

Komt u wel toe aan resultaatfactor no 1?

Over leveranciersmanagement en ketenbeheer

prof. dr A.J. van Weele

37

- [Case](#)
- [1 Inleiding](#)
- [2 Waarom leveranciers niet altijd met hun klanten meedenken](#)
- [3 Kernelementen leveranciersmanagement](#)
- [4 Werken aan resultaatverbetering in de relatie met leveranciers](#)
- [5 De mythe van partnership](#)
- [6 Conclusies en samenvatting](#)
- [Literatuur](#)
- [De auteur](#)

Case

Voor AT&T vormt het de snelweg tot het behalen van een kostenreductie van 1 miljard dollar in 1997, nodig om vooraan te blijven in de race om de toppositie in het lange-afstandstelefoonverkeer. Het is ook de marsroute die AlliedSignal heeft gekozen om de onderneming te revitaliseren. Het is de weg die Columbia/HCA bewandelt om de ziekenhuis-business in de Verenigde Staten te domineren. Dit toegangkaartje tot besparingen is zo veelomvattend en effectief, maar tegelijkertijd zo weinig prestigieus en voor de hand liggend, dat zelfs ervaren managers het vaak over het hoofd zien. Het gaat hier om het benutten van de kracht van een effectief inkoop-beleid

Luister naar William Marx, AT&T's vice president voor telecommunicatie: "Inkoop vormt veruit de grootste activiteit binnen AT&T. Niets wat we doen is belangrijker."

Als ondernemingen hun winst willen optimaliseren door hun kosten te minimaliseren, moeten zij eerst naar hun inkoop kijken. Productiebedrijven spenderen gemiddeld 55 cent van elke dollar omzet aan goederen en diensten, variërend van grondstoffen tot koeriersdiensten. Daarentegen maakt de factor arbeid soms maar 6% van de omzet uit en overhead 3%. Inkoop heeft dus een veel grotere hefboomwerking op het rendement van ondernemingen, dan wat dan ook. Door 5% op de inkoop te besparen kan een gemiddeld productiebedrijf

zijn marge al gauw met 3% verbeteren

Het verlagen van de inkoopkosten heeft in de regel verrassend weinig te maken met het uitknijpen van leveranciers, of het nu om grondstoffen gaat of componenten. Dit kon weliswaar gebeuren in tijden van recessie toen leveranciers zo'n beetje in hun productiecapaciteit omkwamen. Maar nu draaien de leveranciers op volle toeren en de prijzen zijn aan het stijgen; waar we nu naar toe moeten is 'creatieve samenwerking' met leveranciers. Vrij vertaald komt het erop neer dat in ruil voor de ondersteuning die strategische leveranciers krijgen bij het stroomlijnen en optimaliseren van hun productielijnen, hun prijzen laag blijven en zij een deel van hun besparingen doorspelen aan hun klanten. Of om het in de woorden te zeggen van Jack Barry, één van de inkoopspecialisten van EDS: "Nu we in veel gevallen te maken krijgen met een 'sellers'-markt, zullen ondernemingen winnen door hun leveranciers niet als hun vijand te zien, maar als hun partners." [Ontleend aan 'Purchasing's New Muscle', Fortune, February 20, 1995, p 45-51]

1 Inleiding

Deze case geeft aan dat enkele grote ondernemingen inkoop thans als winstbron hebben ontdekt. Daarbij loopt men, getuige de uitspraken van AT&T, wel eens het gevaar de verhoudingen uit het oog te verliezen. Ook Europese ondernemingen hebben de kracht van een effectief inkoop- en leveranciersbeleid ontdekt. Begin negentiger jaren werd de Europese toeleverende industrie opgeschud door Ignacio Lopez, de flamboyante en tot de verbeelding sprekende productie- en inkoopdirecteur van achtereenvolgens General Motors en Volkswagen. Als gevolg van zijn onconventionele en uiterst zakelijke benadering van toeleveranciers, realiseerde deze 'double digit' besparingen op zijn inkoopuitgaven. De handelswijze van Lopez is niet onomstreden; zij toont echter aan dat er in de regel veel ruimte zit in de prijsstelling die leveranciers hanteren.

Dit boekje gaat over het management van leveranciersrelaties. Het kader wordt gevormd door de inkoopportfoliobenadering, die in een eerdere bijdrage van onze O&I-reeks werd beschreven [Zie O&I-boekje nummer 28 'Leveranciersmanagement: 4 basisstrategieën'] . Deze wordt als bekend verondersteld.

Het actief managen van leveranciersrelaties is een issue nu veel organisaties een groter deel van hun bedrijfsactiviteiten hebben uitbesteed. Het is noodzakelijk omdat het niet automatisch zo is dat leveranciers met de klant meedenken. In dit boekje zullen wij laten zien dat wanneer uitbesteders leveranciersmanagement op zijn beloop laten, leveranciers hier in de regel munt uit zullen slaan. Hiermee zullen wij beginnen. Daarna zal een aantal basiselementen van effectief leveranciersmanagement worden behandeld. Voorts behandelen wij welke stappen organisaties kunnen nemen om te komen tot drastische resultaatverbetering in de relatie met leveranciers. Hierbij staan wij uitgebreid stil bij wat in de praktijk wordt aangeduid met 'De Lopez-benadering'. Het boekje wordt besloten met een verhandeling over hoe tot partnership-relaties met leveranciers kan worden gekomen.

2 *Waarom leveranciers niet altijd met hun klanten meedenken*

De kostenreductie-acties van een aantal grote bedrijven, welke de afgelopen jaren zijn geëffectueerd, tonen aan dat er op het gebied van inkoop grote besparingen te behalen zijn. Dit geldt niet alleen voor de inkoop van productiegebonden goederen, maar in veel sterkere mate nog voor het niet-productiegebonden pakket danwel het gebied van de investeringsinkopen en facilities management [[Zie onder meer Rietveld \(1995\)](#)] . In de praktijk blijkt er in de prijsstelling van leveranciers veel ruimte te zitten. Diverse oorzaken liggen hieraan ten grondslag. We noemen er hier enkele.

- *Afwentelingsprincipes*
Dit principe houdt in dat toeleveranciers altijd zullen trachten hun kostentegenvallers door te berekenen aan hun klanten, de meevallers die zij hebben voor zichzelf te behouden. Dit principe staat ook wel bekend als het 'friteskraam-principe' [[Zie Van Weele \(1997\), p 151](#)] .
- *Arrogante opstelling van uitbesteders*
In tegenstelling tot Japanse en enige Amerikaanse ondernemingen zijn concepten als 'concurrent engineering' en 'early supplier involvement' in Europa nog maar zwak ontwikkeld. Technische specificaties voor in te kopen producten worden in de regel eenzijdig door ontwikkelingsafdelingen. Dit leidt niet zelden tot 'overspecificeren'.
- *Mechanistische concurrentiestelling onder vaste kring van leveranciers*
Dit houdt in dat inkopers periodiek onder leveranciers concurrentiestelling plegen en dat leveranciers op unfaire wijze tegen elkaar worden uitgespeeld. De gevolgen zijn dat leveranciers nimmer tegen hun scherpste condities aanbieden en er een spel ontstaat van 'rituele dansen' tussen inkoper en leveranciers (dat in de regel weinig oplevert en tot veel tijdverlies leidt). Bovendien werkt het kartelvorming in de hand.
- *Traditionele inkoopbenadering*
In veel ondernemingen is de inkoop nog sterk traditioneel bepaald. Dit betekent dat inkoop vaak laat in het inkoopproces wordt betrokken en men zaken doet met een vaste kring van (nationale) leveranciers. Het kan voorkomen dat producten al jaren door bedrijven worden ingekocht zonder dat men een flauw benul heeft van de onderliggende kostprijsstructuur. Het zal duidelijk zijn dat in een dergelijke situatie de inkoper nauwelijks een gesprekspartner voor zijn leveranciers vormt.
- *Acquisitie-benadering leveranciers*
Veel leveranciers gaan de discussie over het leveren van toegevoegde waarde voor hun klanten uit de weg. Veeleer steekt men tijd en geld in 'relatie-management'. De creativiteit die in dit verband wordt ontwikkeld kent geen grenzen en zou een handboek voor verkopers kunnen vullen! Deze praktijken zijn alle gericht op het creëren van een voorkeurspositie bij de betrokken personen in de hoop op deze wijze een zakelijke toets van het geboden producten- en dienstengamma te voorkomen.

Om deze redenen bestaat er in de prijsstelling tussen uitbesteders en hun leveranciers vaak grote ruimte. Het rijtje maakt duidelijk dat de redenen gedeeltelijk te wijten zijn

aan de (organisatie van de) uitbesteder; gedeeltelijk hebben zij te maken met de karakteristieken van de toeleveringsmarkt en het gedrag van de toeleveranciers zelf.

Vooruitstrevende ondernemingen op het gebied van inkoop hebben drastisch gebroken met het traditionele inkoopbeleid en de traditionele benadering van hun leveranciers. Uitgaande van hun product/marktfilosofie hebben zij beide geïntegreerd als een onmisbaar element in hun bedrijfsstrategie. Hoe dit kan geschieden wordt thans in de nu volgende paragraaf aangegeven.

3 Kernelementen leveranciersmanagement

Bij het vormgeven van het leveranciersbeleid kunnen de volgende vragen als uitgangspunt worden genomen.

- Voor welke producten dient het aantal leveranciers te worden uitgebreid?
- Voor welke producten dient het aantal leveranciers te worden verminderd?
- Voor welke producten kan het huidige aantal leveranciers worden gehandhaafd?

Het leveranciersbeleid dient op deze vragen, bij voorkeur per productfamilie danwel per productgroep, een antwoord te geven. De inkoopportfolio-matrix kan hiervoor een eerste aanzet geven. De afgelopen jaren hebben veel ondernemingen hun inkoopbeleid toegespitst op het verminderen van leveranciers. Dit kan uiteraard niet ongestraft eindeloos worden voortgezet. Op deze plaats willen wij volstaan met de opmerkingen dat het verminderen van leveranciers geen doel op zichzelf kan zijn. Veeleer is het een middel om andere doeleinden zoals bijvoorbeeld het behalen van forse kostenreducties te realiseren.

Vervolgens dient per productgroep te worden aangegeven welk type relatie men met een leverancier wenst na te streven. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen zaken die betrekking hebben op de na te streven *sourcing-strategie* en die welke betrekking hebben op de *contract-strategie*.

Met betrekking tot de na te streven *sourcing-strategie* spelen keuzes ten aanzien van de volgende zaken.

- *Global versus local sourcing*
Dienen we voor dit product een internationale (danwel wereldwijde) leveranciersoriëntatie na te streven danwel kan met een lokale, nationale oriëntatie worden volstaan? Een en ander is afhankelijk van het type product. Factoren die voor local sourcing kunnen pleiten zijn: wijzigingsgevoeligheid van het product, leveringsflexibiliteit, persoonlijke communicatie. Factoren die voor global sourcing kunnen pleiten zijn: prijsverschillen, bulkkarakter, loonintensiteit van het product.

Global sourcing is vaak lonend in geval van forse prijsverschillen (meer dan 40%) tussen de lokale en ver weg gelegen leveranciers. Immers, men moet rekening houden met onregelmatige aanvoer, een langere pijplijn, transportkosten en inklaringskosten. Een 'total cost'-benadering is hier op zijn plaats.

- *Single versus multiple sourcing (zie Kader 1)*
Wenst men het product van één leverancier te betrekken danwel altijd over meer dan één leverancier te beschikken? Wellicht betreft men thans een bepaald product van één leverancier en bestaat hiervan een grote mate van afhankelijkheid, die men wenst te verminderen. In dat geval zal het beleid er op moeten worden gericht voor het betrokken product een alternatieve leverancier te vinden.
- *Partnership danwel concurrentiestelling*
Wenst men het product te betrekken van een leverancier met wie men een partnership relatie wenst aan te gaan danwel wenst men de leverancier wat meer op afstand te houden en regelmatig door het aanvragen van concurrerende offertes scherp te houden? Het aangaan van een partnership-relatie heeft verstrekkende consequenties voor de wijze van samenwerking, de benodigde informatie, de contractafspraken. Op dit onderwerp komen wij later in deze tekst terug. Concurrentiestelling houdt in dat we op vooraf bepaalde tijdstippen een 'tender' uitzetten onder een beperkt aantal, vooraf goedgekeurde leveranciers ('approved vendors'). Afhankelijk van de aanbiedingen wordt het totale volume over de leveranciers verdeeld. Dat kan het ene jaar hoger uitvallen voor de individuele leveranciers dan het andere jaar. Deze tactiek wordt met name toegepast in geval van de aankoop van commodities en producten met een bulkkarakter.

Kader 1 Single sourcing

Onder *single sourcing* verstaat men het bewust kiezen voor één leverancier. Het verschil met *sole sourcing* is dat men in dat geval niet zelf heeft kunnen kiezen voor één leverancier, omdat men met een monopolist te maken heeft (voorbeeld: water-, energie- en gasbedrijf). Vaak wordt gekozen voor single sourcing in geval van 1) productie van kleine series van complexe componenten met hoge gereedschapskosten, 2) uit-besteding van kleine volumes, klantspecifieke producten die in licentie danwel specifieke eigen know-how worden vervaardigd, 3) indien zeer korte ontwikkeltijden vereist zijn, 4) men de kennis niet zelf in huis heeft en zich op een leverancier moet verlaten. Voordelen van single sourcing zijn gelegen in de grotere betrokkenheid van de leverancier, die dan geneigd is zijn klant met grotere openheid tegemoet te treden (er is immers geen concurrentie). Omdat de uitbesteder vaak afhankelijk is van de single source-leverancier is hij geneigd deze intensiever bij zijn eigen bedrijfs-proces te betrekken. Nadelen zijn tegelijkertijd dat er op den duur verlies aan scherpte kan optreden bij de leverancier, men geleidelijk aan contact met de leveranciersmarkt en de ontwikkelingen die daar gaande zijn verliest en het gevaar van een te grote afhankelijkheid (in geval van calamiteiten in de aanvoer kan de continuïteit van de productie worden bedreigd).

Om deze reden verkiezen vrijwel alle grote ondernemingen (de Japanse uitbesteders voorop!) een sourcing-strategie gebaseerd op *multiple sourcing* in die zin dat men alternatieve leveranciers heeft voor een bepaalde productgroep. Echter, binnen de productgroep kan men wel één specifieke leverancier hebben voor een bepaald product. Voorbeeld: Toyota kent voor zijn autostoelen diverse leveranciers; echter, de stoel voor de Toyota Carina wordt van één leverancier betrokken [Zie Womack (1990) e.a., Hoofdstuk 6] .

Single sourcing leidt niet automatisch tot een *partnership-relatie*. Een en ander is afhankelijk van onder meer de machtsverhouding tussen uitbesteder en

leverancier. Beide begrippen zijn dus beslist geen synoniemen van elkaar!

Komen tot een *contract-strategie* vereist een afweging van de volgende zaken.

- *Contract-aankopen versus aankopen op 'spot'-basis*
Bepaald moet worden of het totaal volume onder contract moet worden gebracht of dat een deel van het volume op 'spot'-basis (tegen de dan geldende marktprijzen) gaat worden gekocht. Kopen onder contract heeft tot voordeel dat het volume tegen een vooraf bepaalde prijs gekocht wordt. Voordeel is ook dat men zeker is van toelevering [Dit is geen wetmatigheid. Het hangt af van de waarde van een contract in het land waar het contract is afgesloten. Zo moet men in Tsjechië niet vreemd opkijken als men de dag nadat men een contract heeft afgesloten en ondertekend moet vernemen dat de partij goederen alsnog naar een andere koper gaat.] . Het nadeel van het dekken van het totaal volume onder een contract is dat men het gevoel en contact met de markt kwijtraakt. Immers, de leveranciers die de boot gemist hebben weten dat de koper voorlopig niet meer in de markt is en zullen de koper ook niet meer informeren over de jongste ontwikkelingen.

In geval van te verwachten prijsstijgingen verdient het voorkeur zo veel mogelijk van het volume contractueel in te dekken; in geval van te verwachten prijsdalingen geldt het tegenovergestelde. In de regel kiezen ondernemingen (ook weer in geval van bulkproducten) voor een combinatie van beide.

- *Prijsovereenkomst versus prestatiegericht contract*
Wat voor een contract wenst men af te sluiten? Geldt het alleen een prijsovereenkomst op basis van de algemene inkoopvoorwaarden? Dit kan het geval zijn als een grondstof tegen standaardkwaliteiten moet worden gekocht. Of wenst men juist een zeer gedetailleerd contract af te sluiten met specifieke afspraken over in gebruikname, testen, leveringstijd, garanties en dergelijke? Het laatste geldt in geval van de aankoop van specifieke procesapparatuur.

In geval van de inkoop van onderhoudsdiensten gaat men steeds vaker over tot het afsluiten van zogenaamde 'service level agreements' waarbij met de leverancier afspraken worden gemaakt over de in standhouding en in bedrijfstelling van de door hem te onderhouden machines. Ford gaat zelfs zo ver dat zij hun leveranciers van onderdelen een zogenaamd 'life of type'-contract geven met daaraan verbonden de clause dat de prijzen jaarlijks met een vast % naar beneden gaan.

Deze zaken dienen te worden overwogen alvorens tot onderzoek van de (internationale) leveranciersmarkt wordt overgegaan. Hoe kan in de relatie met leveranciers nu tot een betere prijs/kwaliteits-verhouding danwel betere prestaties worden gekomen? Daarover gaat de volgende paragraaf.

4 Werken aan resultaatverbetering in de relatie met leveranciers

Hoe met leveranciersmanagement te beginnen? Welke stappen kunnen in het proces van resultaatverbetering in de relatie met leveranciers worden genomen? Op basis van onze ervaring met kostenreductie-trajecten op het gebied van inkoop noemen wij de volgende.

1. *Aanscherpen contract-afspraken*

Deze stap omvat het inventariseren van de bestaande contract-afspraken met de huidige leveranciers. Dit levert vaak een zoektocht op, want niet altijd blijken contract-afspraken eenduidig vastgelegd. Dit geldt met name voor contracten die niet via de inkoopafdeling zijn afgesloten. Niet zelden moet de leverancier worden gecontracteerd om een afschrift van het contract (indien beschikbaar) op te sturen.

Contractdocumenten worden in deze fase geanalyseerd en op volledigheid en actualiteit gecontroleerd. Waar het met name om gaat is vast te stellen wat de prijs- respectievelijk tariefafspraken zijn, in welke mate de prestaties die van de leverancier worden gevraagd zijn vastgelegd en welke de risico's en aansprakelijkheden over en weer zijn. Dit alles moet leiden tot een nieuw, volledig contract over de door de leverancier te leveren prestaties, waarbij reeds aangegane verplichtingen uiteraard moeten worden gerespecteerd (er is dus geen sprake van het eenzijdig openbreken van contract-afspraken). Doel van deze fase is te komen tot een *prestatiegericht contract*. Deze exercitie kan op zich al tot aanzienlijke besparingen leiden (in de orde van 5-10%). Een voorbeeld vormt een voedingsmiddelen-concern dat erachter kwam dat men nog steeds betaalde voor een onderhouds-contract voor machines, die al jaren geleden waren afgevoerd!

2. *Brede concurrentiestelling onder bestaande en nieuwe leveranciers*

Deze stap omvat het analyseren van de (internationale) leveranciersmarkt. Doel is te komen tot een brede concurrentiestelling onder een groot aantal nieuwe leveranciers. Belangrijk daarbij is dat de kring van potentiële leveranciers niet beperkt wordt tot de bekende namen.

Alvorens begonnen wordt met marktonderzoek worden eerst de eisen waaraan toekomstige leveranciers moeten voldoen in kaart gebracht (*leveranciersprofiel*). Vervolgens wordt een *short-list* opgesteld van leveranciers die aan dit profiel voldoen. Hierna worden *richtoffertes* aangevraagd onder 15-25 leveranciers. Daarbij benadert men nadrukkelijk ook leveranciers in het buitenland. De drie meest belovende leveranciers worden vervolgens uitgenodigd voor een aantal creatieve sessies, waarin zij uitgedaagd worden ideeën aan te dragen voor verbetering van het productontwerp, kostprijs-verlaging en kwaliteitsverbetering. Daarnaast bezoekt een auditteam de leverancier om door middel van een gedetailleerde bedrijfsaudit na te gaan waar eventuele verbeteringen kunnen worden aangebracht in diens productieproces. Lopez (zie Kader 2) ontwikkelde voor dit doel een specifieke workshop van een week. De ideeën die hieruit kwamen werden aan het eind van de bijeenkomst aan het management van de leverancier gepresenteerd. Honda of America ontwikkelde voor dit doel het Best Practice-programma voor zijn leveranciers (zie Kader 3) [[Zie ook Berlow \(1995\)](#)]. Nadat alle ideeën in een finale *inkooporderspecificatie* zijn verwerkt, worden deze leveranciers uitgenodigd een definitieve offerte in te dienen. Op basis hiervan vindt dan de uiteindelijke leverancierskeuze plaats.

Lopez was er niet wars van om in dit stadium de aanvraag voor een definitieve offerte, voorzien van alle gedetailleerde tekeningen en specificaties, nog eens aan een aantal leveranciers in lage-lonenlanden

voor te leggen en zijn leveranciers hiermee in tweede instantie te confronteren. Hiertegen is veel verzet gekomen.

Doel van deze stap is om, op basis van het prestatiegerichte contract, de Best In Class-leverancier te vinden voor het betrokken product danwel de betrokken dienst.

Kader 2 De Lopez-aanpak

Begin jaren negentig werd de Europese leveranciersindustrie opgeschrikt door Ignacio Lopez, de flamboyante inkoopdirecteur van General Motors en Volkswagen. Lopez eiste extreme prijsverlagingen van leveranciers en wist deze ook te realiseren. Op zijn aanpak is in inkoopkringen veel kritiek gekomen.

De basis voor zijn aanpak wordt gevormd door wat Lopez aanduidt als de Derde Industriële Revolutie. Hier zitten we in West-Europa nu midden in. Het betekent dat Europese ondernemingen nu moeten concurreren met nieuwe concurrenten uit Zuidoost-Azië (Asian Tigers). Europese ondernemingen zullen alle overleven als zijn hun klant centraal stellen. Volkswagen en zijn leveranciers hebben in de visie van Lopez één gemeenschappelijk belang en dat is het dienen van de Volkswagen-berijder. Immers, als zij beide ervoor zorgen dat de huidige klanten van Volkswagen dit merk blijven rijden en het marktaandeel zelfs weten uit te breiden is dat niet alleen in het belang van Volkswagen, maar zeker ook in het belang van leveranciers. Het betekent in de visie van Lopez dat de gehele toeleveringsketen gericht moet zijn op het zo optimaal mogelijk dienen van de klanten van Volkswagen. Lopez kant zich dan ook scherp tegen de eerder in dit boekje gesignaleerde afwentelingsprincipes. Daarnaast stelt hij zich teweer tegen de hiërarchische en functionele structuur in bedrijven en de dominantie van de technische disciplines (productontwikkeling en engineering). Hij is een groot voorstander van team-werk intern en met leveranciers en creëert daar via een uitgebreid trainingsprogramma ook de voorwaarden voor. Alle activiteiten zijn gericht op continue resultaatverbetering (KVP = Kontinuierlicher Verbesserungs Programm).

Lopez wist zijn filosofie intern binnen de bedrijven waar hij werkte goed te verkopen. Hij vroeg zijn medewerkers hun horloge rechts te dragen (om hen eraan te herinneren dat de tijden definitief veranderd waren), ontwikkelde een speciaal 'warriors-dieet' voor hen (gebaseerd op het bekende 'Fit for Life'-dieet) en heeft wekelijks met alle inkoopmanagers wereldwijd een videoconferentie om zijn ideeën uit te dragen, maar ook de opvolging van zijn plannen te monitoren!

Inmiddels hebben we gemerkt dat ook de Lopez-aanpak binnen Volkswagen zijn eigen levenscyclus heeft gekend. Onder druk van de gerechtelijke procedure aangespannen door General Motors, heeft hij eind 1996 het veld moeten ruimen
.....

Kader 3 Werken aan leverancierskwaliteit bij Honda of America

Honda of America werkt in grote lijnen met leveranciers zoals in paragraaf 4 beschreven. De samenwerking met leveranciers kenmerkt zich door grote eenvoud. Wij laten Dave Nelson, Vice President Purchasing, aan het woord.

"Indien wij een veelbelovende richtofferte van een nieuwe, ons onbekende leverancier hebben gekregen, nodigen wij hem uit om zijn voorstel toe te lichten. Bij dit gesprek is een team van Honda-specialisten aanwezig. Verloopt dit gesprek positief dan zullen wij besluiten één van onze jongere engineers naar zijn bedrijf te sturen. De taak van deze engineer is de werkplek van de leverancier te organiseren. Hij zal beginnen met het schoonmaken van de machines, daarna komt het gereedschappen-magazijn aan de beurt. Mallen en matrijzen worden geïnspecteerd, schoongemaakt en van een nummer voorzien zodat niet meer misgegrepen kan worden. Vervolgens wordt de witkwas gehanteerd in de productiehal zodat de hele zaak er smetteloos uit komt te zien. Aanvankelijk werkt de engineer in zijn eentje; maar al gauw kan een aantal medewerkers van de leverancier het niet meer aanzien en gaan hem een handje helpen. En dat is precies onze bedoeling. Uiteindelijk willen wij een situatie bereiken waarin de leverancier zich onze management-filosofie, die gebaseerd is op respect voor het individu en het benutten van creativiteit van medewerkers, heeft eigen gemaakt. Als dat is bereikt, werken wij vanuit dezelfde opvattingen en vallen barrières tussen ons bedrijf en dat van de leverancier vanzelf weg."

Honda of America werkt met het Best Practice-programma, wat staat voor 'Best Practice', 'Best Price' en 'Best Process'. Doel van het programma is leveranciers te tonen hoe zij de 'seven wastes' in hun productie-organisatie kunnen elimineren: stilstand van machines, verplaatsen van materialen, afkeur en uitval, productie-storingen, overproductie, levertijd en voorraden.

Bron: interviews auteur

3. *Stroomlijnen relatie met leverancier en value chain mapping*

Na de voorgaande stappen beschikt men dus over een prestatiegericht contract met een Best In Class-leverancier. Vanaf dat moment kan gewerkt worden aan continue resultaatverbetering in de relatie met de leverancier. Daarbij gaan we ervan uit dat de machtsrelatie evenwichtig, zo niet in het voordeel is van de uitbesteder.

In deze fase zullen concrete doelstellingen met de leverancier worden afgesproken over kostprijsverlaging, kwaliteits-verbetering, doorlooptijdverkorting en verbetering van de service-graad. Vaak worden deze doelstellingen voorbereid door Supplier Improvement Teams danwel Supplier Alignment Teams, die samengesteld zijn uit specialisten van verschillende disciplines. Ook van de zijde van de leverancier wordt met een team aan de discussies deelgenomen (Total Customer Satisfaction Teams (Motorola)). Doel is door uitwisseling van ideeën tot verbeteringsacties te komen aan beide zijden. Niet zelden zullen uitbesteders vaststellen dat het merendeel van het huiswerk aan hun kant moet worden uitgevoerd! Deze werkwijze leidt ertoe dat geleidelijk aan de grenzen tussen beide ondernemingen gaan vervagen. Dit is één reden waarom Chrysler spreekt van het Extended Enterprise Programme (Dyer (1996)). Zij beschouwen leveranciers als het verlengstuk van hun eigen onderneming, dat even goed zo niet beter moet worden aangestuurd en gemanaged.

Een en ander kan ertoe leiden dat dit type leveranciers vroegtijdig in het ontwikkelingsproces van nieuwe producten wordt betrokken en daadwerkelijk hun werkplek hebben binnen de organisatie van de uitbesteder gedurende die periode. Omgekeerd kan het zo zijn dat engineers van de uitbesteder op het moment van het voorbereiden van de proefproducties, daadwerkelijk bij de leverancier zijn gestationeerd om hen te ondersteunen bij het opstarten van de productielijnen.

In deze fase gaan enkele vooruitstrevende uitbesteders zover dat zij samen met hun leveranciers de gehele toeleverings-keten analyseren. Het instrument dat hiervoor wordt gebruikt is Value Chain Mapping: per component wordt de herkomst van alle samengestelde onderdelen nagegaan. Vervolgens wordt gekeken welke inkoopcontracten aan deze sub-componenten ten grondslag liggen en waar qua inkoop danwel qua logistiek vereenvoudigingen kunnen worden aangebracht. In veel gevallen leidt dit ertoe dat de uitbesteder zijn leveranciers ondersteuning gaat aanbieden bij zijn inkoop. Men gaat als het ware steeds meer ketengericht te werk. Deze benadering treft men bij Japanse en een aantal Amerikaanse fabrikanten aan. In Europa staat deze aanpak nog in de kinderschoenen. Kenmerkend voor deze fase is dat de verbeteringsprocessen door de uitbesteder worden geïnitieerd en aangestuurd en door middel van voortgangsbesprekingen worden gevolgd. Input daartoe vormen gedetailleerde *vendor rating-schema's* waarop de prestatie van leveranciers wordt bijgehouden. Enkele grote ondernemingen waaronder Ford en Motorola peilen periodiek de mening van hun leveranciers hoe het is om voor hen te werken. Doel is verbeterpunten voor de eigen organisatie op het spoor te komen.

Op deze wijze tracht men te geraken tot een optimale relatie met de gekozen Best In Class-leverancier. Via deze aanpak trachten ondernemingen te komen tot een optimale relatie met hun leveranciers met maar één doel voor ogen: het duurzaam verbeteren van de eigen concurrentiepositie op de eindmarkt!

5 De mythe van partnership

Deze verhandeling zou niet compleet zijn, indien niet een enkel woord zou worden gewijd aan het fenomeen *partnership*. De afgelopen jaren hebben grote internationale uitbesteders veel tijd en geld gestoken in het ontwikkelen van partnership-programma's. Eén van de eerste bedrijven in Nederland, die zich hiermee bezig ging houden was Philips, die in 1985 de term *co-makership* introduceerde. Broersma (1991) definieerde dit begrip later als: 'de opbouw van lange-termijnrelaties met een beperkt aantal leveranciers op basis van wederzijds zakelijk vertrouwen'. Doel van een dergelijke samenwerkingsvorm is om in samenspraak tussen uitbesteder en leverancier te komen tot verbetering op het gebied van

- *Logistiek*
Door de leverancier meer zicht te geven op de materiaalbehoeften voor de komende maanden en betere leveringsafspraken, kan een betere servicegraad worden bereikt met als gevolg minder kosten voor beide partijen.
- *Kwaliteit*
Vroegtijdige afstemming over en weer over de kwaliteitseisen moet leiden tot 'zero defects'-leveringen, resulterend in vermindering van de ingangscntrole en kwaliteitskeuring bij de uitbesteder. Lagere kosten zijn ook hiervan het gevolg.
- *Productontwikkeling*
Door kennis en ervaring van de leverancier vroegtijdig in het ontwikkelingsstraject in te brengen kan de 'time-to-market' worden

verminderd en kunnen foutenkosten en kosten verbonden aan wijzigingen lager uitvallen.

Ook de wetenschap heeft zich op het gebied van bestudering van partnership-relaties niet onbetuigd gelaten. In de loop der jaren zijn vele concepten ontwikkeld. Maar wat is nu de praktijk?

Interessante inzichten in de praktijk van partnership-relaties verschaft de studie van Ellram and Hendrick uit 1994. Bij hun onderzoek gingen deze auteurs uit van de volgende definitie van partnership:

'A 'partner' is defined as a firm with whom your company has an ongoing buyer-seller relationship, involving a commitment over an extended time-period, a mutual sharing of information and a sharing of risks and rewards resulting from the relationship.'

Uitgaande van deze definitie stelden deze onderzoekers vast dat binnen de bedrijven die werden onderzocht minder dan 1% van het aantal relaties als een echte partnership kon worden aangemerkt [Ellram en Hendrick gingen niet over één nacht ijs. Zo legde men 330 uitbesteders in diverse industriële branches een lijst met criteria voor met het verzoek deze te willen scoren voor alle leveranciers. Die leveranciers die als partner door de uitbesteders werden aangemerkt werden vervolgens gebeld met de vraag hoe zij hun klant karakteriseerden. Daar waar beide partijen aangaven de ander als partner te zien, kwalificeerde men de relatie als een 'echte' partnership.] . Deze leveranciers waren echter wel verantwoordelijk voor 12% van de totale inkoopomzet van de betrokken ondernemingen. Een andere interessante studie is die welke in 1994 naar partnership-relaties werd uitgevoerd in de automobiëlindustrie in Engeland (DTI (1994)). Deze studie maakt duidelijk dat het met het wederzijds zakelijk vertrouwen tussen uitbesteders en leveranciers nog niet best gesteld is. Melding wordt gemaakt van vele jaren van gebroken beloften, misbruik van vertrouwen en conflicten in deze industrie, welke samenwerking in het algemeen en partnership-relaties in het bijzonder in de weg staan. De onderzoekers concluderen dan ook dat: *'In developing new working agreements with their suppliers most vehicle manufacturers still appear to deal more in rhetoric than reality'* (p 5).

De inkooppraktijk van vele grote uitbesteders in ogenschouw nemend, komen deze onderzoeksresultaten ons niet vreemd voor. Samenwerking met leveranciers vereist ook intern teamwork tussen alle betrokken disciplines. De functionele structuur in vele ondernemingen staat effectieve samenwerking intern en daarmee ook die met leveranciers in de weg. Dit neemt niet weg dat er in de internationale inkooppraktijk succesvolle voorbeelden van partnership-relaties te vinden zijn. Echter, deze zijn verkregen met vallen en opstaan na jarenlange samenwerking tussen de betrokken uitbesteders en hun leveranciers. Relaties met leveranciers ontwikkelen zich in de tijd. De situatie waarin men als leverancier incidenteel aan een uitbesteder levert kan in de tijd uitgroeien tot een relatie als toeleverings- danwel ontwikkelingspartner.

Dit wordt geïllustreerd in Afbeelding 1. Deze afbeelding geeft de grote verschillen weer die er in de relatie tussen uitbesteder en leverancier kunnen bestaan.

	Leverancier	Voorkeurs-leverancier	Toeleverings-partner	Ontwikkelings-partner
Typering relatie	- Operationeel	- Operationeel	- Tactisch	- Strategisch
Tijdshorizon	- Korte termijn	- Een jaar	- Middellang	- Lange termijn
Kwaliteit	- Conform eisen uitbesteder - QC bij uitbesteder	- Conform eisen uitbesteder - QC bij uitbesteder en leverancier	- Afstemming + check - QA bij leverancier (proceskwaliteit)	- Afstemming en instemming - QA bij leverancier (ontwerp-kwaliteit)
Logistiek	- Orders	- Raamcontracten en oproeporders	- Harmonische logistieke systemen	- Gekoppelde systemen - EDI
Contractvorm	- Order tot order	- Raamcontracten (éénjarig)	- Raamcontracten (meerjarig)	- Ontwikkelingscontracten - 'Life of type'-verantwoordelijkheid
Prijs/kosten	- Prijs	- Prijs + kortingsstaffel	- Prijs + kostenreductieprogramma	- Open kostprijscalculatie

Afbeelding 1 Ontwikkeling van leveranciersrelaties: van leverancier naar ontwikkelingspartner

Wij beschouwen partnership als het resultaat van een langjarige inspanning van uitbesteders tot resultaatverbetering in de relatie tot de leverancier, veeleer dan als een techniek die in korte tijd kan worden aangeleerd en toegepast. Dit verklaart het geringe aantal partnership-relaties in de praktijk.

6 Conclusies en samenvatting

Effectief leveranciersmanagement vormt de hoeksteen voor een succesvol ondernemingsbeleid. De wijze waarop dit in organisaties ten uitvoer wordt gelegd gaat in toenemende mate de 'shareholder value' bepalen. Ondernemingen zoals AT&T, Ford, General Motors, Honda, Motorola en Volkswagen hanteren inkoop- en leveranciersmanagement als een geïntegreerd onderdeel van hun ondernemingsbeleid. Zij laten zien dat er op het gebied van leveranciersmanagement enorme besparingen te behalen zijn. De internationale concurrentie noodzaakt productiebedrijven voortdurend te zoeken naar mogelijkheden tot kostenverlaging. Daarnaast moet voortdurend gewerkt worden aan product- en procesvernieuwing. Leveranciers kunnen en moeten aan beide zaken een bijdrage leveren. Onze visie is dat dit niet automatisch gebeurt. De redenen waarom leveranciers niet automatisch het klantenbelang zullen dienen zijn gelegen in oorzaken bij de uitbesteder zelf, maar zeer zeker ook in de karakteristieken van de leveranciersmarkt en de commerciële opstelling van leveranciers. Indien zij niet effectief worden aangestuurd, zullen leveranciers altijd in eerste instantie hun eigenbelang dienen en daarna pas het klantenbelang. Succesvolle ondernemingen koppelen hun inkoop- en leveranciersbeleid aan overkoepelende doelstellingen. Uitbesteders en leveranciers hebben gezamenlijk één belang en dat is het optimaal bedienen van de eindverbruiker

danwel consument. Dit is de basisgedachte die aan het idee van de Derde Industriële Revolutie, zoals verwoord door Lopez, ten grondslag ligt. Indien het de eindproducenten goed gaat, gaat het ook goed met de leveranciers. Succesvolle uitbesteders trachten de tegenstellingen die in de loop der jaren gegroeid zijn in de relatie met leveranciers te ondervangen. Dit gebeurt door het ontwikkelen van gerichte sourcing-programma's, waarin nadrukkelijk nagedacht wordt over keuzes ten aanzien van single sourcing, global sourcing en partnership.

De sourcing-programma's worden vertaald in gedetailleerde actieprogramma's, die gericht zijn op het aanscherpen van contracten, het toepassen van een meer stringente concurrentie-stelling onder een breder leveranciersbestand en het bevorderen van resultaatgerichte samenwerking met leveranciers.

De resultaten komen tot uitdrukking in aanzienlijke kosten-besparingen, kwaliteitsverbeteringen alsmede een effectievere logistiek en dat tot voordeel van beide partijen.

De weg naar partnership is lang en moeizaam. Er zijn geen eenvoudige recepten voor succes. Het leveranciersbeleid moet gedragen en uitgedragen worden door het topmanagement. De activiteiten moeten worden uitgevoerd in cross-functionele teams. Vaak vraagt een en ander een complete visie-wijziging op de traditionele inkoop. Inkoop verdwijnt in dit soort processen steeds meer in de lijn. De inkoper wordt steeds meer één van de spelers in de teams. Daarnaast zijn strakke regels nodig op het gebied van de bedrijfsethiek om het commerciële proces van leveranciers in te dammen. Deze aspecten vormen niet te onderschatten succesfactoren om aan de aanpak die in dit boekje is beschreven handen en voeten te geven!



Literatuur

Berlow, M. (1995), Honda Wins for Superb Supplier Management, Purchasing, September, pp. 32-40

Broersma, H. (1991), Co-makship: samenwerken tussen uitbesteder en toeleverancier, Wolters-Noordhoff, Groningen

DTI, studie Lamming

Dyer, J.D. (1996), How Chrysler Created an American Keiretsu, Harvard Business Review, July-August, pp 42-56

Ellram, L. and Hendrick, Th.H. (1994), Strategic Supplier Partnerships, Center for Advanced Purchasing Studies, Phoenix, Arizona

Rietveld, G. (1995), Facilitaire Inkoop, Van Gorcum

[Purchasing's New Muscle, Fortune, February 20, 1995, pp 45-51](#)

Weele, A.J. van (1997), Inkoop in strategisch perspectief, 3e geheel herziene druk, Samsom, Alphen a/d Rijn

Womack, J.P., Jones, D.T. en Roos, D (1990), The Machine That Changed the World, MacMillan Publishing Company, New York



De auteur

Arjan van Weele is vanaf 1989 aan Holland Consulting Group verbonden. Thans als managing director.

Zijn werkervaring deed hij op aan achtereenvolgens de Technische Universiteit Eindhoven, Nijenrode, Universiteit voor Bedrijfskunde en Coopers & Lybrand Management Consultants.

Hij heeft talrijke artikelen en boeken op het gebied van Inkoop- en Leveranciersmanagement op zijn naam staan.

Zijn adviesspecialismen zijn gesitueerd op het gebied van strategisch management en veranderingsmanagement. Deze zijn alle gerelateerd aan herpositioneringsvraagstukken op het gebied van uitbesteding, inkoopmanagement en samenwerking met leveranciers. Arjan van Weele heeft een grote reputatie opgebouwd in het ontwikkelen van majeure kostenreductie-programma's op het gebied van inkoop en leveranciersreductie. Zowel in de industrie, de financiële sector, dienstverlening als overheidsbedrijven.

Tevens is hij sedert 1989 als deeltijd-hoogleraar verbonden aan de Faculteit Technologie Management van de Technische Universiteit Eindhoven. Hier bekleedt hij de NEVI-leerstoel Inkoopmanagement. Hij is daar tevens directeur van het universitaire Institute for Purchasing and Supply Development.