

FEI, Norma en PBF delen risico en profits in hun suppliersplatform

Wie het meest toevoegt, krijg het grootste stuk

FEI Company, Norma en de PBF Group hebben een suppliersplatform opgericht. Norma en PBF leveren complete modules voor de elektronenmicroscopen van FEI. De twee toeleveranciers en de oem'er zijn daaromheen een uitgebreid pakket van 'rules of conduct' overeengekomen: de financiële winst in een project wordt gedeeld, naar rato van de waarde die wordt toegevoegd.

door Lucy Holl

FEI heeft het niet meer over de *supply chain*, maar over het suppliersnetwerk, benadrukt strategic purchaser Gerard van Maanen. Hij koopt grote *assemblies* in voor FEI Company in Eindhoven, producent van uiterst geavanceerde elektronenmicroscopen. 'Vijf jaar geleden heb ik al een artikel geschreven in het Tijdschrift voor Inkoop en Logistiek met de kop 'Van supply chain naar suppliersplatform'. Zo'n platform stoelt op een hiërarchieloze samenwerking. Normaal zit in de relatie tussen oem'er en toeleveranciers toch iets dwingend en onevenwichtig. Vanuit de toeleverancier klinkt vaak het woord 'u'. In het platform dat we nu met Norma en PBF hebben opgezet, is dat woord geschrapt. 'Je' en 'jij' komen ervoor in de plaats.' Norma in Hengelo is leverancier van geavanceerde fijnmechanische onderdelen en systemen, PBF in Almelo is specialist in *power supply*-systemen en inductieve spoelapplicaties. FEI koopt voor zijn elektronenmicroscopen bij Norma complete modules in, waarvoor PBF de spoelen levert. Norma doet de eindsamenstelling en levert door aan FEI, maar op het technisch vlak zijn er rechtstreekse contacten tussen alledrie de partijen.

Rules of conduct

Van Maanen weet wat hij met het nieuwe platform wil: 'Het komt er simpelweg op neer dat we met zijn allen ons uiterste best zullen doen om de microscopen tegen een zo gunstig mogelijke prijs op de markt te zetten. De creativiteit van alle betrokken partijen wordt aangeboord. We willen maximaal gebruik maken van elkaars competenties en mogelijkheden.' Het inkoopplatform stoelt op een set van 22 regels over hoe de drie partijen met elkaar omgaan. Zo'n opvallende *rule of conduct* is bijvoorbeeld dat elke schakel in de keten alleen nog maar een marge ergens op zet als hij zelf waarde toevoegt, en niet meer zoals

gebruikelijk een opslag op de 'platte' inkoop. Directeur Hans Pol van PBF: 'In een keten zit je met toeslag op toeslag. Dat wil FEI eruit halen. Stel je hebt een keten met een 1st tot en met een 4th tier supplier. Als er elke keer over de inkoop een marge van zeg 25 procent op het totaal gezet wordt, is die prijs op het eind aardig opgekrikt zonder directe waardedoetoevoeging op een groot deel. Daarom zetten we er in het suppliersplatform een taartdiagram voor in de plaats. Ieder doet zijn werk en krijgt zijn portie: risico's en profit worden gedeeld.' De drie partijen zijn bereid om samen de totaal-kosten omlaag te krijgen. En dat zonder direct te snijden in de eigen winstmarges, aldus Van Maanen. 'We hebben de winstmarges bepaald en vast-

'Een toeleverancier moet durven vragen aan de oem'er of die zijn marketing wel goed voor elkaar heeft'

gelegd. Natuurlijk moeten die een goed niveau hebben, anders houd je je business niet overeind. Maar Norma en PBF zetten die winstmarges alleen over hun eigen toegevoegde waarde. Wij als FEI krijgen de kosten veel cleaner doorberekend.' De toeleveranciers zullen volgens de FEI-manager bereid zijn om wereldwijd te shoppen voor de beste deals voor hun inkoop, want hun marges - over hun toegevoegde waarde - worden niet aangetast.

Amortisatie

Een andere spelregel is dat toeleveranciers Norma en PBF mee-investeren en -financieren in het ontwikkeltraject. Dankzij die voorfinanciering heeft FEI minder kapitaalbeslag. De beide toeleveranciers amortiseren hun initiële investeringen stukje bij beetje via elke module die ze FEI

leveren gedurende een vooraf bepaalde periode. FEI geeft vooraf aan hoeveel microscopen naar verwachting afgenomen zullen worden. Als er binnen de afgesproken periode meer producten worden verkocht dan verwacht, dan is dat winst voor de toeleveranciers. Is het minder, dan zien ze niet al hun initiële kosten terug. Daar zit risico in, maar risico is het kenmerk van ondernemen, zegt Van Maanen. 'Onze marketeers moeten de toeleveranciers ervan overtuigen dat de ingeschatte hoeveelheden reële aantallen zijn. En de toeleveranciers zullen kritisch naar hun oem'er moeten zijn. Ze moeten durven vragen aan de oem'er of die zijn marketing wel goed voor elkaar heeft. FEI moet in de keuken laten kijken.' Die nieuwe manier van werken levert onzekerheid op, weet ook directeur Stan Oude Mulders van Norma. 'Sommige toeleveranciers zullen roepen dat ze gewoon die initiële kosten betaald willen hebben, punt uit. Wij zijn het gesprek aangaan: hoe kijkt FEI tegen zijn markt aan, hoe zeker is die markt? FEI heeft ons uitgebreid inzicht gegeven. Die volledige openheid is de kracht van ons platform. Iedereen heeft er belang bij en gaat er op deze manier op vooruit.'

Volgens Van Maanen werkt zo'n innovatief inkoopplatform alleen als er een basis van vertrouwen bestaat tussen de partners. 'Norma en PBF hebben een creatief, enthousiast management dat mee wil denken en mee wil investeren. Als we de mogelijkheden van technologie en financiën combineren, kunnen we samen een unieke positie innemen op de microscopenmarkt en de concurrentie van elders op de wereld weerstaan.' De FEI-manager verwacht dat deze manier van samenwerken vele tientallen procenten besparing oplevert.

Nobel streven

Van Maanen kan wel begrijpen dat Norma en PBF het naadje van de kous wilden weten toen FEI voor het eerst met zijn ideeën voor een suppliersplatform aan kwam zetten. 'We zijn erin



Van links naar rechts: Hans Pol (PBF), Stan Oude Mulders (Norma) en Gerard van Maanen (FEI) bij de officiële bezegeling van het platform eind april in Hengelo. 'We hebben heldere afspraken. De initiële kosten worden verdisconteerd over de producten. FEI hoeft niet in één keer de ontwikkelkosten op te hoesten en loopt niet alleen de risico's. Dat maakt het voor FEI ook weer makkelijker om naar zijn klanten te gaan.' Foto: Arjan Reef

geslaagd om de twee te overtuigen van onze nobele gedachten. We wilden ze ook niet overvallen met een complete set kant-en-klare spelregels voor het platform.' FEI heeft een voorstel gedaan en dat is uitgebreid doorgepraat en verder ontwikkeld. 'We hebben samen heldere afspraken gemaakt', is ook het gevoel van Oude Mulders van Norma. 'Als je zoiets eenzijdig oplegt, is de samenwerking meteen gedoemd tot mislukken.' Oude Mulders heeft het over een 'slim initiatief van FEI'. 'We kunnen ons via het suppliersplatform versterken als cluster. Norma kan hierin daadwerkelijk de rol van *system supplier* invullen en samen met PBF complexe modules leveren die kwalitatief en prijstechnisch optimaal in elkaar zitten.' De drie partijen kennen een goede *fit*, benadrukt hij. Pol van PBF liet zijn terughoudendheid ook al snel varen: 'Als je zo'n idee van FEI voor het eerst hoort, denk je toch automatisch even welke nadelen eraan zitten. Wat vraagt het aan investeringen? Is het wel zo gunstig, want het is toch de klant die het voorstelt? We hebben meerdere sessies nodig gehad om de rules of conduct door te spitten. We kunnen ons nu helemaal vinden in wat eruit gekomen is. Er wordt redelijk en billijk met de risico's omgegaan. De initiële investeringen worden inzichtelijk gemaakt en zijn uiteindelijk declarabel. In een klassiek geval schat je een aantal ontwikkeluren. Die offerer je en als het het

dubbele blijkt te zijn, is dat pech. We zijn nu vooraf veel meer in gesprek over tijden en risico's en geld. En FEI hoeft niet op voorhand in zijn eentje de portemonnee te trekken om een ontwikkeltraject te starten.' Tegelijkertijd noemt Van Maanen van FEI die voorinvestering toch het meest lastige aan het platform-verhaal. 'Norma en PBF moesten me de afgelopen tijd deels geloven op die blauwe ogen van mij. We maakten onze afspraken in de initiële fase van een project. Toen was nog helemaal niet duidelijk waar we het spel voor zouden spelen en kwam het op veel onderling vertrouwen aan. Heel langzaam maar zeker verscheen echter een concrete, forse order op tafel.' Het suppliersplatform draait vooral om de complete productie en levering door Norma en PBF van modules waarmee FEI-microscopen een nog hogere resolutie kunnen bereiken. Het is de bedoeling dat het platform de basis vormt voor een langdurige samenwerking.

Proof of the pudding

Het FEI-Norma-PBF-platform is het eerste inkoopplatform van FEI, maar het Eindhovense

bedrijf wil er nog wel meer oprichten. 'We kijken eerst hoe dit gaat werken. We zijn zeer enthousiast, maar *the proof of the pudding is in the eating*.' Voor elk nieuw project is een nieuw suppliersplatform nodig: elk project kent zijn eigen toeleveranciers, looptijd, regels en afspraken. Norma en PBF werken steeds hechter samen en willen de platformconstructie ook bij andere oem'ers promoten. Pol: 'Het platform doorbreekt klassieke mechanismen en heeft grote voordelen naar de markt. Wij hebben klanten waar Norma nog niet binnen is en andersom. Dit geeft meer kracht en nieuwe mogelijkheden.' Oude Mulders is ook een en al optimisme. De manier van werken met FEI is nieuw, maar dit kan niet fout gaan, volgens hem. De rolverdeling en de regels zijn duidelijk en de openheid is er. Oude Mulders: 'Dit is spannend en boeiend. We gaan hier gezamenlijk voor en nemen elkaar als partijen zeer serieus.' ●

links

www.feicompany.com
www.normabv.nl
www.pbfgroup.nl