

Partnership geeft kracht en flexibiliteit

Een geslaagde samenwerking met een leverancier wordt gekenmerkt door openheid, kennisdeling en goed uitgewerkte afspraken. Dat is tenminste de mening van het bedrijf Shopex dat onlangs de BOV-trofee (Beste Ondernemersvisie in Noord-Brabant) won voor de kwaliteit van de samenwerking met zijn leveranciers.

TEKST: ROB OVERGOOR*

Shopex heeft meer dan tweehonderd leveranciers waarvan er ongeveer tien als partner worden beschouwd. Een partnerleverancier verschilt van een gewone leverancier doordat de samenwerking langduriger en intensiever is, er wordt bijvoorbeeld ook samen geïnvesteed. Dit artikel beschrijft hoe Shopex samenwerkt met zijn partnerleveranciers.

Over Shopex

Shopex ontwikkelt, produceert, transporteert en plaats wereldwijd winkelinrichtingen, showrooms, shop in the shop corners, vitrines en displays. Shopex richt onder andere de winkels in voor Swarovski, Nokia, Swatch, Mediamarkt, Hewlett Packard, Oil & Vinegar, Darty en Toyota

Met haar 190 medewerkers heeft Shopex in 2004 een omzet gerealiseerd van 45 miljoen euro. 85 procent van de omzet is export.

Naast het hoofdkantoor in 's Hertogenbosch en de locatie in Kaatsheuvel, heeft Shopex kantoren in Grobbendonk (BE), Pulheim (Dld), London (UK) en Parijs (F). Shopex bezit een serviceplatform in Singapore met diverse steunpunten in Azië. Vanuit daar geschiedt export en montage voor het Verre Oosten.

Spin in 't web

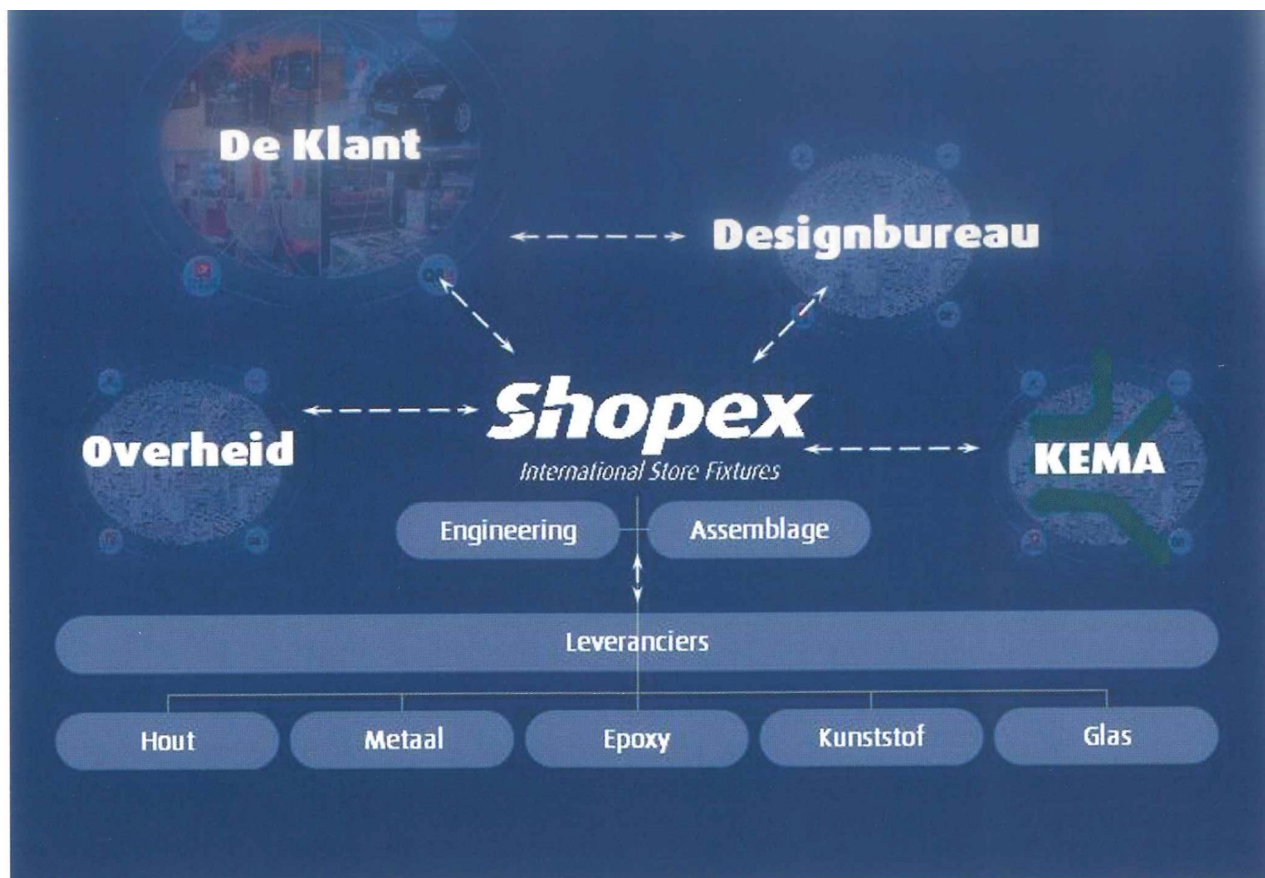
In het totale productieproces functioneert Shopex als een spin in het web. Het proces begint met een design van een nieuw winkelconcept dat moet worden getransformeerd tot een concreet product. Door de afdeling Engineering worden de orders van de klant vertaald naar compleet uitgewerkte orders voor de eigen productiebedrijven en de leveranciers. Shopex' taak is om iedereen goed te instrueren en te informeren, bijvoorbeeld door het verstrekken van compleet uitgewerkte draaiboeken aan zowel de klant als de medewerkers bij de leveranciers. Ook moet in de gaten worden gehouden dat het product voldoet aan alle eisen die de diverse overheden, in de landen waar het product wereldwijd geplaatst gaat worden, aan het product stellen. In figuur 1 is te zien wat de positie van Shopex is in het totale proces. Een kwalitatief goede coördinatie van het totale proces is van essentieel belang voor een uiteindelijk goede en rendabele samenwerking tussen alle betrokken partijen.

Inkoop is verkoop

De inkoper van Shopex is eigenlijk ook een verkoper. Hij moet namelijk de leverancier enthousiasmeren voor de zaken die samen gedaan kunnen worden. Want de mate waarin de leverancier geïnteresseerd raakt in de mogelijke order beïnvloedt de levercondities.

Omdat Shopex levert aan een groot aantal (internationaal) bekende merken en winkelformules zijn veel leveranciers gemotiveerd de concurrentiestrijd met andere aanbieders te willen winnen en voor meer jaren materialen en producten te kunnen leveren voor de interieurconcepten van deze bekende winkelformules.

Contracten met klanten lopen vaak een aantal jaren. De omzet van het hele contract wordt vaak in één keer aan een leverancier gegund. Omdat de productie vaak seriematig en repeterend is, is de leverancier verzekerd van een regelmatige order- en dus inkomstenstroom. In feite wordt het omzetspotentieel aan de leverancier verkocht. Deze afspraken moeten wel gemaakt worden op basis van reëel te verwachten aantallen. Zo blijven de leveranciers extra gemotiveerd en zullen de inkoopcondities beter zijn, omdat ze met een lagere marge genoeg kunnen nemen. Shopex streeft ernaar de leverancier de hoeveelheid omzet te geven die past bij de prestatie die van de leverancier verlangd wordt. De goede prestatie mag zeker beloond worden. Bij een leverancier die altijd een goede kwaliteit levert tegen een goede prijs en ook qua levertijden heel betrouwbaar is, willen we graag een nieuw concept onder brengen. We zullen echter telkens weer toetsen of de prijs-kwaliteitverhouding juist is. Ook in een kopersmarkt zal de leveranciers de marktontwikkelingen qua prijs



Figuur 1. De rol van Shopex in het productieproces van winkelinrichting

moeten volgen. En de inkopers moeten altijd precies weten wat de marktconforme prijs is.

Tevreden leveranciers

Het is van groot belang dat ook de leveranciers tevreden zijn over de samenwerking. Er zijn immers regelmatig momenten dat Shopex de leveranciers heel hard nodig heeft. Het kan zijn dat er in snel prototypes gemaakt moeten worden, of dat er hele korte levertijden gevraagd worden. Ontevredenheid bij de leverancier zal de relatie altijd verslechteren. De leverancierstevredenheid heeft absoluut niet uitsluitend te maken met het afgesproken prijsniveau, maar zeker ook met de wijze waarop de samenwerking wordt vormgegeven. Shopex probeert het proces bij de leverancier zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Uiteraard is ook verwachtingsmanagement naar de leverancier toe heel belangrijk. Als verwachtingen te hoog gespannen zijn, zal dit uiteindelijk tot ontevredenheid leiden. Dus geen gouden bergen beloven die je niet kunt waarmaken.

Bij Shopex zijn de technisch directeur en de inkoopdirecteur verantwoordelijk voor de relaties met leveranciers. Vanuit de directie wordt erop toegezien dat leveranciers door alle medewerkers van Shopex correct behandeld worden.

Dit wil niet zeggen dat de onderhandelingen niet op het scherpst van de snede gevoerd mogen worden. Ze moeten echter wel altijd fair zijn en mogen niet ten koste gaan van langetermijninkoopdoelstellingen. Bij Shopex wordt een partnerleverancier behandeld als ware het een eigen afdeling.

Samen investeren

Bij de ontwikkeling van nieuwe concepten gaan de kosten vaak voor de baten uit. Vaak moet er veel geïnvesteerd worden voordat iets omzet oplevert. Deze trajecten kunnen soms wel een jaar in beslag nemen. Bij Shopex begint de intensieve samenwerking met de leveranciers op het moment dat er nieuwe concepten voor klanten worden ontwikkeld. Het bedrijf hecht er veel waarde aan volledig open met de leveranciers te communiceren. Niet alleen over open calculaties maar ook over materiaaltoepassingen en productietechnieken. Als de leverancier ziet dat hij Shopex kan vertrouwen, zal hij ook open communiceren. Ook bij tegenslagen evalueert Shopex volledig open met de leveranciers wat er waarom is misgegaan. Wellicht is er wel iets uit te leren!

Shopex probeert ook de medewerkers van de leveranciers goed te informeren om te betrokkenheid te vergroten. De

medewerkers van het bedrijf dat voor Shopex metalen producten epoxeert, moeten weten dat ze niet zomaar een metalen plaatje lakken, maar dat dit een onderdeel is van een Swarovski vitrinekast die wereldwijd wordt gebruikt om fraai kristal in te presenteren.

Kwaliteit versus prijs

Vaak vergelijken inkopers een aantal offertes en kiezen voor de voordeligste. Het verschil tussen de duurste en goedkoopste offerte wil zelfs nog wel eens gezien worden als inkoopvoordeel. De inkoper moet echter de kwaliteit van de prijs wel degelijk goed kennen. Daar de winkels van één formule over de hele wereld dezelfde uitstraling moeten hebben moet de kwaliteit bij Shopex ook zeer constant zijn. Een klein mankement aan een product dat in grote aantallen wereldwijd geplaatst is, is niet eenvoudig op te lossen. De kosten zullen enorm zijn. Om nog maar niet te praten over de commotie die binnen de organisatie van onze klant hierdoor kan ontstaan. Investeren in kwaliteit zal zelfs vaak tot kostenreductie leiden.

De inkopers van Shopex proberen altijd zoveel mogelijk inzicht te krijgen in de calculaties van de leverancier. Als de leverancier bereid is met open calculaties te werken, kun je veel kennis op-

doen. Naarmate je kennis toeneemt, zullen ook de onderhandelingen eenvoudiger worden. Ook hier is kennis macht. Als bij de leverancier bekend is dat de klant veel kennis heeft over de markt en het product, dan zal dit de kwaliteit van zijn offertes positief beïnvloeden. Na ontvangst van offertes wordt er nog intensief gezocht naar mogelijkheden tot procesverbetering.

Kostenreductie

Een bijdrage leveren aan kostenreductie bij de leverancier is een heel goede manier om inkoopvoordeel te behalen. Doorgaans levert dit meer op dan onderhandelingen puur over prijzen en marges. Shopex maakt vaak raamafspraken met leveranciers voor meerdere jaren.

Vaak worden prijzen geïndexeerd. Prijzen hoeven dan niet vaker dan nodig gespreksonderwerp te zijn. Het kost

één keer veel tijd, maar vergroot wel de kans op een kwalitatief goede afspraak. Bovendien zal bij een lange termijn afspraak de leverancier eerder bereid zijn voor ons belangrijke investeringen te doen. In de raamafspraken wordt onder andere ook vastgelegd dat de leverancier niet vrij is de productie voor Shopex uit te besteden bij leveranciers met mogelijk een minder geavanceerd machinepark. Hier staat dan ook weer tegenover dat Shopex niet vrij is de betreffende producten elders onder te brengen.

Shopex eist van zijn partnerleveranciers qua kwaliteit en prijs het beste wat we in de markt kunnen krijgen maar doet er alles aan om de samenwerking voor onze leveranciers ook vruchtbaar en plezierig te laten zijn. We moeten onze partnerleveranciers scherp houden maar zeker ook tevreden. «

TIPS

1. De inkoper moet het partnership 'verkoppen' bij de leverancier, hem laten zien waar de voordelen zitten.
2. Een bijdrage leveren aan kostenreductie bij de leverancier is een heel goede manier om inkoopvoordeel te behalen. Doorgaans levert dit meer op dan onderhandelingen puur over prijzen en marges.
3. Verzamel veel kennis over de prijzen in de markt en de kwaliteit van de prijs.

* Rob Overgoor is purchase director bij Shopex