



**Bij inkoper gaat
betrouwbaarheid
boven de laatste cent**

Geen zin om over **KORTING** te **ZEUREN**

Het is een voor de hand liggende manoeuvre: als de omzet daalt wordt de sales-afdeling het vuur aan de schenen gelegd. Maar de financiële positie van een onderneming kan ook anders worden verbeterd: aan de inkoopkant. Een scherpe inkoop is immers pure winst. Alleen is de vraag of dat wel voldoende aandacht krijgt. Nauwelijks, zo is de conclusie. Goede relaties met een leverancier worden niet onder druk gezet voor de laatste cent. Want: "Vroeg of laat betaal je het terug..."



Maurice Hanste

Jadi, het vloerenbedrijf van de gebroeders Jan en Didrich Jansen in Rijssen verwerkt tienduizenden kuubs beton. Ze leggen eer in hun vak, want vloeren maken is hun liefde, zegt Jan Jansen. Het bedrijf koopt beton in bij verschillende leveranciers. In deze regio voornamelijk bij de Betoncentrale

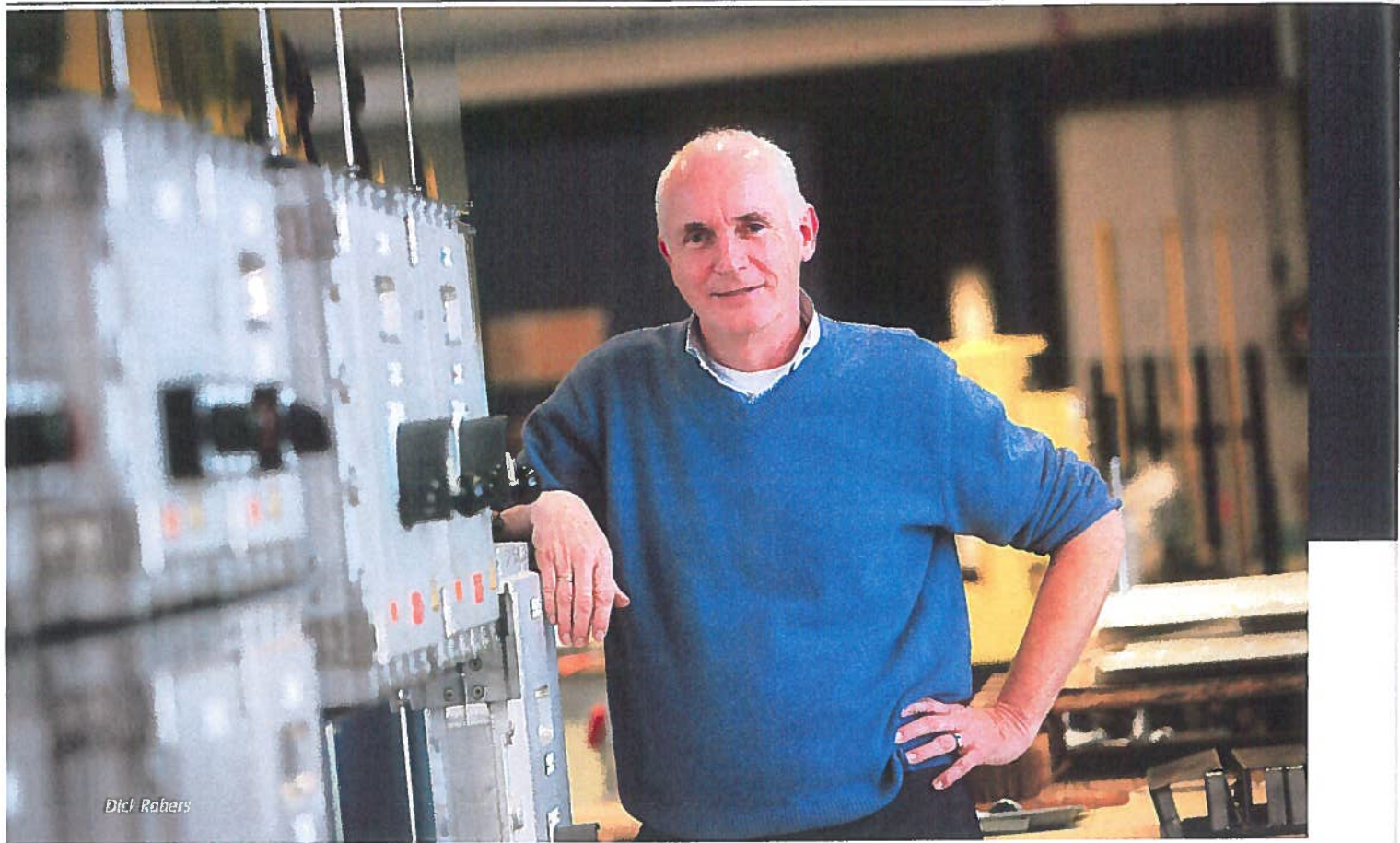
Twenthe: "Het is een belletje, wat kost het en dan leveren. Door het land hebben wij onze vaste leveranciers. We werken niet met wilde centrales, zoals je dat noemt: die duiken onder de prijs, maar dan weet je niet welke kwaliteit je geleverd krijgt."

Jadi zegt dat de prijzen van beton zijn gedaald, maar afgezien daarvan, gaat het niet om de laatste euro: "Natuurlijk kijk je wat scherper, want de aannemer drukt ook met zijn duim op je hoofd. Maar kijk: we staan voor een perfecte kwaliteit. Dan komt het niet aan op de laatste euro."

Die laatste euro, daar gaan inkopers niet over zeuren. Prof.dr. Jan Telgen, als NEVI-hoogleraar Inkoopmanagement verbonden aan de Universiteit Twente, begrijpt dat wel: "Het is altijd afhankelijk van

de sector waarin je actief bent. Het hangt af van het gebruik van de producten die je inkoopt en het imago dat je als bedrijf hebt: wil je je positioneren als de goedkoopste, dan moet je goedkoop inkopen. Wil je je profileren als betrouwbaar, dan koop je in bij een leverancier die net zo betrouwbaar is. En dan is de laagste prijs minder een issue."

Betrouwbaar zijn, ook in kwaliteit. Het is telkens weer belangrijker dan het uitknijpen van de toeleverancier. Dat geldt ook voor directeur Gerwin Buursink van plaatwerk- en constructiebedrijf Luma in Hengelo: "We werken voor de inkoop samen met drie, vier grote spelers en die ga ik niet tegen elkaar uitspelen om de prijs nog lager te krijgen. Vroeg of laat betaal je het toch terug. Het gaat om kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. En de service. Bij veel bedrijven bestel je voor twaalf uur en dan heb je het de volgende dag. Soms bestel je om twee uur, omdat er wat bij moet komen. En dan krijg je het de volgende dag ook. Dat vind ik belangrijker." En dan is er nog een element, zegt Buursink: "Ik heb geen zin om elke keer over korting te



Dick Robbers

zeuren. Wij leveren snel en kwaliteit. Het moet altijd op het laatste moment. Daar staat een bepaalde prijs tegenover. Ik verwacht van de staalleverancier ook snelheid en kwaliteit. Dan moet je niet over die paar centen zeuren."

Inkoop-expert Telgen herkent het beeld van bedrijven die vaste relaties hebben met hun toeleveranciers. "Maar kijk je dan wel voldoende naar alternatieven? Als je staal inkoop, kijk dan ook eens naar alternatieven. Misschien zijn er andere composieten, koolstofvezels die sterker en goedkoper zijn. Dat is dan pure winst. Maar veel inkopers zijn geneigd om bij het oude te blijven."

Zoals ook veel ondernemers vaak de fout maken alle inkoopactiviteiten op eenzelfde manier te benaderen: "Men besteedt dan veel te veel tijd aan het wassen van de ramen, het kopen van een printer of potloden en de tuinman. Dat zijn zaken die over het algemeen niet veel geld kosten en er zijn heel veel leveranciers. Vraag een paar offertes aan en neem dan de partij met een goede prijs en besteed daar dan verder geen tijd aan. Dat is leveranciersmanagement. Je segmenteert je leveranciers in belangrijk en niet-belangrijke leveranciers. Die hovenier die het gras maait, daar hoef je verder geen tijd aan te besteden. Maar een partij die onderdelen levert voor het eindproduct dat jij maakt, daar moet je structureel mee praten. Dat gebeurt te weinig, want zo hoor je niet voldoende welke nieuwe

technologie er is, welke mogelijkheden. Men blijft bij het vertrouwde. En ja, dan houdt de inkoop de innovatie van je bedrijf tegen."

Elektromach in Hengelo is leverancier van onder andere explosie-veilige elektrische systemen. Het inkoopvolume gaat richting de twintig miljoen. De materialen en componenten komen van zo'n driehonderd leveranciers, vertelt hoofd inkoop Dick Robbers: "Bij ons gelden prijs en leverbetrouwbaarheid, waar de laatste toch het belangrijkste is. We werken op projectbasis en kopen projectmatig in. Het is dan ondenkbaar dat materiaal te laat wordt geleverd en wij niet op tijd kunnen leveren. Dan krijg je ontevreden klanten."

"Natuurlijk onderhandelen we over de prijs. Je wilt zo goedkoop mogelijk inkopen, want elke euro die je daar bespaart is pure winst. Maar ook bij ons geven leverbetrouwbaarheid en natuurlijk kwaliteit uiteindelijk de doorslag."

Met strategische toeleveranciers wordt altijd gekeken naar besparingsmogelijkheden: "Veel van onze inkoop betreft standaard componenten. Maar we doen ook aan productontwikkeling en dan kijken we zeker of het efficiënter gemaakt kan worden en of er bijvoorbeeld gewichtsbesparing mogelijk is. Iedere kilo telt. Ja, besparingen zijn altijd mogelijk. Het is een dynamisch proces. Ook bij andere zaken: zelfs als het gaat om het leasen van auto's."

Consistentie in kwaliteit is tevens belangrijk voor de producent van bake-off producten Pré Pain. Een miljoen kilo meel wordt er per

"Te weinig aandacht voor inkoop"

week verwerkt in de bakkerij in Oldenzaal. De prijs is een lastig te bepalen factor in de voedingsmiddelenindustrie: oogsten kunnen immers mislukken. Directeur Maurice Hansté sluit daarom zogenaamde back to back-deals met zijn afnemers: "We kopen in overleg met de afnemer voor een bepaalde termijn volume in. De ene partij wil dat voor een jaar vastleggen, een ander voor bijvoorbeeld een kwartaal. We hebben uiteenlopende klanten: voor de een is het voldoende om de prijs voor een jaar vast te stellen, bij een ander verandert het per maand. Het ligt dus aan de klant: wanneer hij een correctiemoment in de prijs van zijn eindproduct wil doorvoeren." Het voordeel voor PréPain is dat de volatiliteit uit de prijs van de grondstof wordt gehaald, zegt Hansté: "Als er een goede oogst is, geven wij dat voordeel door aan de klant. Als het minder is, dan gaat de klant met ons mee."

Maar ook hier geldt: de laatste cent telt niet. "We zijn een volcontinu bedrijf: zeven dagen, 24 uur. Leverbetrouwbaarheid is dan essentieel. Net als constante kwaliteit. Reproduceerbaarheid is voor ons belangrijk en dan moet je een grondstof hebben die consistent is. Dat geldt niet alleen voor graan, maar ook voor andere grondstoffen als boter."

Hoogleraar Jan Telgen: "Inkopen is altijd situatieafhankelijk. Als je een dienstverlener bent, praat je over wat potloden, ben je een groothandel, dan is je inkoop 95 procent. En ben je een hightech-bedrijf, dan moet je heel precies kijken wat er in jouw markt gebeurt om snel te kunnen innoveren, nieuwe producten op de markt te brengen. Responsetijd is dan van belang. Of je bent een Unilever en maakt goede afspraken met palmolie-producenten zodat je de hele keten in de hand hebt. Dan gaat het om je imago en niet de laagste prijs. Kijk, inkopen heeft heel veel facetten. Alleen wordt in veel opleidingen te weinig aandacht besteed aan inkoop in vergelijking met marketing. Ja dat stoort mij, want de inkoop is vaak zeventig procent van je omzet", besluit Telgen.

DE WURGER

José Ignacio López had een twijfelachtige bijnaam: de Wurger van Russelsheim. De legendarische inkoop van Opel en later VW, werd in de jaren tachtig en negentig vervloekt door de toeleveranciers. Zonder enige compassie verlaagde hij de prijzen met dertig procent. Maar, er is een kanttekening zegt professor Telgen: "Hij vroeg er ook bij wat de autofabriek kon doen om dat doel te bereiken. Een voorbeeld is de leverancier van uitlaten. Dat ding was zo duur omdat door het ontwerp van die auto er allerlei bochten in zaten. Een rechte uitlaat is goedkoper en bovendien lichter. Door het ontwerp van de auto aan te passen, kon die uitlaat zelfs veertig procent goedkoper worden geleverd."

Dat is reverse engineering. Ook in Twente zouden inkopers en toeleveranciers dat meer moeten toepassen, vindt Telgen: "Het zal niet in alle gevallen mogelijk zijn, maar bedrijven bieden elkaar daarvoor nu te weinig ruimte."

