

“Zonde van de tijd om het puin van je voorganger op te ruimen”

TENDEREN: DE ZIN EN ONZIN

Tenders en aanbestedingen: veel ondernemers hebben ermee te maken. En steeds weer die vraag: doe ik mee of niet? En zo ja: hoe zorg ik ervoor dat ik 'm ook win? Interessante materie, ook voor ondernemers die geregeld grote offertes uitbrengen. Want tenderen blijkt vooral een mindset te zijn.



B

51

BEDRIJFVIG OSS

AANBESTEDINGEN EN TENDERS

Een aanbesteding is een opdracht van een bedrijf of overheidsinstelling waarop je als toeleverancier kunt inschrijven. De opdrachtgever legt van tevoren specificaties vast – zoals prijs, kwaliteit en leveringstijd – waaraan het reagerende bedrijf moet voldoen. Dit bedrijf maakt op basis van deze specificaties een offerte, waarin het de specificaties van het product of de dienst beschrijft. De opdrachtgever zal daarop besluiten wie de opdracht krijgt. Prijs, kwaliteit en duurzaamheid kunnen hierbij een rol spelen. Het woord tender is het Engelse woord voor 'aanbesteding'. Feitelijk betekenen deze woorden dus hetzelfde.

Zelf een tender uitschrijven in plaats van offertes op te vragen kan heel positief werken. In een tender worden namelijk alle specificaties van de gevraagde producten en diensten beschreven. De reagerende partij moet vervolgens meer doen dan 'alleen' een prijs geven; in de meeste tenderdocumenten moet je visie tonen, kennis delen en praktische oplossingen voorstellen.

Mark van de Burgt, Chief Commercial Officer van het Osse Vetipak, doet mee aan tenders, maar schrijft ze ook weleens zelf uit: "Wij doen dat alleen bij niet-strategische producten, zoals kantoorartikelen of wc-papier. Op die manier houd ik mijn leveranciers scherp. Als we géén tender uitschrijven en het volgens de 'reguliere' weg doen, betalen we namelijk al gauw twintig procent te veel."

NEK UITSTEKEN

Meedoen aan een tender is weer een heel ander verhaal. Pim Ketelaars is partner bij Hello New Day, een bureau in Den Bosch dat bedrijven begeleidt bij de indiening van tenders. Hij is enthousiast over 'tenderen': "Meedoen aan tenders dwingt je om over je bedrijfsvoering na te denken. Past die nog bij de klantbehoefte? En waar moet je vernieuwen om de klant te blijven verwonderen?"

Je moet dus je nek uitsteken. Daar helpen we onze opdrachtgevers mee."

"Je moet dan denken aan tenders met een voorbereidingsperiode van drie weken tot trajecten waar we wel een half jaar tot een jaar mee bezig zijn", vervolgt Pim. "Als je goed en gecontroleerd naar de indiening toewerkt, kan dat in je voordeel werken. Bijna iedereen begint namelijk met het opschrijven van zijn eigen verhaal. Wij besteden heel veel tijd aan de vraag van de klant: wat wil die klant nu écht?"

SAMENWERKING

Ervaringsdeskundige Mark van de Burgt doet regelmatig mee aan grote tenders, maar wordt er over het algemeen niet blij van: "Het voordeel van meedoen aan tenders is dat je scherp blijft in wat je te bieden hebt. Als we meedoen aan een tendertraject, vragen we altijd alle data op: wat wil een klant en tegen welke voorwaarden? We kijken daar altijd goed naar, maar besluiten ook regelmatig om níet mee te doen. De reden? De meeste bedrijven kijken vooral naar de kosten; kwaliteit is dan secundair. Omdat ik daar niet in geloof, heeft deze methode niet mijn voorkeur."

Mark en Pim geloven beiden in langdurige samenwerking tussen klant en leverancier. Pim: "Een tender uitschrijven zie ik daarbij als een mooie manier om een goede partner te selecteren. Overheidspartijen moeten dat zelfs, omwille van transparantie." Mark snapt dat op zich, maar vult aan: "Prijs is bij ons niet het belangrijkste verkoopargument. Wat we liever doen? Samen het verschil maken. We kunnen veel meer voor de klant verdienen als we gezamenlijk bekijken hoe we producten en processen kunnen verbeteren. En het mooie is: door een langlopende relatie met de klant aan te gaan en regelmatig te overleggen over hoe we elkaar kunnen verbeteren, kunnen we voor de klant meer besparen dan met een tender."

VAN DIVERGEREN TOT WINSTSTRATEGIE

Pim nuanceert, omdat hij tenderen ziet als een manier waarop je samen kunt verbeteren: "Wij zijn er dan ook van overtuigd dat je een derde van je beschikbare tijd bezig moet zijn met divergeren. In tenderbegrippen is dat het analyseren van wat nu eigenlijk de vraag van het bedrijf is en wat de werkelijke behoefte achter die vraag is."

50

BEDRIJFVIG OSS

Mark van de Burgt is Chief Commercial Officer bij Vetipak, dat hoogwaardige co-pack oplossingen biedt voor A-merken en private labels op het gebied van fast moving consumer goods. Hij schrijft weleens een tender uit, maar doet er uaker aan mee.



Pim Ketelaars is innovatie-aanjager en partner bij Hello New Day, dat bedrijven helpt succesvol te innoveren. Hij ziet tenders als een manier om je te verdiepen in de markt en te vernieuwen, zodat het – bij een professionele aanpak – aan beide kanten veel oplevert.

“TENDERS DWINGEN TOT HET VERLEGGEN VAN GRENZEN”

Hoe je dat doet? Door goed om je heen te kijken, af en toe achterover te leunen en jezelf en de ander continu vragen te stellen. Uiteindelijk bepalen we met welke argumenten we de tender gaan winnen – de winststrategie – en daar wijken we tot aan de indiening niet meer vanaf.”

Pim vindt het dus interessant om mee te doen aan tenders: “Jazeker, er zitten zeer positieve kanten aan, met name bij tenders waar kwaliteit even zwaar weegt als prijs, of zelfs zwaarder. Dan word je gedwongen om na te denken over je bedrijf, je dienst of je product. En je wordt getriggerd om te innoveren en je grenzen te verleggen.”

“Er zijn bedrijven, zoals IKEA, die erom bekend staan dat ze elke drie tot vijf jaar een tender uitschrijven voor één van hun producten, bijvoorbeeld spaanplaat”, legt Pim uit. “Als je spaanplaat aan IKEA mag leveren, is dat natuurlijk een geweldige order. Maar omdat die tender elke drie jaar wordt gehouden, worden de deelnemende spaanplaatbedrijven aangezet om hun product of dienst continu te vernieuwen en verbeteren. Het heeft geen zin om daar enkele weken van tevoren over na te gaan denken; dan ben je te laat. Om de opdracht van IKEA te behouden of te krijgen, moet je echt het hele jaar bezig zijn met kwaliteitsverbetering. Dat maakt dat je als toeleverancier je grenzen moet durven verleggen.”

COMPETITIE ÉN SAMENWERKING

De variëteit aan tenders is enorm: sommige bedrijven schrijven bijvoorbeeld voor bepaalde producten jaarlijks tenders uit, maar de periode kan ook veel langer zijn. Mark: “Wij kennen bedrijven die om de twee à drie jaar een tender uitschrijven, maar er zijn er ook die dat elke vijf à zeven jaar doen. Elke drie jaar is echt ingewikkeld in onze sector. Omdat het verpakken van bepaalde producten grote investeringen vraagt, ben je eerst een jaar aan het investeren. Het jaar erop draai je normaal en pas het jaar daarna begin je winst te maken. Je kunt je voorstellen dat je minder bereid bent om te investeren als er na drie jaar een kans is dat de order naar iemand anders gaat. Daarom is een periode van vijf tot zeven jaar voor onze sector veel reëler.”

BETERE MIDDELEN

Mark is wat minder overtuigd van de positieve kanten van een tender dan Pim. Hij denkt dat er – zeker bij bestaande trajecten die al een grote customer intimacy kennen – betere middelen zijn om de kwaliteit te verbeteren dan met een tender.

“Met veel van onze klanten werken we al jaren samen en hebben we een grote customer intimacy opgebouwd. In zulke gevallen zitten we veel liever regelmatig tafel om te kijken hoe het loopt, waar we kunnen verbeteren en waar we kosten kunnen besparen, dan dat we elke twee of drie jaar meedoen aan een tender. De korte termijnfocus – die een tender nou eenmaal vaak in zich heeft – zorgt dat men zich vooral concentreert op de prijs. Aan sommige tenders doe ik dan ook niet eens mee, omdat ik weet dat ik in het eerste jaar alleen maar het puin van mijn voorgangers aan het opruimen ben. En dat kan de bedoeling niet zijn. De lange termijn dáár gaat het ons om.”

VAN SPECIFICATIES NAAR OFFERTE OF TENDERDOCUMENT

Bij het uitschrijven van een tender zijn de specificaties cruciaal. In de gunningsleidraad wordt toegelicht op basis van welke criteria gegund wordt; in het specificatiedocument staat wat de opdrachtgever belangrijk vindt. Denk hierbij aan prijs, kwaliteit en duurzaamheid, maar ook aan bijvoorbeeld leveringsvoorwaarden. Taalgebruik, vormgeving, tone-of-voice en aanvullende gegevens over het bedrijf en zijn visie kunnen ook een rol spelen bij de gunning.