

INKOOP

VOOR VERKOPERS

“Begrijp eindelijk hoe inkopers werken en denken!”

“Maak kennis met de Prijskoper!”

“Dus dat is zijn inkoopstrategie!”

Door: Anton Rutgers

Compleet met inkoopwoordenboek

Tweede druk, 2015

©2015 Anton Rutgers

Copyright Nederlandse editie ©2015 Anton Rutgers / +CLICK!

Grafische vormgeving & opmaak:

YM DESIGN

www.ymdesign.nl

Eindredactie:

Erik Möller

Voor info, contact en bestellingen:

www.clicktrainingen.nl

ISBN 978 90 823 4930 6 / NUR 600

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission by the author.

Inhoudsopgave

1.	Preview: Ontdek de inkooptypes®	14
1.1	De inkooptypes®	16
1.2	De inkoopstrategie	18
1.3	De verkooptypes®	21
1.4	Beter aansluiten op inkoop	22
2.	Wat is Inkoop?	26
2.1	Het ontstaan van inkoop	27
2.2	Directe en indirecte inkoop	28
2.3	De inkooporganisatie	31
2.4	De volwassenheid van inkoop	37
2.5	Volwassenheidsfasen	37
3.	Het inkoopproces	40
3.1	De inkoopstrategie	41
	3.1.1 <i>Interne en externe marktanalyse</i>	43
	3.1.2 <i>Portfolioanalyse</i>	45
	3.1.3 <i>Analyse van de eigen aantrekkelijkheid als klant</i>	50
	3.1.4 <i>Analyse van de onderhandelingspositie</i>	52
3.2	Het tactische inkoopproces	55
	3.2.1 <i>Behoeftte bepalen</i>	55
	3.2.2 <i>Evalueren en selecteren van leverancier</i>	56
	3.2.3 <i>Onderhandelen en contracteren</i>	57
3.3	Het operationele inkoopproces	58
	3.3.1 <i>Implementeren en bestellen</i>	59
	3.3.2 <i>Bewaken van de prestatie</i>	59
	3.3.3 <i>Evalueren en verbeteren</i>	61
4.	De inkooptypes®	62
4.1	Identificeren van de verschillende soorten inkopers	64
	4.1.1 <i>Moment van betrokkenheid in het inkoopproces</i>	66
	4.1.2 <i>Mate van integratie in de organisatie</i>	66
4.2	De Verwerver	68
4.3	De Prijskoper	73
4.4	De Pionier	82
4.5	De Tacticus	89

5.	De verkooptypes®	98
5.1	Identificeren van de verschillende soorten verkopers	99
	5.1.1 <i>Moment van betrokkenheid in het verkoopproces</i>	99
	5.1.2 <i>Mate van integratie in de organisatie</i>	100
5.2	De Dealmaker	101
5.3	De Sales Manager	104
5.4	De Vertegenwoordiger	108
5.5	De Product Manager	112
6.	Beter aansluiten op inkoop®	116
6.1	Analyseren van de inkoop situatie	117
6.2	Inkooporganisatie, inkoopstrategie en inkooptypes®	117
	6.2.1 <i>Volwassenheidsfase transactionele inkoop</i>	118
	6.2.2 <i>Volwassenheidsfase projectmatige inkoop</i>	118
	6.2.3 <i>Volwassenheidsfase procesmatige inkoop</i>	119
	6.2.4 <i>Volwassenheidsfase geïntegreerde inkoop</i>	120
6.3	De match	124
7.	Bijlagen	126
	Bijlage 1: Literatuur en Links	127
	Bijlage 2: Afwegingen die inkopers maken tijdens de portfolio analyse	128
	Bijlage 3: Strategieën en tactieken	130
	Bijlage 4: Afwegingen die inkopers maken bij de analyse van de eigen aantrekkelijkheid als klant	134
	Bijlage 5: Verklarende Woordenlijst	136
	Bijlage 6: Kenmerken per Inkooptype® per inkoopstap	143
	Bijlage 7: Onderhandelingstactieken	144
	Bijlage 8: YM Design	148
	Bijlage 9: Professionele Sales Loont	149

Preview:
Ontdek de inkooptypes[©]

1

Leer omgaan met inkopers voor een beter verkoopresultaat!

Uit ons onderzoek onder 800 verkopers en accountmanagers blijkt dat het voor 75% van de verkopers onduidelijk is hoe een inkoper werkt. Terwijl 80% in zijn dagelijkse werkzaamheden wel eens met inkopers te maken krijgt. Verkopers hebben het gevoel dat in een groot deel van de gevallen de inkopers zelfs een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van het product of de dienst die ze leveren.

Reden genoeg om ons af te vragen wie die inkoper nu eigenlijk is. Inkopers zijn inmiddels gemeengoed geworden. Elke zichzelf respecterende organisatie heeft wel een inkoopafdeling. Waarom is het dan zo onduidelijk?

Inkoop is complexer dan verkoop. Er zijn universitaire titels te behalen in inkoop, er zijn inmiddels vele inkoopprofessoren en je kunt op inkoop promoveren. Inkopers zijn tegenwoordig veel beter opgeleid dan verkopers. Een groot deel van de inkopers heeft een universitaire opleiding.

Daarnaast hebben inkopers vaak een andere persoonlijkheid dan verkopers. Dat is ook heel verklaarbaar. Enigszins generaliserend zijn verkopers meestal vlot, extravert, dynamisch, ietwat ongeduldig, voorzien van een 'dikke huid' en gericht op (individueel) scoren en het opbouwen van relaties. Inkopers zijn in het algemeen degelijker, beheerster, afstandelijker en met name gericht op het bereiken van maximaal resultaat voor hun organisatie.

En deze twee persoonlijkheden worden geacht tot een, voor beide partijen, optimaal resultaat te komen; best een uitdaging ...!

Toch is het niet zo ingewikkeld. Als we goed kijken dan kunnen we ze ontdekken: de **Verwerver**, de **Prijskoper**, de **Pionier** en de **Tacticus**. Vier verschillende inkooptypes met ieder hun eigen aanpak en werkwijze.

Hoe ontdekken we nu die inkooptypes? Daarvoor zullen we meer moeten weten over het gedrag van die inkopers en de organisatie waarin ze functioneren. In dit boek kijken we eerst naar het ontstaan van inkoop en de verschillende organisatievormen waarin inkoop zich heeft ontwikkeld; hebben we te maken met een strategische, een tactische of een operationele inkooporganisatie?



Afhankelijk van de volwassenheid van de inkooporganisatie komen deze organisatievormen in meer of mindere mate voor en zien we ook andere inkooptypes overheersen. Daarom beschrijven we in dit boek hoe de volwassenheid van de inkooporganisatie zich ontwikkelt. Kennis van de inkooporganisatie en de volwassenheid daarvan helpt bij het herkennen van het gedrag van de inkoper.

1.1 De Inkooptypes[®]

Het gedrag van de inkoper wordt in grote mate bepaald door het moment waarop de inkoper betrokken wordt in het inkoopproces én de mate waarin hij geïntegreerd is in zijn organisatie. Anders gezegd: de invloed die hij kan uitoefenen binnen het inkoopproces.



Neem bijvoorbeeld de **Prijskoper**. Dit is het inkooptype dat het eerst bij verkopers opkomt als ze aan inkopers denken. De Prijskoper is de inkoper die laat in het inkoopproces betrokken wordt. We kennen het allemaal; je hebt een goede relatie opgebouwd met je klant, een aantal malen je offerte aangepast, je denkt dat je de order kunt afsluiten, maar dan moet je nog even langs inkoop en blijkt je plotseling in concurrentie te zijn. De Prijskoper verschijnt ten tonele. Deze inkoper wordt dus pas in stap 3, Onderhandelen en Contracteren, bij het inkoopproces betrokken.

Hij heeft echter wel een dusdanig grote mate van integratie in zijn organisatie dat hij invloed kan uitoefenen op de beslissingen die genomen zijn en, als hij écht wil, een andere leverancier kan selecteren. Dit zal hij echter niet zo snel doen. Hij wil niet het risico lopen dat er iets misgaat en zijn **Interne Klant** ontevreden is.



Om te bepalen met welk type inkoper we te maken hebben is het belangrijk dat we, naast de inkooporganisatievorm waarin de inkoper functioneert, ook kunnen herkennen wat de inkoopstrategie van de inkoper is.

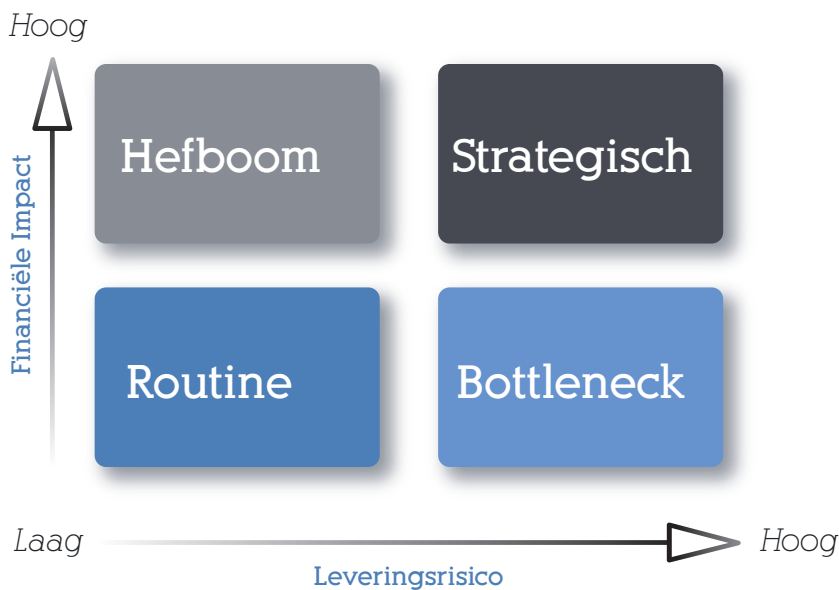
*Wil je direct meer weten over de inkooptypes? In **hoofdstuk 4** beschrijven we hoe we de inkooptypes herkennen en hoe we ermee om moeten gaan. Wat doen ze nu eigenlijk en aan welke eigenschappen kunnen we ze herkennen?*

Elk inkooptype heeft zijn eigen werkwijze, tactieken en methodes. Hoe kunnen we ze het beste benaderen?

1.2 De inkoopstrategie

De basis van de elke inkoopstrategie is de portfolio-analyse, bedacht door Peter Kraljic, een voormalig consultant bij McKinsey. Kraljic publiceerde in 1983 in de Harvard Business Review een matrix, later bekend als de **Kraljic matrix**, die nog steeds de basis is voor elke strategische inkoopanalyse en als volgt werkt.

De inkoper verdeelt zijn inkooppakket in productgroepen, een verzameling van min of meer bij elkaar passende producten of diensten, ook wel **commodities** of **inkoopcategorieën** genoemd. Van deze productgroepen onderzoekt de inkoper de financiële impact, zich daarbij vragen stellend als: "Hoeveel geef ik eraan uit en hoeveel kan ik besparen? En wat is het leveringsrisico? Hoe makkelijk is het product verkrijgbaar? Wat zijn de marktomstandigheden?"



Op deze wijze worden de productgroepen ingedeeld in vier kwadranten: hefboom, bottleneck, routine en strategische productgroepen. Voor elk type productgroep heeft de inkoper andere strategieën en tactieken.



Hefboom producten bijvoorbeeld, zijn producten of diensten die makkelijk op de markt verkrijgbaar zijn en waarvoor er weinig leveringsrisico bestaat. Waarschijnlijk zijn er voldoende aanbieders in de markt en zijn er voldoende alternatieve producten of diensten beschikbaar. Ook geeft de organisatie er relatief veel geld aan uit en maakt de productgroep een belangrijk deel uit van het inkooppakket. Hierdoor hebben eventuele besparingen op deze groep producten of diensten een grote impact op de financiële resultaten van de onderneming.

Uit de praktijk

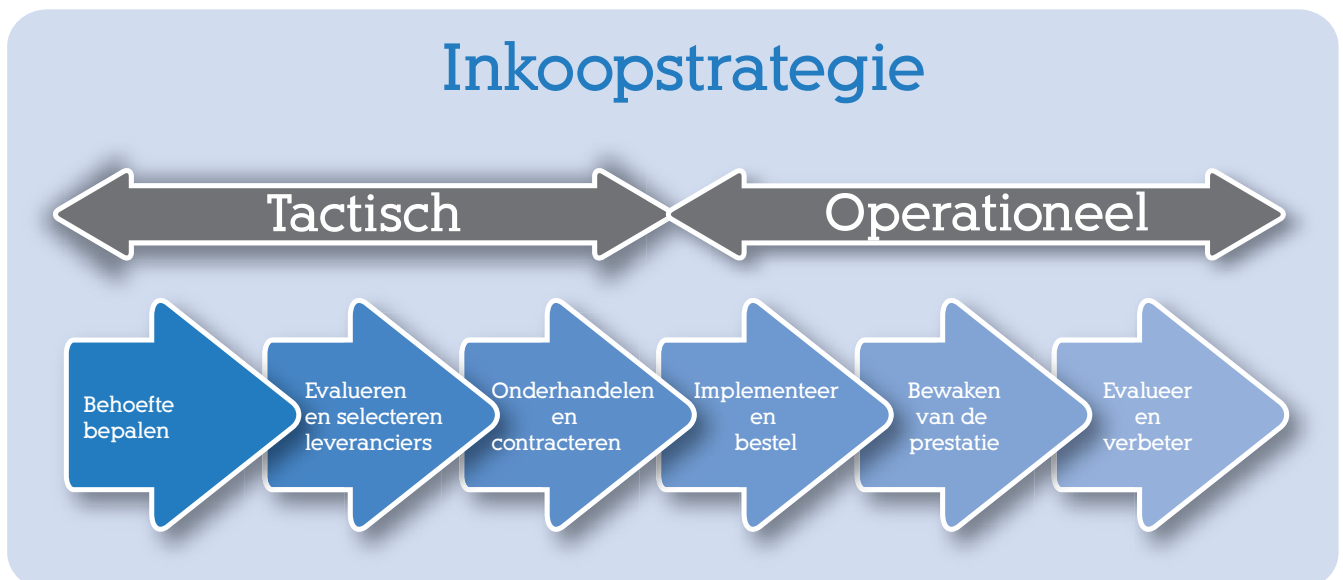
Een verkoper van een schildersbedrijf is op acquisitiebezoek bij een inkoper van een woningbouwvereniging. Hij vertelt de inkoper dat zijn bedrijf gespecialiseerd is in grote onderhoudsprojecten. Toevallig heeft deze inkoper nog een mooi project liggen en vraagt de verkoper er een prijs voor te maken. De verkoper is blij met deze kans en maakt een scherpe prijs. Helaas loopt hij de opdracht toch mis. "Net niet scherp genoeg" geeft de inkoper als reden; "Volgende keer beter". De verkoper grijpt de volgende aanvraag dan ook met beide handen aan en maakt een nog scherpere prijs. Helaas, weer mis; "Net niet scherp genoeg, bijna goed". Zo gaat dat nog een paar keer door en de verkoper verliest zijn interesse, de prijs van zijn aanbiedingen gaat omhoog en uiteindelijk ontvangt hij geen aanvragen meer.

Terug naar de praktijk:

We hebben hier te maken met een Prijskoper. De inkoper heeft de offertes van de alternatieve leverancier nodig om de prijs van de huidige leverancier te kunnen verlagen. Eigenlijk beslist deze inkoper niet wie de leverancier wordt. De huidige leverancier heeft het vertrouwen van de technische dienst en zal dus niet makkelijk vervangen kunnen worden door een ander. De inkoper moet dan zeker weten dat het in de uitvoering goed gaat. De verkoper had twee dingen kunnen doen:

- 1. Doorzetten en de inkoper een tegenprestatie voor het leveren van alternatieve offertes vragen. Bijvoorbeeld een kleine opdracht voor een enkele woning, om zo het vertrouwen van de inkoper en van de technische dienst te winnen.*
- 2. Eerst de technische dienst benaderen en via hen de inkoper, zodat de inkoper beseft dat de technische dienst deze leverancier ook steunt.*

De inkoopstrategie zal dus gebaseerd zijn op het optimaal gebruik maken van de hefboomwerking door zoveel mogelijk producten te bundelen en hierover met meerdere leveranciers te onderhandelen. De tactieken die de inkoper voor deze productgroepen gebruikt zijn gebaseerd op het feit dat de inkoper de onderhandelingsmacht heeft. Hij zal zijn winst proberen te maximaliseren, streven naar een optimale prijs/kwaliteit verhouding en continu de markt blijven testen. Contracten zullen dus van korte duur zijn.



We zien dus dat de inkoopstrategie het doel van het inkoopproces bepaalt (wat willen we bereiken). De daarbij behorende tactieken beschrijven de wijze waarop het inkoopproces wordt uitgevoerd (hoe gaan we dit bereiken). Dit komt voornamelijk tot uiting in het eerste deel van het proces dat we dan ook het tactische deel van het inkoopproces noemen. Het tweede deel is het gebruik van de contracten of de uitvoering van de dienst, het operationele gedeelte.

De **Verwerver, Prijskoper, Pionier** of **Tacticus** zullen dit proces op hun eigen wijze aanpakken en de nadruk leggen op verschillende tactieken.

*In **hoofdstuk 3** wordt het inkoopproces uitgebreid behandeld en staan we stil bij de verschillende inkoopstrategieën en de bijbehorende tactieken die inkopers hanteren en wat daarbij voor verkopers belangrijk is om rekening mee te houden.*

1.3 De Verkooptypes®

Hoe kijken inkopers naar verkopers? Inkopers onderscheiden vier types verkoper en hebben voor elk type hun eigen aanpak.



Bij de verkooptypes kijken de inkopers naar het moment van betrokkenheid in het verkoopproces en de mate van integratie in de organisatie. Zijn de verkopers betrokken geweest bij de inhoudelijke bepaling van het aangeboden product of de dienst? In hoeverre zijn verkopers in staat om de voorwaarden waaronder is aangeboden te herzien? Hoe groot is hun invloed in hun eigen organisatie?

De **Dealmaker** bijvoorbeeld is laat betrokken in het verkoopproces; hij heeft dus geen invloed gehad op het aangeboden product of de aangeboden dienst en hij heeft een lage mate van integratie in de organisatie. Hij kan weinig voor de klant betekenen en kan geen invloed uitoefenen op de voorwaarden van de offerte. De beslissingsbevoegdheid van een Dealmaker is beperkt binnen vooraf bepaalde grenzen.

De Dealmaker is dus voornamelijk bezig met de transactie, de deal, en zal deze zo snel mogelijk willen afsluiten om door te kunnen gaan naar de volgende. Hierop gebaseerd hebben inkopers tactieken ontwikkeld die specifiek bij Dealmakers werken, zoals: uitstellen, valse aanvragen doen en beslissingen uitlokken. Afhankelijk van de karakteristieken van de verkooptypes beschrijven we in dit boek de onderhandeltactieken voor elk verkooptype. Hieronder zijn de onderhandeltactieken die inkopers hanteren per verkooptype weergegeven.



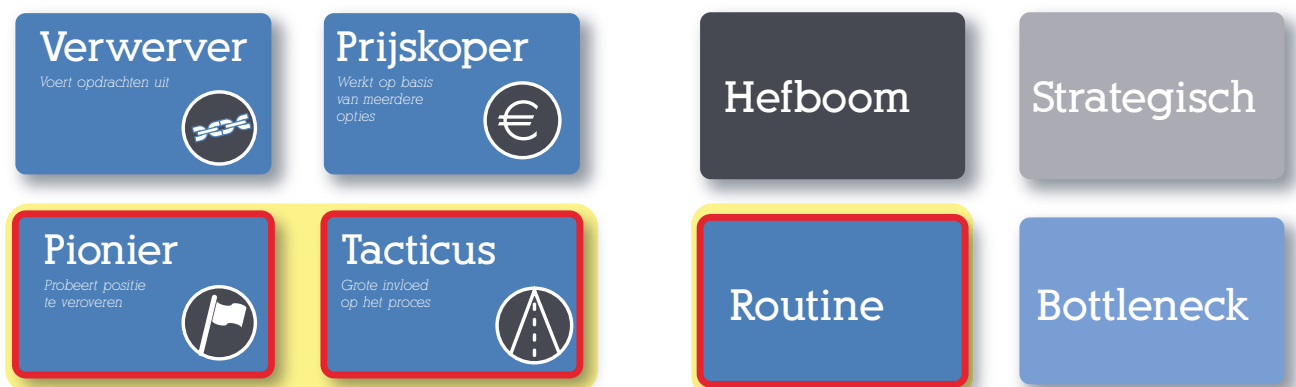
1.4 Beter aansluiten op inkoop

Om beter aan te kunnen sluiten bij inkoop en de inkoper op de juiste wijze te benaderen moet je weten wat de inkoop situatie is waarmee je als verkoper te maken krijgt. Na het lezen van dit boek ben je in staat om de volwassenheid van de inkooporganisatie, de inkoopstrategie en het gedrag van de inkoper in deze situatie te herkennen. Je kunt daardoor bepalen met welk inkooptype je te maken hebt en hoe je daar het beste op kunt inspelen.

In een **volwassen inkooporganisatie** bijvoorbeeld, zien we vaak een scheiding tussen strategisch/tactische en operationele inkoop. In dit soort inkooporganisaties zul je vaak te maken krijgen met de Pionier of de Tacticus. Indien deze inkopers producten uit de 'routine' categorie kopen zal hun strategie zijn een lange-termijn contract af te sluiten met een leverancier die naast een goede prijs ook toegevoegde waarde kan leveren op het gebied van procesverbetering en rationalisatie van het productpakket. De inkoper wil er vooral voor zorgen dat hij gedurende de looptijd van het contract niet al te veel werk meer heeft aan deze productgroep. Hij wil het makkelijk maken voor de organisatie om te bestellen, zonder dat hier inmenging van inkoop bij nodig is.

De verkoper die met deze inkopers werkt moet dus in staat zijn om de inhoud van de dienstverlening of het product aan te passen en te wijzigen. Daarnaast moet hij de relatie tussen prijs en product of dienstverlening goed kennen en voldoende invloed hebben om over de prijs beslissingen kunnen nemen. Kortom: hij moet over inhoud en prijs kunnen onderhandelen en beslissingen kunnen nemen.

Het verkooptype dat bij deze eigenschappen past is de **Product Manager**. De Product Manager heeft voldoende inhoud om met de Tacticus te kunnen schakelen en kan het beste aansluiten bij zijn verwachtingen. Een verkooptype dat meer op de transactie of de voorwaarden zou zijn gericht zou hier geen aansluiting vinden omdat hij inhoudelijk tekort zou komen en te snel zou aansturen op een overeenkomst zonder zeker te stellen of de inhoud van de aanbieding de vraag volledig dekt.



Uit de praktijk

Een verkoper van een leverancier van kantoormaterialen doet mee aan een tender van een middelgroot productiebedrijf met meerdere vestigingen. Voor deze tender heeft de inkoper een standaardassortiment samengesteld waaruit de vestigingen na de tender via hun inkoopstelsel kunnen bestellen. Eén van de eisen in de RFP is dat op kosten van de leverancier een koppeling wordt gemaakt met het inkoopstelsel.

De verkoper krijgt te maken met interne kosten voor het maken van de koppeling met het inkoopstelsel die de marge op het standaardassortiment drukken. Dit argument vindt bij de inkoper echter geen gehoor en hij verliest de opdracht op prijs aan de huidige leverancier.

Terug naar de praktijk

We hebben hier te maken met een productiebedrijf; kantoormaterialen zijn dus niet het belangrijkste product dat ingekocht wordt. Strategisch valt dit in de categorie 'routine'. De tactische inkoop geschiedt centraal, maar de operationele inkoop decentraal (de vestigingen bestellen zelf). De inkoper wil het bestellen en factureren zo eenvoudig mogelijk maken zodat hij er na de tender geen omkijken meer naar heeft

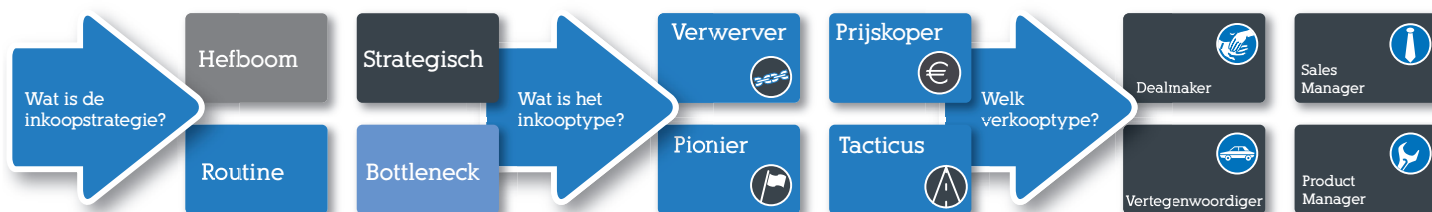
De inkoper is een Tacticus of Pionier die op basis van de tender een resultaat kan tonen en daarna het inkopen aan de vestigingen overlaat.

De leverancier had dus beter kunnen investeren in de koppeling van het inkoopstelsel en dit niet doorberekenen in de prijzen. Hij zou deze kosten dan waarschijnlijk later weer terug kunnen verdienen door aan de vestigingen materialen te verkopen die niet in het standaardassortiment zitten. Of door prijsverhogingen op langere termijn door te voeren. Iets wat de huidige leverancier waarschijnlijk al wist

De verkoper kan hier het beste bij aansluiten door een duidelijke relatie te leggen tussen de prijs en de geboden toegevoegde waarde. Laat vanaf het begin duidelijk zien wat de prijscomponenten zijn en hoe deze beïnvloed worden door toegevoegde waarde op het gebied van procesoptimalisatie. Bied een vaste prijs voor een langere periode of maak duidelijk hoe prijsherziening kan plaatsvinden. Omdat de inkoper vaak uit beeld verdwijnt na implementatie van het contract, biedt de operationele fase vaak voldoende ruimte voor prijsverbetering en kan er dus in eerste instantie een scherpe prijs worden afgesproken.

De Match

Er is dus een ideale match te bepalen tussen inkooptype en verkooptype om het optimale resultaat te bereiken. Een goede analyse van de inkoop situatie zal helpen om te bepalen met welk type inkoper we te maken hebben en welk verkooptype en welke benadering daar het beste bij past.



Om de juiste benadering van de inkoper te kunnen bepalen analyseren we eerst wat de inkoopstrategie zou kunnen zijn en met welk type inkoper we te maken hebben. Vervolgens kunnen we met behulp van deze analyse de juiste match maken tussen inkooptype en verkooptype. We kunnen nu de inkoper benaderen op een wijze die bij hem en bij zijn strategie past.

In dit boek wordt beschreven welke inkooptypes er in welke volwassenheidsfasen voorkomen, welke verkooptypes hier het beste bij aansluiten en wat de verkoopstrategie in die gevallen zou kunnen zijn.

Tenslotte

Analyse van de inkoop situatie is essentieel om als verkoop goed te kunnen anticiperen op de inkoopstrategie en de juiste benadering te kiezen richting de betreffende inkoper. Het herkennen van de strategieën en tactieken die een inkoper toepast helpt verkoop om een passende oplossing te bieden met een optimaal resultaat voor beide partijen.