

Preferred customership: een ontbrekende schakel?

Niels Pulles & Jasper Veldman, Universiteit Twente

Inleiding

Voor veel bedrijven lijkt de afhankelijkheid van leveranciers de laatste jaren te groeien. Het uitbesteden van productieactiviteiten, het betrekken van leveranciers in productontwikkeling en gezamenlijke kwaliteitsprogramma's zijn hier slechts enkele voorbeelden van. Zoals in het artikel van Roel Schuring al werd beschreven kunnen er behoorlijke voordelen worden gehaald uit goede relaties met toeleveranciers. Maar een toeleverancier kan zijn aandacht niet aan iedereen geven. Met welke toeleverancier moet je samenwerken? Hoe kun je een toeleverancier overhalen om met je samen te werken? Wat zijn de effecten daarvan in strategisch opzicht?

Wat recent onderzoek

Recente onderzoeken aan de Universiteit Twente proberen wat meer licht te werpen op dat soort vragen. In Schiele, Hüttinger en Veldman (2011) is gekeken naar de factoren die de innovativiteit van een toeleverancier bepalen. Uit dit artikel kwam naar voren dat twee concepten een belangrijke rol spelen. Ten eerste lijken de competenties van de toeleverancier (in termen van bijvoorbeeld projectmanagement of R&D uitgaven) belangrijk te zijn voor de innovativiteit van de toeleverancier. Daarnaast identificeerden deze onderzoekers een ander concept dat nog maar weinig in de wetenschappelijke literatuur wordt aange troffen: de zogeheten 'preferred customer status'. Dit is het best uit te leggen als de mate waarin afnemers de beste middelen van de toeleverancier ter beschikking krijgen. Uit het onderzoek bleek dat preferred customer status in vergaande mate bijdraagt aan de innovativiteit van de toeleverancier naar de afnemer toe. Een andere opmerkelijke bevinding was bovendien dat toeleveranciers die een afnemer als preferred customer zien, veel gunstiger prijzen voor de afnemer hanteren, iets wat voor velen indruist tegen de intuïtie en logica.

Of je als afnemer preferred customer bent wordt vooral duidelijk in tijden van grote schaarste. In de nasleep van de tragische ramp in Fukushima ontstond er in Azië een groot tekort aan kwalitatief hoogwaardige displays (Schiele, 2012). Siemens, een belangrijke speler op de Aziatische markt, had in de jaren daarvoor erg geïnvesteerd in zijn relaties met Japanse leveranciers. Zo kregen leveranciers die door Siemens als strategisch werden beschouwd, ceremonieel certificaten overhandigd waarin de banden tussen de leverancier en Siemens 'officieel' werden vastgelegd. Na de aardbevingen ontstond grote schaarste aan displays omdat veel van de fabrieken volkomen stil lagen. Toen na een aantal weken de productie weer opgang kwam (medewerkers stonden daarvoor letterlijk

in tenten te produceren), kreeg Siemens als nagenoeg enige klant de juiste displays geleverd. Door officieel de banden met hun Japanse leverancier te benadrukken, werd Siemens een preferred customer van deze leveranciers. Siemens' marktaandeel steeg daardoor zo enorm, dat concurrenten Siemens tot dusver niet meer in hebben kunnen halen.

Het relatieve belang van preferred customership in innovatieprocessen wordt mooi omschreven in het artikel van Pulles, Veldman en Schiele (2012). Daarin wordt aange toond dat het hebben van een goede relatie met een toeleverancier (geïllustreerd door bijvoorbeeld succesvolle supplier development programma's en preferred customership) belangrijker is dan de karakteristieken van de toeleverancier zelf (wat te meten is met bijvoorbeeld de professionaliteit en specialisme van de toeleverancier). Uit nog recenter onderzoek blijkt dat bedrijven met behulp van gerichte strategieën preferred customer kunnen worden, en daarmee kunnen ze een aanzienlijk concurrentievoordeel behalen. Hoe bedrijven dat voor elkaar kunnen krijgen en wat de implicaties zijn voor kwaliteitsmanagement zal hieronder beschreven worden.

Preferred customership - een nieuw paradigma

Steeds meer bedrijven realiseren zich dat ze de beste leveranciers in hun industrie aan zich moeten binden om hun concurrenten voor te blijven. Het is gebleken dat bedrijven die goede leveranciers aan zich kunnen binden, beter presteren dan concurrenten die dat niet (kunnen) doen. De relaties die bedrijven opbouwen met leveranciers zijn anders dan de traditionele koper-leverancier relaties waarin voornamelijk de prijs van de producten of diensten belangrijk zijn. Succesvolle bedrijven bouwen een relatie die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen waarbij ook de winstgevendheid voor de leverancier belangrijk is. Het is gebleken dat leveranciers in dit soort relaties, bereid zijn om



Niels Pulles (boven) & Jasper Veldman (onder), Universiteit Twente.



iets extra's te doen voor hun klanten. Maar, veelal levert een leverancier ook aan concurrenten. Wanneer een leverancier aan een klein aantal bedrijven levert die met elkaar concurreren, kan niet iedereen de beste producten krijgen. Wanneer concurrenten een leveranciersnetwerk delen, is het daardoor heel moeilijk om een concurrentievoordeel te behalen door middel van relaties met leveranciers. Toch zijn er voorbeelden van bedrijven die exact dezelfde leveranciers hebben als hun concurrenten, maar toch beter presteren. Toyota was daar in de jaren 90 een goed voorbeeld van. Dyer and Hatch (2006) geven een treffende beschrijving. Om aan de 'Buy American' wet van de VS te voldoen, moest Toyota een groot deel van zijn onderdelen voor de Amerikaanse markt bij Amerikaanse leveranciers kopen. Een gevolg hiervan was dat Toyota gebruik moest maken van hetzelfde leveranciersnetwerk als zijn belangrijkste Amerikaanse concurrenten. Deze concurrenten hadden een sterkere onderhandelingspositie omdat ze veel grotere volumes kochten. Ondanks dat Toyota relatief nieuw was in de Amerikaanse auto-industrie, en een zwakkere positie had dan zijn Amerikaanse concurrenten, behaalde Toyota in 2006 een winst die hoger was dan de gecombineerde winsten van GM, Ford en DaimlerChrysler samen. Daarnaast hadden de auto's van Toyota ongeveer 40% minder defecten.

Het voorbeeld van Toyota laat zien dat bedrijven concurrentievoordeel kunnen halen uit hun leveranciersnetwerk, zelfs als dit netwerk wordt gedeeld met concurrenten. Daardoor beperken de voordelen van een preferred customer status zich niet alleen tot de levering van fysieke producten, zoals het voorbeeld van Siemens in Fukushima liet zien. Leveranciers maken, al dan niet bewust, keuzes in hoe ze hun middelen over klanten verdelen. Bijvoorbeeld, slechts enkele klanten krijgen de beste ideeën, de nieuwste technologieën, of de mensen aan hun kwaliteitstraject toegewezen. Niet elke klant is koning, maar het bedrijf dat in staat is om de toewijding van zijn beste leveranciers naar zich toe te trekken, kan belangrijke voordelen halen in zijn concurrentiestrijd.

Toyota, net als Siemens, was in staat om een preferred customer van zijn strategi-

sche leveranciers te worden. Een preferred customer haalt daardoor betere resultaten uit zijn relaties met een strategisch leverancier dan zijn concurrenten. Een preferred customer is hiertoe in staat omdat zijn leverancier de preferred customer 'prefereert' over zijn andere klanten. Een leverancier zal daardoor, bijvoorbeeld, beter zijn best doen in een kwaliteitsprogramma van een preferred customer dan in het programma van een klant die niet de preferred customer status heeft.

Belangrijke aspecten in het behalen van een preferred customer status zijn *aantrekkelijkheid en tevredenheid van de toeleverancier* (Pulles, Schiele en Veldman, 2012). Bedrijven zoals Siemens en Toyota hebben in de bovenstaande voorbeelden laten zien dat ze heel goed in staat zijn om leveranciers aan zich te binden door een hogere aantrekkelijkheid en tevredenheid van de toeleverancier. Aantrekkelijkheid is de attractiviteit van een bedrijf ten opzichte van zijn concurrenten. Een bedrijf dat er om bekend staat de kwaliteit van zijn leveranciers structureel te verbeteren met een supplier development programma's, zal bijvoorbeeld attractiever zijn dan een bedrijf dat er om bekend staat zijn leveranciers uit te knijpen. Tevredenheid van de toeleverancier slaat op de mate van tevredenheid van een leverancier in een relatie met zijn klant. Een leverancier zal bijvoorbeeld tevredener zijn met een klant die kwaliteitsproblemen in samenwerking probeert op te lossen, dan met een klant die alleen maar de hoogste kwaliteit voor de laagste prijs eist.

In ons onderzoek komen we steeds meer bedrijven tegen die zich realiseren dat het belangrijk is om een goede relatie op te bouwen met strategische leveranciers. Bedrijven die hierin voorop lopen, hantieren bijvoorbeeld een supplier satisfaction index waarin de tevredenheid van leveranciers wordt gemeten. Met name in gezamenlijke kwaliteitsprogramma's met uw leveranciers kan het daarom belangrijk zijn om u af te vragen of de prioriteit van uw leveranciers ook daadwerkelijk bij uw bedrijf ligt. De mate waarin een leverancier zich committeert aan de relatie met uw bedrijf, kan namelijk zo maar het verschil maken tussen een succesvolle en een mislukte samenwerking.

Literatuur

- Dyer, J.H., Hatch, N.W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 17 (8), 701-719.
- Pulles, N., Veldman, J., Schiele, H. (2012). Why some suppliers contribute better to buyer innovation than others: empirical study into supplier characteristics and buyer-supplier relationships. *International Purchasing & Supply Education & Research Association*, 21st Annual Ipsera Conference (Napels, Italië).
- Pulles, N., Schiele, H., Veldman, J. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction, and preferred customer status: concept definition and exploration of practice. *International Purchasing & Supply Education & Research Association*, 21st Annual Ipsera Conference (Napels, Italië).
- Schiele, H., Hüttinger, L., Veldman, J. (2011). Supplier innovativeness and supplier pricing: the role of preferred customer status. *International Journal of Innovation Management*, 15 (1), 1-27.
- Schiele, H. (2012). Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research-Technology Management*. Jan-Feb, 44-50.