

Vertrouwen van inkoper is voorwaarde

## ***Prestatieverkoop wint terrein***

**De rol van verkoop verandert wezenlijk, nu prestatie-inkoop en prestatieverkoop ook in Nederland aan populariteit winnen. Kern van deze innovatieve methodes is dat de inkoper niet meer alles tot in detail dicteert, maar durft te vertrouwen op de expertrol van de verkopende partij. Het levert de verkoper veel op. Betere binding met zijn klant, bijvoorbeeld. Ook de inkoper profiteert, want: “Klassieke inkoop geeft nepzekerheid.”**

Als u met hartklachten naar een hartchirurg gaat, vertelt u hem wat uw klachten zijn. Waarschijnlijk zegt u er ook bij dat u graag snel weer gezond wilt zijn. Maar u gaat de chirurg niet vertellen hoe en met welke instrumenten hij de operatie moet verrichten. U vertrouwt op zijn expertise en gaat niet op zijn stoel zitten. Dát is in een notendop de kern van prestatie-inkoop en prestatieverkoop.

Vertrouwen op de expertrol van de aanbieder is toepasbaar op vele terreinen. Of het nu gaat om de aanleg van wegen of de inkoop van software, grondstoffen of schoonmaakdiensten: de aanbieder weet normaliter méér van het product en de bijbehorende processen dan de inkoper. Toch formuleren veel klassieke inkopers bij een tender niet alleen hun globale wensen (in termen van prijs, product en planning), maar ook talloze specificaties. “Waarom?”, vraagt Daniëla Verheul zich af. Zij is consultant bij Scenter, een in Driebergen gevestigd bureau voor organisatieontwikkeling. “Als een provincie bijvoorbeeld aan een aannemer vraagt om een weg aan te leggen van Amsterdam naar Haarlem, wil zo’n aannemer natuurlijk indicaties hebben over zaken als budget, planning en verkeersintensiteit. Kortom: het programma van eisen. Maar de aannemer weet echt wel zélf hoe hij een weg moet aanleggen en met welke omgevingsfactoren hij rekening moet houden.”

Verheul constateert dat veel aanbieders nog moeite hebben met het benutten van die ruimte, omdat zij gewend zijn vooral te doen wat de inkoper vraagt. Dit voldoet bij de traditionele manier van uitvragen door inkoop, maar bij prestatieverkoop is het van belang dat je als aanbieder pro-actief zichtbaar maakt waar je goed in bent. Verheul: “Voorwaarde in genoemd voorbeeld is natuurlijk dat de provincie de aannemer ziet én behandelt als een expert.”

### ***Hoe selecteren?***

En daar zit ‘m nu net de crux. Hoe selecteer je de beste aanbieder van een product of dienst, die je met een gerust hart alle ruimte geeft? Professor Dean Kashiwagi van de Arizona State University is de grondlegger van prestatie-inkoop (Best Value Procurement). Op basis hiervan ontwikkelde Scenter prestatieverkoop in Nederland. Kashiwagi gaat er van uit dat je als inkoper op grond van eerdere prestaties een aantal aanbieders kunt uitnodigen voor een tender (‘past performance’). Vervolgens is het zaak om als inkoper je wensen niet gedetailleerd, maar globaal te formuleren. Daarmee daag je de aanbieders uit om mee te denken. Niet alleen over de prijs, maar juist ook over product en proces. Prijsconcurrentie heeft immers uiterste grenzen; in product- en procesinnovatie zit meer rek. Bovendien zal een goede

aanbieder niet alleen kijken naar de directe kosten van het product dat hij levert, maar ook naar arbeid en andere indirecte kosten. Oftewel: naar de integrale kosten.

De prestatie-inkoper vraagt de aanbieders vervolgens om hun offertes te formuleren in vijf overzichtelijke pagina's, in plaats van een duimendik boekwerk. De eerste pagina omschrijft de aanbieding, inclusief prijs. Op de tweede pagina schetst de aanbieder de risico's, mét oplossing. De derde pagina belicht de kansen van het aanbod. In feite zijn de tweede en derde pagina de kern van de offerte, omdat de aanbieder zich hiermee het meest kan onderscheiden. De vierde en vijfde pagina geven inzicht in planning en scope van product of dienst. Na een eerste selectie van aanbieders neemt de inkoper interviews af bij drie medewerkers van de verkoper. Dat is nodig om vast te stellen of het aanbod realistisch is. Na gunning controleert de inkoper de aanbieder niet tot in detail. De aanbieder maakt weekrapportages.

### ***Op één lijn komen***

“Deze aanpak is baanbrekend”, zegt Sjef de Corte, Senior Manager Business Development bij

Office Depot, een bedrijf dat wereldwijd jaarlijks 12 miljard euro omzet in kantoorartikelen. “De risico-analyse en interviews geven je als aanbieder de kans om écht mee te denken. Er is veel meer ruimte voor innovatie dan bij klassieke tenders. Dat vraagt een totaal andere aanpak dan bij het beantwoorden van de standaard tendervragen.”

Office Depot schreef in 2010 in op een tender van IHC Merwede, een scheepsbouwer met een mondiale jaaromzet van 1,1 miljard euro. Er waren nog elf andere aanbieders in de race. IHC Merwede werkte langs de lijnen van prestatie-inkoop en koos uiteindelijk voor Office Depot. Door de leveranciers de ruimte te bieden om zich te onderscheiden op terreinen naar keuze, realiseerde IHC Merwede een aanzienlijke efficiencyverbetering bij de bestelprocessen van kantoorartikelen. Dat betekent onder meer dat IHC Merwede nu nog maar twaalf facturen per jaar krijgt voor kantoorartikelen, in plaats van honderden. Tegelijkertijd wist IHC Merwede doelen te realiseren voor leveranciersreductie, duurzaamheid en e-commerce.

“Bij traditionele inkoop staan inkoper en verkoper vaak tegenover elkaar”, licht Daniëla Verheul toe. “Kostenreductie en winstmaximalisatie zijn nu eenmaal tegengestelde belangen. Bij prestatieverkoop en –inkoop zie je juist dat beide partijen op één lijn komen.” Dat gaat overigens niet vanzelf. Punt is natuurlijk dat de inkoper de touwtjes wat meer uit handen durft te geven. Maar de aanbieder moet ook de expertrol waar kunnen maken. De Corte: “Accountmanagers die jarenlang tientallen pagina's met vragen over technische specificaties hebben ingevuld, worden nu uitgedaagd om hun visie in vijf blanco pagina's samen te vatten. De eerste keer heb je dan het gevoel dat je op glad ijs zit, want er is geen leidraad voor het beantwoorden van de tendervragen. De inkoper verwacht dat je als expert zélf bepaalt welke aspecten het meest relevant zijn om te vermelden.”

### ***Originele insteek***

Prestatieverkoop kan ook zijn waarde bewijzen bij meer traditionele inkoopmethodes, zoals emvi (economisch meest voordelige inschrijving, met optimale prijs-/kwaliteitverhouding). Maar prestatieverkoop werkt het best als de inkoper zo veel mogelijk volgens prestatie-inkoop te werk gaat. Hoe is deze aanpak bevallen bij de inkopende partij, IHC Merwede? “Goed.

We gaan vaker met deze methode werken”, zegt Jacobus Verheul. Hij richt zich binnen

IHC Merwede vooral op de inkoop van facilitaire zaken, zoals kantoorartikelen en printers. Hij licht toe: “Na een leveranciersbijeenkomst, begin 2010, schreven er twaalf leveranciers in op onze tender voor kantoorartikelen. Daarvan vielen er al snel zes af. Sommige leveranciers wilden niet werken volgens de spelregels van prestatie-inkoop, terwijl dat voor ons een voorwaarde was. Enkele andere leveranciers vielen af omdat ze ons bedrijf uiteindelijk te groot vonden.”

IHC Merwede koos voor Office Depot, vanwege de originele insteek. Office Depot wist het proces zodanig in te richten, dat er een enorme efficiëncyslag kwam bij de afname van kantoorartikelen. Jacobus Verheul: “Bij prestatie-inkoop ligt de nadruk op vertrouwen in de expertrol van de aanbieder, beheersing van risico’s en efficiency. Door niet alleen op de kosten te letten, trek je de beste kwaliteit uit de markt.”

### ***Doelen behaald***

Alle doelen die IHC Merwede vooraf had gesteld, zijn gerealiseerd. Belangrijk was de kostenbesparing van maar liefst 30 procent, die vooral is behaald door herinrichting van het proces. Het aantal leveranciers van kantoorartikelen is gereduceerd van twintig naar één, en het assortiment is gestandaardiseerd. Eén type pennen, één type printpapier, enzovoort. Ook doelen voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn behaald, door gebruik van gerecyclede materialen. Bovendien gaat een klein deel van de inkoopprijs naar CO2-compensatie. Tot slot realiseerde IHC Merwede ook de doelstelling voor e-commerce, doordat medewerkers nu rechtstreeks in de webshop van Office Depot hun bestelling plaatsen. Jacobus Verheul: “Randvoorwaarde was dat de medewerkertevredenheid minimaal gelijk bleef. Ook dat is gelukt. Bovendien is de band met onze leverancier verstevigd.”

Dat laatste is natuurlijk ook van groot belang voor Office Depot. Het leverde deze aanbieder niet alleen een order op, maar ook exclusiviteit bij en meer binding met IHC Merwede.

Dean Kashiwagi gaf begin 2010 een workshop over prestatie-inkoop bij IHC Merwede. Jacobus Verheul en zijn collega’s raakten geïnspireerd en bouwden hun ervaringen met deze methode uit. Toch plaatst Verheul ook een kanttekening. “Prestatie-inkoop en -verkoop zijn in Nederland nog vrij onbekend. Veel aanbieders kunnen nog niet zo werken, daar lopen we bij tenders dan tegenaan. Wij zijn dus blij met de groeiende aandacht voor prestatieverkoop.”

Enkele jaren geleden kocht IHC Merwede al persoonlijke beschermingsmiddelen in via prestatie-inkoop. Daarna volgden kantoorartikelen en printers. Binnenkort gaat IHC Merwede ook hef- en hijsmiddelen inkopen op deze manier. Jacobus Verheul: “Ik denk dat prestatie-inkoop vooral goed werkt in een markt met veel aanbieders. Dan is dit een prima methode om de beste kwaliteit tegen een scherpe prijs te

identificeren.” Sjef de Corte: “Het valt mij op dat na de grote bedrijven nu ook steeds meer middelgrote bedrijven interesse krijgen.”

### ***Drempelvrees***

De Corte begrijpt dat aanbieders soms drempelvrees hebben, als ze overwegen te gaan werken volgens prestatieverkoop. “Je moet meer nadenken. Over je eigen toegevoegde waarde en expertrol, maar ook over de belangen van de inkoper. Met welke propositie is de inkoper het beste af? Dat vraagt bewustwording en een cultuuromslag bij aanbieders. Scenter heeft ons daarbij geholpen.” Inkopers die ervaring op willen doen met prestatie-inkoop, doen er goed aan te starten met niet-kritische producten, zoals kantoorartikelen, vindt De Corte. Na enkele succesvolle projecten wordt uitbreiding naar meer kritische productgroepen gemakkelijker.

Office Depot biedt prestatieverkoop pro-actief aan, maar vraagt zich steeds in het voortraject af of de inkopende partij klaar is voor prestatie-inkoop. De Corte: “Daarom bieden wij de klant of prospect Lean-scans aan, in samenwerking met Scenter. Deze scans lichten de processen van de klant door, om duidelijk te maken bij welke activiteiten verbetering van de waarde mogelijk is. Dit opent vaak de ogen van de klant. Het levert hem efficiëntere processen op. Het voordeel voor ons is dat we de klant goed leren kennen. Zo kunnen we een beter aanbod op tafel leggen. Als prestatieverkoper kom je optimaal tot je recht als de klant niet alleen op de prijs focust, maar ook voldoende oog heeft voor kwaliteit, risico’s en toegevoegde waarde.”

### ***Rechtszaken en gezeur***

Dean Kashiwagi komt eind november naar Nederland, om in Driebergen zijn filosofie nader toe te lichten. In de Verenigde Staten is prestatie-inkoop al aardig ingeburgerd. Kashiwagi: “We zijn begonnen in de bouwwereld, maar het blijkt in elke branche goed te werken. De inkoper zet de verkoper in zijn kracht. Hij controleert zonder te controleren, is manager zonder te managen en reageert zonder een reactie te geven.”

Sjef de Corte twijfelt niet aan de potentie van prestatie-inkoop en prestatieverkoop in Nederland. Hij signaleert dat klassieke tenders steeds vaker ontaarden in rechtszaken, vooral bij overheden, die met Europese aanbestedingen werken. “Het gaat bijna altijd om een vormfout of een niet perfect nagekomen specificatie van een product.” Door in een bestek alles zeer gedetailleerd te specificeren, creëer je een schijnzekerheid, vindt De Corte. “Aanbieders richten zich op het voldoen aan de specificaties, maar zullen niet pro-actief alle risico’s en kansen beschrijven. Risico’s blijven vaak buiten beeld. Iedereen richt zich op het leveren van de minimale kwaliteit tegen de minimale kosten. Dat is een focus op prijs. In plaats daarvan kun je beter focussen op waarde, waarbij een maximale oplossing binnen een beschikbaar budget wordt geleverd. Dit is een fundamenteel verschil. Prestatieverkoop opent pro-actief de ogen voor risico’s en kansen.”

### ***Juist in crisis***

Er zijn veel parallellen te trekken met het gewone leven. Met kinderen opvoeden, bijvoorbeeld. Een kind van vijf breng je naar school. Als het kind een jaar of tien is, fietst het vaak zelf al naar school, maar je zegt nog wel: "Let goed op bij dat drukke kruispunt." Als je dat op zijn vijftiende nog moet zeggen, klopt er iets niet. Dan is er blijkbaar onvoldoende vertrouwen in de concentratie en het reactievermogen van het kind. Zodra het kind stap voor stap de ruimte krijgt om eigen verantwoordelijkheid te nemen, wordt het zelfstandiger. En uiteindelijk ook een betere verkeersdeelnemer. De hartchirurg die net voor de narcose nog allerlei aanwijzingen van zijn patiënt krijgt, gaat daardoor niet beter opereren. Hij raakt mogelijk wel wat geïrriteerd, maar dat levert niets positiefs op voor zijn prestatie.

Daniëla Verheul: "Juist in tijden van economische crisis is het van belang om aanbieders uit te dagen creatief gebruik te maken van hun enorme kennis en ervaring. Dat beperkt de integrale kosten en levert meer kwaliteit op. En dat is nu precies waarom ik zoveel kansen zie voor deze aanpak."

### ***Hoe werkt het?***

*De prestatieverkoper komt beter tot zijn recht naarmate de inkoper hem meer vertrouwen durft te geven. Dat werkt als volgt.*

- *De verkoper definieert zijn expertrol. Waar blinken wij in uit? Is ons hele bedrijf daar goed op ingericht?*
- *De inkoper schrijft een tender uit en selecteert aanbieders.*
- *Vervolgens formuleren de verkopers hun offerte in vijf overzichtelijke pagina's.*
- *Die vijf pagina's betreffen: aanbod (prijs/ product/ proces), risico's, kansen, planning en scope. Het onderscheidend vermogen zit vooral bij risico's en kansen.*
- *Op basis hiervan selecteert de inkoper enkele aanbieders.*
- *Daarna interviewt de inkoper van elke geselecteerde aanbieder drie medewerkers, om te beoordelen hoe realistisch het aanbod is. Dan volgt de definitieve keuze.*
- *Kenmerkend is dat de inkoper er bij de uitvoering niet continu 'bovenop' zit. Hij houdt de vinger aan de pols dankzij de wekrapportages van de aanbieder.*

Voor meer informatie over prestatieverkoop kunt u contact opnemen met Daniëla Verheul van Scenter (0343 529 320, [verheul@scenter.nl](mailto:verheul@scenter.nl)).