

DE OPMARS VAN INKOOP

In de business-to-business markt deden veel verkopers tot voor kort rechtstreeks zaken met de DMU of diens specialisten: zo verkocht bijvoorbeeld de IT-verkoper rechtstreeks aan de IT-functionaris van zijn klant. En zo ging het in veel verschillende markten. De laatste tijd worden deze verkopers echter opeens geconfronteerd met inkopers en inkoopteams. Met als gevolg dat offertes vaker dan voorheen verloren worden en als er wel een deal tot stand komt, dan toch tegen veel lagere marges dan voorheen. Wat is er aan de hand? En hoe moeten verkopers daarop inspelen?

Het inkoopvak is sterk in opkomst en staat aan de vooravond van haar strategische doorbraak. Oorzaak? De almaar toenemende concurrentiedruk. De toon wordt dan ook gezet in de hoog-competitieve sectoren zoals de automobielandustrie, de fast moving consumer goods en de IT- en telematica-sector.

Voor de rest van de wereld was inkoop tot voor kort een terra incognita. Daarin komt nu in ras tempo verandering. Steeds meer directies ontdekken inkoop als een uitgelezen kans om het competitief vermogen te versterken. Dit artikel gaat in op de ontwikkelingen binnen inkoop en zet de consequenties voor marketing en sales op een rij.

‘BUSINESS AS USUAL’

Voor verkopers is al hetgeen zij verkopen primair. Voor de (in)kopers echter niet. Zij kopen zowel in voor hun primaire als voor hun secundaire proces. En dat geeft een belangrijk verschil in de relatie tussen leverancier en afnemer. Eerst de definitie: primaire inkopen zijn zaken die het bedrijf weer verlaten in het produkt dat verkocht wordt: grondstoffen, halffabrikaten, assemblages en handelsgoederen. De inkoper is in deze markten al lang actief.

Nieuw is het acteren van inkoop in alle secundaire markten: bij de aanschaf kapitaalgoederen, technisch materiaal en onderhoud en alle goederen en diensten voor de ondersteunende processen (marketing, automatisering, facility management en P-gerelateerde inkopen als bijvoorbeeld flexwerk, opleidingen en consultants. In veel gevallen was voorheen de manager van het betreffende functiegebied de koper, of tenminste de decision maker. De marketeer kocht zijn reclame in, de personeelsmanager de uitzendkrachten en opleidingen, de facility manager contracteerde catering en schoonmaken, de IT-manager de hard- en software.

Het manco in dit koopproces is de commercie. Waar de verkoper commercieel goed getraind is, acteert een kopende manager die andere belangen heeft en de commerciële vaardigheden mist om de deal uit te onderhandelen. Logischerwijs is het huidige instrumentarium van de verkopers in deze markten dan ook afgestemd op deze doelgroepen en hun specifieke behoeften.

Vanuit bedrijfsvoeringsoptiek is dit weinig professionele koopgedrag van organisaties wel begrijpelijk, maar vergeten wordt dat op deze wijze meestal een fors deel van de kostprijs van een produkt wordt vastgelegd, hetgeen een stevige invloed heeft op de kostprijs van het produkt dat men op de markt brengt.

HET BELANG VAN INKOOP

Uit diverse marktonderzoeken blijkt dat organisaties gemiddeld 60 % (!) van de beschikbare middelen besteden aan leveranciers. Directies komen dan ook tot de volgende inzichten:

- De secundaire inkopen vinden op grote schaal versnipperd plaats, leidend tot grote aantallen leveranciers (soms zijn er meer leveranciers dan medewerkers). Bij de meeste inkoopbeslissingen wordt geen inkoopexpertise ingezet en managementinformatie ontbreekt. Kortom, dit deel van de bedrijfsvoering wordt nog niet beheerst.
- Beheersing is wel zinnig, want elke inkoopbesparing komt direct in het resultaat terecht.

- Wil men echt kunnen concurreren, dan volstaat het niet (langer) om de eigen prestaties te managen. Dan is de keus van de juiste leveranciers en het managen van hun prestaties minstens zo belangrijk.

Dergelijke inzichten veroorzaken nogal forse verschuivingen. Steeds meer organisaties pakken met verve inkoop op om tot fundamenteel betere inkoopprestaties te komen. Alleen de bedrijfstakken waarin heftige concurrentie woedt, vinden we in de hogere fasen van het inkoopontwikkelingsmodel (zie kader). Verreweg de meeste ondernemingen bevinden zich nog in fase 1 of 2. Maar wel is duidelijk dat steeds meer ondernemingen in beweging komen. De verkoper zal de laatste tijd dan ook met name de typerende kenmerken van fase 2 bij zijn (grotere) klanten tegenkomen.

Omdat niet elke inkoper opgewassen is tegen deze nieuwe taak en er de nodige heilige huisjes binnen organisaties in het geding zijn, gaat dat zeker niet zonder slag of stoot. Maar de beweging is ingezet en onomkeerbaar.

NIEUWE KLANTEN MET NIEUWE KOOPMOTIEVEN

Dat is het sterkst zichtbaar bij de secundaire inkopen. Hier wordt de totale vraag/behoefte op concernniveau geaggregeerd en door inkoopteams getendered. Het al dan niet binnenhalen van dergelijke omvangrijke opdrachten wordt cruciaal voor de verkoper. Tegelijkertijd heeft hij echter te maken met inkoopteams die ongenaakbaar lijken, transparantie afdwingen en op een kille wijze hun keus maken tussen de ontvangen aanbiedingen. Een keus die gebaseerd lijkt op de laatste pagina van de offerte, de kosten. Zonder aandacht voor de personal touch, de unique selling points en de veelgeprezen service.

De inkoper benadert het inkoopvraagstuk veel rationeler dan de oude klant. Dat lijkt een verlies aan waarden, maar dat is maar betrekkelijk. Feit is dat veel ondernemingen teveel op emotie, gevoel en subjectieve mening inkopen. Bottom line gaat het om de kosten. Een onderneming die van fase 1 naar fase 2 gaat, heeft belangrijke doelen te realiseren:

- een eind maken aan de verspilling die het versnipperde inkopen met zich meebrengt;
- het enorme aantal leveranciers drastisch terugbrengen tot een aantal dat men kan overzien en managen;
- het manageable maken van de inkoopstromen en -belangen;
- het verbeteren van de winstgevendheid en daarmee de concurrentiepositie.

Dat verkopers hierop lang niet altijd een goed antwoord hebben, blijkt uit de weerstand die zij hier tegen bieden. Blijkt ook uit het weggeven van marge om een contract maar binnen te halen. De (professionele) inkoper is echter helemaal niet uit op het bereiken van een lagere marge; hij wil de kosten verlagen. Weggeven van marge helpt wel een beetje (10-20 % van de kostprijs), maar het kan de kwaliteit van de dienstverlening onder druk zetten en het helpt onvoldoende. Wat nodig is, is dat inkoper en verkoper samen werken aan verlaging van de kostprijs van het produkt (80-90 % van de kosten). Als een verkoper een offerte moet uitbrengen, dan vergroot hij zijn scoringskans zienderogen als hij er door zijn vakkennis en creativiteit in slaagt de kostprijs van zijn produkt te verlagen. Dat vereist overigens wel dat de verkoper de kostprijs van zijn produkt kent. En dat is lang niet bij alle leveranciers het geval, zo blijkt in de praktijk.

De mogelijkheden om de kosten c.q. de kostprijs van het produkt te reduceren, zijn legio:

- Het helpen van de klant bij het reduceren van zijn behoefte.
- Het bevorderen dat het produkt van de leverancier het probleem van de klant daadwerkelijk oplost. Ondernemingen maken veel kosten door miskopen, het op elkaar afstemmen van het produkt en het probleem/de behoefte (denk bijvoorbeeld aan het inzetten van administrateurs en systeembeheerders) en gebruikskosten (bijv. kosten interne verhuizingen bij meubilair).
- Het verbeteren van de directe kostprijs van het produkt door:
 - marketpricing & targetcosting: de verkoopprijs is niet de resultante van kosten + opslagen + marge, maar dat proces wordt omgekeerd.

Vanuit een gewenst marktaandeel wordt bepaald welke verkoopprijs haalbaar is. Marge en opslagen eraf, en duidelijk is wat de kostprijs van het produkt (maximaal) mag zijn.

- produktmanagement, research & development, inkoop en de toeleveranciers van de leverancier (her)ontwikkelen het produkt om binnen de target-kostprijs te komen.
- opzetten van supply chain management, global sourcing, concentratie op kerncompetenties, uitbesteden van niet-kerntaken, etc. etc.
- het verbeteren van de eigen inkoopprestaties, met name om de overhead te reduceren.

Overigens past hier wel een waarschuwing. De ontwikkeling van inkoop zal met vallen en opstaan gebeuren. De verkoper kan in de praktijk geconfronteerd worden met inkopers die de verkeerde vragen stellen, verwachtingen niet waarmaken of de ontwikkeling van het vak niet kunnen bijbenen. Met al deze mogelijkheden moet rekening worden gehouden als de offerte wordt uitgebracht. Enkele tips:

- Als de verkeerde (offerte-aan)vraag wordt gesteld, geef dan wel het goede antwoord.
- Stel condities aan de condities: waaraan moet de klant voldoen om van de geoffreerde condities gebruik te kunnen maken? Denk aan volumeafspraken en procesverbeteringen, als gevolg waarvan de kosten voor de leverancier verminderen).
- Giet de overeenkomst met de klant in de vorm van een service level agreement: beide partijen komen overeen welke criteria gedurende de looptijd van het contract gelden voor de *wederzijdse* prestaties. De gemaakte afspraken in een standaard contract zijn redelijk statisch en gelden doorgaans ongewijzigd voor de gehele contractperiode. In een service level agreement kan aan de gemaakte afspraken een veel dynamischer karakter worden gegeven.

Een ander ingrediënt voor succes is het voorzien in de behoeften van de klant. Het klinkt misschien schrijnend in een wereld waarin zoveel getraind wordt op klantgerichtheid boven produktgerichtheid, maar ook hier ziet de

werkelijkheid er vaak anders uit. Een uitzendbureau levert uitzendkrachten, een leasemaatschappij levert auto's, een verzekeringsmaatschappij levert zekerheid, etc. etc. Allemaal producten, die de klant nogeens moet transformeren naar een oplossing voor zijn feitelijke probleem/behoefte. Een voorbeeld: een professionele facility manager sluit in toenemende mate service level agreements met zijn interne klanten af. Een deel van de diensten wordt geleverd door zijn eigen mensen, maar een belangrijk deel ook door leveranciers. Een back-to-back overeenkomst met de leverancier ligt dan voor de hand (de inhoud van de service level agreement met de leverancier is identiek aan de - relevante - inhoud van de service level agreement die de facility manager met zijn interne klant heeft). In de praktijk komt dit echter nog maar weinig voor. Met alle afstemmingsproblemen en kosten vandien.

Overall moet de klant ervoor zorgen dat het produkt en het probleem/de behoefte op elkaar worden afgestemd. Terwijl dat niet zijn business, noch zijn competentie is. De juiste houding van de verkoper is dan ook niet het produkt leveren, maar een oplossing voor het probleem van zijn klant. En daarmee slaat hij twee vliegen in één klap:

- hij versterkt het onderscheidend vermogen ten opzichte van zijn concurrenten;
- hij draagt zichtbaar bij aan het succes van zijn klant.

SAMENVATTING

Geruggesteund door de toenemende concurrentiedruk, de omvang van het inkoopverbeterpotentieel en de ontluikende belangstelling hiervoor van het topmanagement, is het inkoopvak aan een stevige opmars begonnen. De consequentie is dat verkopers in toenemende mate geconfronteerd worden met nieuwe, commercieel vaardige klanten met nieuwe koopmotieven. Bij wie de beproefde verkoopvaardigheden, klantbenadering en verkoopinstrumentarium niet lijken aan te slaan.

De eerste reactie is er wellicht één van weerstand. Ten onrechte. De opkomst van de (professionele) inkoper biedt goede mogelijkheden om de

relatie tussen leverancier en klant intensief en blijvend te maken. Maar dan moet de verkoper zijn nieuwe klant wel leren kennen, diens koopmotieven begrijpen en diens (werkelijke) behoeften leren te vervullen. Die leveranciers die:

- kans zien de kostprijs van hun produkt te verbeteren,
- het probleem van de klant overnemen en oplossen en
- daarmee bijdragen aan het succes van zijn klant,

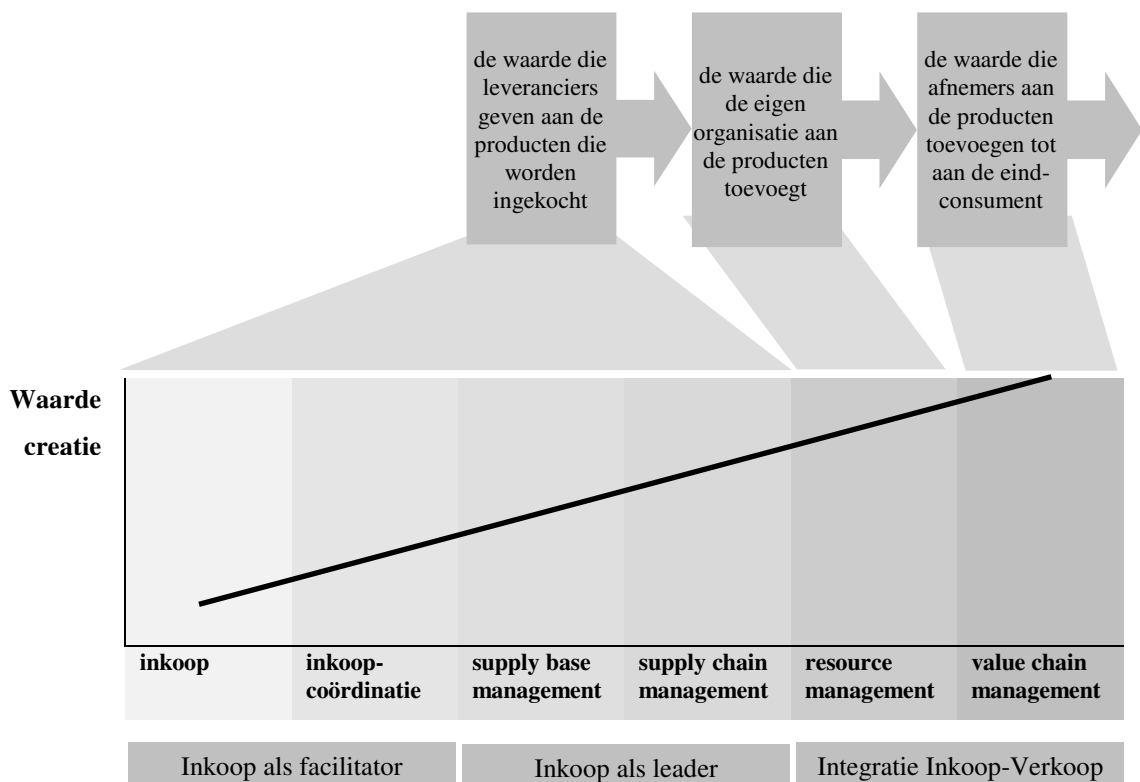
zal zich dan ook sterk onderscheiden en een belangrijke voorsprong op zijn concurrent kunnen nemen.

*door G.J. Rietveld, algemeen directeur van Compendium Group in Bussum,
een internationaal adviesbureau gespecialiseerd in inkoopvraagstukken.*

KADER 1

DE ONTWIKKELING VAN INKOOP

Door het bestuderen van de trendsetters in de internationale markt en de gangbare competitieve strategieën (waaronder met name waardeketens, kerncompetenties en outsourcing), is het volgende inkoopontwikkelingsmodel¹ tot stand gekomen.



Fase 1 Inkoop

In de eerste fase is het management zich nog niet bewust van het inkoop-potentieel. De meeste strategische en tactische inkoopactiviteiten vinden buiten de afdeling inkoop plaats. De afdeling inkoop is belast met (een deel van de uitvoering) en daarom bovenal transactiegericht en reactief.

¹ ©Technische Universiteit Eindhoven en Compendium Inkoopconsultants, 1997.

Fase 2 Inkoopcoördinatie

Het management gaat over tot een gecoördineerde aanpak. Inkoop krijgt een veel tactischer rol: bundelen van behoeften bij één of enkele leveranciers, leidend tot een drastische sanering van het leveranciersbestand. Inkoop wordt een professionele facilitator binnen de onderneming. Vleugelwoorden zijn kostenreductie, standaardisatie, transparantie en beheersbaarheid.

Fase 3 supply base management

Managers vormen zogenaamde vendorboards, belast met het beheren van (de prestaties van) de voorkeursleveranciers. De focus op kostenreductie maakt plaats voor performance. Het inkoopbelang wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering, budgetten en jaarplannen.

Fase 4 supply chain management

Bedrijven in de keten gaan samenwerken aan het stroomlijnen van de goederen- en informatielogistiek. De focus op performance maakt plaats voor concentratie op de consument. Het theoretisch optimum aan het eind van deze fase is dat de inputzijde van de onderneming volledig geoptimaliseerd is.

Fase 5 resource management

In fase 5 wordt de optimalisatiefocus verlegd naar de outputzijde van de onderneming: leidraad wordt het scheppen van maximale waarde bij de te verkopen producten. Daarvoor worden zowel in- als externe bronnen gebruikt. De keus voor een in- of externe bron wordt ingegeven door het criterium kerncompetentie.

Fase 6 value chain management

Het adagio is het binnen de gehele keten maximaliseren van de waarde voor de eindconsument. Daarin worden ook de afnemers nadrukkelijk betrokken. Door heroriëntatie op kerncompetenties en virtueel ondernemen worden oude ketens afgebroken en nieuwe ketens ontworpen. Concurrentie vindt niet meer plaats tussen ondernemingen maar tussen ketens.

KADER 2

Compendium in Bussum en Bureau Zuidema in Leusden hebben voor de doelgroep commercieel topmanagent een geïntegreerde training verkoopstrategieën ontwikkeld om een effectief antwoord te bieden op de opkomst van inkoop, leidend tot behoud c.q. uitbouw van marktaandeel en marge.