

Boek over inkoop is managementboek van 2010 in Nederland

## EEN GOEDE AANKOPER HEEFT GEEN PRIJSOBSESSIE

**Tijdens de economische crisis dwongen bedrijven hun leveranciers tot scherpere prijzen, maar daardoor kregen ze wel een slechtere dienstverlening. En door de betalingstermijn te overschrijden, bedreigden ze zelfs het voortbestaan van de leverancier. Die aanpak moet totaal veranderen, zegt strategist Gerco Rietveld.**

“Besparen op de kosten heeft enkel effect op korte termijn,” vindt Gerco Rietveld, zelfstandig strategist en voormalig aankoopdirecteur van ING. In zijn boek *Inkoop, een nieuw paradigma* breekt hij een lans voor een nieuwe aanpak, waarbij een bedrijf zoekt hoe zijn leveranciers kunnen bijdragen tot zijn prestaties. Bovendien pleit hij voor een aankoper nieuwe stijl. Hoe kunt u de aankoop op deze nieuwe leest schoeien?

### De prijs is niet alles

“Het prijsdenken zit diep in de aderen van de inkopers,” zegt Rietveld, te gast in België op uitnodiging van consultancybedrijf Altran. “Ik bespaar, dus ik besta’ lijkt vaak hun motto te zijn. Ik vind het fout om leveranciers nog harder onder druk te zetten door later te betalen of een grotere korting te eisen. Eenzijdig beslissen om pas na negentig dagen te betalen als dertig dagen was afgesproken, is machtsmisbruik. Zo krijgt de leverancier cashproblemen, die hij gaat verhalen op zijn eigen leveranciers. Zo verzwak je de economie.”

Door de economische crisis zetten de bedrijven hun aankopers ertoe aan om zoveel mogelijk van de prijs af te doen. Maar te sterk de nadruk leggen op de prijs is niet slim, vindt de Nederlander. “Als je dat doet, wordt je bedrijf opgescheept met de verkeerde leveranciers. Een leverancier die onder druk staat, zal niet voor innovatie zorgen. Ons inkoopmodel moet eigenlijk helemaal veranderen.”

### Wat is het gemeenschappelijke doel?

Een partnership kun je niet baseren op vertrouwen, meent Rietveld. Vertrouwen is een randvoorwaarde. “Wat onmisbaar is, is een gemeenschappelijk doel. *Purchasing value* gaat om ambities realiseren en businessproblemen oplossen. Wie een leverancier kiest, kijkt daarom best

welk probleem dit bedrijf kan helpen oplossen of welke ambitie het kan helpen realiseren.” Die problemen of doelen kunnen variëren: efficiënter werken, snellere doorlooptijden, innovaties of procesverbeteringen. Een scherpe prijs bedingen is slechts een van de vele aankoopdoelen.

## **Wijs een leverancier niet zomaar de deur**

“De klassieke gang van zaken is: als de leverancier niet voldoet, wordt hij er uitgeschopt. Het bedrijf zoekt dan naar een nieuwe leverancier en moet van voren af aan de relatie opbouwen, want de bedrijven zijn niet op elkaar ingespeeld”, aldus Rietveld. Wat we missen is de bereidheid om de leverancier te helpen. Dat moet op een hoog niveau worden geregeld. Als bestuur moet je erkennen dat het bedrijf aanvullende competenties nodig heeft en dat de aankoper daarvoor kan zorgen. Eigenlijk moet het bestuur gaan praten met het bestuur van de leverancier. Wat doet u dan met een leverancier die niet voldoet? “Grote bedrijven als IBM of BMW sturen deskundigen naar zulke leveranciers om een oplossing te zoeken. Als bedrijf moet je daar wel voor openstaan.”

## **Let op de omvang van de partner**

Het is cruciaal dat beide partijen een omvang hebben waardoor ze belangrijk zijn voor elkaar. Kleine bedrijven die samenwerken met IBM of Microsoft spreken gauw van partnerships, terwijl het dwergen zijn vanuit het standpunt van die grote reuzen. Een ander punt is dat kleine bedrijven vaak maar één aankoper hebben. Rietveld: “Ze zijn eigenlijk te klein om een professioneel aankoopbeleid te ontwikkelen, want ze kunnen niet overal verstand van hebben. Je zou dus delen van de aankoop kunnen uitbesteden.”

## **Zorg voor talent op de inkoopafdeling**

Een goed aankoper heeft commerciële vaardigheden, kent de aankooptechnieken en beschikt over businessoriëntering. Dat laatste aspect ontbreekt vaak, vindt Rietveld. “Als je op de IT- of marketingafdeling iets wilt bereiken, heb je aankopers nodig die beslagen zijn op die terreinen. Dat is belangrijker dan aankooptechnieken.” Rietveld raadt af om iemand uit de aankoopafdeling te benoemen tot chief purchasing officer. “De aankoopafdelingen zijn de laatste jaren wel opgewaarderd, maar het ging te veel om kostenbesparingen. Als je de aankoopdirecteur uit de aankoop haalt, bevestig je dat paradigma.”

## **“Duurdere aankopen zijn een investering”**

Bob Daelman (45), salesdirecteur van de Diegemse ICT-dienstenleverancier CTG, onderhandelt al 25 jaar met aankopers en bevestigt het prijsdenken dat Gerco Rietveld beschrijft. “Grote bedrijven zoals Procter & Gamble besteden alles wat met aankoop te maken heeft uit. De invloed van de aankoopcentrales, professionele bedrijven die zich opwerpen om de aankopen voor bedrijven te doen, is enorm.” Zelfs bij de overheid weegt het prijsdenken nu veel sterker door, ten nadele van de kwaliteit, vindt Daelman, die Belgacom, Telenet en Pioneer onder zijn ex-werkgevers telt.

CTG heeft het afgelopen jaar zijn verkoopstrategie aangepast om te vermijden dat de druk op de prijzen leidt tot minder kwaliteit. “Wij proberen onze klanten ervan te overtuigen de kosten te bekijken als een investering. We doen dat door duidelijk te maken hoe ze die investering terug verdienen aan de hand van een model dat we hebben ontwikkeld. Dat maakt het voor de aankoper gemakkelijker om tegenover het bestuur uit te leggen wat de onderneming ervoor terugkrijgt als ze 10 procent meer betaalt, dan bij een andere leverancier. We werken in dat model niet volgens het ‘uurtje, factuurtje’, maar pinnen onszelf vast op resultaten. Als we die niet halen, betaalt de klant minder.”

De ideale situatie die Gerco Rietveld beschrijft, waarbij het topmanagement van bedrijf en leverancier samen een strategische samenwerking uitwerken, herinnert Daelman zich uit zijn beginjaren. “Dat komt niet meer terug”, verwacht hij. Het stoort hem dat zelfs onderlinge afspraken niet worden gerespecteerd: betalingstermijnen worden niet nagekomen, indexeringen worden genegeerd... “Onze kosten zijn het personeel en de loonindexering is opgenomen in het contract met onze klanten. Heel wat bedrijven houden zich daar niet aan of proberen opnieuw te onderhandelen. Door de economische crisis zijn we daar een tijdje in meegegaan, maar dit jaar zijn we van plan om die kosten door te rekenen.”

*Trends*

*Benny Debruyne*

*Oktober 2010*