

Negen tactieken van slimme kopers

Iedere commercieel professional die werkt in een complexe sales omgeving loopt in het verkoopproces tegen een groot aantal obstakels op. Je krijgt bijvoorbeeld te maken met eindeloze RFP's, ondoorzichtige inkoopprocedures en taaie onderhandelaars. Organisaties die grote deals te vergeven hebben zijn tegenwoordig tot de tanden bewapend met scherpe procurement-processen om de beste voorwaarden te bedingen. Ze hebben gespecialiseerde inkoopteams die hiervoor een hele batterij trucs en tactieken uit de kast halen. Wanneer je als salesprofessional hierop niet goed bent voorbereid, doe je onnodig te snel en te veel concessies.

Ik heb een aantal veelgebruikte tactieken van professionele inkoopteams, die ze inzetten bij het verwervingsproces van grote projecten en kostbare producten en diensten op een rijtje gezet. Hierbij ben ik onder andere geïnspireerd door Keith Eades, de schrijver van *The New Solution Selling*. Uiteraard heb ik overal een tegentactiek genoemd, hoe je professioneel met deze trucs en tactieken kunt omgaan.

1. Nodig veel leveranciers uit

Deze ligt het meest voor de hand. Nodig als koper zoveel mogelijk leveranciers uit om een aanbod te doen. Hoe meer leveranciers meedoen, hoe groter de kans wordt op een goede deal. Probeer daarbij zo lang mogelijk deze partijen betrokken te houden bij het inkoopproces. Op zijn minst wil een inkoopteam drie leveranciers tot het beslismoment in de race houden, zeker bij complexe projecten. Ook al hebben ze vroeg in het inkoopproces een voorkeur voor een leverancier, dan gebruiken ze de overige leveranciers als 'leverage' voor de verbetering van de inkoopvoorwaarden.

Tegentactiek: Schoenmaker blijf bij je leest. Richt je alleen op kansen en mogelijkheden waarin je als leverancier bewezen ervaring hebt. Je hoeft dus niet mee te doen met alle RFP's die je worden aangeboden. Als je geen sterke business case kunt maken, wees dan niet bang om niet mee te dingen.

2. Houd alle touwtjes in handen

Sales professionals willen graag, om een zo breed mogelijk beeld van de casus te krijgen, met zoveel mogelijk verschillende DMU-leden om de tafel zitten. Slimme inkoopteams zullen juist proberen alle communicatielijnen onder controle te krijgen. Ze weten dat collega's van andere afdelingen vaak onbedoeld te veel informatie prijsgeven. Dit verzwakt de eigen onderhandelingspositie of kan leveranciers vroegtijdig afschrikken om mee te dingen. Op voorhand zal een goed inkoopteam om de regie vragen en intern alle betrokken DMU-leden brieven over de wijze van aanpak en de regels over contact met leveranciers.

Tegentactiek: Breng alle betrokkenen van de DMU in kaart en kijk op welke wijze je formeel of informeel met ze in contact kunt komen. Denk aan netwerkbijeenkomsten, tweedelijns contacten via LinkedIn, seminars, vakbeurzen en open dagen en etentjes.

3. Iedere leverancier zijn eigen sponsor

Om iedere leverancier tot het einde het gevoel te geven dat hij een goede kans maakt om de deal te scoren, krijgt iedere leverancier een eigen contactpersoon van het inkoopteam toegewezen. Hij zorgt ervoor dat het contact open, soepel en vriendschappelijk verloopt. Op deze manier is de leverancier eerder bereid om meer tijd te investeren in het proces. Daarbij zal hij eerder nuttige informatie delen, actief alternatieven onderzoeken en mogelijkheden voor concessies op tafel leggen. Hoe meer kosteloze consultancy, hoe beter. Uiteraard wordt doorlopend de complete informatie van alle contactpersonen bij elkaar gelegd om een optimaal onderhandelplan te maken.

Tegentactiek: Vraag actief wie er allemaal lid zijn van het inkoopteam, dit geeft een beeld hoeveel andere leveranciers betrokken zijn. Vraag aan jouw contactpersoon wie zijn of haar back-up is. Je kunt ook bellen tijdens afwezigheid van je contactpersoon om te kijken wie de vervanger is die de telefoon oppakt.

4. Onderhandel met een plan

Alle informatie die voor en tijdens het inkoopproces op tafel komt wordt gebruikt om de doelstellingen van de eindonderhandeling te bepalen. Professionele inkoopteams zijn zeer bedreven in onderhandelingsprocessen en kennen alle methoden en 'dirty tricks' om een optimaal resultaat te krijgen. Het is hun dagelijkse werk. Salesmensen overschatten vaak hun eigen onderhandelingsvaardigheden. Ze komen over het algemeen, gechargeerd gezegd, niet verder dan handje klappen over de prijs. Wanneer alleen de kopende partij met een uitgebreid onderhandelingsplan aan tafel stapt is het makkelijk voor te stellen wie aan het kortste eind trekt.

Tegentactiek: Investeer in de ontwikkeling van je eigen onderhandelingsvaardigheden. Leer hoe je een krachtig onderhandelingsplan opstelt, waaronder een heldere BAZO (beste alternatief zonder overeenkomst), inventarisatie van het krachtenveld, concessiemogelijkheden, afgebakend mandaat en vooral veel creatieve opties om alternatieven te kunnen bieden.

5. Ontkracht de waarde-propositie

De belangrijkste taak van een sales professional in het verkoopproces is het maken van een unieke waarde-propositie. Hierin wordt vooral de nadruk gelegd op de opbrengst en lange termijn waarde creatie van de oplossing, in plaats van focus op kosten en voorwaarden. Een slim inkoopteam zal precies het omgekeerde doen. Ze zullen het aanbod van iedere leverancier proberen terug te brengen tot makkelijk te vergelijken elementen. Bijvoorbeeld prijs per unit, benodigde uren, verbruikskosten of het totale investeringsbedrag. Natuurlijk zullen ze intern scherp kijken naar de opbrengst en waarde creatie van iedere oplossing, maar richting leveranciers wordt dit snel gebagatelliseerd. Dat levert namelijk de meeste onderhandelingsruimte op.

Tegentactiek: Een eerste stap is je businesscase over de Bühne brengen bij zoveel mogelijk leden van de DMU. Maak een vertaalslag wat de impact is voor iedere afdeling waar de DMU-leden verantwoordelijk voor zijn. Als het inkoopteam je waarde propositie terugbrengt tot een eenvoudige commodity waarvan alleen de prijs belangrijk is, doe jij consequent het omgekeerde: altijd de vertaalslag maken naar opbrengsten en lange termijn waarde creatie.

6. Houd de leverancier in het ongewisse

Om de beste deal te krijgen worden zo veel mogelijk leveranciers tot het einde in het proces gehouden. Daarom zal tijdens het proces nooit de indruk worden gewekt dat een leverancier aan de winnende of verliezende hand is. Als een leverancier de indruk heeft dat de deal hem niet meer kan ontgaan, zal hij geen druk meer voelen om concessies te doen. En andersom, als een leverancier het gevoel heeft toch geen kans meer te maken, zal hij vroegtijdig afhaken. Slimme inkoopteams bewaren dus een goede balans om leveranciers positief genoeg te houden om door te gaan, maar ook bezorgd genoeg te houden om betere voorstellen te blijven doen.

Tegentactiek: Informeer zoveel mogelijk naar objectieve beslissingscriteria en vraag stevig door bij vage toezeggingen of ontwijkende antwoorden. De meeste sales professionals zijn van nature te optimistisch ingesteld. Bepaal dus voor jezelf ook objectieve criteria om de slagingskansen van een mogelijke deal te bepalen.

7. Onderhandel in omgekeerde volgorde

In de eindfase van een inkoopproces zal een inkoopteam een lijstje samenstellen, welke leverancier op dat moment de meeste en minste voorkeur geniet. Ze beginnen dan te onderhandelen met de leverancier op de laatste plaats. Als ze bij hem de beste voorwaarden en grootste concessies hebben bedongen, zullen ze deze gebruiken bij de leverancier hoger op het voorkeurslijstje.

Zo werken ze van beneden naar boven, om uiteindelijk de favoriete leverancier te confronteren met de scherpst verkregen prijs en voorwaarden. Dit geeft ze de beste deal bij de beste leverancier.

Tegentactiek: Wie niet bereid is om weg te lopen, kan geen goede onderhandeling voeren. Je hebt van tevoren een BAZO bepaald, dus houd je daaraan. En mocht je een concessie doen, vraag dan altijd een concessie terug.

8. Stel je favoriete leverancier teleur

In de eindfase van het inkoopproces krijgt de best gekwalificeerde leverancier te horen dat hij de business niet krijgt. Meestal onder het mom dat het interne budget is gekrompen of dat bepaalde extra voorwaarden noodzakelijk zijn. Dit is in feite een laatste test om zeker te weten of ze echt de beste deal krijgen bij deze leverancier. Wanneer een sales professional niet op de hoogte is van deze tactiek kan hij in paniek raken en alsnog onnodige concessies doen.

Tegentactiek: Deze inkoop tactiek kenmerkt zich als een konijn die uit de hoge hoed wordt getoverd en altijd uitnodigt om extra concessies te doen. Als je voldoende aanwijzingen hebt dat jouw business case de beste deal is voor de klant hoef je dus niet in paniek te raken. Houd de deur open, maar houd je poot stijf.

9. Houd deadlines in de gaten

Voor salesmensen zijn sommige deadlines extra gevoelig, bijvoorbeeld het einde van de maand, kwartaal of boekjaar. Zo zullen slimme inkoopteams de beslissing voor een deal proberen uit te stellen, zodat deze samenvalt met kritische deadlines van de leveranciers. Zo worden harde voorwaarden alsnog vloeibaar, als blijkt dat met deze deal de leverancier zijn kwartaal- of jaargetarget kan binnenhalen. Goede inkoopteams zullen intern zoveel mogelijk flexibiliteit proberen te krijgen, om zelf niet met harde beslidsdata te hoeven werken.

Tegentactiek: Begin door altijd extra ruimte in te bouwen in je prognose, wanneer het beslismoment kan worden verwacht. Til in je forecast dit soort projecten altijd over belangrijke deadlines heen, zodat je aan het einde van een boekperiode geen grote interne druk hoeft te weerstaan.

Conclusie

Gespecialiseerde inkoopteams en procurementafdelingen hebben bij complexe inkooptrajecten een groot aantal slimme tactieken ontwikkeld om de beste deal te kunnen sluiten. Zorg dat je als sales professional alle tegentactieken paraat hebt om hiermee slagvaardig te kunnen omgaan.