

Onderscheiden op organisatie

De installatiebranche is behoorlijk conservatief en traditioneel. Als het aan technisch installatiebedrijf Wolter & Dros ligt, komt daar echter verandering in. Een nieuwe visie op inkoop en een bijbehorend beleid met moderne digitale toepassingen hebben voor opschudding gezorgd. Maar uiteindelijk profiteren zowel opdrachtgevers als leveranciers van de ingeslagen weg.

Bij Wolter & Dros zitten vijftien medewerkers op inkoop, van wie negen op projectinkoop. “En we hebben nog eens ruim 1600 mensen die denken dat ze ook kunnen inkopen”, grapt Leo Stoelinga, hoofd centrale inkoop. Hoewel, van dat laatste is steeds minder sprake bij deze volle dochter van TBI Techniek, een van de grootste bouwbedrijven van Nederland. De inkoopafdeling heeft zich volgens hem zowel intern als extern nadrukkelijk geprofileerd. “Als inkoop zitten wij vrij dicht op de interne opdrachtgever, meer dan in andere branches. Dat betekent dat onze inkopers ook veel kennis van de branche hebben. Soms zitten onze inkopers zelfs aan tafel bij de opdrachtgever, vanwege hun kennis van de markt.”

Onderscheidend

Dit komt voort uit de manier waarop het bedrijf is georganiseerd en waarop het opdrachtgevers tegemoet treedt. “Dáár willen we ons als installatiebedrijf veel meer onderscheiden”, zegt Stoelinga. Dat houdt ook in

dat het bedrijf niet zozeer onderscheidend wil zijn op prijs en techniek. “Die techniek beheersen we wel en snijden in de prijs komt de omzet en het projectresultaat niet ten goede.”

Alles binnen Wolter & Dros is er volgens Stoelinga op gericht een langetermijnrelatie aan te gaan. “Met onze opdrachtgevers, maar ook met de leveranciers”, benadrukt hij. “Focus is de kunst.” Terwijl voorheen de leveranciers met de laagste prijs boven kwamen drijven, let het bedrijf nu met name op de processen bij de leveranciers. “Is de kwaliteit van de dienstverlening gewaarborgd? Wat doen ze aan maatschappelijk verantwoord ondernemen? Komen zij afspraken na?” Operational excellence en total cost of ownership hebben belangrijke plekken ingenomen in de visie en de strategische doelen van het bedrijf voor de komende jaren. “We willen ‘lean’ zijn, met ‘mean’-concepten naar de opdrachtgever toe.” Maar ook hier blijft de leveranciersmarkt niet onderbelicht. “Ook met de leveranciers praten we over het verbeteren van processen en het stimuleren van productinnovaties. Als we on-

derscheidend willen zijn, horen zij daarbij. Dan gaan gesprekken dus ineens heel ergens anders over dan over de prijs.”

Verfrissend

“Juist in onze sector is het heel verfrissend en verhelderend voor leveranciers om zo te denken en te werken”, vervolgt Stoelinga. “Ga je voor een enkele order, dan moet je als leverancier bij een van onze projectleiders aankloppen. Kies je voor die langetermijnrelatie, dan moet je bij ons bij de centrale inkoop zijn. Samen ontwikkelen we dan een plan en zetten we de koers uit. We prikkelen leveranciers om innovaties met ons te delen.” Iedere vestiging van het installatiebedrijf heeft zijn eigen projectinkoper. “Deze inkopers zijn de missionarissen van het inkoopbeleid en de keuze die we maken”, zegt Stoelinga. Zij worden ondersteund door een groep inkoopprofessionals die zich vanuit het hoofdkantoor in Amersfoort bezighouden met inkoopprofessionalisering en productgroepbeheer. Zij houden de contracten up-to-date en meten prestaties. “We staan tegenwoordig niet meer tegenover



Tactisch inkoper Rob Peters (links) en hoofd centrale inkoop Leo Stoelinga.

de projectleider, maar we ondersteunen en ontzorgen hem, door het inkoopproces goed af te wikkelen en de juiste leveranciers te contracteren. Daardoor krijgt hij meer tijd om zijn project goed te managen." In zijn inkoopvisie focust Wolter & Dros zich onder meer op productgroepstrategieën. "Die willen we verder ontwikkelen, door beter af te wegen welke leveranciers in welke productgroep thuishoren. Tachtig tot negentig procent van de door ons beïnvloedbare inkoop willen we inregelen in productgroepen. Het overige deel is bijna niet te beïnvloeden. Denk daarbij aan zaken die via de TBI Inkoopcoördinatie lopen, zoals het inlenen van personeel, telecommunicatie, automatisering en het wagenpark."

Stimulerend

Op organisatorisch niveau heeft het bedrijf duidelijk een andere weg ingeslagen, maar dat geldt zeker ook voor hoe het bedrijf met automatisering omgaat. Ook op dat gebied onderscheidt het bedrijf zich naar eigen zeggen sterk van het gros van de spelers in de markt. In de installatiebranche is anno 2010 nog altijd sprake van een gigantische hoeveelheid papieren documenten. "Het digitale werken heeft

zijn intrede nog maar mondjesmaat gedaan", vertelt tactisch inkoper Rob Peters. Tot enkele jaren geleden gold dat ook voor Wolter & Dros. "Voornamelijk tijdens de calculatiefase bij het aanvragen van offertes voor projecten die wij uitvoeren, was de papierstroom groot. Dat kostte al met al ontzettend veel tijd en je raakte altijd dingen kwijt", blikt Peters terug. "Bovendien was de kans op miscommunicatie groot." Daarom is het installatiebedrijf inmiddels een weg ingeslagen om het aantal papieren documenten drastisch terug te dringen. En wel door de documenten te digitaliseren. Aan de basis van deze digitalisering staat een instrument van Commerce-Hub. "Via het systeem nodigen we de leveranciers uit om aan te bieden. Zij sturen alle benodigde papieren digitaal toe." Daardoor heeft Wolter & Dros heel snel een overzicht van wat er binnen is aan offertes. "De beheersing van het aanvraagproces is veel groter geworden. Onze inkoopvoorwaarden zitten nu ook standaard bij de aanvraag. Dat voorkomt een hoop onduidelijkheid." Bovendien ondersteunt het gebruik van de tool de maatschappelijk verantwoorde doelen. Stoelinga: "We willen uiteindelijk ook minder papier en transportbewegingen ver-

Voordelen van marktverandering

Wolter & Dros heeft een inkoopvolume van ruim 211 miljoen euro, terwijl dit in 2008 nog 230 miljoen was. Dat betekent overigens niet dat het slecht gaat met het bedrijf. In tegendeel. "We ondervinden voordelen van de marktverandering. Als gevolg van de crisis hebben we scherper kunnen inkopen. Leveranciers ondervinden meer concurrentie en bieden scherper aan", zegt Leo Stoelinga. Het productievolume is de laatste jaren licht gestegen (van 300 miljoen euro naar 311 miljoen euro). "We calculeren ons rot. Door onze aanpak weten opdrachtgevers ons wel te vinden. We denken goed na over wat we aanbieden en aan wie we dat doen."

bruiken!" Het systeem werkt volgens Peters stimulerend in de zin dat de calculatoren meerdere partijen tegelijk om een offerte vragen. "Alle voorkeursleveranciers staan er al in, per productgroep gerangschikt. Soms vragen we wel tussen de vijftig en honderd offertes op."

Verkortend

Het aanvraagproces verloopt dankzij de digitalisering veel sneller. "De doorlooptijd hebben we met enkele dagen verkort", zegt Stoelinga. "Dat is erg veel, zeker omdat onze opdrachtgevers vaak haast hebben. We hebben hierdoor meer tijd gecreëerd om met de vestigingsdirectie tot een gedegen prijsbepaling richting opdrachtgever te komen." Wat begon met een pilot in Groningen rolde al snel uit over de andere vestigingen. Peters: "Onze vestigingen opereren in grote mate zelfstandig, maar niemand wilde achterblijven qua ontwikkeling." Voor de leveranciers heeft de nieuwe systematiek een andere werkwijze tot gevolg gehad. "Zij moesten digitaal gaan aanleveren. Voor bedrijven in de dienstverlening, die het gewend zijn te werken met digitale documenten, was dat geen grote opgave. De kleinere installatie- en loodgietersbedrijven, ➔

waar we ook veel zaken mee doen, moesten wel een drempel over." Sommige leveranciers dachten in eerste instantie dat het om een e-auction ging. "Toen wij uitlegden dat dit niet het geval is, drong langzaam door wat de bedoeling was. En dat ook zij profiteren van onze nieuwe werkwijze."

Overigens wil Wolter & Dros in de nabije toekomst wellicht wel gebruik gaan maken van online veilingen. Stoelinga: "Dat is interessant voor productgroepen waarin veel concurrentie is en de prijs bepalend is. Denk catering, schoonmaak, maar ook aan de inkoop van filters, buizen, appendages en overige standaardmaterialen."

Verbeterend

Een ander onderdeel van de tool zet Wolter & Dros in voor leveranciersmanagement. "Alles wat voorheen in de kast stond aan informatie over leveranciers en de afspraken die we met hen hadden gemaakt, staat nu in het systeem van Commerce-Hub. Het

is echt een communicatiemiddel geworden voor het ontsluiten van leveranciersinformatie", zegt Peters.

De informatie-uitwisseling tussen de verschillende vestigingen, verspreid over heel Nederland, is dankzij het systeem sterk verbeterd en vergemakkelijkt. Peters: "Wat vroeger in Amersfoort op de computer stond over leveranciers en alleen voor bepaalde medewerkers in te zien was, is nu vrij benaderbaar voor alle collega's. Om te weten wat de status is, hoeven we geen Excel-lijstje meer te zoeken in de hoop dat het actueel is. We hebben nu een centraal leveranciersdossier. Dat scheelt ontzettend veel tijd en moeite." Al met al gaat het om circa 170 contracten in het systeem, waarvan de verloopdata meteen inzichtelijk zijn geworden. Sterker nog: het systeem denkt mee en geeft een seintje (kattenbelletje via de mail) als de contracten bijna verlopen of als opnieuw certificaten van leveranciers moeten worden aangevraagd.

Stoelinga: "Het geeft leveranciers ook een goed gevoel dat je 't in de gaten houdt en in gesprek blijft. Het is een uiting van dat je het beleid hebt geborgd, waardoor zij zich serieus genomen voelen." De inkopers gebruiken het systeem voor RfI's en RfP's, maar ook voor het houden van leveranciersevaluaties, waarmee zij informatie over het werk en de kwaliteit van onze leveranciers bundelen voor intern gebruik. Kortom: Wolter & Dros profiteert op verschillende vlakken van wat de moderne techniek de inkoopwereld te bieden heeft. Stoelinga: "Met deze manier van werken doen we recht aan de IT-investeringen die wij als bedrijf doen." ●