

Hoe speel je als verkoper succesvol in op inkoop 2.0?

Van kempfanen naar partners

INKOOP WORDT STEEDS MEER BUSINESSGEDREVEN AANGESTUURD. INKOPERS STELLEN ZICH HARDER EN KRITISCHER OP EN HECHTEN MINDER WAARDE AAN DE PERSOONLIJKE RELATIE. OM IN DE RACE TE BLIJVEN, MOETEN VERKOPERS ZICH PROFESSIONEEL OPSTELLEN EN IN DE HUD VAN DE INKOPER KRUIPEN. EXPERTS ROB SNOEIJEN EN PAUL VAN BILSEN VERTELLEN HOE JE DAT HET BESTE DOET.

Interview en tekst **LOUISE I.E. VAN BORSELEN-ROERING**

Inkopers handelen vandaag de dag steeds meer in de geest van de strategie van hun bedrijf. Ze acteren veelal niet meer alleen, maar maken deel uit van multidisciplinaire (buying) teams. In de praktijk betekent dit dat inkopers binnen organisaties een belangrijke rol krijgen toebedeeld om

de strategische doelen te bereiken. Dat reikt verder dan alleen het bezig zijn met bestelprocedures. De inkoper moet kijken hoe hij de marktpositie van zijn bedrijf kan versterken: doet hij dat door goedkopere of juist duurder producten te gaan inkopen, moet hij het aantal leveranciers terugbrengen of moet hij leveranciers beoordelen op de toegevoegde waarde die ze kunnen bieden? Inkopers moeten kosten reduceren en meedenken hoe het bedrijf zijn voorsprong kan behouden. Hiertoe stappen inkopers steeds vroeger in het koopproces, om zo het meeste geld te kunnen verdienen. Ze worden dan ook steeds professioneler, kritischer en stellen zich harder en scherper op in de onderhandelingen.

ONVOLDOENDE MEERWAARDE

Om te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen binnen het inkoopvak, zullen verkopers steeds meer in de huid van de inkoper moeten kruipen. Om dat goed te kunnen doen hebben verkooptrainer *Rob Snoeijen* en inkooptrainer *Paul van Bilsen* de 'Inkooptraining voor verkopers – van fighting naar handshake' ontwikkeld.

Van Bilsen: "Inkopers ervaren de toegevoegde waarde van hun leveranciers vaak als onvoldoende. Veel verkopers kennen de toegevoegde waarden van hun eigen organisatie niet of nauwelijks en zijn hierdoor onvoldoende in staat deze als meerwaarde 'te verkopen'. Het gevolg is dat veel verkoopgesprekken vooral over de prijs gaan, waarbij

inkoop het onderste uit de kan wil en de verkoper opzadelt met minimale tarieven en marges."

Snoeijen: "Die harde opstelling is te verklaren uit het feit dat inkopers steeds strenger afgerekend worden op hun inkoopperformance. Naast de verscherping van de onderhandeling



Rob Snoeijen

Rob Snoeijen is directeur van SalesTopics. Hij is trainer, coach, spreker en auteur van de boeken *Verras de klant*, *Knuffel de klant* en *Verleid de klant*.



Paul van Bilsen

Paul van Bilsen heeft een inkoopachtergrond en ruime ervaring in commerciële functies en managementposities in het bedrijfsleven. Hij is directeur van Van Bilsen Trainingen en werkt onder andere samen met opleidingsinstituten NEVI, NCOI Groep en ICM.

staan inkopers ook steeds minder open voor de persoonlijke relatie met een verkoper; ze zijn minder loyaal. Er zijn zelfs bedrijven die bewust frequent van inkoper wisselen om te voorkomen dat er emotionele banden met verkopers ontstaan.”

PROACTIEF EN CREATIEF

Hoe houd je als verkoper dan toch grip op het inkoopproces? *Snoeijs*: “Door je tijdens het hele verkoopproces of de gehele contractduur proactief en creatief op te stellen. Veel verkopers trekken pas iets uit de kast op het moment dat het contract verlengd of aanbesteed moet worden, maar je moet juist continu toegevoegde waarde kunnen bieden.” Iets wat *Van Bilsen* volmondig beaamt: “De inkoper wordt steeds meer voorin het proces betrokken, al bij het vaststellen van de specificaties. Hierbij is de input van het multidisciplinaire team nodig, maar ook de input van de leverancier, die met zijn kennis en expertise de specificatiefase kan versterken. Een verkoper die zich in dat stadium, in de preselectiefase, proactief opstelt, meedenkt en creatief is, onderscheidt zich positief en voegt direct waarde aan de business van de inkoper toe.”

Als verkoper moet je dus continu in beeld blijven. Niet om, zoals wellicht voorheen, een ‘bakkie te doen en bij te praten’, maar om met ideeën en oplossingen te komen die de business

Verkopers trappen te vaak in de valkuil van aannames

van de klant kunnen versterken. “Elke ontmoeting tussen verkoper en inkoper moet waardevol zijn, anders kan de inkoper beter via internet bestellen,” stelt *Snoeijs*.

SELECTIECRITERIA

Voor een goede propositie is het van belang inzicht te hebben in de selectiecriteria van de inkoopende partij. *Van Bilsen*: “Inkopers maken steeds

Eigenschappen	Gewicht	Leverancier A		Leverancier B		Leverancier C	
		Cijfer	Score	Cijfer	Score	Cijfer	Score
Financiële status	0,10	7	0,70	7	0,70	8	0,80
Leveringsbetrouwbaarheid	0,15	7	1,05	7	1,05	9	1,35
Prijs	0,40	9	3,60	9	3,60	8	3,20
Service/garantie	0,10	7	0,70	8	0,80	9	0,90
Nauwkeurigheid	0,25	8	2,00	7	1,75	9	2,25
Totaal	1,00		8,05		7,90		8,50

Figuur 1. Voorbeeld van een vendorratingmodel.

meer gebruik van het *vendorratingmodel* (zie *figuur 1*), waarin zij hun wensen, de daarbij behorende wegingsfactoren en de verschillende leveranciers tegen elkaar afzetten. Natuurlijk kun je niet alles met cijfers omkleeden, maar op die manier krijgt een inkoper toch een aardig beeld van de verschillen in performance tussen leverancier A, B en C.”

Snoeijs: “Als verkoper heb je de taak die selectiecriteria helder te krijgen tijdens je gesprek met de inkoper. Met het stellen van de juiste open vragen en dieptevragen moet een verkoper in staat zijn een goede analyse te maken van de punten waarop de inkoper straks gaat beslissen: Wat zijn voor u nu de doorslaggevende criteria? Waarom zijn deze punten belangrijk? Wat verwacht u van ons als leverancier op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen? ... Dit doorvragen gebeurt echt te weinig. Verkopers trappen te vaak in de valkuil van aannames. Om dit eruit te slopen moet je veel trainen, en dat geldt niet alleen voor de onervaren verkopers. Het risico als een verkoper wat langer meedraait, is dat hij denkt dat hij alles al weet, waardoor ook hij snel dreigt te verzanden in aannames. Een verkoper moet hier dus ALTIJD alert op zijn, want de werkelijkheid van de klant is vaak anders. Twee klanten in een vergelijkbare branche en markt kunnen immers verschillende motieven hebben om te kopen.”

Een andere manier van gespreksvoering is dus een voorwaarde om de klant goed te kunnen bedienen en een volwaardige sparringpartner te zijn, maar dat blijkt in de praktijk niet mee te vallen. “Ik zie leveranciers soms toch te veel op een eiland zitten. Ze produceren hun

product en brengen dat bij de inkoper, maar ze kijken niet naar de totale supply chain, terwijl tegenwoordig de ‘total cost of ownership’ een sleutelfactor is. Kom dus van dat eiland af en kijk samen met de klant hoe je in de supply chain kosten kunt reduceren. Het draait bij kosten niet alleen om de prijs van je product, maar om het totale plaatje en de toegevoegde waarde die je, ook elders in de keten, kunt brengen,” vertelt *Van Bilsen*. “Houd steeds voor ogen hoe je voor de inkoper meer waarde voor zijn organisatie kunt creëren. Stel veel maar vooral de juiste vragen, kom zoveel mogelijk te weten van het businessproces. Kweek vertrouwen door jezelf open, transparant en kwetsbaar op te stellen; dan willen klanten best veel vertellen. Klanten spreken ook graag over hun successen, vraag daar eens een keer naar om de deur verder open te krijgen,” adviseert *Snoeijs*.

BETER ONDERHANDELEN

Om de zaken optimaal uit te onderhandelen moet de verkoper zich goed voorbereiden, iets wat met regelmaat verzaakt wordt is de ervaring van beide heren. Belangrijk is om de *belangen* helder te hebben: wat zijn de belangen of doelen van de inkoper? En welke *informatie* is nodig om goed voorbereid aan de onderhandelingstafel te komen? Ten slotte moet de verkoper bepalen welke *doelen* hij met het gesprek wil bereiken. *Snoeijs*: “Veel verkopers hebben geen duidelijke doelstelling en als ze die hebben, vergeten ze die vaak uit te spreken aan het begin van het gesprek. Vraag je dus af wat je komt doen bij de klant. En zorg ervoor dat je een gestructureerd gesprek voert.” Een handig hulpmiddel hierbij is de

VERKOOPMETHODEN EN -TECHNIEKEN

Herformuleer bezwaren tot positieve wensen

Bedenk dat achter elk bezwaar een wens zit. Door die op tafel te krijgen kan de verkoper het gesprek in positieve zin ombuigen en nadenken over mogelijkheden in plaats van te blijven steken in onmogelijkheden. We geven enkele voorbeelden.

Bezwaar: "Ik denk niet dat uw oplossing erg flexibel is ten opzichte van de nieuwe toepassingen."

Reactie: "U vindt het dus belangrijk dat nieuwe ontwikkelingen goed in te passen zijn?"

Antwoord: "Ja."

Reactie: "Zullen we eens kijken wat mogelijk is?"

Bezwaar: "Eerlijk gezegd denk ik niet dat onze organisatie met deze voorwaarden akkoord gaat."

Reactie: "Natuurlijk moeten de voorwaarden door u kunnen worden geaccepteerd. Wat wilt u veranderen aan mijn voorstel?"

Bezwaar: "Dit lijkt mij geen goed voorstel."

Reactie: "Op welke punten wilt u het voorstel verbeterd zien?"

checklist. Tijdens de voorbereiding maakt de verkoper een checklist die hij tijdens de onderhandeling (mentaal) afvinkt. Deze checklist bestaat uit de volgende onderdelen:

- stel de doelstelling van de onderhandeling vast;
- schat de machtspositie van elke partij in en bedenk hoe je je eigen machtspositie kunt versterken;
- ga op zoek naar gemeenschappelijke belangen;
- bepaal je onderhandelingsstrategie, subdoelen, tactieken en onderhandelingsruimte;
- bepaal de samenstelling en de rolverdeling van je onderhandelingssteam;
- bedenk hoe je de onderhandeling wilt beëindigen.

De onderhandelingsvaardigheden verbeteren is een kwestie van trainen, veel oefenen, veel praktijkervaring en evaluatie. *Van Bilsen:* "Een ervaren verkoper is vaak veel meer gericht op samenwerking en de onervaren verkoper meer op winnen – en dat geldt ook voor jonge inkopers! Er ontstaan

Zie het prestatiecontract als een kans om je bedrijf weer op te voeden

veel sneller conflicten bij onervaren onderhandelaars. Ervaring is dus belangrijk, maar je moet ook voorkomen dat je eenzijdig wordt. Het blijft de kunst jezelf de spiegel voor te houden en in de breedte te blijven." *Snoeijs:* "Die spiegel voorhouden kan heel simpel door je na elke onderhandeling af te vragen: Welk cijfer zou ik mezelf geven voor deze onderhandeling? En waarom? Wat ging goed, wat kan beter? Een verkoper die zichzelf kan reflecteren is in staat beter te worden." Ook de joint visit met de salesmanager kan een verkoper helpen meer zelfkennis te verkrijgen.

BEZWAREN WORDEN WENSEN

Tijdens de onderhandelingen speelt de inkoper het hard en het is een kwestie van tijd voordat de eerste weerstanden en bezwaren uitgesproken worden. Hoe kan een verkoper daarmee omgaan?

Snoeijs: "Ga vooral niet meediscussieren, maar ga in oplossingen denken. Dat geeft een positieve draai aan het gesprek." *Van Bilsen* onderstreept dit: "Het leuke van bezwaren is: als je die krijgt, dan gaat het verkopen beginnen! Wees je er als verkoper van bewust dat achter elk bezwaar een wens zit. Ga door op die wensen en blijf niet steken in onmogelijkheden."

LEVERANCIERSSTRATEGIEËN

Waar een verkoper verder op moet kunnen anticiperen zijn de verschillende leveranciersstrategieën die de inkoper hanteert. Elke leveranciersstrategie

heeft immers een andere aanpak. *Van Bilsen:* "Bij een leverancier van knelpuntproducten (producten die de inkoper lastig kan krijgen) stelt de inkoper zich nadrukkelijk anders op dan bij een leverancier van hefboomproducten (voor jou tien anderen) of van strategische producten (partnership). Bij de hefboomproducten zijn de leveranciers meestal gelegenheidspartners. De onderhandelingsstrategie van de inkoper is hier het maximaal benutten van de inkoopkracht en het creëren van barrières. Zorg dus dat je uit de hoek van hefboomproducten komt en een strategische partner wordt." *Snoeijs:* "Je moet je kunnen onderscheiden. Als verkoper verkoop je drie dingen: jezelf, je bedrijf en de oplossing. Producten zijn uitwisselbaar. Een bedrijf wordt al iets lastiger, heeft een eigen identiteit ... dus door meer te vertellen over wat de klant ervoor terugkrijgt als hij met jou zakendoet, wat jouw organisatie allemaal voor hem kan

Wie zich vergeet voor te bereiden, bereidt zich voor om vergeten te worden

doen, ben je al meer onderscheidend. Het echte verschil zit 'm echter bij de verkoper zelf: in zijn handelen, in zijn creativiteit. Dus verkoop jezelf. Ga op zoek naar de gezamenlijke klik en belangen. Werk aan je gunfactor."

PARTNERSHIP EN PRESTATIES

Om de belangen van hun bedrijf optimaal te kunnen behartigen zullen inkopers steeds vaker kiezen voor minder leveranciers. De leveranciers die overblijven, zullen echter steeds meer strategische partners zijn. *Van Bilsen:* "Bedrijven maken vaker de keuze om niet alles zelf te willen produceren. In de praktijk betekent dat dat men meer zal gaan inkopen, zodat het bedrijf innovatiever blijft en zijn positie in de markt kan behouden en verbeteren. Met het opzetten van samenwerkingsverbanden met bestaande leveranciers en nieuwe,

innovatieve leveranciers wordt het tij gekeerd: de business groeit en marges blijven overeind. Stel je dus op als een adviespartner die meedenkt.”

Het bedenken van oplossingen voor de klant kan op uiteenlopende gebieden, zoals:

- producten op voorraad houden voor de klant;
- mee ontwikkelen;
- gezamenlijke marketinginspanning;
- opleiden van personeel;
- meedenken over kostenreductiemogelijkheden, ook in de supply chain;
- maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- gegevens uitwisselen via electronic data interchange.

Aan zo'n verregaande samenwerking met leveranciers stelt inkoop wel hoge eisen, die vaak in een prestatiecontract worden vastgelegd. Belangrijk is dat je als verkoper

hier realistisch en open over bent: welke doelen zijn haalbaar en welke niet? *Van Bilsen*: “Zie het prestatiecontract ook als een kans om je bedrijf weer op te voeden. Kijk samen met je directie hoe je verbeteringen in je eigen bedrijf kunt doorvoeren. Als je die verbeteringen realiseert, ben jij de leverancier geworden die zich onderscheidt en kan hard maken dat hij goede oplossingen levert en afspraken kan waarmaken.” *Snoeijen*: “Je blijven ontwikkelen als persoon en als bedrijf is ontzettend belangrijk. Om daarbij te helpen en verkoop meer inzicht te laten krijgen in de denkwijze en tactieken van inkopers hebben wij een praktijkgerichte inkooptraining voor verkopers ontwikkeld, waarin wij het beste van twee werelden samenbrengen (Verkoop versus Inkoop). Met de inzichten en tools uit deze training is een verkoper in staat de inkoper beter te doorgronden, met meer deals en betere marges als resultaat. Bedrijven kunnen daar zelf ook hun steentje aan bijdragen: zet verkopers eens een paar uur bij de inkopers neer.

Blijf niet steken in onmogelijkheden

Laat ze met elkaar kennis uitwisselen en van elkaar leren. Investeren in kennis en vaardigheden verdient zich heel snel terug, vooral op het gebied van onderhandelen.” ●

LOUISE I.E. VAN BORSELEN-ROERING

Freelance vakjournalist, tekstschrijver en eindredacteur
www.tekstbureauLouise.nl

Wilt u meer inzicht in hoe een inkoper denkt en handelt? Scan de QR-code voor meer informatie.



Anders Vergaderen



Vergaderen met een personal touch?

Foto: Irene Dhert, Vergadertafel van Muiden

Brainstormen in een monumentale molen, vergaderen op een zeiljacht, knopen doorhakken in een middeleeuws kasteel of teambuilden onder een ooievaarsnest?

Complexe vraagstukken vragen om een creatieve aanpak. Omgeving en sfeer zijn van grote invloed op de effectiviteit en productiviteit van een zakelijke bijeenkomst. De meest creatieve ideeën komen tot stand op de meest inspirerende plekken.

AndersVergaderen.nl biedt meer dan tachtig anders-dan-anders, kleinschalige, alternatieve vergaderlocaties die aanzetten tot anders denken, andere oplossingen en anders communiceren.

Wat dacht u van een voormalig stationsgebouw, een gerestaureerde kerk, een karakteristiek grachtenpand, een zeventiende-eeuws klooster of een luxe woonboot?

Meer inspiratie tijdens uw volgende vergadering?

Het begint bij AndersVergaderen.nl