

# "Een stilte werkt altijd tijdens een onderhandeling"



## WIE IS WIE?

### Thijs Van Herbruggen

- Werkt 11 jaar voor Jan De Nul (JDN), waarvan pas de jongste vijf maanden op kantoor in Aalst. Daarvoor zat hij in het verre buitenland, als *technical superintendent* op wereldwijde projecten en nieuwbouwwerven en als *technical coordinator* voor Argentinië.
- Sinds april 2018 is hij aankoopmanager in Hofstade (bij Aalst).

### Frank Wyns

- Werkt 15 jaar voor JDN. Komt uit de wereld van de machinebouw.
- Was van 2003 tot 2013 logistiek verantwoordelijke bij JDN en van 2013 tot 2018 aankoopmanager. Is sinds april 2018 opnieuw logistics manager.

Elk bedrijf staat vroeg of laat voor de keuze: wat doen we (nog) zelf, wat kopen we beter aan? Afhankelijk van welk type bedrijf je bent, zal die keuze sterk variëren. Bij Jan De Nul Group is het kristalhelder: "De strategische baggeronderdelen maken we zelf. Maar heel veel zaken kopen we aan." Een evenwichtsoefening waarbij ervaring, technische kennis én slimme onderhandelings technieken doorslaggevend zijn.

TEKST: SAM DE KEGEL - FOTO: WIM KEMPENAERS

Wie bij Jan De Nul (JDN) binnenstapt, ziet meteen twee dingen die in het oog springen: maquettes van baggerschepen en ... kunst. Wanneer we dieper het hart van dit bedrijf binnendringen, belanden we in de machine- en laswerkplaats. "Hier worden onderdelen voor onze baggerschepen gemaakt", zegt aankoopmanager Thijs Van Herbruggen fier. "Deze mannen lassen aan een cutter. En dit is een zuig- of sleepkop, die doet zijn werk op de bodem van de zee."

Thijs is sinds april 2018 aankoopmanager na een 11-jarige carrière in het buitenland. Zijn kompaan Frank Wyns vervulde zijn functie vijf jaar, maar is nu opnieuw logistiek manager. Beiden voelen elkaar moeiteloos aan tijdens het interview. Ze zijn op elkaar ingespeeld, een troef die van pas komt bij lange onderhandelingen met leveranciers.

**Wat koopt JDN aan, wat maken jullie zelf?**

**Frank Wyns:** "De strategische baggeronderdelen en zaken die wij zelf engineeren, maken we bijna altijd zelf in onze werkplaats. Die knowhow geven we niet weg."

**Thijs Van Herbruggen:** "De bedrijfszekerheid van de vloot primeert. In China sourcen we natuurlijk veel, maar geen kritische onderdelen. Grote gietonderdelen kopen we wel aan, omdat we zelf geen gieterij hebben. Een schip is een universum op zich en heeft alles nodig: van brandstof over bestek tot de kritische bagger- en motoronderdelen. We hebben een enorm portfolio van artikelen die we centraal of lokaal moeten aankopen, afhankelijk van

o.a. importbeperkingen. Om dat gestructureerd te krijgen is de aankoopdienst opgedeeld in een aantal categorieteams. Er is een team dat motor- en propulsieonderdelen aankoopt, een ander team koopt algemene verbruiksartikelen, nog een ander team staalconstructies of brandstoffen en smeeroliën. We hebben maar liefst 1 miljoen artikelen in onze database."

**Hoe is jullie aankoopdienst georganiseerd?**

**Thijs:** "JDN telt 44 aankopers; we hebben ook drie vacatures. We hebben een centrale aankoopdienst, maar daarnaast hebben we een aantal divisies die hun eigen aankoop verzorgen, zoals burgerlijke bouwkunde. ICT heeft ook een aparte aankoopdienst."

**Frank:** "Nu gebeurt er veel meer vanuit de centrale aankoopdienst. We proberen dezelfde processen en dezelfde manier van werken te implementeren."

**Over welke talenten moet een goeie aankoper beschikken?**

**Frank:** "Hij moet integer, dus eerlijk zijn. Hij moet commerciële én technische affiniteit hebben, gecombineerd met analytische capaciteiten."

**Thijs:** "Die technische achtergrond is nodig om geloofwaardigheid te krijgen bij onze leveranciers. Nu zijn we bijvoorbeeld op zoek naar een aankoper met elektrische bagage. En hij moet passen binnen de JDN-filosofie. In tegenstelling tot bijvoorbeeld grote fabrieken die jarenlang hun productie kunnen voorspellen, hebben wij snel wisselende projecten

en soms technische problemen bij schepen."

**Frank:** "Je moet als aankoper snel kunnen schakelen, elke dag."

**Hoe sturen jullie de junior aankopers aan?**

**Thijs:** "Er is nu een JDN Academy. Starters volgen een algemeen inlooptraject. Daarnaast zijn er specifieke opleidingen en *on the job* training. Maar we hebben ook specifieke aankoopopleidingen, zoals onderhandelings trainingen, gebaseerd op rollenspellen en bedrijfsspecifieke situaties. Soms gebeuren die opleidingen intern, soms extern. En je leert het vak al doende. We hebben juniors die al de markt opgaan, waardoor ze savings kunnen verkrijgen bij bestaande leveranciers."

**Een aankoper moet zo veel mogelijk besparen. Of is dat te kort door de bocht?**

**Thijs:** "Besparen is heel belangrijk, maar niet ten koste van alles. Onze schepen werken vaak op moeilijke en afgelegen locaties, bedrijfszekerheid is even cruciaal. Zo zullen we nooit met piraat motoronderdelen werken, zoals sommige Griekse of Indiase rederijen doen. Omdat we werken in een snel veranderende omgeving met korte en langere projecten kunnen we ook veel minder risico's nemen naar stock toe. We hebben veel meer stock aan boord dan een klassieke rederij, want onze schepen zijn niet enkel vaartuigen, maar echte productiemachines. Kort samengevat: we willen het juiste product vinden aan de juiste prijs, en die is niet de facto de goedkoopste." >>>



De positie van de leverancier wordt vaak bepaald volgens de principes van de buyers market of sellers market. Klopt?

**Frank:** "Ik heb nog voor strategische gietstukken een levertermijn van een tot anderhalf jaar gekend. Toen moesten we heel ver vooruit kijken en capaciteit reserveren. Dan kan je natuurlijk weinig over de prijs onderhandelen. Terwijl zoveel jaar later gieterijen in de problemen komen en ze bijna bedelen om werk. Ook de staalprijzen zijn soms heel volatiel."

**Moraal van het verhaal:**  
je hebt niet altijd veel impact op de prijzen?

**Thijs:** "Inderdaad. Je kan je wel wat indekken door indexclausules in contracten op te nemen die internationale indexen volgen, om zo de leveranciers geen vrij spel te geven in prijsverhogingen."

**Met welke leveranciers bouwen jullie echt een partnerschap uit?**

**Frank:** "We maken telkens een analyse: hoeveel bestellen we bij die leverancier, hoe kritisch is dat product voor ons en hoe kritisch is dat product op de markt beschikbaar? Werkschoenen kan je bijvoorbeeld overal verkrijgen en kopen we in grote volumes aan, op basis van tenders. Al moet de kwaliteitsdienst wel nog zijn zegen geven, want het blijft veiligheidsmateriaal."

**Thijs:** "Alle producten verdelen we in de zogenoemde Kraljic-Matrix. (toont een matrix waar zeer veel grote en kleine ballonnen op staan die productcategorieën van leveranciers voorstellen). De grootte van een ballon weerspiegelt het volume dat wij aankopen in euro. De ballonnen worden verdeeld volgens het supplier risk, het risico dat we niet bevoorrad worden en de invloed op het bedrijfsresultaat (zie ook randstuk). Rechtsonder zitten 'gevaarlijke' leveranciers, dat zijn vaak spelers in een kleine nichemarkt die key equipment hebben voor ons. Denk

aan leveranciers van toestellen voor onderwaterwerk. Die leveranciers moeten we te vriend houden, zodat de deur niet dichtgaat. Wij bestellen er relatief kleine volumes, maar we hebben ze echt nodig. Rechtsboven zitten de leveranciers van kritische onderdelen, zoals motorbouwers en gieterijen, waarvan we grote volumes nodig hebben. Ook hier is het inkooprisico groot, wegens het beperkt aantal spelers op de markt. Dat zijn echt strategische leveranciers. Linksboven zitten de leveranciers van verbruikersartikelen waarvan we veel afnemen, maar weinig risico ondervinden. Bij hen kan je harde prijsafspraken maken. Linksonder zitten dan de artikelen die niet kritisch zijn en waarvan we weinig bestellen. Hier moet de aankoopkost zo laag mogelijk zijn en probeer je zo veel mogelijk te automatiseren. Hun positie op die matrix bepaalt dus of leveranciers veel macht hebben over ons, of omgekeerd."

**Ken je leverancier als je broekzak, dus. Maar een aankoper is ook een goeie onderhandelaar. Welke zijn slimme onderhandelings technieken?**

**Thijs:** "Stiltes werken altijd. Als wij nu een halve minuut zwijgen, zal jij automatisch een vraag stellen. Wees geduldig. Een van onze beste verkopers hanteert steeds dezelfde werkwijze en zit altijd op dezelfde plek. Er zijn een aantal technieken die je kan aanleren, ook specifiek voor je eigen leveranciers en portfolio. Een goede aankoper heeft ook altijd een BATNA (best alternative to a negotiated agreement), een plan B dus. En hij kan op dezelfde nagel blijven kloppen: blijven herhalen en argumenteren tot de ander toegeeft (broken record techniek, sdk)."

**Slotvraag: Hoe kijkt de directie naar aankoop?**

**Frank:** "Ons werk heeft een directe impact op het nettoresultaat. Het eerste geld wat je bespaart, is wat je niet uitgeeft. En dat waardeert de directie ten zeerste." #



## DE KRALJIC MATRIX: EEN ONMISBARE LEIDRAAD VOOR ELKE AANKOPER

In 1983 presenteerde Peter Kraljic in de Harvest Business Review een nieuwe inkoopstrategie. De theorie wordt nog steeds wereldwijd door grote bedrijven gebruikt. In de Kraljic Matrix worden producten en diensten die geleverd worden aan je organisatie geclassificeerd op basis van:

- 1 **Inkooprisico:** Is het product makkelijk te verkrijgen? Zijn er veel leveranciers die dit product kunnen leveren? Komt dit product uit een politiek stabiele of instabiele regio?
- 2 **Invloed op het bedrijfsresultaat:** Hoe belangrijk is dit product voor het eindproduct en de business van de organisatie? Komt de levering van het eindproduct of de business van de organisatie in gevaar wanneer het product of de dienst niet geleverd wordt?



Op de x-as wordt het inkooprisico getoond, de y-as vertegenwoordigt de invloed op het bedrijfsresultaat. Zo kom je tot strategische producten, hefboomproducten, knelpuntproducten en routineproducten (zie ook artikel).