

## AUTOMOTIVE ZOEKT NAAR WAARDECREATIE

Overcapaciteit en daaraan gekoppeld druk op de prijzen zijn serieuze uitdagingen voor de automotive-branche. Deze sector maakte de inkoop als vakgebied groot, maar worstelt nu met waardecreatie. Betrokkenen kwamen daarom samen om naar een antwoord te zoeken.

Hoe stoppen we het prijsgevecht in de autobranche? Dat was de centrale vraag tijdens de spiegelsessie 'Inkoop: stop het prijsgevecht', waarvoor een groot aantal professionals van autobedrijven, leasemaatschappijen, schadebedrijven, verzekeraars en het bankwezen bijegekomen waren in Boerderij Mereveld in Utrecht. Organisator was Automotive Insiders, een onafhankelijke en branchebreed erkende bron voor kennis, inspiratie en business met als primaire doelstelling om de onderlinge banden te versterken. De organisatie had Gerco Rietveld, auteur van het als Managementboek van het Jaar bekroonde *Inkoop: een nieuw paradigma*, en Leo Franssen, algemeen directeur van kennis- en opleidingsinstituut Innovam, als aanjagers van de avond ingeschakeld. De intentie was om, nadat zij de motor op gang hadden gebracht, in spiegelgesprekken tot een aantal aanbevelingen voor een alternatief op de sterke prijsfocus in de branche te komen. Hoe verleg je de focus van prijskorting naar waardecreatie?

De sessie, met een start op donderdagmiddag om halfvijf, was ook een mooi moment om de drukke avondspits te vermijden. Enkele honderden meters verderop stond de A12 vanaf het knooppunt Lunetten bomvol forensen in hun geleaste Audi's, Suzuki's, Fiats en Lexusen. Maar niet alleen op de A12, ook in de automotive-industrie is volume het grote probleem. Door overproductie staan er op de parkeerplaatsen van importeurs al net zo veel nieuwe auto's te wachten op nieuwe eigenaren. De markt heeft last van verzadiging en zeker sinds de crisis is het daarom vechten om marges. In de in- en verkoop van auto's, maar ook bij reparatie en onderhoud.

### **Nee zeggen mag**

De automotivebranche is een branche waarin professionals bijzonder praktijkgericht en wars van ingewikkelde inkoopmodellen zijn. Johan Koskamp, oprichter van Koskamp automaterialen en één van de tafelheren tijdens de sessie, illustreerde dit misschien nog wel het best met de wijsheid: "Nee zeggen mag en her kost meestal minder dan ja zeggen." Wat niet wil zeggen dat de branche niet houdt van inkoop. Integendeel. "Automotive is een mooie wereld en inkoop is

# GERCO RIETVELD

strategist

misschien daarvan nog wel het allermooist”, voegde Vic Vooyo, directeur van B.A.S. Mobiliteitsbeheer daaraan toe. Gerco Rietveld, die in zijn tijd als consultant in allerlei inkoopafdelingen kon rondkijken, “van motorenfabrikant Ducati in Italië tot een koekjesfabriek in Finland”, weet dat de automotive-industrie zelfs de industrie is geweest die het inkoopvak groot heeft gemaakt. “De echter geschiedenis van het inkoopvak begon midden jaren negentig, met de overstap van José Lopez van General Motors naar Volkswagen.” Dat was, zegt Rietveld, de eerste keer dat een inkoper de voorpagina van de New York Times haalde. “Daardoor ging er bij ceo’s een lichtje branden.”

De meeste organisaties geven 50 tot 70 procent van hun uitgaven aan hun leveranciers. Inkoop is dus een belangrijk vak. Rietveld: “Automotive heeft dat vroeg begrepen, maar het probleem is dat bestuurders ook de connectie maakten dat inkoop kosten besparen is.” Wat dat betreft zijn de crises zogenaamde *perfect storms* om daarin een verandering teweeg te brengen. De cpo krijgt een meer invloedrijke positie. De fase van efficiencyverbetering door het scherp stellen van concurrentie is wel voltooid. Lopez werd berucht onder leveranciers door hen genadeloos marges af te nemen en de prijzen steeds scherper te stellen. De *recall* van miljoenen Toyota’s stelt deze praktijk, overgenomen door praktisch alle grote merken, in een ander daglicht. Veel leveranciers zullen geen nee zeggen tegen belangrijke klanten, maar hun aandacht gaat daardoor wel naar klanten waar meer marge valt te behalen. “De inkoper voorziet zijn organisatie daardoor van zwakke leveranciers en kwalitatief slechte producten en diensten”, aldus Rietveld. Organisator Gwen Jansen van Automotive Insiders, weet daar zelfs nog aan toe te voegen dat je inmiddels bij wedkantoren al kunt gokken op het eerstvolgende merk dat een grootschalige *recall* aankondigt. Favoriet zijn, na Toyota, de fabrikanten Lexus, Volvo, Audi en Dodge.

## Dodehoekspiegel

Toch vindt niet iedereen dat het de schuld van de inkoper is. “Het gaat voor hen toch om besparingen. Het is net als bij *treasurers*: als er geen besparingen zijn, is het meestal een kwestie van tijd voordat ze eruit vliegen”, is Peter van den Berg, directeur van Profile Auto Westland sceptisch. Ook de druk van de overheid mag wel iets minder zijn, is de algemeen gedeelde mening. “Een ambtenaar die van achter zijn bureau besluit dat vrachtwagens een dodehoekspiegel moeten hebben om fietsers te beschermen, om daarna te bedenken dat het toch niet genoeg werkt en dat er een camerasysteem moet komen, legt steeds meer druk op de autofabrikanten en daarmee ook op de leveranciers.”

# GERCO RIETVELD

strategist

Misschien, zo is een gedachte, raakt het businessmodel wel gedateerd en moet men zichzelf als ondernemer opnieuw uitvinden. “Zoals een schadebedrijf dat op zoek gaat naar aanvullende diensten”, oppert organisator Jansen. Rietveld komt met het voorbeeld van een onderdelenleverancier van Boeing, die zo veel last had van de prijsdruk van deze belangrijke klant, dat ze besloten om Boeing heen te gaan en rechtstreeks aan vliegmaatschappijen te leveren. “Het gevolg was dat Boeing niet alleen marges kwijtraakte, maar ook zelf nog eens minder verkocht aan vliegmaatschappijen. Alleen maar vanwege het inkoopbeleid.”

## Kleine speeltuin

Geen *quick fixes*, wel kansen. Meer zicht op de *supply chain* is vitaal. Echte professionele inkopers verdiepen zich daarom in de bedrijfsvoering van hun *key suppliers*, net zoals professionele verkopers doen bij hun *key accounts*. Leo Fransen van Innovam vindt dat hierin nog een wereld te winnen valt. “Automotive is voor inkopers een kleine speeltuin, waarin het vooral draait om volume. Het is ook niet de branche voor plaatjes van ingewikkelde inkoopmodellen.” Dat laatste lost niet zo veel op, onderscheidend vermogen naar de klant daarentegen wel. “In de ogen van de klant is prijs vooral de waarde die telt, het enige onderscheidend vermogen.” Fransen laat een lijst zien met de slogans van zo’n dertig in Nederland actieve leasebedrijven. “Ik zie niet zo veel verschil, terwijl het allemaal andere bedrijven zijn. We moeten ermee ophouden om auto’s als producten te verkopen. We zouden ze als een dienst in persoonlijke mobiliteit moeten aanbieden. Ik zeg het heel eerlijk: ik zie het nog niet zo veel.” Hij is van mening dat je “niet alleen de inkopers, maar ook de verkopers moet veranderen.”

De branche doet, zo vindt Fransen, ook te weinig aan talentontwikkeling, wat het heruitvinden van de business in de weg staat. “Ik zie overproductie, te veel dealers in te kleine gebieden, het resultaat dat afhankelijk is van *after sales*. Ik zie voorlopig geen uitweg en te weinig nieuwe ideeën.” Weliswaar is er vanuit fabrikanten een drang om op te leiden, maar daar gaat het vooral om technische kennis. Er is een groot hiaat in in- en verkoop en ondernemerschap.

## Overperformen

Hoe stoppen we het prijsgevecht? In spiegelsessies gingen deelnemers met elkaar in discussie, wat een enerverende storm aan ideeën opleverde. Een tafel onder leiding van tafelheer Vic Vooyoys zocht het vooral in het transparant maken van het kostenvoordeel voor de klant en het overperformen, meer doen dat de klant verwacht. Roel van Son, manager fleetsales & leasing van

# GERCO RIETVELD

strategist

Nimag (importeur van Suzuki): “Praat over korting, maar laat ook weten dat je met de *total costs of ownership* soms beter af bent. Dat gebeurt nog te weinig in de branche.” Goed luisteren naar de klant is de sleutel van overperformen. “Goed luisteren en dan kijken waar je als bedrijf nog iets kan toevoegen. Lexus met haar *Red Carpet Treatment* voor klanten is een mooi voorbeeld. Er is geen ander merk dat zo de nadruk legt op toegevoegde waarde.”

Uit een andere sessie kwam Marc Overkam van MSXI, een *provider van outsourced business solutions*, met een opmerking die daarop aansloot. “We investeren veel in duurzaamheid, maar de duurzaamheid van de klant krijgt weinig aandacht. Als je niet met hem communiceert wat je *unique selling points* zijn, dan red je het niet.” Ook pleit hij voor het branchebreed stoppen met veilingen per afslag voor auto’s. “Dan maar geen omzet, maar wel plezier in onze business.”

Om onder de prijsdruk vandaan te komen, is waardecreatie tussen leverancier en klant de sleutel. De branche mag daarom wel meer conceptueel denken. “Dealers lijken wel een keten, maar zijn het vaak niet. Je kunt samen veel meer naar voren brengen als je als keten opereert”, zegt Sjaak van den Burgt van coatingbedrijf PPG Industries. Dat vindt ook verkoopadviseur Antoine van Driel. “Je kunt meer toevoegen als je meer grip op de keten hebt.” Generieke oplossingen zijn er echter niet, zegt Vooyt tot slot. “Je moet het toch zelf vinden. Dat kan, als de insteek maar is om er met je partner uit te komen.” Sprankelende ideeën werden er niet geboren tijdens de sessie, maar zei hij wel veel energie en enthousiasme te zijn tegengekomen. En dat is toch een goed signaal voor deze branche. “De consument zoekt beleving en emotie. En wat is een mooiere branche om hiervoor te zorgen dat automotive?”

*Deal!*

*Koos Plegt*

*Juli/augustus 2010*