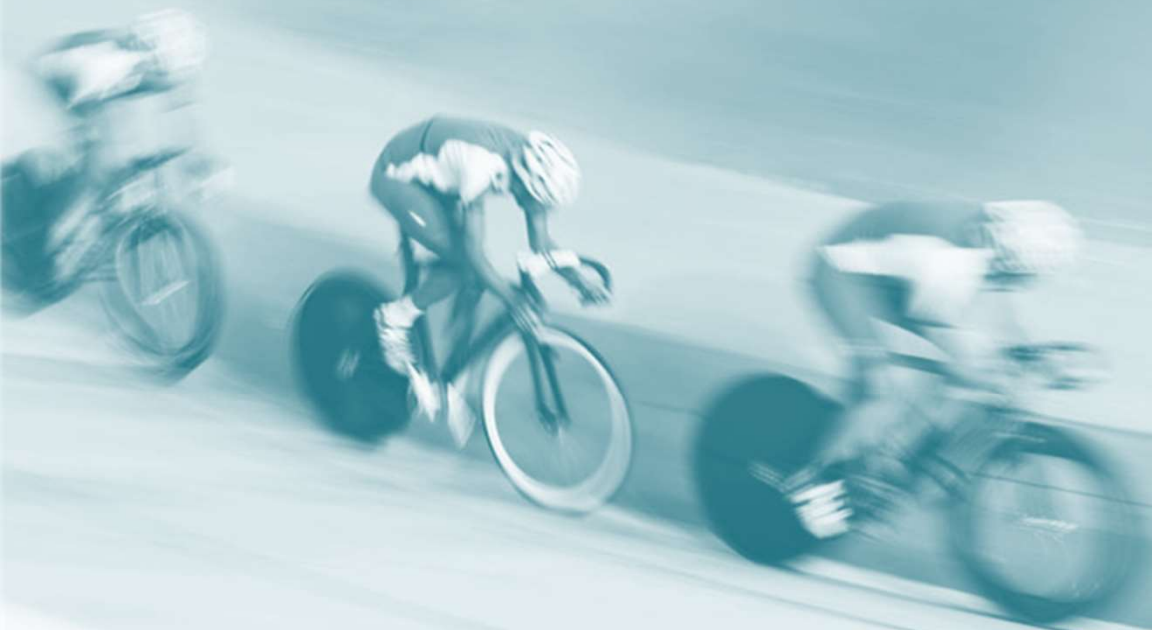


NIET MEER ACHTER DE FEITEN AANLOPEN, MAAR ZELF RICHTING GEVEN.



Contact
Brigitte Mulder
New Business
Development Manager



NIET MEER ACHTER DE
FEITEN AANLOPEN,
MAAR ZELF RICHTING
GEVEN.

Waarom
verkooporganisaties in de
machine- en installatiebouw
de beslissende fase
verliezen – en hoe het
anders kan.

Een visiedocument voor
verkoopleiders en sales
excellence
verantwoordelijken in de
machine- en
installatiebouw.

Mercuri International
2026



Het kwartaal is voorbij. De
pijnpijn is niet gerealiseerd.

De analyse van het ‘waarom’
raakt de kern niet.

Een prognoseronde zoals die in veel bedrijven in
de machine- en installatiebouw plaatsvindt; de
pijnpijn ziet er solide uit: projecten netjes per fase
geordend, waarschijnlijkheden vastgelegd,
deadlines afgestemd. Het management heeft het
geruststellende gevoel de situatie onder controle
te hebben.

Een paar maanden later is het belangrijkste project
van het jaar verloren – aan een concurrent
waarmee niemand serieus rekening had
gehouden. De oorzaakanalyse begint: er had beter
gekwatificeerd moeten worden, de voordelen
hadden duidelijker moeten worden onderbouwd en
er had harder onderhandeld moeten worden.

Allemaal begrijpelijk. Maar allemaal gericht op de
verkeerde fase.

Want bij grote projecten – of het nu gaat om installatiebouw, machinebouw, industriële automatisering of infrastructuur – worden belangrijke beslissingen vaak al genomen voordat er überhaupt een formele opportunity in het CRM staat. In deze fase bepalen klanten hun prioriteiten, wat ‘waarde’ voor hen betekent en welke risico’s ze onaanvaardbaar vinden. Ook maken ze een eerste selectie van de leveranciers met wie ze überhaupt in gesprek willen gaan.



De cijfers spreken voor zich. Uit het Buyer Experience-onderzoek van 6sense (2025) blijkt dat inkooporganisaties hun shortlist voor ongeveer vier op de vijf posities al op de eerste dag samenstellen. Vervolgens kopen ze in 85 tot 95 procent van de gevallen bij een leverancier uit die eerste selectie.

Gartner voegt daar in 2026 een belangrijke bevinding aan toe: 67 procent van de B2B-inkopers geeft tegenwoordig de voorkeur aan een inkoopproces zonder actief contact met de verkoopafdeling.

In de machine- en installatiebouw heeft dit mechanisme een concrete naam: het bestek. Wie pas in beeld komt als het bestek al is opgesteld, onderhandelt over specificaties die anderen mede hebben bepaald. De belangrijkste koers – concept, budgetkader, technische eisen en leveranciersprofiel – is dan al grotendeels uitgezet.

Ook buiten onze eigen markt zien we hetzelfde principe. Bij openbare aanbestedingen voor grote projecten is vroegtijdige marktbenadering (‘Early Market Engagement’) nadrukkelijk gewenst. De Wereldbank, de Aziatische Ontwikkelingsbank en UNOPS adviseren aanbieders om al vóór de formele aanbesteding het gesprek aan te gaan met de aanbestedende diensten, omdat dit voor beide partijen tot betere resultaten leidt.

In de private projectwereld geldt hetzelfde: vroegtijdig contact is geen inbreuk. Het wordt juist verwacht – zolang het relevant en inhoudelijk is.

‘HET LIGT NIET AAN DE MOTIVATIE. DE OORZAKEN LIGGEN DIEPER.’

Als uw verkoopsysteem pas echt in werking treedt zodra er formeel sprake is van een ‘opportunity’, optimaliseert u precies de fase waarin uw invloed al beperkt is. De race is dan vaak al gelopen voordat u überhaupt kunt reageren.

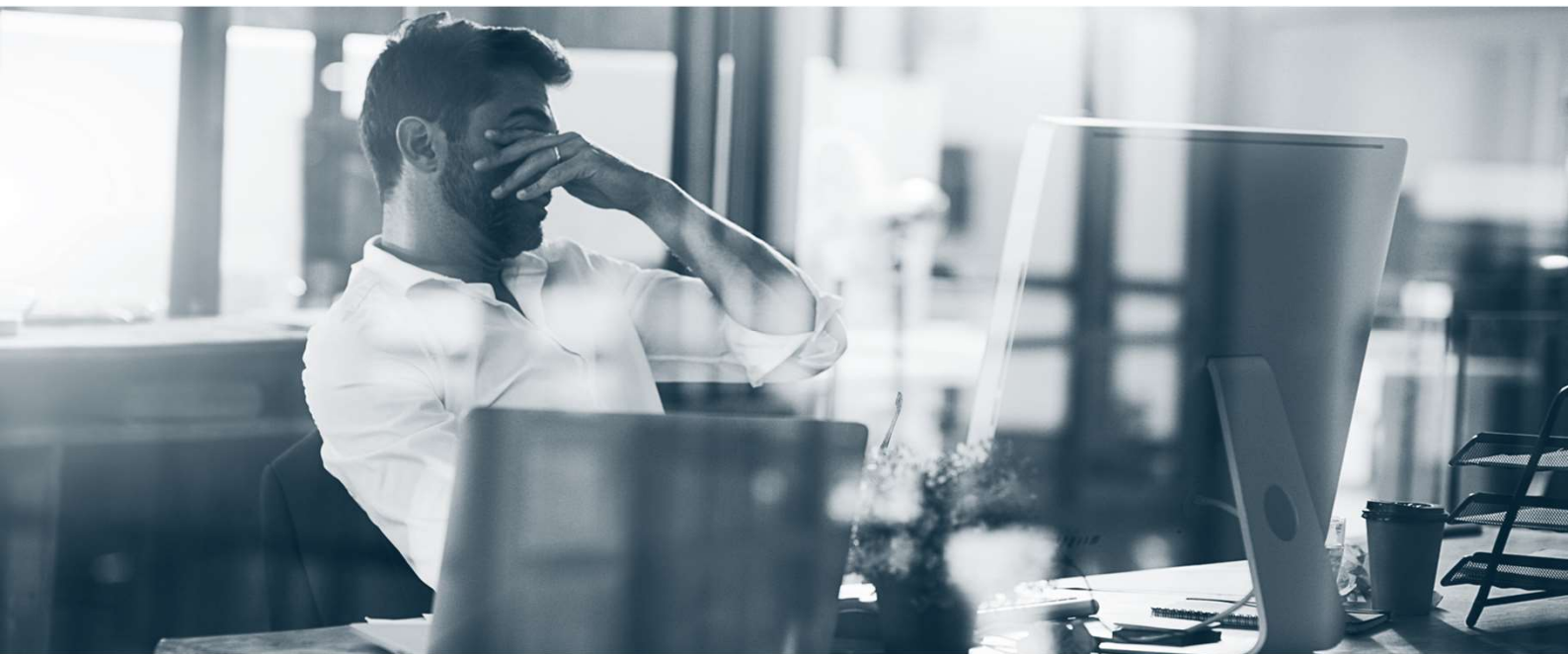
WAAROM ZELFS STERKE ORGANISATIES HIER FALEN?

De meeste leidinggevenden in sales zijn het direct eens over het belang van vroegtijdige klantbenadering. Iedereen kent voorbeelden uit de praktijk van het succes dat dit kan opleveren. Het probleem is dus niet een gebrek aan bewustzijn. Het probleem is dat het eigen systeem – prikkels, processen, stuurmechanismen en capaciteitsverdeling – de andere kant op stuurt. Het probleem is systemisch, niet individueel.

DE BESLISSENDE KEUZES WORDEN ACHTER DE SCHERMEN GEMAAKT

Bij grote investeringen is de 'aankoopbeslissing' geen losstaand moment. Het is een reeks kleine beslissingen: wat is urgent? Wat bepaalt de waarde? Welke risico's zijn onaanvaardbaar? Wie heeft een vetorecht? Welke aanbieders zijn geloofwaardig genoeg om überhaupt uitgenodigd te worden?

Wie pas na deze beslissingen instapt, is geen vormgever meer, maar kan alleen nog reageren. En reageren vanuit de tweede rij is duur, traag en vaak tevergeefs.



HET DRINGENDE VERDRINGT HET BELANGRIJKE

Lopende projecten en actieve opportuniteiten zijn zichtbaar, meetbaar en tijdkritisch. Vroegtijdige klantbetrokkenheid is veel minder zichtbaar, vaak onzeker en meestal niet terug te zien in de manier waarop wordt gestuurd. Het gevolg is voorspelbaar: capaciteit gaat naar wat dringend is, niet naar wat belangrijk is. Vroeg commercieel werk wordt uitgesteld, daarna vergeten en vervolgens achteraf bekritiseerd.

DE AANSTURING BEGINT TE LAAT

De meeste CRM-systemen worden pas echt nauwkeurig zodra er een formele opportunity is aangemaakt. Daarvoor blijven leads vaag, zijn processen niet duidelijk ingericht en blijft het cruciale werk tijdens de buying journey buiten beeld. In pipeline-reviews wordt gekeken naar wat zichtbaar is. Wat onzichtbaar blijft, wordt niet gecontroleerd, niet gecoacht en krijgt geen middelen.

DE ONTBREKENDE SLEUTEL

Verkoopteams kennen de theorie: inzicht creëren, ontdekken, afstemmen met belanghebbenden. Maar vaak ontbreekt het aan betrouwbare toegang tot besluitvormers in de vroege fase van het aankooptraject. Zonder vertrouwen voelt een vroege benadering als een verstoring. Met vertrouwen wordt die juist gezien als ondersteuning van de besluitvorming. Het verschil zit niet in de techniek, maar in geloofwaardigheid, klantgerichtheid en relevantie.



Kleine dingen leiden tot een kettingreactie

Gebrek aan zichtbaarheid leidt tot een tekort aan middelen. Ontbrekende processen maken coaching en sturing vaag en onnauwkeurig. Een langdurige dialoog met klanten vult geen omzetgaten op korte termijn. Zonder vroegtijdige klantbetrokkenheid wordt de pijplijn afhankelijk van aanvragen en toeval. Analyses achteraf kijken vooral naar wat wél is gedaan, niet naar wat níét is gedaan.

Al die uitdagingen samen maken de organisatie reactief. Verkoopteams lopen achter de feiten aan in plaats van het proces mede vorm te geven, en het systeem blijft precies de mislukkingen reproduceren die het zou moeten voorkomen.

HOE EEN ANTWOORD ERUIT KAN ZIEN

Organisaties die dit probleem oplossen, hebben een aantal kenmerken gemeen. Ze vertrouwen niet op individuele topprestaties of op het aannemen van 'betere' verkopers. Ze bouwen een verkoopsysteem waarin vroegtijdige klantbenadering herhaalbaar, controleerbaar, stuurbaar en coachbaar wordt. Concreet richten ze zich op een aantal succesfactoren – niet als losse methode, maar als onderdeel van de architectuur van het verkoopsysteem.

1

VROEGTIJDIGE BENADERING KRIJGT CAPACITEIT EN MIDDELEN

Deze organisaties zien vroegtijdige benadering niet als 'iets wat verkopers doen als ze tijd over hebben'. Ze maken er bewust capaciteit voor vrij. Er is een vast tijdbudget voor vroegtijdige klantbetrokkenheid, en dat is zichtbaar in het ritme van de salessturing. Als werk in de vroege fase altijd moet wijken voor de druk van het lopende kwartaal, gebeurt het nooit structureel.

2

ZICHTBAARHEID ONTSTAAT VÓÓR DE FORMELE OPPORTUNITY-FASE

Het systeem maakt de vroege fase zichtbaar: wie wordt benaderd, vanuit welke hypothese en met welk niveau van vertrouwen en toegang? Dat betekent niet méér CRM-velden of uitgebreidere rapportages. Het gaat om een eenvoudige structuur die het cruciale voorbereidende werk zichtbaar en stuurbaar maakt, zodat leidinggevenden kunnen sturen, coachen en capaciteit kunnen inzetten.

DE PURSUE-DISCIPLINE WORDT VOORTDUREND GETOETST

- Niet elk vroeg contact verdient direct volledige aandacht en inzet. Organisaties die hierin succesvol zijn, toetsen daarom gedurende het hele verkoopproces of een opportunity nog steeds de moeite waard is – niet alleen tijdens de pipeline-evaluatie.
- De kernvragen zijn eenvoudig: **Kunnen we deze opportunity winnen? Is de deal commercieel aantrekkelijk? Hebben we toegang tot de mensen die daadwerkelijk beslissen?**
- Nieuwe informatie moet steeds leiden tot een scherper beeld van de kansen en risico's. Wordt duidelijk dat een opportunity minder kansrijk, minder aantrekkelijk of moeilijk uitvoerbaar is, dan moet de organisatie bereid zijn om tijd en capaciteit anders in te zetten.
- Het uitgangspunt is simpel: **word niet verliefd op opportunities.**

GEDRAG IS HERHAALBAAR, NIET HEROÏSCH

- Er is een duidelijke volgorde: van de eerste benadering en het opbouwen van vertrouwen, via het ontwikkelen van een vroege behoeftehypothese en het mede bepalen van de succesdefinitie van de klant, tot het begeleiden van de aankoopbeslissing.

- Elke stap kan worden beschreven, gecontroleerd en gecoacht. De organisatie wacht niet op 'de juiste persoon met het juiste gevoel'. Ze heeft een systeem.

LEIDERSCHAP ZORGT VOOR DUURZAAMHEID

- Het systeem werkt alleen als leidinggevenden het bewaken, erop coachen en het beschermen tegen de paniek aan het einde van het kwartaal. Dat vraagt om routines: beslissingen nemen op basis van feiten, coaching richten op de volgende beslissing in plaats van op algemeen advies, regelmatig succesvolle voorbeelden delen en actief leren van de praktijk. Zonder leiderschapsdiscipline valt zelfs het beste bedrijfsmodel binnen één kwartaal terug.

DE PURSUE-DISCIPLINE WORDT VOORTDUREND GETOETST

- Niet elk vroeg contact verdient direct volledige aandacht en inzet. Organisaties die hierin succesvol zijn, toetsen daarom gedurende het hele verkoopproces of een opportunity nog steeds de moeite waard is – niet alleen tijdens de pipeline-evaluatie.
- De kernvragen zijn eenvoudig: **Kunnen we deze opportunity winnen? Is de deal commercieel aantrekkelijk? Hebben we toegang tot de mensen die daadwerkelijk beslissen?**

- Nieuwe informatie moet steeds leiden tot een scherper beeld van de kansen en risico's. Wordt duidelijk dat een opportunity minder kansrijk, minder aantrekkelijk of moeilijk uitvoerbaar is, dan moet de organisatie bereid zijn om tijd en capaciteit anders in te zetten.
- Het uitgangspunt is simpel: **word niet verliefd op opportunities.**



GEDRAG IS HERHAALBAAR, NIET HEROÏSCH

- Er is een duidelijke volgorde: van de eerste benadering en het opbouwen van vertrouwen, via het ontwikkelen van een vroege behoeftehypothese en het mede bepalen van de succesdefinitie van de klant, tot het begeleiden van de aankoopbeslissing.
- Elke stap kan worden beschreven, gecontroleerd en gecoacht. De organisatie wacht niet op 'de juiste persoon met het juiste gevoel'. Ze heeft een systeem.
- **LEIDERSCHAP ZORGT VOOR DUURZAAMHEID**
- Het systeem werkt alleen als leidinggevendenden het bewaken, erop coachen en het beschermen tegen de paniek aan het einde van het kwartaal. Dat vraagt om routines: beslissingen nemen op basis van feiten, coaching richten op de volgende beslissing in plaats van op algemeen advies, regelmatig succesvolle voorbeelden delen en actief leren van de praktijk. Zonder leiderschapsdiscipline valt zelfs het beste bedrijfsmodel binnen één kwartaal terug.

DE ECHTE VRAAG VOOR UW ORGANISATIE

Dit document is geen handleiding, maar een diagnose. De waarde zit niet in het onderschrijven van de logica – dat doen de meeste leidinggevendenden al – maar in het eerlijk beantwoorden van een paar ongemakkelijke vragen:

- Welk deel van uw huidige pijplijn is door uw team actief vormgegeven voordat de opportunity formeel in het CRM werd aangemaakt?
- Tel alle projecten op waarbij het eerste relevante contact pas ná het bestek of de aanbesteding tot stand kwam. Hoe zou uw pijplijn er dan nog uitzien?
- Hoeveel van uw laatste tien verloren grote projecten gingen verloren door een zwakke slotfase en hoeveel omdat u nooit echt in een winstpositie zat?
- Wordt commercieel werk in de vroege fase met dezelfde discipline gecontroleerd, gecoacht en gefaciliteerd als het werk in latere fasen?
- Als uw sterkste verkoper morgen vertrekt, zou uw systeem dan nog steeds vroege klantbenaderingen opleveren? Of verdwijnt dat vermogen met die persoon?
- Als u deze vragen eenvoudig kunt beantwoorden, heeft uw organisatie het structurele probleem waarschijnlijk al opgelost. Als ze lastig te beantwoorden zijn – en in de projectbranche is dat meestal het geval – dan ligt de volgende stap in uw verkoopprestaties mogelijk precies in deze blinde vlek van de vroege fase.

De verandering in één zin:

IN PLAATS VAN MISSCHIEN
WINNEN DOOR EEN LAATSTE
KRACHTPROEF EN INDIVIDUEEL
TALENT – AANTOONBAAR WINNEN
DOOR VROEGE POSITIONERING
EN EEN AFGESTEMD
VERKOOPSYSTEEM.

Bronnen:

- 6sense, B2B Buyer Experience Report 2025. Vorming van de shortlist op dag één; aankoop uit de initiële shortlist in 85–95% van de gevallen.
- Gartner, Uit een verkooponderzoek blijkt dat 67% van de B2B-inkopers de voorkeur geeft aan een ervaring zonder verkoper. Persbericht, 9 maart 2026.
- Wereldbank, Factsheet over vroege marktbetrokkenheid. Het belang van het betrekken van leveranciers vóór de formele aanbesteding voor complexe projecten.
- Aziatische Ontwikkelingsbank, Early Market Engagement: Procurement Guidance Note. EME als interactie vóór de aanbesteding.
- UNOPS, Vroegtijdige marktbetrokkenheid voor innovatie, efficiëntie en duurzaamheid. Richtlijnen over EME en verbetering van resultaten.



UW CONTACT



Brigitte Mulder
New Business Development Manager
M. +31 6 51 98 93 74
brigitte.mulder@mercuri.net



**Grow your people
Grow your business**