

# Rondetafeldiscussie met zeven vrouwelijke inkoopmanagers

## 'Ze komen eraan, ook in inkoop!'

**Professionele inkoop doet het nog steeds niet goed in Nederland. We weten al jaren hoe het moet, maar scoren... ho maar! Hoe komt het toch dat inkoop nog steeds kansen laat liggen? Is het misschien omdat er nog te weinig vrouwen in de inkooptop zitten? Zeven vrouwen uit de inkooppraktijk in discussie.**

Mary Kroon  
Dick van Damme  
Bart Vos

Voor de jaarlijkse rondetafel-discussie die Facto Magazine half december vorig jaar organiseerde in hotel Newport in Huizen, werden zeven vrouwelijke inkoopmanagers uitgenodigd. De discussie richtte zich op twee onderwerpen. Ten eerste: *inkoop doet het nog niet goed genoeg, hoe komt dit en wat doen we eraan?* en ten tweede: *speelt het vrouwzijn in inkoop een specifieke rol, zo ja welke?*

### Inkoop doet het nog niet goed genoeg

*'Professionaliseren van inkoop is profijteloos, maar niet gemakkelijk'*, zo luidde de subtitel van de rapportage van het tweede en derde project van het Nevi-programma Purchasing Excellence, waarbij een analyse werd gemaakt van tien inkoopverbeteringsprojecten. Het eerste deel van de rondetafel-discussie sloot aan bij dit onderzoek.

De uitspraak lijkt een open deur, maar raakt wel degelijk de kern van het probleem, namelijk dat er in de praktijk nog maar bitter weinig terecht komt van 'best in class'-praktijken op het gebied van modern inkoopmanagement. Merkwaardig, temeer omdat we inmiddels toch weten dat een professionele inkoop een winststijging van zo'n 20 procent kan realiseren. In de huidige krimpende economie, waar het accent steeds meer ligt op kosten-

besparingen, een schot voor open doel, zou je zeggen! Toch wordt de bal kennelijk nog lang niet altijd ingekopt.

*'We moeten concluderen dat inkoop een 8 op kennis scoort, een 5 op implementatie en een 3 op resultaat'*, met deze stelling openen de discussieleiders het gesprek. *Wat doen we met deze kennis?* is de vanzelfsprekende eerste vraag. Alvorens inhoudelijk op de vraag in te gaan, willen enkele deelnemers de conclusies van het onderzoek toch wat meer nuanceren.

Irene Hoogstad vindt dat je de slechte resultaten specifiek op inkoopgebied wel moet relativiseren. *'Internationaal gezien blijft Nederland in het algemeen achter, niet alleen op inkoopgebied, maar ook in economische groei, in arbeidsmarktflexibiliteit, op innovatief gebied en niet te vergeten in de koerswinstverhoudingen van Nederlandse beursgenoteerde fondsen. Het is dus niet specifiek een inkoopprobleem.'* Susan Veenhoff is ook niet zo pessimistisch. *'Er is de laatste jaren al veel bereikt op inkoopgebied. Inkoop zit bij veel bedrijven in de top, er zijn cross-functionele discussies, er wordt gewerkt in projectteams. Internationaal gezien is inkoop allang niet meer het ondergeschoven kindje zoals in Nederland soms nog wel het geval is.'* Als

voorbeeld noemt ze de inkoop-salarissen bij Numico die onlangs zijn rechtgetrokken. *'Bij ons verdienen de verkoopmanager, de marketingmanager en de inkoopmanager nu allemaal evenveel.'* De professionalisering van inkoop in Nederland is met een inhaal-slag bezig', vindt Mireille van der Kroon.

Ook Anita Zwep vraagt zich af of de Nederlandse bedrijven wel zo achterblijven. De Nederlandse werknemer is immers over het algemeen heel goed geschoold. Zwep: *'Je moet ook geen appels met peren vergelijken. In het Nevi-onderzoek worden 69 bedrijven vergeleken met enkele 'best in class' organisaties. Dat zijn maar een paar topbedrijven in Nederland.'* Het mag daarom inderdaad 'best een onsje minder zijn', zoals Jan Snijder, voorzitter van de Nevi, laatst opmerkte in zijn column in dit tijdschrift.

### Implementatie en resultaat onderbelicht

Voor inkoop als functie mag er dan de laatste jaren meer aandacht en waardering zijn, toch ziet Bart Vos dat veel van zijn studenten nog steeds de voorkeur geven aan een baan in de marketing. Het mag zo zijn dat andere landen er ook last van hebben, maar het blijft verontrustend dat er al jaren



Dick van Damme (l) en Bart Vos (r) wisten de discussie als vanouds weer in goede banen te leiden

## Wie is wie?

Van links naar rechts:

1. **Annelies Soede** (41) werkt sinds twee-eneenhalf jaar als hoofd concern inkoop van de gemeente Amsterdam. Daarvoor werkte ze dertien jaar bij Van Leer (bekend van de stalen vaten), onder meer in R&D, als operations manager en zo'n drie jaar als manager purchasing projects. Haar studieachtergrond is industrieel ontwerpen in Delft.

2. **Mireille van der Kroon** (37) is sinds twee jaar purchaser bij Océ Technologisch BV van non product related IT. Daarvoor werkte ze als productmanager bij Verkoopmaatschappij Van Kempen & Begeer en als projectmanager bij Budelpack Co-Packers. Ook zij volgde de studie industrieel ontwerpen in Delft.

3. **Karin Veltman** (49) komt, als enige uit het gezelschap, uit de business to consumer inkoop. Van oorsprong is zij juriste. Tot vorig jaar werkte ze als directeur inkoop bij de Hema, daarvoor was ze algemeen directeur van Prenatal, onder welke functie ook de inkoop viel. Momenteel werkt ze als zelfstandig consultant.

4. **Susan Veenhoff** (33) koopt als inkoopmanager bij Numico, beter bekend als Nutricia, wereldwijd verpakingsmaterialen in. Ze woont en werkt in Lausanne, Zwitserland, waar de centrale inkooporganisatie van Numico nu nog is gevestigd. Ze studeerde Bedrijfskunde en werkte zes jaar in verschillende marketingfuncties bij Numico voordat ze in 2002 de overstap naar inkoop maakte.

5. **Denise Jongerius** (41) was ooit verpleegkundige. Zij leerde de theorie van het inkoopvak via de Nevi 1 en 2 en ISFAH opleidingen en in de praktijk onder meer als hoofd inkoop van een algemeen ziekenhuis en van de gemeente Delft. Vierenhalf jaar werkte ze als senior consultant bij het inkooporganisatiebureau Significant. Sinds augustus 2003 is ze inkoopmanager van het Universitair Medisch Centrum Radboud in Nijmegen.



6. **Irene Hoogstad** (46) werkte na haar studie sociologie (cum laude) bij de PTT als human resource manager. Na haar MBA-opleiding aan de Harvard Business School, werkte ze acht jaar in diverse lijnmanagementfuncties bij het Amerikaanse bedrijf Otis. In 1997 werd ze directeur inkoop bij Hoogovens (huidige Corus). In 2000 werd ze co-founder van een e-procurement start-up gefinancierd door Gilde (Venture Capital). Op dit moment is ze directeur van Pinguin Managements Consultants.

7. **Janieta Zwep** (31) werkt als hoofd inkoop bij Zuidberg Techniek Holding, een middelgroot bedrijf dat frontheffen en frontaftakassen voor tractoren ontwikkelt en produceert. Zij studeerde technische bedrijfskunde aan de HTS.

## De discussieleiders:

8. **Bart Vos** (links) studeerde in 1987 in Eindhoven af als bedrijfskundig ingenieur en promoveerde in 1993. Na een verblijf van een kleine twee jaar bij Price-waterhouseCoopers, is hij sinds 1 mei 2003 bijzonder hoogleraar Inkoopmanagement aan de Faculteit der Economische Wetenschappen, Universiteit van Tilburg. Hij is extern redactielid van Facto Magazine.

9. **Dick van Damme** (rechts) werkt deels als lector logistiek aan het Instituut Bedrijfskunde en Logistiek van de Hogeschool van Amsterdam en is tevens werkzaam als adviseur bij Cap Gemini Ernst & Young. Daarvoor werkte hij aan de TU Eindhoven waar hij in 2000 promoveerde. Ook hij is extern redactielid van Facto Magazine.



Susan Veenhoff (links): 'Innovatie staat bij Numico hoog in het vaandel. In Nederland wordt de leverancier nog te weinig gezien als externe bron van creativiteit.'

wordt gepraat over onderwerpen als leveranciersmanagement, e-procurement, prestatiemeting en benchmarking, maar dat we het blijkbaar niet voor elkaar krijgen om de veranderingen die we bewerkstelligen succesvol door te voeren. Vos: 'We krijgen het niet voor de bakker als het op implementatie en resultaat aankomt. Die aspecten zijn jarenlang onderbelicht gebleven.'

### Inkoop moet zich meer verkopen

Ondanks beweringen van inkoopprofessionals dat het Calimero-tijdperk voor inkoop al jaren achter ons ligt, kan niet worden ontkend dat de inkoop nog steeds niet goed is in het verkopen van zijn vak. Mireille van der Kroon beaamt dit: 'Bij alle lagen in het bedrijf moet het besef doordringen dat inkoop wel degelijk veel kan bijdragen.' Dat de inkoop zich minder goed profileert komt ook door het type mens dat voor inkoop kiest, denkt Irene Hoogstad: 'Het is een verschil in cultuur, inkopers zijn minder naar buiten gericht dan verkopers, waardoor ze

meer moeite hebben om zichzelf te verkopen.' De cultuur in het bedrijf is volgens haar bepalend voor hoe je je vak kunt uitoefenen. 'Het is toch eigenlijk te gek dat een inkoop zich moet bezighouden met het bewijzen van zijn toegevoegde waarde?'

Volgens de andere deelnemers is het het bekende kip-ei verhaal. Als je de toegevoegde waarde van inkoop laat zien, is het niet meer zo moeilijk om mee te tellen. Maar je moet het wel laten zien. Maar hoe?

In het Radboudziekenhuis zit de afdeling inkoop in een overgangsfase, zegt Denise Jongerius: 'Ik heb afgesproken dat ik 10 procent van de winst van bepaalde inkoopprojecten krijg om extra personeel en inkoopondersteunende activiteiten te financieren. Door deze afspraak koop ik in feite de kans te bewijzen wat inkoop kan toevoegen. Je ontmoet meer begrip als je visueel maakt hoeveel kosten je bijvoorbeeld bespaart met een professioneel inkoopbeleid. Zoveel duizend euro, dat zijn zoveel heupen! Wat een heup kost zal de chirurg namelijk een zorg zijn, maar hij ligt wel wakker van het feit dat in

oktober het geld voor de heupen op is. Kortom, inkoop moet meer de taal van de interne klant leren spreken.'

### Onderdeel corebusiness

Dat ook in de retail inkoop van niet-handelsgoederen, niet altijd onderdeel is van de corebusiness ondervond Karin Veltman bij de Hema. Veltman: 'Inkoop van niet-handelsgoederen zit niet in het managementinformatiesysteem. Je merkt het aan de waardering voor de commerciële inkoop ten opzichte van de facilitaire inkoop. De commerciële inkoop wordt afgerekend op marges, zoveel fluitketels verkocht, zoveel op verdiend. Dat is meetbaar. Bij de facilitaire inkoop liggen de zaken anders, die hebben meer moeite zichzelf te bewijzen. In de retail is ook het ketendenken bij handelsgoederen veel sterker ontwikkeld dan bij niet-handelsgoederen. Je bent pas een goede inkoop als de logistiek goed met jou uit de voeten kan en als de verkoop het product meteen in de schappen kan leggen!'

In kleinere organisaties als Zuidberg Techniek met zo'n honderd werkne-

mers spelen deze problemen minder, denkt Zwep. Vooral omdat alles heel erg op elkaar is afgestemd, de mensen werken veel minder op eilandjes.

Annelies Soede ziet bij inkoop dat het vaak aankomt op het hebben van een lange adem. Veel inkooptrajecten lijken op het sluiten van een raar soort huwelijksvereenkomst. Lang wordt onderhandeld over de huwelijksvoorwaarden. Daarna besluit het echtpaar echter om niet meer met elkaar te spreken. Vertaald naar inkoop betekent dit dat er geen continuïteit is, er is geen leveranciersmanagement, geen rapportage, noem maar op. Na drie jaar kom je er dan achter dat je helemaal niet meer blij bent met elkaar en dat het een zootje is. Je moet dus meer energie en tijd stoppen in de voortgang van de processen en relatiebeheer, aansturing en communicatie.'

Metten is dus belangrijk, daar zijn alle deelnemers het over eens. 'De concepten kennen we, maar gebruiken we ze ook echt?'

Denise Jongerius zoekt vooral naar die zaken, waar de klanten van inkoop in zijn geïnteresseerd. 'Waar ze van wakker liggen.' Voor de externe klant, de patiënt kan dat betekenen dat hij een schoon ziekenhuis wil. Als uit de klantenquêtes blijkt dat de patiënt het ziekenhuis niet schoon vindt, kan inkoop bijdragen aan de klanttevredenheid door het schoonmaakbedrijf aan te pakken. Op die manier kun je ook je eigen doelen bereiken.'

## Nog veel barrières te overwinnen

Zwep is twee jaar bezig geweest om inkooprelevante kerncijfers uit het bestaande computerpakket te kunnen halen. Nu zij bezig is met haar Nevi 2-scriptie ervaart ze des te meer hoe belangrijk het is om uit de grote brei van informatie die cijfers te kunnen destilleren die relevant zijn. 'Ik zag een duidelijke link tussen de leveringsbetrouwbaarheid en de waarde en de hoogte van de voorraad.'

Dick van Damme sluit dit deel van de discussie af met de conclusie dat er, ondanks de zorgen om de kwaliteit van inkoop in Nederland, toch veel goede initiatieven en successen zijn te melden. Het is echter de kunst om deze successen beter te verkopen en om deze in te bedden in organisaties.

## De rol van de vrouw in inkoop

Het tweede deel van de discussie gaat over de specifieke rol van de vrouw in de inkoopfunctie. Waarom is er een Nevi-vrouwennetwerk opgestart? Geldt het glazen plafond ook voor inkoopfuncties? Nemen vrouwen andere inkoopbeslissingen? Hoe zit het met de balans emotie en ratio?

Vaststaat dat de topfuncties in het Nederlandse bedrijfsleven worden bezet door mannen. In de honderd grootste bedrijven van Nederland is slechts 5 procent van de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen vrouw. En als we al topvrouwen hebben komen ze nog uit het buitenland, zo was te lezen in een artikel in Intermediair dat net uitkwam voordat deze rondetafeldiscussie werd gehouden. De verklaring wordt vaak gezocht in de beperkte mogelijkheid om met een deeltijdbaan carrière te maken en het old boys netwerk, dat elkaar de baantjes toeschuift. Geldt dit ook voor vrouwen in inkoopfuncties?

### Grijze-pakkenimago

Jongerius is initiatiefnemer van het Vrouwennetwerk binnen de Nevi. Ze benadrukt dat dit netwerk weliswaar geen vrijblijvende sherryclub is, maar ook weer geen structureel initiatief met vastomschreven doelstellingen.

Jongerius: 'Het idee voor een vrouwen-netwerk is ontstaan omdat we simpel-

weg benieuwd waren wie die Nevi-inkoopvrouwen eigenlijk waren en waar ze zaten. In het dagelijkse werk kom je ze maar weinig tegen.' De eerste bijeenkomst die het Vrouwen-netwerk vorig jaar organiseerde was een succes, er kwamen vijftig vrouwen op af. Allemaal met verschillende motieven, waarvan kennisuitwisseling en netwerken toch wel de belangrijkste waren. Dit jaar zal weer een bijeenkomst worden georganiseerd. De Nevi reageerde volgens Jongerius enthousiast. Het vrouwennetwerk paste immers goed in de wens van de Nevi om af te komen van het 'grijze pakken imago' en het streven om nieuwe doelgroepen aan te boren.

Van het 'Ehrensteinlabel' moeten we inderdaad af vindt ook Vos. Hij refereert hiermee aan de Ehrenstein-



Irene Hoogstad: 'Internationaal gezien blijft Nederland in het algemeen achter, het is geen specifiek inkoopprobleem'



Mireille van der Kroon: 'Samenwerking met de interne gebruiker is essentieel. Zorg dat vendor strategy onderdeel is van de bedrijfs- of afdelingsstrategie.'

conferentie van vorig jaar waarin de inkooptop van Nederland is vertegenwoordigd. Vos heeft tijdens deze conferentie vorig jaar slechts enkele vrouwen tussen de vele grijze mannenpakken kunnen signaleren. 'Een bloody shame', vindt hij. 'Hoe komt dit, waar zijn al die goed opgeleide inkoopvrouwen? Speelt het vaak genoemde glazen plafond ook bij inkoop een rol?'

Volgens Hoogstad heerst er, zeker in Nederland en ook op inkoopgebied, absoluut een bedrijfscultuur waardoor vrouwen maar moeizaam in topfuncties terechtkomen. 'Er zijn nog veel barrières door vrouwen te overwinnen', denkt zij. 'Kijk alleen al naar het 'old boys netwerk', waar je als vrouw heel moeilijk tussen komt. De beste analogie van deze geslotenheid zie je in de bestrijding van het 'old boys netwerk' door de commissie Tabaksblatt. Deze commissie vindt dat de banen bij raden van bestuur en raden van commissarissen bij een te smalle top zijn geconcentreerd.' Bovendien vindt Hoogstad dat er in Nederland nog heel

veel traditionele mannen en ook vrouwen zijn. 'Het ligt ook aan de calvinistische manier waarop wij zijn opgevoed. Het is niet de norm als je als vrouw met kinderen full time werkt, dan moet je je continue verdedigen.' Dit betekent volgens Hoogstad dat vrouwen dus minder uren gaan werken, waarmee ze de kans op een hogere functie verminderen. Of de man neemt de rol van de vrouw over. Hoogstad: 'Bij vrouwen die succesvol zijn, zie je vaak dat de man zijn carrière daarvoor heeft moeten opgeven, die is thuis of doet er wat bij.'

Jongerius deelt deze ervaring. Ook zij kreeg veel waardeoordelen over zich heen, maar ze is gestopt om zich hier druk over te maken. 'Ik wil me niet meer verdedigen, de vanzelfsprekendheid dat een moeder die veel thuis is een betere moeder zou zijn, daar geloof ik niet in.'

#### Bressen in het glazen plafond

Is er de laatste jaren dan niets veranderd? 'Zeker wel', vindt Soede: 'Het

glazen plafond is in elk geval omhooggeschoven, het ligt nu dichterbij de absolute top.' 'Maar dat glazen plafond bestaat net zo goed voor het overgrote deel van de mannen', vult Van van der Kroon aan. Soede: 'Er zijn de laatste tijd wat bressen in het plafond geslagen, weliswaar door buitenlandse topvrouwen, maar toch, het gebeurt. Je moet wel keuzes maken waarbij je jezelf nog senang voelt. Als je minder dan vier dagen per week wilt werken kun je geen grote carrière verwachten. Als je je huishouden niet wilt uitbesteden, kun je het ook vergeten. Die keuzes moet je maken, kijken wat voor jou haalbaar is, daar tevreden mee zijn en verder niet zeuren. Er komt trouwens meer evenwicht, over tien jaar zal ook aan de man worden gevraagd hoe hij het thuis heeft geregeld.'

De vraag of je je carrière moet laten prevaleren boven een kinderwens maakt veel discussie los. Vastgesteld kan worden dat dit een heel persoonlijke zaak is waar heel verschillend over wordt gedacht. Veenhoff ziet in haar vriendenkring veel vrouwen met veel

Advertentie

**Relatiedagen**  
**Facilitaire Diensten & Producten**  
**23, 24 en 25 maart 2004**

**Dé vakbeurs voor aanbieders van  
facilitaire diensten en producten**

#### Waar exposanten en bezoekers als een VIP worden ontvangen.

- Unieke Full-service-formule
- Een compleet opgebouwde en afgewerkte stand
- Uitnodigingservice
- Gratis parkeren voor exposanten en bezoekers
- Volledig verzorgde catering

#### Interesse?

heeft u belangstelling om de Relatiedagen Facilitaire Diensten & Producten te bezoeken of om als exposant deel te nemen? Neemt u dan contact op met:



beursorganisator: Ingeborg Doornberg  
**Tel.: 0523 - 289874**  
**Fax.: 0523 - 266709**

**EVENEMENTENHAL HARDENBERG, Energieweg 2, 7772 TV Hardenberg**

ambitie die niet bereid zijn om hun carrière op te geven als ze kinderen krijgen. Anderen kunnen zich daarentegen niet voorstellen dat je ter wille van een carrière je kinderen vijf dagen per week 'in de crèche stopt'.

Van Damme constateert ter afsluiting van deze discussie dat het glazen plafond voor vrouwelijke managers ook in het inkoopvak zeker bestaat, maar dat er langzamerhand wel bressen in dit plafond worden geslagen. Er wordt dus vooruitgang geboekt, maar dat het aantal vrouwen in topfuncties in twee jaar tijd zal verdubbelen, zoals het huidige kabinet nastreeft dat is, zo denken de meeste deelnemers, toch wat te hoog gegrepen.

### Ratio-hard versus emotie-zacht

Dat Nederlandse vrouwen ondanks vijftientig jaar emancipatiebeleid toch niet de top halen komt ook voort uit de Nederlandse cultuur van 'doe maar gewoon, dan doe je gek genoeg'. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de Verenigde Staten is presteren in Nederland een vies woord. Nederlandse vrouwen zijn niet masculien genoeg, vinden samenwerking belangrijker dan de beste zijn en hechten meer aan een leuke werkkring dan een prestigieuze baan. Met andere woorden, Nederlandse vrouwelijke managers zijn te soft. Is dit zo? Welke rol speelt deze zogenaamde zachte/emotionele kant van de vrouw in de weg naar de top?

### Emoties moet je beheersen

Volgens Hoogstad gaat het niet zozeer om het verschil tussen man en vrouw maar meer tussen professioneel en niet professioneel zijn. Wel denkt zij dat vrouwelijke inkopers wat relatie-management betreft – een belangrijke zaak voor inkoop – beter scoren dan hun mannelijke collega's.

Vastgesteld wordt dat – om succesvol te zijn – je wel emoties mag hebben maar je moet ze kunnen beheersen. Veltman: 'Als je bij het 'good old boys network' net even in de emotie schiet, heb je een probleem, dat blijft lang hangen.' De tv beelden van een huilende vrouwelijke staatssecretaris – Elske ter Veld – staan eenieder ook nog duidelijk voor de geest. Zover moet je het dus niet laten komen, dan ben je niet professioneel bezig is ieders overtuiging. Veenhoff vindt dat emotie te vaak wordt geassocieerd met zwak zijn. Het kan volgens haar ook juist een sterkte



Annieles Soede(l) en Denise Jongerius(r): 'Spreek de taal van de interne klant: het zal de chirurg een zorg zijn wat een heup kost'

zijn. 'Ik doe graag zaken met mensen die emoties hebben, ze kunnen zich vaak beter inleven in de ander.' Emotionaliteit wordt in het ene bedrijf ook heel anders gewaardeerd dan in het andere', weet Veltman uit ervaring. 'Bij het creatieve KBB mocht je wel emotioneel zijn. Het werd gezien als een kracht, het werd gewaardeerd. Dit in tegenstelling tot het veel meer beheersmatig opererende Vendex waar je als vrouw al een beetje in het nadeel was, laat staan als emotionele vrouw.' Je moet passen in de bedrijfscultuur. Lukt het niet om je aan te passen, zoek dan een andere baan, is de algemene mening.

Aan het eind van de levendige en inspirerende bijeenkomst stelt Van Damme vast dat de kritische berichten in de media over inkoop en over Nederlandse vrouwelijke managers voor een deel niet terecht zijn. Natuurlijk is er nog veel te verbeteren, zowel in de inkooppraktijk als in de deelname van vrouwen in hogere managementposities. Enig geduld is echter wel vereist, maar er zit wel schot in.

Als we uitgaan van discussie met deze zeven vrouwelijke inkoopmanagers zullen de verbeteringen ook zeker komen. De ambitie, de wil, de kennis en ervaring zijn in elk geval aanwezig! ■

### Tips

Enkele tips van de deelnemers om de kans als inkoopmanager (V/M), succes te hebben te vergroten:

#### Persoonlijkheid

- ✓ Blijf dicht bij jezelf
- ✓ Wees integer, onkreukbaar

#### Relaties

- ✓ Zorg voor een goed relatiemanagement
- ✓ Organiseer steun van boven en in de breedte
- ✓ Vier je successen

#### Doelstellingen

- ✓ Wees doelgericht
- ✓ Zorg dat de inkoopdoelstellingen jouw doelstellingen worden
- ✓ Zorg dat de inkooptargets worden ingebouwd in de bonussen

#### Kennis(-management)

- ✓ Richt je op managementkennis in het algemeen
- ✓ Zorg dat je de markt, het product en de processen goed kent

#### Organiseren

- ✓ Besteed geld aan 'vrijheid', bijvoorbeeld aan het uitbesteden van het huishouden
- ✓ Creëer flexibiliteit, maakt het je gemakkelijk, benut bijvoorbeeld de mogelijkheid van telewerken