



Arjan van Weele:

# **Sales moet kunnen schakelen**

Prof. dr. Arjan van Weele over inkoop en sales

# Verkopers moeten stoppen met verkopen

PROF. DR. ARJAN VAN WEELE GEEFT INKOOPADVIES AAN GROTE INTERNATIONALE ONDERNEMINGEN EN SCHREEF VERSCHILLENDE BOEKEN. ZIJN VISIE OP DE INKOOPWERELD VAN VANDAAG DE DAG IS VERNIEUWEND, EVENALS ZIJN OPTIEK OVER DIE ANDERE KANT VAN DE MEDAILLE: ONZE SALESWERELD. WE SPRAKEN HIEROVER MET HEM, EN OVER ZIJN NIEUWE BOEK 'INTERNATIONAL CONTRACTING'.

Interview **THIJS VERHEES** Tekst **NATASJA SUSELBEK** Beeld **MEES VAN DEN EKART**

Arjan van Weele is geïnteresseerd in grote projecten die ernstig fout gaan, zoals de Noord/Zuidlijn en de Fyra. Vanuit deze interesse is zijn boek 'International Contracting' ontstaan. "Wat je ziet, is dat projecten steeds groter en complexer worden. Hierdoor wordt de hele toeleveringsketen die achter die projecten zit ook complexer. Deze toeleveringsketen wordt veelal slecht gemanaged. Wat uiteindelijk leidt tot heel slechte projectresultaten, waar wij als belastingbetalers voor opdraaien. Hoe kan dat nu in een intelligente samenleving als de onze, waar iedereen hoogopgeleid is, en waar allerlei 'checks and balances' zijn ingebouwd enertal van voorschriften zijn? Dat heeft te maken met de aard van de projectenbusiness. Ik ben op zoek gegaan naar theorieën die dit gedrag kunnen verklaren. Een van die theorieën is de *agency theory*. Deze theorie uit de sociale wetenschappen zegt dat er onmiddellijk een 'conflict of interest is', zodra een opdrachtnemer een opdracht gaat uitvoeren voor een opdrachtgever. Dat conflict of interest is eigenlijk heel simpel: de opdrachtnemer wil zo veel mogelijk verdienen en de opdrachtgever wil zo min mogelijk betalen. Dat is een spanning die je in elke commerciële transactie voelt."

## VIER PROBLEMEN

Van Weele zit nog maar net, maar praat bevlogen verder. "Wanneer ik als opdrachtgever jou als aannemer vraag een gebouw te ontwerpen, te bouwen en te onderhouden, dan krijgen we met een aantal problemen uit die *agency theory* te maken. Het eerste is

'information asymmetry': ongelijkheid in de informatie. Jij weet precies hoe je het werk gaat uitvoeren, maar ik weet dat niet. Hoe los ik als opdrachtgever dat probleem op? Daar zijn verschillende manieren voor. Ik kan bijvoorbeeld eens kijken naar je referenties, naar werk dat je eerder hebt uitgevoerd, maar ik kan bijvoorbeeld ook externe auditors vragen regelmatig bij jou de voortgang te controleren en daarover te rapporteren. Door die information asymmetry heb je te maken met grote onzekerheid; dat is het achterliggende probleem. En wat ik heb ontdekt, is dat hoe kennisintensiever de dienstverlening is, hoe groter de information asymmetry, en hoe groter die onzekerheid. Die onzekerheid is het tweede probleem. Het derde vraagstuk is risico. We maken een afspraak. Die afspraak is, als het kennisintensieve dienstverlening betreft, met onzekerheid omgeven. En wat ik wil als opdrachtgever, is eigenlijk alle risico bij jou leggen. Jij wil dat als opdrachtnemer weer bij mij neerleggen. Hoe komen we daar dan uit? Vaak benoemen partijen dat niet. In de Fyra-case bijvoorbeeld was er sprake van grote risico's, maar er is geen enkele risicoanalyse gemaakt. Ondanks het feit dat er grote information asymmetry was tussen beide partijen. Of dat nu bewust niet is gebeurd of niet is onderkend, is een van de vragen die ik aan de commissie zou willen voorleggen. Ik heb het vermoeden dat het voortkomt uit onkunde van beide partijen.

Dan is er nog een vierde probleem dat door de *agency theory* wordt beschreven: 'moral hazard'. Moral hazard heeft te maken met de manier waarop wij



**Arjan van Weele**

Prof. dr. Arjan van Weele bekleedt de NEVI-leerstoel Inkoop en Supply Chain Management aan de Technische Universiteit Eindhoven. Hij geeft inkoopadvies aan grote internationale ondernemingen en schreef verschillende boeken, waaronder het recent verschenen 'International Contracting' (waarover meer op pagina 29).

problemen oplossen. En met de ethiek die we daarin naar elkaar betrachten. En daar komt niet alleen persoonlijk vertrouwen tussen partijen om de hoek kijken, maar ook institutioneel vertrouwen dat er tussen partijen zou moeten zijn. Institutioneel vertrouwen is de situatie dat ik mandaat heb om in een conflict dat we hebben, namens mijn onderneming op te treden. Daarbij mag ik ervan uitgaan dat de afspraken die ik met jou maak ook door mijn baas worden

**COVERSTORY**

gedekt. En dat is niet altijd zo. Want vaak zegt die baas: ‘Wat heb je nou toch afgesproken? Weet je wat, ik doe dat nog een keer over.’ En dat maakt jou als leverancier dus kopschuw. Deze vier problemen uit de agency theory verklaren waarom die grote complexe projecten zo fout lopen.”

**EERST RELATIEKWALITEIT**

Hoe kunnen die problemen worden voorkomen? Van Weele: “Er blijken twee sets van factoren heel belangrijk te zijn. De eerste set bestaat uit formele coördinatiemechanismen. Dit zijn alle hulp-middelen die wij gebruiken om onze samenwerking vorm te geven. Bijvoorbeeld contracten, checklists, voorschriften of tekeningenpakketten. De tweede set van factoren is minstens zo belangrijk, en die bestaat uit informele coördinatiemechanismen. Die hebben te maken met relatiekwaliteit. En die relatiekwaliteit wordt bepaald door

## Relatie is een voorwaarde voor de prestatie

vragen als: Hoe zit het tussen ons, kunnen wij met elkaar werken of niet? Hebben wij voldoende mandaat om te kunnen handelen? Hoe communiceren wij met elkaar en hoe vaak zien wij elkaar? En vinden we het ook leuk en spannend om met elkaar te verkeren of ontlopen we elkaar? Hoe vindt de discussie plaats? In wetenschappelijke termen praat je hier over commitment, betrokkenheid, cultural fit, competentie en deskundigheid, communicatiestructuur, et cetera. En over ethiek, ethische regels, values... Wat blijkt nu uit het onderzoek dat we tot nu toe hebben uitgevoerd? Die relatievariabelen in deze kennisintensieve trajecten zijn van doorslaggevende betekenis voor het projectresultaat. Dus als je een goed projectresultaat wilt creëren, dan moet je ervoor zorgen dat de partijen in ieder geval die relatiekwaliteit goed met elkaar hebben geregeld, en dat dit geborgd is door een contract. Maar je moet het niet omdraaien. Niet beginnen met een contract en dan daarna wel zien hoe we met elkaar verder komen.”

**PRESTATIEMANAGEMENT**

In de laatste vakliteratuur op het gebied van sales, en specifiek in ‘The Challenger Sale’, wordt toch juist gezegd dat de relatie ondergeschikt is aan het uitdagende, aan het verder brengen van de organisatie en de methoden en technieken? “Nou ja, die relatie dient natuurlijk om een prestatie te leveren. De relatie bestaat altijd in functie van de prestatie. Inkoop en verkoop gaan niet over relatiemanagement, maar over prestatie management. Maar relatiemanagement is wel cruciaal om tot prestatie management te komen. Relatie heeft waarde, maar niet in de vorm zoals we het zo vaak beleven op de golfbaan. Wat ik veel belangrijker vind, zijn vragen als: Kunnen wij met elkaar? Zijn beide partijen tevreden over de kwaliteit van de medewerkers die over en weer worden ingezet? Reageren we snel genoeg? En trekken we ons aan elkaar op? Dat vind ik relatiemanagement. We hebben samen die klus. Jouw zorg als leverancier is het zo goed te doen, dat je de volgende keer weer meegevraagd wordt. Mijn zorg als opdrachtgever of inkoper is natuurlijk, dat ik naar mijn baas en naar mijn

budgethouder heel goed werk lever. Als ik naar mijn vakgebied kijk, geven wij als inkopers de meeste aandacht aan de formele coördinatiemechanismen. Maar we zouden veel meer aandacht moeten hebben voor relatievariabelen. Hoe kennisintensiever het product of de dienst in kwestie, des te belangrijker dit is. In de bouw bijvoorbeeld is relatiemanagement heel belangrijk. Ik heb meegemaakt dat aannemers die inschreven op een project, eerst van de opdrachtgever wilden weten wie de projectleider zou worden. Was dat projectleider A, dan wisten ze dat het goed zou gaan lopen, en konden ze drie of vier procent goedkoper inschrijven. Want de faalkosten zouden lager zijn. Was het projectleider B, dan zetten ze er juist vijf procent bovenop, want uit ervaring wisten ze dat werken met projectleider B altijd op problemen stuitte. Die relatiekwaliteit speelt niet bij eenvoudige productverkoop, waar de kennisuitwisseling nihil is, maar wel bij kennisintensieve dienstverlening. In onze



samenleving neemt kennisuitwisseling die nodig is tussen partijen enorm toe, en daarmee wordt de relatie belangrijker. Maar wat doen we? We richten ons vooral op die formele coördinatiemechanismen. En daardoor gaat het fout.”

### BEELD VAN BESLUITVORMING

Als we nu naar de saleskant kijken, wat betekent die information asymmetry dan voor de rol van de verkoper? “Als je in de kennisintensieve dienstverlening zit, in de B2B-wereld, moet je als verkoper, als consultant, een heel goed beeld hebben van de governancestructuur van je klant. En met name van de manier waarop hij besluiten neemt. Je moet dus weten hoe de besluitvorming in elkaar zit en wat voor cultuur er in dat bedrijf aanwezig is. Verkopers overschatten die cultuur voortdurend. In de zin dat zij denken dat die klant veel professioneler is georganiseerd dan hij in werkelijkheid is. Wat je vaak ziet, is dat die klant behoorlijk partieel besluit en de organisatie feitelijk bestaat uit aparte silo's, die niet goed met elkaar samenwerken. Een voorbeeld is de inkooporganisatie die geen goede verbinding heeft met de business en het topmanagement. Inkopers die uitsluitend worden afgerekend op hun besparingen. Aan dit soort opdrachtgevers zou je als leverancier misschien wel een geïntegreerde oplossing willen verkopen, maar het is de vraag of de organisatie van de opdrachtgever wel in staat is zo'n oplossing überhaupt te absorberen. Als verkoper moet je dus altijd heel goed kijken naar wat de volwassenheid is die je bij de klant tegenkomt. Is die organisatie daar aan toe? Een voorbeeld: complexe ICT-projecten die binnengehaald worden door ICT-leveranciers, die later moeten vaststellen dat de klant by far niet de governancestructuur heeft om zo'n project te kunnen managen. Dan had je beter maar niet kunnen aanbesteden of inschrijven.”

### BEST VALUE PROCUREMENT

Best Value Procurement (BVP) is een nieuwe ontwikkeling in de inkoopwereld, waarbij het gaat om het inkopen van de meeste waarde voor de laagste prijs. Een proces waar volgens Van Weele salesmensen weinig te zoeken hebben. “Als het gaat om kennisintensieve dienstverlening zeggen wij tegen die aannemers en andere opdrachtnemers: ‘Laat vooral je salesmensen thuis.’ Want wij willen het liefst in die voorfase al praten met degenen die zo meteen het werk gaan doen, die echt weten waar het over gaat. Het komt namelijk te vaak voor dat de acquisitie gedaan wordt door team A, het ontwerp door team B, de besluitvorming door team C en de uitvoering door team D. En team D denkt: ‘Hebben ze dit echt zo bedacht? Dit is niet haalbaar.’ Al die verschillende teams, dat is goed voor de werkgelegenheid, maar ze helpen een goed projectresultaat in de regel om zeep. Als je kijkt naar adviesopdrachten, hoe vaak komt het dan niet voor dat de acquisitie gedaan wordt door de slimste in de klas en dat het team dat daarna de opdracht gaat uitvoeren uit allemaal junioren bestaat? Dat je als opdrachtgever denkt: ‘Gaan die op mijn kosten leren?’

Voor BVP valt veel te zeggen. Alleen al vanwege het feit dat de relatiekwaliteit geborgd wordt, doordat de mensen die straks met elkaar het werk moeten doen, elkaar al in de acquisitiefase tegenkomen. Dat gaat verschrikkelijk veel uitmaken voor de prestaties van die contracten. Ik denk dat we daar al veel

problemen mee kunnen oplossen als bedrijven zo ver zijn. Maar ja ... dat gaat voor sales het nodige betekenen. Dat gaat voor inkopers ook het nodige betekenen. En je hebt te maken met gevestigde belangen, dus het is nog niet zo eenvoudig. Maar dit denken zijn we nu aan de kant van de opdrachtgever aan het propageren. En de eerste signalen zijn, dat dit heel positief uitwerkt op de projectresultaten.”

### CONSULTATIVE SELLING

Dus verkopers moeten eigenlijk stoppen met verkopen? En meer gaan optreden als trusted advisor? “Klopt. Breng zo veel mogelijk de mensen aan boord die kennis hebben en die met de klant het verhaal verder kunnen vormgeven. Breng ze tijdig in stelling. Daar haal je heel veel goodwill mee naar binnen. Het betekent verandering voor het verkoopvak. Maar goed, de enige constante is continue verandering. We gaan echt naar consultative selling toe. Netwerken en relatiemanagement in functie van prestatie management zullen alleen maar belangrijker worden.” En persoonlijke integriteit en vakmanschap, goed zijn in je werk en samen met de ander in staat zijn om iets moois te realiseren, worden dan de cruciale succesfactoren? “Inderdaad.” Betekent dit dat sales als vak volwassener wordt? “Of het volwassener wordt, dat vind ik moeilijk te zeggen, want is het dan onvolwassen geweest? Waar ik altijd naar kijk: de verkoopbenadering moet passen bij de situatie van de klant. Verkopers moeten dus goed kunnen schakelen. Ik vind sales volwassen als er geschakeld kan worden. Ik geloof altijd in microsegmentering op klantniveau, niet op brancheniveau.”

## Samenwerken leidt altijd tot betere resultaten

### BELANGRIJKE KANTELING

Het is een behoorlijk nieuwe richting die Van Weele inslaat. “We zitten op een heel belangrijke kanteling in mijn vakgebied. Ik ben in 1979 met dit vakgebied begonnen. Toen zei iedereen: ‘Maar je kon zo goed leren, je wilde toch sales en marketing in?’ Dan zei ik: ‘Ja, maar als je iets wilt verkopen, is het handig als je weet hoe de tegenpartij inkoop. Dus ik ga dat toch bestuderen.’ Ik heb sindsdien de wind mee gehad. Het inkoopvak is van de backroom in de boardroom gekomen. Onze inkopers leggen nu een enorme tucht over de markt. Prominente retailers korten leveranciers drie procent. We kopen goedkoop in in Zuidoost-Azië, waar we geconfronteerd worden met milieudelicten en kinderarbeid. Daarmee bewijzen inkopers hun bedrijven en onze samenleving geen dienst.

We zijn met het inkoopvak aangekomen op een belangrijk kruispunt. Er zijn twee mogelijkheden: of we kantelen door en gaan meer waardegericht inkopen, of we kantelen terug. Want het bedrijfsleven, en ook onze samenleving, zal het huidige inkoopgedrag niet meer pikken. Internet en de sociale media maken onze toeleveringsketens volledig transparant. Toeleveringsketens waarvoor inkopers verantwoordelijk zijn. Inkoop gaat daardoor enorm veranderen. Waardegericht inkopen heeft de toekomst.” ●