

Samen eruit komen is het motto

DE IMPACT VAN CORONA OP INKOOP

Het coronavirus heeft een impact op alles, ook op inkoop. Met de pandemie die de wereld nu in haar greep heeft staat ook het vakgebied inkoop tegenover heel andere uitdagingen dan voorheen. Wat zo vanzelfsprekend leek, is het niet meer en wat een routineproduct leek wordt plots strategisch.

DOOR KOEN DE WIJS EN ROYAN VAN VELSE*

Ineens was er schaarste. De schaarste wordt enerzijds veroorzaakt door een verminderde productiecapaciteit en minder transport, anderzijds door een extreem hoge vraag. Die vraag is aan de ene kant heel legitiem, maar wordt ook voor een deel veroorzaakt doordat afnemers eigen veiligheidsvoorraden aanleggen. Voor inkoop is het lastig om te bemachtigen wat niet (voldoende) voorhanden is. Ook al heb je met het contracteren een zekere risicospreiding toegepast door voor een bepaald product twee of meer leveranciers te selecteren, dan nog bestaat de kans dat die leveranciers allemaal uit China komen en stilliggen. De globalisering van inkoop die altijd werd geprezen vanwege het grote prijsvoordeel blijkt nu in een aantal gevallen averechts te werken.

Een actueel voorbeeld van schaarste betreft mondmaskers. De hele wereld wil opeens mondmaskers. Niet alleen ter bescherming tegen het coronavirus maar ook voor het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden in bijvoorbeeld de zorg en de industrie. Ook technische onderdelen, apparatuur, grondstoffen en andere producten zijn opeens moeilijker te verkrijgen ondanks alle schaduwscenario's die bedrijven getroffen hebben.

SCHAARSTE IS PRIJSOPDRIJVEND

De wet van de handel houdt in dat schaarste de prijs opdrijft. Dit is een interessant inkoop- en verkoopprincipe. Wat staat er in de contracten? Zijn de prijzen vast voor een bepaalde periode en hoeveelheid? In hoeverre is er sprake van overmacht? Hoe is de relatie tussen klant en leverancier? Trekken ze elkaar in coronatijd het vel over de oren of komen ze elkaar juist tegemoet? Zijn prijzen überhaupt nog wel leidend wanneer spullen absoluut nodig zijn? Je kunt je afvragen of het achteraf wel zo verstandig is geweest om bepaalde producten en pakketten uit het niet-strategische Kraljic-segment jaarlijks te tenderen in plaats van meer aandacht te besteden aan de relatie met de leverancier. Is het partnership bestand tegen deze uitdagingen en hoe solidair zijn partijen met elkaar, nu en in de toekomst?

De basis voor die gezamenlijke toekomst wordt nu gelegd. We leven in een periode waarin klant en leverancier - met alle thuiswerkplekken en beeldverbindingen - veel meer bij elkaar in de huiskamer komen dan voorheen. Er ontstaat ook hierdoor een zekere verbondenheid en saamhorigheid.

ALTERNATIEVEN

Het zoeken naar alternatieven en nieuwe leveranciers neemt veel tijd in beslag. Aanbieders

>>

poppen op en hebben voorraden waar zelfs ondernemingen die vitale en cruciale dienstverlening verrichten amper aan kunnen komen. Ze verschijnen vanuit het niets via sociale media of in de mailbox. Beslissen moet dan heel snel omdat de voorraden anders weer vergeven zijn.

Hierdoor is er te weinig tijd voor een grondige check van producent, product en distributeur. In een aantal gevallen blijken deze dan ook niet te goeder trouw te zijn. Helaas maken sommige aanbieders op misdadige wijze misbruik van de coronacrisis.

Wanneer leveranciers de afgelopen jaren goed in kaart zijn gebracht door een inkoopafdeling helpt het netwerk wel degelijk om aan correcte producten te komen. Ook de houding die je als inkoper in het verleden hebt aangenomen tegenover die leveranciers is doorslaggevend. Of je de hand hebt gereikt of genadeloos bent geweest bepaalt

Nu wordt de basis voor de gezamenlijke toekomst gelegd

mede de gunfactor. Partnership is een rode draad maar ook hier geldt: wat er echt niet is, is er ook niet. Een stevige vinger aan de pols houden is dan van belang.

PRIJSDALINGEN

Kunnen prijzen ook dalen? Iedereen staat voor dezelfde uitdaging en de meeste ondernemingen krijgen flinke financiële klappen te verduren. Betalingstermijnen worden in veel gevallen in goed overleg al opgerekt naar 60 of zelfs 90 dagen. Inkoopers en leveranciers overleggen in deze tijd veelvuldig over de dienstverlening. Wanneer er minder gebruik wordt gemaakt van bepaalde diensten kunnen partijen het eens worden over het tijdelijk terugbrengen van het niveau en van het tarief. Dat gaat bijvoorbeeld over kantoren die tijdelijk niet gebruikt worden, een catering die voorlopig niet nodig is of schoonmaakwerkzaam-



Wordt voorlopig geen gebruik gemaakt van catering, dan kunnen partijen het eens worden over het tijdelijk terugbrengen van het niveau en van het tarief.



Inkopers en leveranciers moeten elkaar ook in deze tijd blijven opzoeken, zij het virtueel of op afstand.

heden die gereduceerd kunnen worden. In sommige gevallen gaan de gesprekken over een tijdelijke korting op de prijzen om deze crisis financieel überhaupt door te kunnen komen.

UITSTEL OF AFSTEL?

Veel werkzaamheden worden onderbroken of uitgesteld door de crisis. Dit gebeurt omdat de middelen om het werk uit te voeren gewoonweg niet voorhanden zijn of omdat gelet op het virus de werkzaamheden een te groot gezondheidsrisico behelzen. De leverbetrouwbaarheid van een leverancier komt ongewenst in een heel ander daglicht te staan. Voor alle partijen is opschorting beter dan afstel: het biedt de kans om constructief in overleg te gaan over de gemaakte afspraken en deze op grond van onvoorziene omstandigheden te verplaatsen. Na de crisis kunnen de partijen dan ook weer oprabbelen en meehelpen aan het opbouwen van de economie. Soms echter is afstel de enige optie. Dat is een strop voor iedereen.

WIE DRAAIT OP VOOR DE SCHADE?

In beide gevallen luidt de vraag welke partij de schade betaalt. Bij reeds uitgevoerd werk zal de

Overmacht inroepen is gebonden aan regels

betalingsplicht in de meeste gevallen bij de opdrachtgever liggen. Bij gepland en nog niet uitgevoerd werk kan er een discussie ontstaan. Heeft één van de partijen al (aantoonbare) kosten gemaakt? Zijn deze redelijk en billijk? Heeft hij er alles aan gedaan om deze te minimaliseren? Wordt er een beroep gedaan op overmacht of onvoorziene omstandigheden?

In veel (goede) contracten is een clause opgenomen over deze force majeure die geen schadeloosstelling kent maar enkel verliezers. De overmacht is behoudens in het contract ook opgenomen in art 6:75 BW. Het inroepen van deze overmacht is wel gebonden aan een aantal regels. De Romeinse juristen al zeiden dat er geen verplichting kan zijn om het onmogelijke te doen. De uitvoering van de dienst moet namelijk wel onmogelijk zijn door de pandemie.

LEVEN EN LATEN LEVEN

Samen eruit komen is het motto. Inkopers en leveranciers moeten elkaar ook in deze tijd blijven opzoeken, zij het virtueel of op afstand. Ze hebben elkaar hard nodig en moeten eerlijk zaken blijven doen. Goede en snelle communicatie speelt hierbij een belangrijke rol.

En daarna? De lessons learned van de coronacrisis zijn nu al uitdagend. Veel ziekenhuizen hadden al een pandemievoorraad opgebouwd die toch niet opgewassen bleek tegen deze crisis. Gaan alle partijen in en buiten ons land dat voortaan doen? Gaat de overheid dit coördineren? Ook daar zal in de samenwerking tussen inkopers en leveranciers over gesproken worden. <<



*Koen de Wijs (rechts) en Royan van Velse zijn beiden inkoper in Arnhem. Koen bij Ziekenhuis Rijnstate en Royan bij SUEZ Recycling & Recovery.