

INLEIDING

Dit boek gaat over het winnen van offertetrajecten, en daarmee over verkopen.

Deze inleiding begin ik echter met een uiteenzetting over inkopen. De reden hiervoor is dat een offertetraject een instrument is dat opdrachtgevers inzetten om dit zo succesvol mogelijk te doen. Wie een offertetraject wil winnen, zal daarom moeten begrijpen hoe en waarom opdrachtgevers dit instrument inzetten, welke dynamieken hierbij kunnen ontstaan en hoe je daar succesvol op inspeelt.

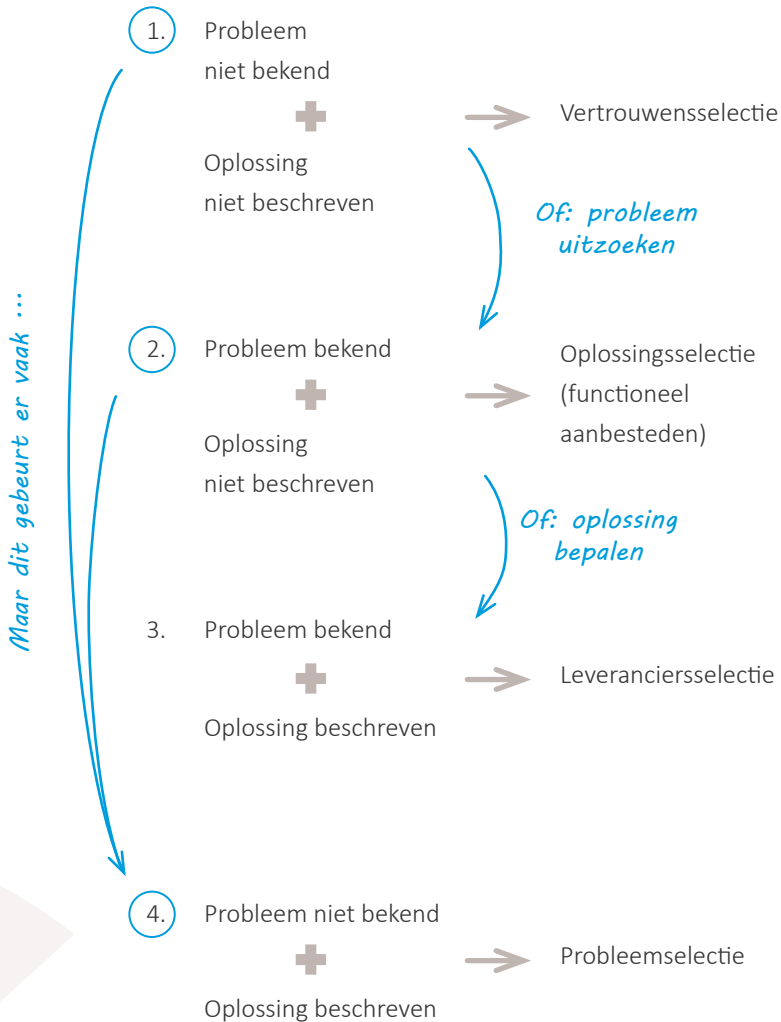
VERTROUWENSSELECTIE

Omdat een offertetraject het sluitstuk is van een inkoopproces, worden de fundamenteën ervoor gelegd ver voordat de offerteaanvraag van de klant bij jou op de spreekwoordelijke deurmat valt. Een inkoopproces begint namelijk op het moment dat de opdrachtgever merkt dat hij¹ een probleem heeft en besluit dit op te lossen. Over het algemeen weet de opdrachtgever in dit stadium dát hij een probleem heeft, maar niet wát zijn probleem is. Hij merkt bijvoorbeeld dat de productverkoop achterblijven bij de targets, de managementinformatie ondermaats is of een prototype niet werkt. Hij weet echter nog niet wat de oorzaken van deze symptomen zijn en al helemaal niet hoe ze weg te nemen.

Wanneer een opdrachtgever in deze situatie zit, geldt dus dat het probleem niet bekend is en de oplossing niet beschreven (situatie 1 in het hiernaast staande schema). Wat de klant nu kan doen is aan een leverancier vragen te onderzoeken waar het probleem zit en dit probleem vervolgens weg te nemen. Hij gunt deze opdracht dan op basis van

1 Naar algemene termen als 'opdrachtgever' en 'klant' verwijs ik voor de leesbaarheid met 'hij'. Uiteraard kan hier ook 'zij' worden gelezen.

INKOOPDYNAMIEKEN



vertrouwen: omdat de opdrachtgever niet weet wat het probleem is noch welke oplossing hij nodig heeft, kan hij onmogelijk partijen met elkaar vergelijken voor wat betreft hun geschiktheid om dit probleem op te lossen.

Hoewel een dergelijke vertrouwensselectie vaak een snelle manier is om het probleem op te lossen, zitten aan deze werkwijze ook haken en ogen:

- De leverancier die het probleem kan identificeren, hoeft niet per se de partij te zijn die voor dit probleem ook de beste oplossing heeft.
- Als de opdrachtgever over prijs gaat onderhandelen komt hij uit bij de goedkoopste partij, niet bij de meest deskundige.
- Welke partij de opdrachtgever ook selecteert, deze leverancier heeft altijd een eigen belang: het is voor hem handig het probleem zo te formuleren, dat hij er ook zelf een (standaard)oplossing voor kan bieden.²

PROBLEEM OF UITDAGING?

In de (Amerikaanse) managementcultuur is het not done te spreken over 'problemen'. Een klant heeft altijd een 'uitdaging', vaak een 'opgave' of als het echt niet anders kan een 'issue'. Ik kies er echter bewust voor het in principe gewoon te hebben over 'problemen'. De reden hiervoor is dat dit je dwingt het echte probleem van te klant te benoemen; ik heb te vaak gezien dat specialisten hier, uit angst de vinger op de zere plek te leggen, omheen lopen. Met alle gevolgen van dien. Bovendien is het mijn ervaring dat opdrachtgevers deze eerlijke en directe benaderwijze op prijs stellen.

² Dit eigenbelang bedreigt niet alleen de kwaliteit van de oplossing, het vormt ook een bedreiging voor het vertrouwen waarop deze relatie tussen opdrachtgever en leverancier is gebaseerd, en is dus ook voor leveranciers niet in alle opzichten aantrekkelijk.

OPLOSSINGSSELECTIE

Om de nadelen van deze wijze van opdrachtverstrekking te ondervangen, kan de opdrachtgever ervoor kiezen eerst uit te (laten) zoeken wat zijn probleem is. Hij komt daardoor in de situatie dat het probleem bekend is, en de oplossing niet beschreven (situatie 2, uit het eerdere schema).

Nu dit het geval is, dient zich het tweede moment aan waarop de opdrachtgever naar de markt kan gaan. Wanneer hij dit doet, komt een oplossingsselectie op gang (ook wel functioneel aanbesteden genoemd): de opdrachtgever schetst zijn probleem en vraagt leveranciers om te komen met voorstellen hoe dit probleem op te lossen. De leverancier die de beste oplossing biedt, krijgt de opdracht. Op deze manier bewerkstelligt de opdrachtgever – mits hij de juiste partijen om een voorstel vraagt – dat hij de beste oplossing krijgt die de markt voorhanden heeft.

Ook aan deze wijze van inkopen kleven echter nadelen. Omdat de opdrachtgever hoogstwaarschijnlijk (sterk) verschillende voorstellen krijgt, heeft hij geen al te beste onderhandelingspositie ten opzichte van zijn leveranciers. Wanneer de leverancier met het beste voorstel niet in prijs wil zakken, kan de opdrachtgever immers niet zonder consequenties kiezen voor een andere, goedkopere aanbieder. Sterker nog, als slechts een van de partijen met een werkende oplossing komt, heeft de opdrachtgever in het geheel geen onderhandelingsmacht.

LEVERANCIERSSELECTIE

Om dit nadeel van een oplossingsselectie te ondervangen, kan een opdrachtgever ervoor kiezen niet alleen uit te (laten) zoeken wat zijn probleem is, maar ook te (laten) bepalen wat de beste oplossing is. Nu geldt dat het probleem bekend is en de oplossing beschreven (situatie 3 uit het schema). Nadat deze beide zaken in kaart zijn gebracht gaat de opdrachtgever naar de markt.

Nu ontstaat een leveranciersselectie: de opdrachtgever vraagt om een vast omschreven product of dienst en alle leveranciers bieden in principe dezelfde oplossing. Dit betekent dat deze leveranciers zich alleen kunnen onderscheiden op zogenoemde leveranciersargumenten als bijkomende service, teamsamenstelling, ervaring, referenties en vooral: prijs. Met andere woorden: de opdrachtgever krijgt nu de beste oplossing voor de beste prijs. Voor overheden en bedrijven is dit ideaalbeeld de reden dat zij offertetrajecten uitschrijven.

PROBLEEMSELECTIE

Tot zover voor wat de leveranciersselectie betreft de theorie. In de praktijk laten opdrachtgevers bij het doorlopen van dit gehele proces – het goed en volledig omschrijven van zowel het probleem als de oplossing – bijna altijd steken vallen: ze begrijpen niet wat hun probleem is, benoemen niet alle aspecten daarvan, ze weten niet wat de beste oplossing is of beschrijven een oplossing die maar een deel van het probleem oplost. Als dit het geval is, ontstaat er een probleemselectie (situatie 4 uit het schema): de opdrachtgever denkt ten onrechte dat hij zijn probleem begrijpt en omschrijft een gedetailleerde maar niet-werkende oplossing. De partij die deze oplossing aanbiedt voor de laagste prijs, krijgt de opdracht. Maar tijdens de opdrachttuitvoering gaat het uiteraard mis.

In de praktijk komen dit soort probleemselecties vaak voor.

De eerste reden hiervoor is dat overheden en bedrijven bijna altijd unieke, situatiegebonden en daarmee complexe vraagstukken aanbesteden. Vraagstukken die je op verschillende manieren kunt oplossen en waarbij het niet altijd evident is welk van deze oplossingen de beste is. Denk aan het aanleggen van een weg, het ontwerp van een informatiesysteem, de inrichting van de organisatie, het inhuren van specialistische ondersteuning.

De tweede reden is dat het goed omschrijven van zowel het probleem als de oplossing om kennis en vaardigheden vraagt waarover opdrachtgevers simpelweg niet beschikken. Immers, als deze kennis en vaardigheden wel tot hun kernkwaliteiten behoorden, waarom zouden ze het oplossen van het probleem dan überhaupt aanbesteden?

Nee, eigenlijk kunnen opdrachtgevers alleen in zogenoemde commodity-markten en bij herhalingsaankopen, tot een werkende leveranciersselectie komen. Alleen dan is namelijk uitgekristalliseerd wat de juiste oplossing voor het probleem is, en bieden verschillende partijen deze standaardoplossing aan.

IT-DEBACLES

De laatste jaren is er veel aandacht in het maatschappelijk debat voor het mislukken van grote IT-projecten. De Nederlandse overheid zou hiermee jaarlijks miljarden verspelen. Hieraan ligt in mijn ogen de hiervoor geschetste dynamiek voor een belangrijk deel ten grondslag. Overheden zijn verplicht te werken met Europese aanbestedingen, inkopers gaan ijverig aan de slag met het zo precies mogelijk omschrijven van de gewenste oplossing en kiezen vervolgens de partij die deze het goedkoopste aanbiedt, de zogenoemde economisch meest voordelige aanbidding (EVA). Probleem is echter dat die inkopers geen bal verstand hebben van IT. Leveranciers weten dit wel, maar kunnen niet anders dan het gevraagde bieden (anders hebben ze geen werk). Krijgen ze de opdracht dan mondt die vaak uit in rechtzaken. De opdrachtnemer wil alles wat nodig is om het probleem wel op te lossen als meerwerk vergoed krijgen. Dat die leverancier hiermee de relatie met zijn klant onder druk zet, maakt niet uit; deze zal bij de volgende opdracht immers weer een Europese aanbesteding uitschrijven en dus 'blind' voor het meest gunstige voorstel kiezen.

TOEGEVOEGDE WAARDE

Wat jij als leverancier met dit gegeven kunt doen, is proberen offertetrajecten te winnen door de fouten die de klant bij het doorlopen van dit proces maakt, recht te zetten. Je probeert dan een betere oplossing te bieden dan waar de klant om heeft gevraagd, en biedt dus letterlijk toegevoegde waarde.

Om deze toegevoegde waarde te creëren, analyseer je zelf wat het probleem van de klant is en wat hiervoor de beste oplossing is. Als dit een andere oplossing is dan waar de klant om heeft gevraagd, overtuig je hem van de juistheid van jouw analyse. Met andere woorden: waar een opdrachtgever dacht er verstandig aan te doen toe te werken naar een bekend probleem en een beschreven oplossing, probeer jij hem ervan te overtuigen dat het juist in zijn eigen belang is een stap terug te doen in dit proces. Wanneer jou dit lukt (en de andere leveranciers niet) bied je als enige de gewenste oplossing en schakel je de concurrentie uit.

De enige uitzondering hierop is wanneer je op basis van je analyse tot de conclusie komt dat je terecht in een leveranciersselectie zit: de klant heeft zijn probleem goed gedefinieerd en de best mogelijke oplossing omschreven. In dat geval kun je niet anders dan je focussen op de leveranciersargumenten: je zult dan niet alleen je beste mensen naar voren moeten schuiven, maar ook voor een competitieve prijsstelling moeten kiezen ...

Maar zoals gezegd: dit komt in de praktijk niet vaak voor. Elk offertetraject biedt vrijheidsgraden om te verleggen.

Het eerste niveau van verleggen is – met behulp van de technieken van de 3V-filosofie – ‘tussen de regels door lezen’ om goed te snappen wat de klant vraagt. Want zelfs als een opdrachtgever begrijpt wat zijn probleem is

en precies weet welke oplossing hiervoor nodig is, heeft hij zijn oplossing in de offerteaanvraag vaak niet helder omschreven.

Je gaat een stapje verder als je aan de gevraagde oplossing iets toevoegt, er iets afhaalt of aspecten ervan verbetert. Dit kun je doen als de klant op zich om de goede oplossing vraagt, maar hij deze nog niet tot in detail heeft uitgedacht. Je toegevoegde waarde zit er nu in dat jij dit wel doet.

Een volgend niveau van toegevoegde waarde is mogelijk wanneer je inziet dat de opdrachtgever wel begrijpt wat zijn probleem is, maar om de verkeerde oplossing vraagt. Nu kun je je onderscheiden door een oplossing te bieden die in tegenstelling tot de gevraagde oplossing het probleem wel oplost.

En tot slot kan het zijn dat een opdrachtgever zelfs zijn probleem niet scherp heeft. Nu kun je toegevoegde waarde creëren door het probleem goed te definiëren en hiervoor de juiste oplossing te bieden. Dit betekent dus dat je ook in een oplossingsselectie (wanneer de opdrachtgever functioneel aanbesteedt) kunt proberen om meer toegevoegde waarde te realiseren dan waar de opdrachtgever om heeft gevraagd: door niet een oplossing te bieden voor het probleem dat hij heeft omschreven, maar door dit probleem beter te omschrijven en hiervoor een passende oplossing te bieden.

Het mooie is nu dat als het je lukt de leverancier een van deze stappen terug te laten zetten, je een win-winsituatie creëert: de klant krijgt een betere oplossing dan waar hij om heeft gevraagd en jij zet je op de kaart met een unieke propositie en krijgt daarnaar betaald. Niet zelden wordt op deze wijze de basis gelegd voor een productieve en duurzame klant-leveranciersrelatie (en hoef je de volgende keer niet meer aan een offertetraject mee te doen omdat de opdrachtgever jou de opdracht gunt op basis van vertrouwen).

TOEGEVOEGDE WAARDE / ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen zijn twee veelgebruikte managementtermen. Ik gebruik ze in dit boek op een specifieke manier.

Je biedt toegevoegde waarde als je aan de vraag van de klant letterlijk iets toevoegt, als je dus een betere oplossing biedt dan waar de klant om heeft gevraagd.

Je hebt onderscheidend vermogen wanneer deze oplossing zich ook nog eens onderscheidt van de oplossingen die de concurrenten bieden. Dit betekent dat je onderscheidend vermogen geen loze term is, maar iets dat je alleen kunt benoemen als je weet welke alternatieven de klant voor handen heeft. Op het benoemen van deze alternatieven kom ik verderop in dit boek uitgebreid terug.

REGELS VAN HET SPEL

Dat je altijd probeert een betere oplossing te bieden dan waar de klant om heeft gevraagd, betekent niet dat je probeert van elke probleemselectie een officiële oplossingsselectie te maken, net zo min als je probeert van elke oplossingsselectie de officiële vraagstelling aangepast te krijgen.

In veel gevallen zal dit simpelweg niet kunnen. De opdrachtgever is een formeel traject gestart en kan niet zomaar op zijn schreden terugkeren. Het meest extreme voorbeeld hiervan is de genoemde methodiek van Europees aanbesteden. De opdrachtgever zit hier vast aan zijn vraagstelling en kan deze tijdens het proces niet veranderen.

En ook als de opdrachtgever wel de mogelijkheid heeft op zijn schreden terug te keren, is het maar de vraag of het handig is hier op aan te sturen. Als de opdrachtgever zich dankzij jouw inspanningen realiseert dat hij

om de verkeerde oplossing vraagt en begrijpt wat de goede oplossing is, kan hij het offertetraject stilleggen om in een later stadium een nieuw offertetraject met een aangescherpte vraagstelling op te starten. Als je niet oppast, kom je dan niet alleen alsnog terecht in een (ongewenste) leveranciersselectie, je hebt dan bovendien jouw unieke kennis over de beste oplossing gratis weggegeven aan de concurrentie. Dat is iets wat geen enkele opdrachtgever in redelijkheid van je kan vragen.

Wat je daarom in de praktijk probeert te doen, is de opdrachtgever te overtuigen van de meerwaarde van jouw alternatieve oplossing, zonder de 'regels van het spel' te veranderen of het traject geheel stop te laten zetten. In ieder geval beantwoord je altijd de officiële offertevragen die de klant heeft gesteld (en scoort de daarbij behorende punten). Daarnaast zorg je ervoor dat je je leveranciersargumenten op orde hebt. Dus ook al bied je iets unieks, je besteedt nog steeds aandacht aan zaken als teamsamenstelling, referenties en bijkomende service.

VERLEGGEN, VERBINDEN, VERKOPEN

Maar zoals gezegd win je het offertetraject door een betere oplossing te bieden dan waar de klant om heeft gevraagd. Om dit te bewerkstelligen dien je, naast vakkennis en idealiter een bestaande klantrelatie, zoals gezegd te beschikken over de drie commerciële vaardigheden die in dit boek worden behandeld:

1. Verleggen: het analyseren van de klantvraag om erachter te komen wat het probleem en de eventuele achterliggende vraag zijn, welke alternatieve oplossingen er zijn, en welke van deze oplossingen de meeste toegevoegde waarde heeft ten opzichte van de vraag van de klant en zich maximaal onderscheidt van de concurrentie.

2. Verbinden: het betrekken van de klant bij het maken van deze analyse en het daaruit voortvloeiende voorstel. Vaak kan alleen de klant zelf de informatie geven die je hiervoor nodig hebt. Idealiter verandert door deze samenwerking de kijk van de klant op zijn vraagstuk dusdanig dat jouw oplossing zijn oplossing wordt, en vice versa. Zo komen jullie samen tot de meest passende oplossing.³
3. Verkopen: het toegankelijk en overtuigend kunnen vervatten van jouw voorstel in pitches, presentaties en offertedocumenten. Om jouw opdrachtgever van de meerwaarde ervan te overtuigen én om hem in staat te stellen de rest van zijn organisatie te overtuigen van de juistheid van zijn keuze voor jouw oplossing en jou.

VERLEIDEN

De 3V-filosofie is bruikbaar vanaf het moment dat de klant merkt dat hij een probleem heeft (bij voorkeur omdat jij hem daarop hebt gewezen), en erover denkt een inkoopproces te beginnen. Acquireren begint echter eerder. Succesvol acquireren vangt er namelijk mee aan dat de leverancier zich positioneert als een ‘aantrekkelijke partner’, zowel op de inhoud (kennis, vaardigheden, ervaring) als op het emotionele vlak (merk, cultuur, mensen). Dit zorgt ervoor dat klant en leverancier überhaupt een relatie met elkaar hebben waarin een probleem kan worden benoemd en opgelost.

Het rijtje verleggen, verbinden, verkopen wordt in de praktijk dan ook voorafgegaan door een eerdere commerciële vaardigheid: verleiden.

Om je zowel op inhoudelijk als emotioneel vlak te positioneren als aantrekkelijke leverancier, staan je veel verschillende ‘verleidingsinstrumenten’ ter beschikking: reclamecampagnes, sponsoring,

³ Dit verbinden is in formele offertetrajecten zoals Europese aanbestedingen lastig; overleg met de klant is aan strikte regels gebonden en openbaar. Het is echter niet onmogelijk. Onder meer over het hoe en waarom hiervan gaat bijlage 1.

VOOR DE OFFERTEVRAAG

Zoals gezegd beginnen lang niet alle offertetrajecten ermee dat de klant jou in concurrentie een formele offerte vraagt. Evengoed kan het zijn dat de kiem van het offertetraject wordt gelegd doordat jij in een gesprek met de klant hem op een probleem en een mogelijke oplossing wijst.

Aan dergelijke offertetrajecten begin je uiteraard met een 1-0 voorsprong. De klant identificeert jou met de gewenste oplossing, je hebt directe toegang tot alle voor het traject relevante personen en informatie, en je kunt de offerte vraag zo sturen dat deze de klant verder helpt en dat jij er een concurrerende aanbieding op kunt doen.

Trachten aan tafel te zitten met de klant voordat hij een formele offerte vraagt, is dan ook vaak een zeer succesvolle commerciële strategie – en eentje die ik iedereen aanraad. Wanneer je in deze situatie alles goed doet, zal het vaak niet eens tot een offertetraject in concurrentie komen. De klant gunt jou voordat het zo ver komt de opdracht al op basis van vertrouwen. (Als de klant een overheidsinstelling is, is dit vaak niet mogelijk; bij grotere opdrachten moet hij sowieso Europees aanbesteden.)

Werken aan de hand van de 3V-filosofie is ook van grote waarde als je al in deze fase van zijn inkoopproces met de klant aan tafel zit. Je zult hem dan immers nog steeds moeten helpen met het scherp krijgen van zijn probleem en de daarbij behorende oplossing (verleggen), je kunt nu nog meer winnen door te investeren in de klantrelatie (verbinden), en ook nu helpt het uiteraard als je jouw ideeën en voorstellen overtuigend en toegankelijk op papier kunt zetten (verkopen).

publicaties, evenementen, bijdragen aan de ontwikkeling van het vakgebied, door een relevant netwerk te onderhouden, door een blog bij te houden, door interesse te tonen in de hobby's van de kinderen van je opdrachtgever, door authentiek te zijn. En vooral: door in eerdere opdrachten goed werk af te leveren.

Over dit deel van het acquisitietraject zijn echter al genoeg interessante boeken verschenen en vallen honderden trainingen te volgen. In dit boek ga ik daarom niet lang stilstaan bij het hoe en waarom van dit verleiden.

Waar ik je echter wel op wil wijzen, is dat de 'keuzes' die je maakt bij dit verleiden grote invloed hebben op de kansen en de speelruimte die je hebt in offertetrajecten.

Ten eerste maakt het in offertetrajecten een groot verschil of je al een relatie met de klant hebt. Als dat het geval is, begin je met een 1-0 voorsprong (en zonder bestaande relatie met een 1-0 achterstand). Jij kent de klant en de klant weet dat jij een betrouwbare leverancier bent. Dat betekent dat het voor jou makkelijk is met de klant te verbinden, waardoor je de beschikking krijgt over de informatie die je nodig hebt om te verleggen. Bovendien zul je in dit geval in principe goed scoren op alle eisen en wensen die de opdrachtgever heeft aangaande de potentiële leverancier.

Realiseer je hierbij echter ook dat in offertetrajecten tegelijkertijd de wet van de remmende voorsprong geldt (en dat je dus ook zonder bestaande klantrelatie kunt winnen). Organisaties die al in een leveranciersrelatie met een klant staan, nemen een offertetraject vaak niet serieus genoeg. Ze zien het offertetraject als een logische volgende stap om hun bestaande dienstverlening te continueren, niet om deze te verbeteren. Ze denken dat ze toch wel winnen, en zijn soms zelfs ronduit beledigd dat er überhaupt

een offertetraject wordt uitgeschreven. En bovendien vergeten ze vaak dat zij niet de enigen zijn die al een relatie met de klant hebben ...

Om niet in deze valkuilen te trappen, is het belangrijk jouw eerdere werkzaamheden, je kennis van de klant en de kwaliteiten (positionering) waarom hij ooit met jou in zee is gegaan, zoveel mogelijk expliciet te laten terugkomen in de nieuwe offerte. Dit komt in dit boek onder andere aan bod bij het bespreken van de wijze waarop je de aanvullende eisen en wensen van een klant in kaart brengt.

Ten tweede geldt dat de ervaring leert dat het weinig kansrijk is iets aan te bieden dat 'buiten' de positionering ligt die je in een eerder stadium hebt gekozen. Als de klant jou kent als specialist op bijvoorbeeld HR-management, dan zal hij argwanend zijn als je jezelf aanbiedt als financieel specialist, hoe aantoonbaar goed je ook op dat vlak bent. Extra 'vervelend' hierbij is dat de keuzes die je rond je positionering maakt, 'voor altijd zijn'. Je kunt bij individuele offertetrajecten een beetje finetunen (je van je beste kant laten zien), maar je positionering kun je niet wezenlijk aanpassen.

Tot slot: in de praktijk zijn verleiden (het opbouwen van de klantrelatie om überhaupt in aanmerking te komen voor een offertetraject) en verbinden (het verdiepen van de relatie om het offertetraject te winnen) geen gescheiden 'werelden', maar vloeien ze in elkaar over. Wanneer je bijvoorbeeld een blog bijhoudt over je vakgebied (verleiden), heb je misschien ooit iets geschreven dat van toepassing is op dit specifieke vraagstuk van de klant. Dat kun je er dan bijhalen om een gesprek met hem over dit onderwerp aan te knopen (verbinden). En als je altijd interesse hebt getoond in de hobby's van de kinderen van je opdrachtgever, kun je dat tijdens het offertetraject maar beter ook doen!



VERLEGGEN

INLEIDING

Verleggen draait om het analyseren van de klant en zijn vraag om te komen tot een oplossing met zoveel mogelijk toegevoegde waarde. Hiertoe beantwoord je de volgende zeven vragen (en een bonusvraag):

1. Wie zitten er in de Decision Making Unit?
2. Wat is hun context?
 - Situatie
 - Complicatie
 - (Achterliggende) Vraag
3. Wat zijn aanvullende eisen en wensen?
4. Wat zijn de alternatieve oplossingen?
5. Welke oplossing bied jij?
 - Deliverable
 - Plan van aanpak
 - Voorwaarden
 - Prijs
6. Waarop onderscheidt deze zich?
 - Outcome
 - Eisen en wensen
 - Leveranciersargument
7. Wat is de conclusie?

+1 Wat zijn mogelijke vervolgopdrachten?

In dit eerste deel van dit boek behandel ik deze vragen uitgebreid. Per vraag geef ik aan waarom deze dient te worden gesteld en hoe je hem beantwoordt. Hiervoor geef ik je steeds verschillende technieken.

HYPOTHESEN

Maar alvorens dieper op deze vragen en technieken in te gaan, wil ik eerst bespreken hoe je deze vragen beantwoordt.

Als je naar de voorgaande vragenlijst kijkt en je neemt een specifieke klantvraag in gedachten, dan kun je op basis van kennis en ervaring waarschijnlijk de antwoorden wel voor 80 procent invullen. Vermoedelijk moet je vooral bij de alternatieve oplossingen even wat langer stilstaan.

In deze manier van werken schuilt echter een groot gevaar. En er is geen betere manier om dit uit te leggen dan met een bekende Hollywoodquote: 'Assumption is the mother of all f**k ups.'⁴

Het is daarom goed bij het beantwoorden van deze vragen altijd te werken met het stellen en toetsen van hypothesen. Het is prima dat je intuïtief de eerste snelle antwoorden genereert, maar zie deze antwoorden dan slechts als aannames die je in de praktijk nog moet toetsen. Dit toetsen van hypothesen doe je op verschillende manieren:

- De meest simpele manier van toetsen is het voorleggen van een hypothese aan een collega of iemand in je netwerk met veel verstand van het onderwerp, bijvoorbeeld een bekende of een familielid dat in dezelfde sector werkt. Geeft hij hetzelfde antwoord en/of denkt hij dat jouw antwoord steekhoudend is? Dan heb je een eerste aanwijzing voor de juistheid van je hypothese. Deze vorm van toetsing is helemaal simpel toe te passen als je met een team aan de offerte werkt. Ga dan bij de aftrap van het traject bij elkaar zitten, pak de vragen uit dit hoofdstuk erbij (zie bijlage 4 voor een praktische checklist) en kijk in hoeverre jullie ze gezamenlijk kunnen beantwoorden.

4 *Steven Seagal in Under Siege 2.*

- Een dergelijke brainstorm (of andere vormen van collegiale toetsing) heeft nog meer waarde als je de geformuleerde hypothesen vervolgens voorlegt aan de klant. Met andere woorden: je vraagt ook hem of de antwoorden daadwerkelijk zijn zoals jij denkt dat ze zijn.
- Een grondigere toetsing is het doen van onderzoek. Stel dat jij (en de klant) twijfelt over de vraag welk probleem er eigenlijk aan de vraag ten grondslag ligt, dan zou je kunnen kijken of dit probleem valt te identificeren aan de hand van klantdata. Als je bijvoorbeeld denkt dat verkoopcijfers tegenvallen door het te lage opleidingsniveau van verkopers, dan kun je kijken of verkopers die wel over het goede opleidingsniveau beschikken inderdaad hogere verkoopcijfers halen.
- De meest complexe wijze van het stellen en toetsen van hypothesen is het doen van experimenten. Een voorbeeld hiervan is het uitvoeren van een pilot of het bouwen van een prototype. Dit om te beoordelen of jouw oplossing inderdaad de beste oplossing is. Denk hierbij aan het bouwen van een dummy van de beoogde oplossing (maar doe dit niet als je te maken hebt met een klant die voor een dubbeltje op de eerste rang wil zitten).

Wat je je hierbij dient te realiseren, is dat je ook met het stellen en toetsen van hypothesen niet altijd tot sluitende antwoorden op alle vragen komt. In de praktijk zul je het dus soms moeten doen met *educated guesses*. (En hier komt de waarde van ervaring om de hoek kijken: hoe langer je in een bepaald vakgebied zit, hoe beter over het algemeen je *educated guesses* zijn.)

FOCUS

Tot slot is het belangrijk te weten dat je je altijd moet focussen op die vragen waarmee je in een specifiek offertetraject toegevoegde waarde kunt creëren (zoals in de inleiding besproken).

Waar deze kansen liggen kun je, nadat je initiële antwoorden hebt geformuleerd en getoetst, meestal goed inschatten. Het zijn de bijbehorende vragen die je vervolgens probeert zo grondig mogelijk te beantwoorden met de in dit boek beschreven technieken. Enkele voorbeelden:

- Als je na een eerste analyse merkt dat je terecht in een leveranciersselectie zit, besteed dan niet meer tijd aan het verder analyseren van de klantvraag en het in kaart brengen van de alternatieven. Focus je daarentegen op het voldoen aan alle eisen en wensen en dan met name op je kwaliteiten als leverancier (vraag zes uit dit hoofdstuk).
- Als je merkt dat de klant zijn probleem begrijpt maar hiervoor niet de meest passende oplossing heeft bedacht, focus je dan op het vinden van alternatieve oplossingen en het definiëren van een betere oplossing (vraag vier en vijf).
- Als je merkt dat de klant eigenlijk niet goed begrijpt wat zijn probleem is, dan ligt je focus in eerste instantie op het analyseren van de klant en zijn vraag (de eerste drie vragen).

1 WIE ZITTEN ER IN DE DMU?

Bij elk offertetraject is de eerste stap die je zet, in beeld brengen wie beslist (of beslissen) over het al dan niet verstrekken van de opdracht.

In relatief kleine opdrachten zul je met het op papier zetten van de naam en functie van degene die jou om een voorstel heeft gevraagd met deze vraag klaar zijn. De technieken die in de rest van dit hoofdstuk worden besproken, hoef je dan hooguit toe te passen om te controleren dat je echt maar met één beslisser te maken hebt.

Vaak zal echter gelden dat er meer beslissers zijn. Om deze reden is de term Decision Making Unit (DMU) in zwang geraakt⁵, een chique synoniem voor 'een lijstje van opdrachtgevers'. Werken volgens de 3V-filosofie betekent dat je een versie van de DMU gebruikt die is teruggebracht tot drie essentiële rollen: de beslissers, de beïnvloeders en de stakeholders. In mijn ervaring is deze mate van complexiteit namelijk voldoende om het beoogde effect te bereiken: begrijpen voor wie je een voorstel maakt, en weten wie welke invloed uitoefenen op de beslissing van deze perso(o)n(en).

BESLISSERS

De kern van deze DMU vormen de beslissers: iedereen die meestemt bij het overleg waarin wordt besloten aan welke leverancier de opdracht wordt gegund.⁶ Deze kern van beslissers kan bijvoorbeeld bestaan uit de

⁵ Ook de term 'buying center' wordt soms gebruikt.

⁶ Als je acquisitie begint voordat er een officieel offertetraject is uitgeschreven, kun je nog niet zeggen wie uiteindelijk in deze vergadering zullen zitten. Het is dan aan jou om in kaart te brengen wie je verwacht dat de beslissing gaat nemen al dan niet tot het opstarten van een offertetraject over te gaan. Dit betekent dat de DMU geen statisch gegeven is, maar dat de samenstelling ervan gedurende het traject kan veranderen.

directeuren van verschillende businessunits, of de IT-directeur en een programmamanager, of alleen de algemeen directeur.

BEÏNVLOEDERS

Bij offertetrajecten die een grote impact op de organisatie hebben, bevindt zich om deze kern van beslissers heen een schil van beïnvloeders. Dit zijn personen die door de uiteindelijke opdrachtuitvoering geraakt zullen worden, en daarom de opdrachtverlening proberen te beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan de directeuren van lijn- en stafafdelingen die met het op te leveren product moeten werken, de gevestigde leverancier die een deel van zijn omzet ziet verdampen of de ondernemingsraad.

Het kan om twee redenen interessant zijn ook deze schil van beïnvloeders in kaart te brengen, inclusief op welke beslisser(s) zij invloed uitoefenen.

Ten eerste kan het zo zijn dat deze beïnvloeders eisen en wensen hebben waarmee je bij het ontwerpen van je oplossing rekening kunt houden. Hierbij is het goed mogelijk dat deze eisen en wensen niet bij de beslissers op het netvlies staan. Als dat het geval is, kun je hen hierop wijzen en zodoende toegevoegde waarde creëren. Het in kaart brengen van deze eisen en wensen komt verderop in dit boek uitgebreid aan bod.

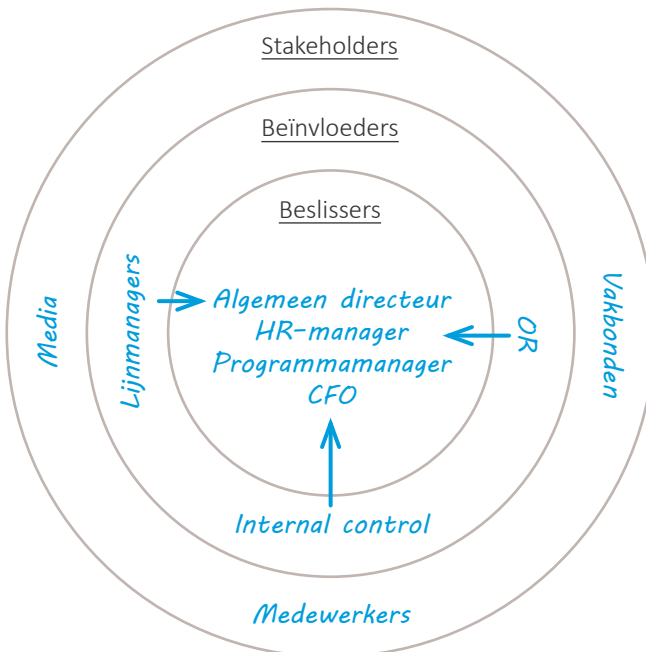
Ten tweede kun je proberen ook met de beïnvloeders een relatie op te bouwen. Wanneer je hen betreft bij de totstandkoming van de oplossing zal de kwaliteit hiervan en uiteraard ook het draagvlak hiervoor verder toenemen. Vooral in trajecten waar je al actief met de opdrachtgever in gesprek bent voordat hij zijn daadwerkelijke offertevraag stelt, is er tijd en ruimte om je ook met deze beïnvloeders te verbinden. Ook dit zal verderop in dit boek uitgebreider aan bod komen.

STAKEHOLDERS

Wil je zeker weten dat je alle variabelen te pakken hebt, dan kun je om deze schil van beïnvloeders heen nog een derde ring tekenen: die van de stakeholders. Dit zijn de personen of organisaties die (een slapend) belang hebben bij de opdrachtverstrekking, maar deze niet actief proberen te beïnvloeden. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer zij niet op de hoogte zijn van het traject. Denk hierbij aan een externe belangengroep (vakbond, milieuorganisatie) die in de toekomst dwars zou kunnen gaan liggen als bij het ontwerp van de oplossing niet met hun belangen en aandachtspunten rekening wordt gehouden. Deze derde laag breng je vooral in kaart om aanvullende eisen en wensen te definiëren, niet in de eerste plaats om te verbinden.

IN KAART BRENGEN

Wanneer je in zo'n geval de DMU uittekent (wat helpt om deze compleet te maken) ziet dit er bijvoorbeeld als volgt uit:



Dat je nu weet hoe een archetypische DMU eruit ziet, wil nog niet zeggen dat het altijd eenvoudig is deze in kaart te brengen. Over het algemeen zijn opdrachtgevers om hun moverende redenen er namelijk niet happig op om potentiële leveranciers te vertellen wie beslissen over de opdrachtverstrekking. Ze willen zich niet in de kaart laten kijken, of zien het niet zitten 'publiek' verantwoordelijkheid te dragen voor een project dat nog kan mislukken. 'Aanbellen' en vragen wie er in de DMU zitten, is het proberen waard, maar levert om deze reden lang niet altijd bevredigende antwoorden op.

Ook het in kaart brengen van de DMU doe je om deze reden met het stellen en toetsen van hypothesen.

Dit stellen van hypothesen doe je aan de hand van vragen als: wie is de logische opdrachtgever voor dit traject? Wie hebben er nog meer belang bij de te behalen resultaten? Wie binnen de klantorganisatie moeten mensen en middelen ter beschikking stellen? Wie worden geraakt door de uit te voeren werkzaamheden? Grote kans dat dit de mensen zijn die meebeslissen over het verstrekken van de opdracht, of deze opdrachtverstrekking proberen te beïnvloeden.

Het toetsen van deze hypothesen doe je vervolgens door de klant (en als je geen rechtstreekse toegang hebt tot de klant via mensen in jouw netwerk die de klantorganisatie goed kennen) gerichte vragen te stellen. Klopt het dat persoon X meebeslist? Schuift persoon Y bij het overleg aan? Hoe kijkt persoon Z tegen de noodzakelijke organisatorische wijzigingen aan?

CONTACTPERSOON OF BESLISSER?

Bij dit in kaart brengen van de DMU is het over het algemeen handig te beginnen met de persoon die gedurende het offertetraject jouw inhoudelijk aanspreekpunt is. Hiermee bedoel ik niet de medewerker van

de afdeling inkoop⁷ die een procedurele verantwoordelijkheid heeft, maar de IT-, HR-directeur of lijnmanager die ‘naar buiten toe’ als inhoudelijk opdrachtgever functioneert.⁸ Via deze contactpersoon kun je vervolgens proberen je hypothesen over de overige leden van de DMU te toetsen.

Een checkvraag die je hierbij moet stellen, is of deze contactpersoon wel een beslisser is. Het komt namelijk maar al te vaak voor dat bijvoorbeeld een directeur van een stafafdeling maar wat graag een bepaald traject van de grond wil krijgen en hij hiervoor offertes aanvraagt, maar dat hij zelf niet de investeringsbeslissing kan nemen. Hij moet jouw offerte dan dus nog verkopen aan de directie.

Als dat het geval is, moet jij niet proberen jouw opdrachtgever te overtuigen van de meerwaarde van je oplossing, maar moet je hem helpen zijn leidinggevende van dit nut te overtuigen. Je staat dan, met andere woorden, niet tegenover je opdrachtgever maar naast hem. Hier zie je hoe belangrijk het goed in kaart brengen van de DMU is: voor het overtuigen van die leidinggevende (de beslisser) heb je waarschijnlijk een andere oplossing en andere argumenten nodig dan voor het overtuigen van je contactpersoon (een beïnvloeder).

7 De inkoper zal in dit boek verder niet aan bod komen. Dat wil echter niet zeggen dat hij niet belangrijk is. Een inkoper heeft immers maar al te vaak de macht een voorstel te vetoën als het niet aan zijn eisen of wensen voldoet. Ook om die reden moet je in offertetrajecten altijd ‘volgens de regels spelen’. Hiermee bedoel ik dus dat je de offerte hoe dan ook opstelt volgens de richtlijnen uit de uitvraag. Alleen als je met de klant hebt afgestemd dat je van de richtlijnen uit de aanvraag kunt afwijken, gaat deze vuistregel niet op.

8 Zoals opgemerkt in de inleiding ontbreekt een dergelijke inhoudelijke opdrachtgever bij een Europese aanbesteding. Het ‘logisch beginpunt’ is dan te kijken naar degene met eindverantwoordelijkheid voor het thema van de aanvraag.

HOUD HET SIMPEL

Aan het begin van dit hoofdstuk heb ik al aangegeven dat als je te maken hebt met een DMU van één persoon, je alleen zijn naam en functie hoeft op te schrijven. Mijn advies is om ook als je met een veel uitgebreidere DMU te maken hebt, bij de antwoorden op deze vraag per DMU-lid niet meer informatie op te schrijven dan dat. Natuurlijk is het essentieel in kaart te brengen welke belangen de DMU-leden hebben. Of zij voor verandering zijn of juist daartegen, of zij een supporter zijn van samenwerken met jou als leverancier of niet, enzovoort. Dit zijn echter allemaal zaken die bij de volgende vragen aan bod komen.

HOE IK HET OOIIT HEB MEEGEMAAKT (1)

DE VERKEERDE CONCEPTOFFERTE VOOR DE VERKEERDE BESLISSER

Op een keer werd ik gevraagd mijn licht te laten schijnen over een offerte rond Het Nieuwe Werken. Mijn opdrachtgever had een lijvige conceptofferte ingediend bij een facilitair directeur van een mediabedrijf voor het ombouwen van het bedrijfspand tot een moderne, flexibele en open werkplek die zou aanzetten tot creativiteit en kruisbestuiving. De facilitair directeur had zelf om deze offerte gevraagd. Maar na het hem toesturen van een conceptofferte was het al enkele weken angstvallig stil gebleven.

Mijn eerste vraag was of deze directeur naast contactpersoon ook de beslisser was. Dat bleek niet zo te zijn. Het voorstel – waar meer dan een miljoen mee was gemoeid – moest uiteindelijk worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Ogenblikkelijk was duidelijk dat hier de schoen wrong. De organisatie bevond zich al jaren in zwaar weer. Als de directie al van plan was in de huisvesting te investeren, dan moest dat geld opleveren, niet kosten. Na enig doorvragen bleek bovendien dat de facilitair directeur net binnen was bij het bedrijf. Met dit ambitieuze plan had hij zijn visitekaartje willen afgeven.

Er werd een nieuwe afspraak gemaakt met de facilitair directeur. Nu werd gekeken hoe Het Nieuwe Werken kon worden ingezet om de huisvestingskosten te drukken (flexibele werkplekken betekenen ook minder werkplekken) en de vrijgekomen ruimtes te verhuren aan toeleveranciers (het mediabedrijf werkte steeds meer samen met zzp'ers en andere specialistische partijen). De gehele operatie kon nu kostenneutraal worden uitgevoerd. En als het verhuurconcept zou aanslaan, zou dit zelfs winst opleveren.