

STOP MET PRIJSVECHTEN, GA VOOR KWALITEIT

Gerco Rietveld is een van de sprekers op het PIANOo-congres op 27 mei over de kansen voor inkoop in roerige tijden. Alvast een voorproefje.

Wat gaat u de honderden bezoekers op het PIANOo-congres vertellen?

‘Mijn belangrijkste boodschap is: stop met de inkoop die uitsluitend op prijs wordt gedaan. Zeg liever tegen de markt: ik heb ongeveer dit bedrag, welke kwaliteit kun je mij daarvoor leveren? Je moet leveranciers aanspreken op hun vakgebied. Dat kan onder twee voorwaarden. De eerste is dat je de juiste inhoudelijke kennis moet hebben. Je moet weten wat je vraag ‘ongeveer’ kost, binnen een bepaalde bandbreedte natuurlijk. Dit geldt vooral voor producten en diensten die zich daarvoor lenen, dus niet iets eenvoudigs als stroom of papier. Het tweede belangrijke punt is dat je in staat moet zijn om de geleverde kwaliteit te beoordelen. Dat betekent dat een inkoper een specialist moet worden.’

Is dat een boodschap waar mensen iets aan hebben in een tijd dat de bezuinigingen over tafel vliegen?

‘Ja, want dat is juist nu relevant! Het is niet goed om besparingen te realiseren door alleen voor de lage prijzen te gaan. Dan doe je als inkoper de verkeerde dingen. Je moet businessvoordelen leveren aan het businessmanagement. Als je de inkoop slim aanpakt, krijg je vanzelf betere kwaliteit. En daardoor gaan de kosten omlaag. Een voorbeeld: je koopt een slim product dat ervoor zorgt dat je organisatie minder verspilt. Dat betekent dus minder kosten. Alles wat je sneller en flexibeler kunt doen als organisatie levert je winst op.’

Wat betekent dat voor je relatie met leveranciers?

‘Ontwikkel een leveranciersmodel waarin je nuances aanbrengt. Niet met al je leveranciers hoeft je een intensieve relatie te hebben. Breng bijvoorbeeld de eerste vijf in kaart die belangrijk voor je zijn. In die relatie moet je investeren. Voorwaarde is wel dat je een gemeenschappelijk belang hebt. Je moet kennis en krachten bundelen als opdrachtgever, als je wilt dat leveranciers iets innovatiefs en duurzaam leveren. Je kunt bijvoorbeeld samenwerken in een joint venture of een consortium. Wederzijdse afhankelijkheid is de beste voedingsbodem voor een hechte samenwerking. Je kunt wel een vechtrelatie met je leveranciers hebben, maar dat levert je geen goed

resultaat op, integendeel. Het is niet effectief en kost op termijn meer, want de kwaliteit van de producten en de dienstverlening nemen af.'

Ik heb u ergens horen zeggen dat je leveranciers juist moet bijstaan in zware tijden, wat bedoelt u daarmee?

'Als overheid kun je je niet veroorloven bedrijven helemaal uit te knippen. Je snijdt jezelf in de vingers, want bedrijven die geen winst meer maken, hebben geen toekomst. Je hebt ze nodig, al was het alleen al om de belasting die ze afdragen. Leveranciers die op het randje werken, kunnen niet meer innoveren; ze verarmen het aanbod.'

Wat betekent een ontwikkeling als categoriemanagement in dat verband?

'Het is op zich een goed concept. Maar samenwerkende overheden moeten het niet alleen gebruiken om volumes te bundelen en lagere prijzen te bedingen. Een mooi voorbeeld is de AWBZ. Stel een gemeente doet een aanbesteding voor thuiszorg. Wat moet dan het doel zijn? De goedkoopste thuiszorg voor de inwoners inkopen? Daarvan hebben we de negatieve gevolgen gezien. Je kunt beter vragen dat leveranciers zorg leveren die eraan bijdraagt dat de zelfredzaamheid van mensen groter wordt. Dat is een heel ander uitgangspunt. Het effect daarvan is dat je als overheid aan het einde van de rit minder kosten hebt.'

Hoe kan een inkoper met deze boodschap in zijn organisatie aan de slag?

'Zij moeten dit goed over het voetlicht brengen bij hun bestuur. Managers zijn misschien nog te veel gericht op lage prijzen; ze kennen de meerwaarde van inkoop niet. Als inkoper moet je daarom praktisch te werk gaan. Pak de beleidsplannen van je organisatie en zoek naar de woorden die aangeven wat belangrijk is. Bijvoorbeeld waardecreatie, meerwaarde of duurzaamheid. Ga praten met de managers zodat je weet wat zij nodig hebben. Kijk goed waar je invloed op leveranciers kunt uitoefenen. En schrijf daar je plan op. Ik ken zo'n voorbeeld van een inkoper bij een hogeschool. Zijn plan is goed ontvangen, want het MT herkende zich erin.'

Is dat voor alle organisaties een goede werkwijze?

'Grotere organisaties kunnen gemakkelijker de bocht maken dan een kleine gemeente met drie inkopers. Dan moet je het anders organiseren, bijvoorbeeld de inkoop uitbesteden of door de interne klant laten verzorgen. Samenwerken in bijvoorbeeld een platform om kennis te bundelen is een goede zaak, maar ook hier geldt: niet alleen om het volume te bundelen en de prijzen laag te houden.'

GERCO RIETVELD

strategist

Forte

Carolien Nout

Mei 2010