordt vooral gewonnen in de Democratische Republiek Congo.

De laatste twee jaar is de vraag naar lithium sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van lithium. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van lithium in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

pagina 17, 15-01-2018 © Het Financieel Dagblad



zijn bedenkingen heeft, is de top van de markt misschien bereikt, zo luidt de verwachting.

Maar volgens analisten blijft de markt voor de komende jaren sterk groeien. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, zal de vraag naar lithium in de komende jaren sterk toenemen.

Lithium is een zwaar metaal dat vooral wordt gebruikt in de productie van batterijen voor elektrische auto's. Het wordt vooral gewonnen in de Democratische Republiek Congo.

De laatste twee jaar is de vraag naar lithium sterk toegenomen door de opkomst van elektrische auto's. Dit heeft geleid tot een sterke stijging van de prijs van lithium. Volgens de Amerikaanse Metal Bulletin, een wereldwijd bekend tijdschrift voor de metaalmarkt, is de prijs van lithium in 2018 met 40 procent toegenomen tot 110.000 dollar per ton.

pagina 17, 15-01-2018 © Het Financieel Dagblad



Purchasing trends and developments

The future



Purchasing trends and developments

The future

Expectation: role of purchasing and supply management will gradually change...

- From functional to cross-functional focus...
- From price-orientation to value-orientation...
- From internal integration to external integration...

NEVI



Purchasing trends and developments

The future

Top-10 purchasing trends (>5 years)

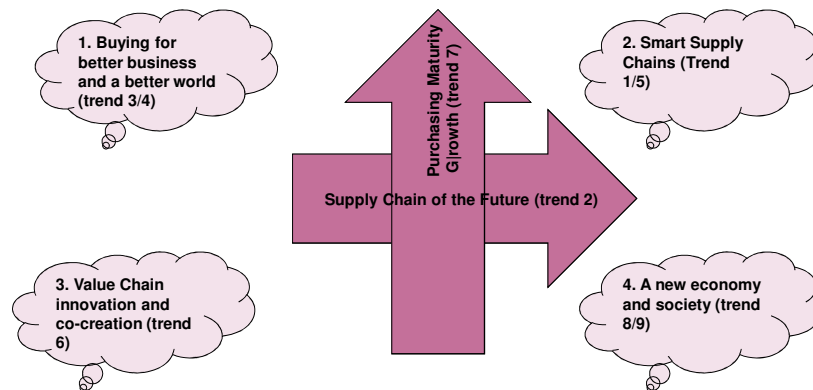
1. Digitalisation and ICT
2. Innovation
3. Scarcity
4. Flexibility
5. Business intelligence and Big Data
6. Supply chain management
7. Supplier management and SRM
8. Sustainability
9. Value creation
10. Talent development



NEVI

Purchasing trends and developments

The future



NEVI

Purchasing trends and developments

The future

Conclusions

- As organizations need to organize for flexibility outsourcing will continue...
- Which will require efficient and responsive supply chains and supplier relationships...
- The digital revolution will lead to increasing supply chain transparencies...
- Revealing purchasing malpractices and unethical purchasing behavior...

vib INKOOP
LOGISTIEK
NETWERK



Purchasing trends and developments

The future

Implications

Operational purchasing will disappear...allowing purchasing to focus on its strategic role...focusing on

- Business alignment
- Sourcing innovation
- Circular sourcing



Are purchasing professionals able to assume such a role?



Four purchasing imperatives





Four purchasing imperatives

1. Create 'Ruthless Transparency' in purchasing...
2. 'Engage-and-Connect' with the Business...
3. 'Focus on Best Value AND Cost Reduction'...
4. 4. Reduce waste, act circular...

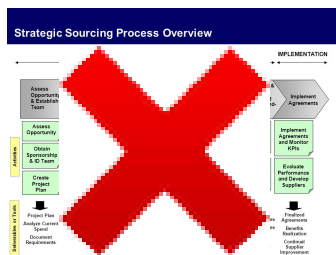


Four purchasing imperatives

1. Create 'Ruthless Transparency' in purchasing...

Four purchasing imperatives

2. 'Engage-and-Connect' with the Business...

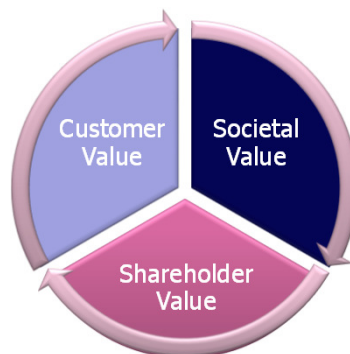


1. Check contracts...
2. Select jointly the best possible suppliers...
3. Optimize with those suppliers your products and processes...



Four purchasing imperatives

3. 'Focus on Best Value AND Cost Reduction'...





Four purchasing imperatives

4. Reduce waste, act circular...

Basic idea: we buy functionality rather than property + everything that is purchased is to be returned to the source of origin + we buy from sustainable sources...

Examples:

- Pay per use contract (Rolls Royce)
- Performance contract (Road construction)
- Buy- and sell back contract (Packaging)
- Buy and resell contract (Office furniture)



27



INKOOP
LOGISTIEK
NETWERK

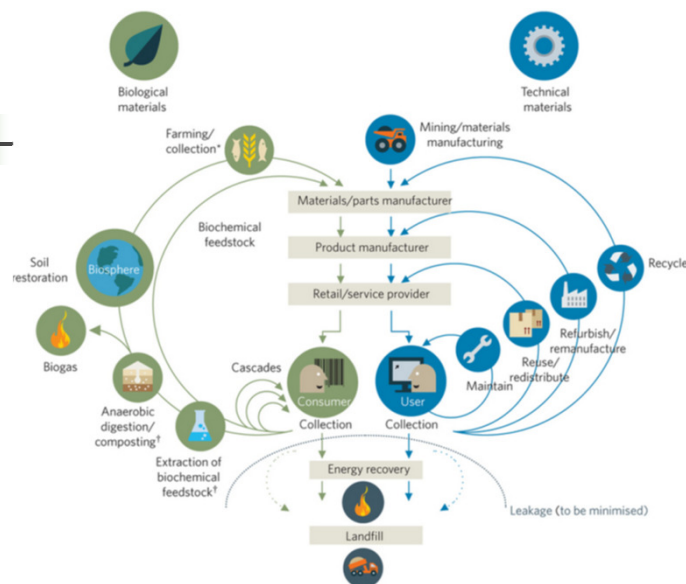
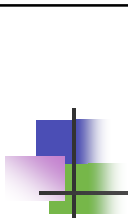


Figure 2: Circular economy system diagram (EMF, 2013, p. 24)



INKOOP
LOGISTIEK
NETWERK



Three key competences



Three key competences

Key competence 1:

- 'Capability to Connect'...





Three key competences

Key competence 2:

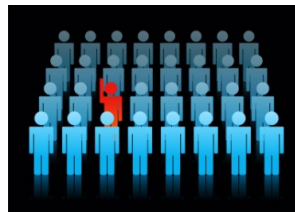
- 'Creativity to Change'...



Three key competences

Key competence 3:

- 'Courage to Challenge'....





Three key competences

