

GERCO RIETVELD
WAT BEZIELT MIJN KLANT!?
Ondernemen in onzekere tijden

Conclusies

- De zakelijke markt is omgeslagen van een verkopersmarkt naar een kopersmarkt. Inkopers zijn de spelbepalers geworden en de meesten deinen er niet voor terug hun leveranciers steeds verder uit te knippen. De macht van inkoop is de laatste decennia enorm toegenomen. Ondernemers laten zich uitkleden door inkoop en worden letterlijk naar het slachthuis geleid.
- We leven niet – zoals misschien gedacht – in een crisistijd. De groeimotor van de economie is uitgeput. Het is meer dan waarschijnlijk dat de koopkracht langdurig blijft krimpen en structureel naar een lager niveau gaat.
- Schaf de afdelingen inkoop en verkoop af; integreer het in de business. Maak er een client service organisatie van.
- Veel bedrijven hebben dichtgeslibde klantaorta's die gedotterd moeten worden.
- Een paar klanten die eigenlijk geen focusklanten zijn, kunnen je als een parasiet van binnenuit opvreten.

Executive summary

In zijn boek *Wat bezielt mijn klant!?* betoogt auteur Gerco Rietveld om de afdelingen verkoop en inkoop maar af te schaffen. Deze afdelingen zorgen alleen maar voor ruis op de lijn. Want waar gaat het feitelijk om: de eindgebruiker en de leverancier van het product. Die moeten samen praten over wat de beste oplossing is. Dat is heel iets anders dan louter prijs. Zowel inkoop als verkoop moeten in de businesslines worden geïntegreerd.

Verkoop moet daarbij – ook in het gure klimaat van nu – op zoek naar het perfecte klantenbestand, en dan niet in de competitieve rode maar in de nieuwe blauwe oceaan. Of via de tussenweg: de groene weide. Neem hoe dan ook afscheid van de klanten die je niets opleveren en focus je op de klanten waar je toegevoegde waarde aan kunt bieden. Een paar negatieve klanten kunnen je als een parasiet van binnenuit opvreten. Veel bedrijven zijn als een dichtgeslibde aorta; verkeerde klanten die de aders verstoppen. Dit soort bedrijven heeft een dotterbehandeling nodig die het overtollige vet verwijdert en ondernemersbloed weer doet stromen. Jaag ook niet altijd op de grote vissen. Bij kleine visjes kun je makkelijker om inkoop heen.

Inkoop en verkoop zijn twee werelden met mensen van onverenigbare karakters. In *dealmaking* zijn het tegenpolen en dat is lastig zakendoen. *Wat bezielt mijn klant!* met een uitroepteken moet *Wat bezielt mijn klant?* met een vraagteken worden. Wat houdt mijn klant nu echt bezig? Dan kun je ook in onzekere tijden prima ondernemen.

Summary

Bedrijven in de zakelijke wereld worstelen momenteel met twee big issues: het gure economische klimaat en de schade die inkopers veroorzaken. Gerco Rietveld brengt in zijn boek *Wat bezielt mijn klant!?* deze vraagstukken samen en biedt oplossingen om eruit te komen.

Inkoop heeft als discipline de laatste decennia enorm aan kracht gewonnen. Waar je vroeger als manager zelf nog wel eens een bestelling kon doen, moet nu alles via inkoop. Inkoop bepaalt het spel en is zelf ook nog eens scheidsrechter. Het begon rond 1990 met de inkoop-tsaar López de Arriortúa bij General Motors die als *cost cutter* GM weer winstgevend maakte. Nu zitten we weer in een crisis en weer moet inkoop in een guur economisch klimaat geld verdienen voor organisaties. De vertrouwde verkopersmarkt is daardoor nu echt omgeslagen in een kopersmarkt. Verkoop dit met de handen in het haar, schrijft zich blauw aan offertes, maar ziet de klant steeds voor de goedkoopste – en lang niet altijd beste – oplossing kiezen. Met debacles als de Fyra tot gevolg.

De rol van inkoop

In *Wat bezielt mijn klant!?* betoogt auteur Gerco Rietveld om de afdelingen verkoop en inkoop maar af te schaffen. Deze afdelingen zorgen alleen maar voor ruis op de lijn. Allereerst bespreekt hij de rol van inkoop (versus verkoop). Verkopers raken keer op gefrustreerd door de onmacht die ze voelen omdat ze zaken doen met inkopers. Inkoop kiest het spel, bepaalt de spelregels en levert ook nog de scheidsrechter. Hoe mooi het product ook, het draait om prijs.

Het inkoopvak heeft de laatste decennia een enorme groei doorgemaakt. Kon je vroeger rechtstreeks zakendoen met de klant, in steeds meer situaties is de inkoper daar tussen gekropen. In betere tijden was verkoop gaaf. Je bouwde een relatie op met een klant en meer dan eens groeide dat uit tot vrienden voor het leven. Zakendoen deed je op de golfbaan en was leuk. Die tijd is voorbij. Een relatie opbouwen, is er steeds minder bij.

Helden

De huidige crisis blijft een *perfect storm* voor inkoop. Zo kon Ahold doodleuk leveranciers een brief sturen met 'vanaf heden houden we 2% op uw factuur in'. De leverancier pruttelde even,

GERCO RIETVELD

strategist

maar kon deze mooie klant niet missen en ging uiteindelijk toch door de knieën. Inkopers zijn helden geworden. 'Ik bespaar dus ik besta' is hun levensmotto anno 2013.

De essentie van inkoop is dat ze kostenbesparing al product leveren, zeker in tijden van crisis. In de gereedschapskist van inkoop zit meestal maar één instrument: prijsreductie. Afstandelijk en schriftelijk kenmerken tegenwoordig de markt. Kil en meedogenloos verstoort de inkoper het eens zo aangename en succesvolle leven van de verkoper. Inkopers zijn ook een ander slag mensen dan verkopers. Inkopers zijn sterk analytisch en zaakgericht, maar daardoor ook weinig sensitief. De verkoper staat daar diametraal tegenover en die werelden vinden elkaar dan ook slecht. Zeker in crisistijden.

Recessie

Inkoop is niet de bron van de recessie in Europa, maar wel de oorzaak dat de recessie zich verdiept en verbreedt. Maar de grenzen lijken ook hier zo langzamerhand bereikt. Ook inkoop kan steeds minder knijpen. Omdat betalingstermijnen steeds verder worden opgerekt (tot al 180 dagen in Engeland), raakt uiteindelijk de gehele toeleverketen geïnfecteerd en ernstig verzwakt. Is dat vooral inkoop aan te rekenen, het bedrijfsleven worstelt met een tweede grootheid: het gure economische klimaat. Volgens de auteur is deze crisis een andere dan voorgaande crises. Was het wezen van een crisis altijd een kortstondige noodsituatie, volgens Rietveld is deze crisis van blijvende aard. 'We zijn op weg naar een nieuwe economische orde; een nieuw maatschappelijk evenwicht. Mijn beeld is dat de wereld het simpelweg niet vol kan houden om te denken en handelen in termen van groei.' De welvaart zoals we die nu kennen, keert volgens Rietveld dan ook niet terug. 'De derde industriële revolutie is uitgewerkt en we zijn er niet in geslaagd een vierde te vinden. Het achterliggende groeimodel is uitgewerkt.' Dat betekent dat de rol van inkoop ook uitgespeeld raakt. Er valt domweg niet meer te snoeien straks.

Oplossingen

Enerzijds hebben we dus te maken met een guur klimaat dat niet fundamenteel gaat veranderen, tegelijkertijd hebben we te maken met inkopers die leveranciers uitkleden. Hoe kunnen we dan toch ondernemen in onzekere tijden? Gerco Rietveld maakt duidelijk dat niet iedereen tot de winnaars kan behoren, maar dat degenen die zich aanpassen wel een florissante tijd tegemoet kunnen gaan. Hij komt met een aantal oplossingen.

Groene weide

Het heeft volgens Rietveld geen zin om je met z'n allen in de rode oceaan te wagen. In de rode oceaan is het een bloedbad van elkaar beconcurrerende bedrijven. Het is het domein van de inkopers: alleen op prijs concurreren. Je kunt beter in de blauwe oceaan gaan zwemmen. Daar bevinden zich nog veel minder concurrenten en kun je makkelijker ondernemen. Daar kun je ook vaak nog om inkoop heen omdat niemand dat product levert. De auteur realiseert zich dat de grote overstap van de rode naar de blauwe oceaan voor veel organisaties een lastige is. Er is een alternatief: de groene weide. Een veel makkelijker begaanbare weg. De groene weide is in twee stappen te bereiken:

1. De onderneming moet beslissen om de rode oceaan echt te willen verlaten en een nieuwe koers uitzetten. Het bedrijf in de groene weide moet investeren in kernactiviteiten en in kernrelaties. De niet-kernactiviteiten moeten worden afgebouwd.
2. Op een andere wijze kijken naar de organisatie. Doel ervan is te ontdekken hoe een bedrijf veel beter kan presteren. De kracht en vitaliteit van een bedrijf kan worden opgevijseld door op vijf perspectieven een doorbraak te realiseren:
 - a. Gericht op waarde: dat ontstaat als iemand een goed begrip heeft van de manier waarop kanten producten gebruiken en wat ze ermee willen bereiken.
 - b. Gericht op het doel: hoeveel medewerkers werken daadwerkelijk aan het realiseren van de businessdoelstellingen?
 - c. Gericht op processen: producten verliezen veel van hun waarde als niemand de processen managet.
 - d. Gericht op relaties: onderken welke klanten echt waardevol zijn voor een bedrijf en neem gaandeweg afscheid van klanten die organisaties louter onder druk zetten.
 - e. Gericht op de toekomst: nu de toekomst zeer onvoorspelbaar is, is het meer dan raadzaam een bedrijf zo in te richten dat het wendbaar en schaalbaar is.

Het perfecte klantenbestand

Eén van de conclusies op de vraag 'Hoe kom ik uit de negatieve cirkel?' luidt: bedrijven moeten veel meer op zoek naar het perfecte klantenbestand. Bedrijven hebben nu vaak veel te veel klanten in portefeuille die helemaal niets opleveren of misschien zelfs geld kosten. Gezonde bedrijven hebben veel kleine klanten. Jaag dus als bedrijf niet altijd op de grote vissen. Focus op de klanten waar je een echte relationele band mee hebt. Dan stuur je geen blinde offertes meer op een aanbesteding, maar ga je in dialoog met de klant en probeer je samen een oplossing te bedenken. Prima als inkoop daarin faciliteert, maar die mag niet leidend zijn in dat proces.

Omgaan met inkopers

Het is de kunst om ver voordat een offerte wordt uitgestuurd een relatie op te bouwen met de relevante managers. Dan moet je dus om inkoop heen. Dus is een gebruikshandleiding 'omgaan met inkopers' handig. De auteur geeft de volgende inzichten in het 'inwendige' van de inkoper:

- de inkoper is vooral actief in het hefboomkwadrant (scherpste aanbieding). In het strategische kwadrant (onmisbaar product) staat hij vaak buitenspel. Zorg dat je daar als leverancier terecht komt in het overleg;
- de inkoper staat buitenspel wanneer je 'onder de radar binnenkomt';
- wanneer je als verkoop in actie komt als de offerteaanvraag binnenkomt, ben je al te laat;
- onderschat de inkoper echter niet. Hij bereidt zich meestal grondig voor;
- probeer bij een offerteaanvraag altijd in contact te komen met de eigenlijke klant en dat is dus niet inkoop;
- met professionele inkopers valt goed zaken te doen. Onderken wel dat er steeds meer sprake is van twee koopmotieven: product en kostenverlaging.

Afscheid nemen

Blijft over het punt van afscheid nemen van klanten die de aorta verstoppen. Wanneer moet je nu toch afscheid gaan nemen?

- Neem afscheid van afnemers die facturen niet binnen zestig dagen betalen. Zij zijn degenen die het voortbestaan van een organisatie het meest bedreigen.
- Neem afscheid van afnemers waarvan de inkopers anderszins *faul play* spelen. Zoals het toepassen van factuurkortingen, opeisen van incidentele vergoedingen (retentiegeld, tekengeld etcetera) en welke vorm van contractbreuk dan ook.
- Afnemers waarvan de inkopers op prijs inkopen en daarbij de duimschroeven voortdurend verder aandraaien, moet je ook buiten zetten.
- Neem afscheid van afnemers waarvan een bedrijf te afhankelijk is geraakt.

Lessons learned

- Veel bedrijven hebben dichtgeslibde aorta's die gedotterd moeten worden. Klanten die geld kosten, moeten ingeruild worden door focusklanten.
- In Engeland zie je al onder druk van inkoop betalingstermijnen van 180 dagen. Hier van 120 dagen. Als geld niet rondgepompt wordt, valt alles stil. De macht van inkoop moet doorbroken worden.
- Gezonde bedrijven hebben veel kleine klanten. In het perfecte klantenbestand bestaat de grootste uit maximaal enkele procenten van de omzet.
- Ontsnappen uit de rode oceaan kan door het verontwaardigde 'Wat bezielt mijn klant toch!' te vervangen door 'Wat bezielt mijn klant eigenlijk?'.
- Als je meer omzet wilt, moet je stoppen met verkopen. Verkopen komt in de praktijk namelijk neer op het overtuigen van de klant. Dat betekent dat de verkoper aan het zenden is en dat zijn belang centraal staat, in plaats van dat van de klant.
- De Pavlov-reactie van een klant is dat hij de pijn doorschuift naar de afnemer, waardoor beide bedrijven in een neerwaartse spiraal terechtkomen.
- Geen gesprek, geen offerte uitbrengen.
- Stel in de offerte niet het eigen bedrijf centraal maar dat van de klant.

Managementboek Summaries

Ronald Buitenhuis

november 2013