

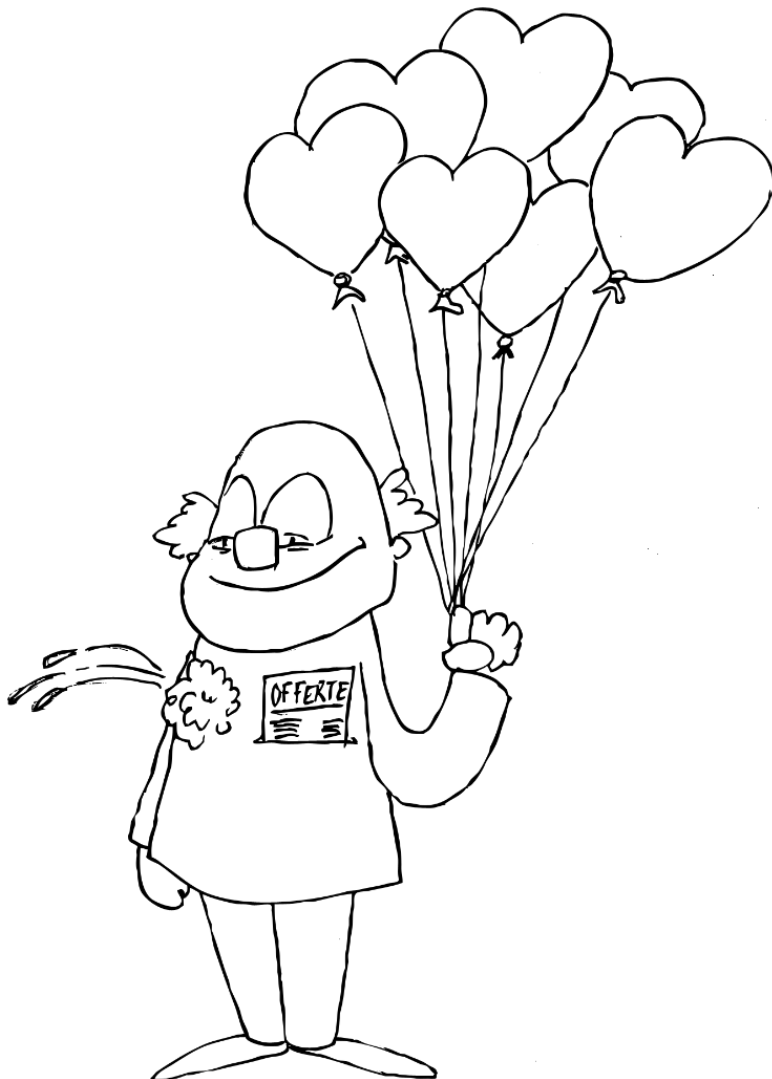
## 1 Verkopen met offertes

In de jaren dat ik nu bezig ben met offertes en aanbestedingen heb ik het vak van bidmanager sterk zien veranderen. Toen ik rond het jaar 2000 begon, stond het vak van bidmanager (of tendermanager, of offertespecialist) in Nederland zo'n beetje in de kinderschoenen. Er waren maar weinig bedrijven die een eigen tenderdesk of offerteafdeling hadden. Als ze er al waren, hielden ze zich voornamelijk bezig met calculaties. Er waren ook nog niet zoveel aanbestedingen van de overheid. De leads werden opgehaald door accountmanagers, die voortdurend bezig waren afspraken te maken en opdrachten binnen te halen. Af en toe moest daarvoor een offerte worden opgesteld en dat deden ze vaak ook nog zelf. Daarin schreven ze dan op wat ze in principe al met de klant overeengekomen waren. De deal was feitelijk in het verkoopgesprek al gesloten. De verkoper en de klant hadden elkaar diep in de ogen gekeken en hadden de deal met een handdruk beklonken.

De offerte was een bevestiging van de gemaakte afspraken. Je moest wel iets heel stoms doen als je met je offerte de deal verknalde.

### 1.1 Hoe een en ander uit de hand liep

Een groot deel van het werk bestond in het begin van mijn bidmanagement carrière uit het mooi maken van offertes, het lekker leesbaar maken en het bedenken van een verrassende verpakking van



de offerte. Er werd destijds nog echt werk gemaakt van het esthetische en emotionele aspect van een offerte. De klant moest zien, dat je er veel werk en aandacht aan had besteed. Als er nog steeds sprake was van een concurrent en de klant had ook nog een offerte gevraagd van een ander bedrijf, dan besteedde je veel aandacht aan een verrassende verpakking. In het bedrijf waar ik werkte had je een "creativity room" om daarover te brainstormen. De klant moest zich een beetje in de watten gelegd voelen. En in een van de eerste zinnen van de aanbieding sprak je dank uit omdat je een offerte mocht uitbrengen voor die klant.

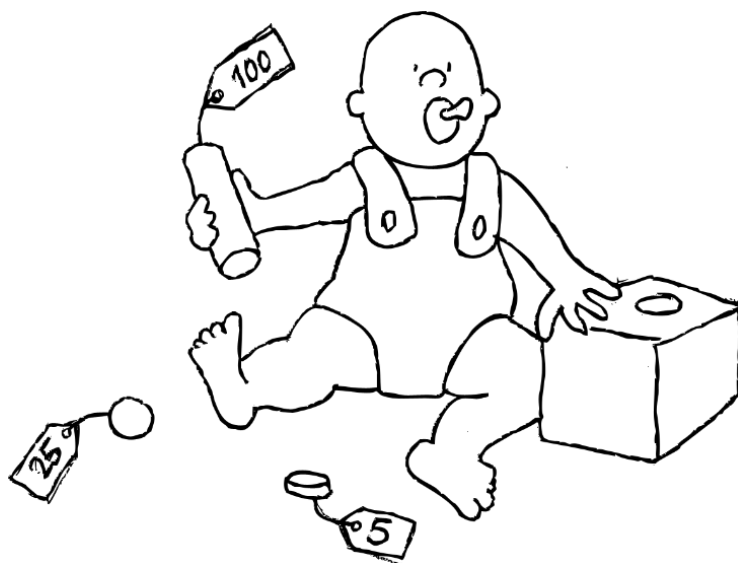
Gaandeweg kregen offertes echter een ander karakter. Offertes werden een middel waarmee bedrijven elkaar beconcurrerden. Inkoopers moesten altijd minstens drie offertes aanvragen bij

verschillende bedrijven om zo de goedkoopste aanbieder te kunnen selecteren. Om de goedkoopste te kunnen zijn, gingen aanbidders bekibbelen op kwaliteit. In de ICT werd het heel gebruikelijk om precies datgene aan te bieden wat de klant in zijn offerteaanvraag op papier had gezet, ondanks dat de aanbieder wist dat daarmee nooit een succesvol systeem kon worden gebouwd. Maar het ging de aanbieder om het meerwerk. De initiële aanbieder was vaak nauwelijks kostendekkend, maar op het meerwerk werd fors verdiend. Het werd voor de inkoper van de klant dus de kunst om meerwerk te voorkomen en vooral niets te vergeten in de offerteaanvraag, zodat de offerteaanvraag op den duur tientallen pagina's besloeg. Dat kon natuurlijk nooit goed gaan, want de klant moest zo'n beetje alles voorkauwen wat de aanbieder moest doen en de aanbieder kon eigenlijk alleen maar concurreren op uurtarieven.

Alle creativiteit was uit het proces verdwenen en de inkopende partij kreeg desondanks te maken met mislukkende projecten en grote kostenoverschrijdingen. Waarom? Hij kauwde alles voor, terwijl hij er te weinig verstand van had. Aanbidders waren spreekwoordelijke boeven die alleen maar uit waren op belachelijke winsten en zij leverden uiteindelijk niets bruikbaar op. Vooral in de ICT en in grote infrastructurele werken liep het allemaal gierend uit de klauwen en overschrijdingen van 500% of meer waren eerder regel dan uitzondering. De overschrijdingen waren natuurlijk ook het gevolg van de wijze waarop de opdrachten in de politiek tot stand kwamen. Als de kosten niet een beetje zonnig werden ingeschat, werd het project nooit goedgekeurd door de Tweede Kamer of door een Gemeenteraad.

Nog steeds hebben bepaalde sectoren in het bedrijfsleven een hele slechte reputatie als het gaat om kostenbeheersing. Dit heeft weer geleid tot een enorme juridisering van het hele gebeuren. Klanten namen allerlei boeteclausules op in concept overeenkomsten die ze meestuurden met de offerteaanvraag. De aanbieder moest deze clausules vervolgens tijdens de vragenronde aan de orde stellen en ze proberen versoepeld te krijgen. Zo niet dan ging hij met het indienen van een aanbieder impliciet ook akkoord met de overeenkomst. ICT aanbidders konden er in hun aanbiedingen trouwens ook wat van. Als klanten niet binnen twee weken een systeem getest hadden, werd het systeem automatisch geacht in gebruik te zijn genomen. En zo werd de sfeer tussen klanten en aanbidders er in de loop der tijd niet veel beter op en belandden veel partijen bij de rechter om hun conflicten uit te vechten.

Beide partijen, de aanbidders en de klanten, gingen dan ook naarstig op zoek naar manieren om beter

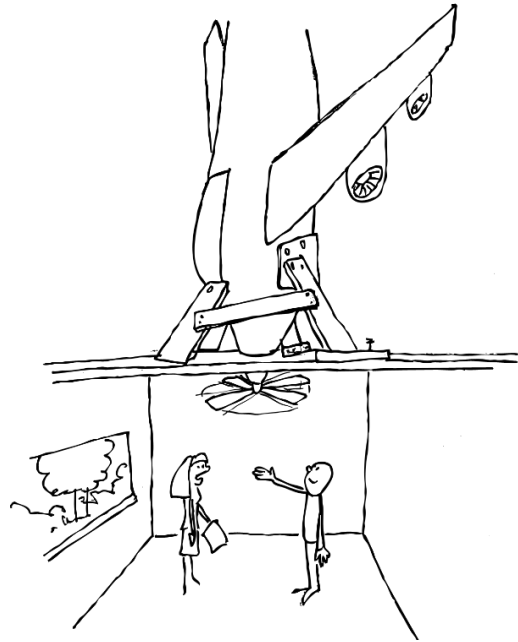


samen te werken. In feite doen ze dat nog steeds. De kunst is om het inkoopproces zo in te richten dat de aanbieder en de inkopende partij een win-win situatie kunnen creëren. Sinds de aanbestedingswet 2012, die sinds april 2013 van kracht is, is de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) verplicht, tenzij de klant duidelijk kan motiveren waarom hij alleen op prijs inkoop. EMVI is de aanbieder met de beste prijs/kwaliteit verhouding. Kwaliteit is nu dus ook een gunningscriterium. Bij een aanbesteding waar EMVI het gunningscriterium is, geeft de klant

aan welke kwaliteitsaspecten voor hem belangrijk zijn en hoe zwaar die meetellen ten opzichte van de

prijs. EMVI geeft zowel de klant als de aanbieder veel meer vrijheid. De klant kan bijvoorbeeld aangeven, dat garanties voor hem zwaar wegen, de aanbieder kan stellen dat er sprake is van meerwerk als de klant tijdens de uitvoering iets extra's wil of achteraf toch iets anders wil. De klant hoeft niet meer tot in den treure te specificeren wat hij nodig heeft, maar hij kan soms zelfs volstaan met het omschrijven van zijn doelstellingen en het probleem dat hij opgelost wil zien.

De aanbieder kan creatiever zijn in het vinden van een passende oplossing voor een passende prijs. Hij kan een minder goede oplossing bieden voor een lage prijs of een hele luxe oplossing voor een hoge prijs. Hij wint als de prijs/kwaliteit verhouding gunstiger is dan die van de concurrent. De klant kan hierin sturen door het gewicht van prijs ten opzichte van kwaliteit te wijzigen. Bij een groter gewicht van de prijs krijgt hij een lagere kwaliteit, maar dan vindt hij de kwaliteit ook van minder belang. De klant kan ook een plafondbedrag noemen. Inkopers zijn al jaren op zoek naar de juiste formule die ervoor zorgt dat ze de juiste kwaliteit krijgen voor de juiste prijs, maar die formule hangt een beetje af van wat je wil inkopen. Als je wilt aanbieden, analyseer de gebruikte formule dan goed en test hem uit op extreme waarden. Op die manier leer je het gedrag van de formule herkennen en zie je hoeveel effect de waardering op kwaliteit heeft voor de prijs. Met andere woorden, je ziet wat een kwaliteitspunt kost.



De laatste jaren is Best Value Procurement (BVP) sterk in opkomst. De inkopers die deze methode hanteren, beweren dat hiermee weer een stap is gezet om miskopen en fouten in de uitvoering van projecten te voorkomen. Verderop in dit boek besteed ik een heel hoofdstuk aan deze methode.

## 1.2 Verkopen met offertes

Als je business moet genereren door middel van het uitbrengen van offertes en als je daarbij uit moet gaan van een offerteaanvraag of een aanbesteding, wat moet je dan doen om een winnende offerte te maken? Wat moet je doen om jouw dienst of product te verkopen? Heeft een verkoper of een accountmanager nog wel een rol? Jazeker! De accountmanager is de ogen en oren van het bedrijf. Hij heeft zijn voelsprietten uitstaan bij de klant. Hij maakt afspraken om op de hoogte te zijn van wat er bij de klant speelt, hij houdt het nieuws bij over de klant, hij leest de jaarverslagen van de klant, spreekt met mensen en bedrijven in de omgeving van de klant. Hij weet hoe de huidige aanbieder presteert en hij zorgt dat de klant een positief beeld heeft van jouw bedrijf. Hij nodigt de klant uit op evenementen of productpresentaties, hij presenteert nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden. Kortom, de accountmanager doet van alles, maar hij verkoopt niet meer rechtstreeks.

Als de klant iets wil inkopen, dan verwoordt de klant dat in een offerteaanvraag, die hij bij meerdere bedrijven uitzet of die hij publiceert op TenderNed of op een ander platform, zodat iedereen een offerte kan indienen. En nu komt het. Omdat die accountmanager zo lang bij die klant heeft gelopen en zoveel mensen bij en rond de klant heeft gesproken, weet hij wat er aan de hand is.

Hij wist zelfs al, dat die offerteaanvraag eraan zou komen. Als hij zijn werk goed heeft gedaan, heeft hij de klant onbewust of bewust ingefluisterd wat hij voor eisen moet stellen aan de oplossing. Natuurlijk zijn dat de eisen waaraan jouw bedrijf kan voldoen. En de klant heeft grote delen daarvan

opgenomen in zijn offerteaanvraag. Laat een ander bedrijf dan nog maar eens een winnende aanbieding maken. Met de informatievoorsprong die door de accountmanager is gerealiseerd kun je bijna niet meer verliezen. Informatie over de achtergrond van een offerteaanvraag is de sleutel tot een winnende offerte. Als je een offerte moet uitbrengen en je kent de klant niet, je kent de achtergrond niet en je kent de aanleiding tot de vraag niet, dan is de kans dat je wint nog geen 10%. En als je wint is de kans groot dat je op prijs gewonnen hebt en dat je er bijna geen winst op maakt. Dat gaat dan ten koste van je bedrijfsresultaat, en dus de levensvatbaarheid van je bedrijf.

### 1.2.1 Je hebt te maken met onbekende concurrenten

Anno 2016 worden alle Europese en nationale aanbestedingen van de overheid gepubliceerd op TenderNed. Iedereen kan ze vinden en iedereen kan de aanbestedingsdocumenten gratis downloaden. De wijze van indienen is nu al vaak digitaal, maar vanaf 2017 is dit verplicht. Het vak inkoop is in hoge mate geprofessionaliseerd en aanbestedingen hebben een sterke juridische component gekregen. Een mooie verpakking heeft nauwelijks zin. Vaak stuurt de klant een sjabloon mee waarin je een beperkt aantal woorden of pagina's krijgt om (soms anoniem) je aanpak of je oplossing te beschrijven. Het is cruciaal geworden om je klant heel goed te kennen want je moet weten wie er achter de aanvraag zit, waarvoor hij gevoelig is en welke koopmotieven bij dit type klant horen. Waar we vroeger eigenlijk gewoon opschreven wat we met de klant hadden afgesproken met een vrijwel zekere gunning daarna, is de winkans nu erg onzeker geworden. We weten niet hoeveel bedrijven er aanbieden en hoe sterk onze commerciële argumenten zijn. Heb je een commercieel argument een keer succesvol gebruikt, een volgende keer is het een sleets verhaal en is het niet onderscheidend meer. Het wordt dus steeds belangrijker om research te doen.

## 1.3 Ontwikkel een strategie

Bedrijven met een duidelijke strategie, gericht op marktsegmenten die goed bij het bedrijf passen zijn succesvoller dan bedrijven die overal op reageren. Sommige grote bedrijven halen erg weinig rendement uit hun offertes en aanbestedingen. Bedrijven die koud aanbieden op vrijwel alles wat voorbijkomt, brengen teveel offertes uit met een slechte kwaliteit. Ze winnen veel te weinig en ze begeven zich vaak in een prijsvechtersmarkt waarin ze weinig marge kunnen maken. Bovendien hebben ze de neiging aan te bieden op opdrachten die niet helemaal hun core business zijn en zo drijven ze langzaam af van waar ze sterk in zijn. Als ze zulke opdrachten binnenhalen, moeten ze daarvoor iets nieuws optuigen, zonder enige garantie op continuïteit van die activiteit. Het bedrijf raakt daardoor versnipperd, is nergens meer echt goed in en maakt te weinig winst vanwege de opstartkosten, faalkosten en herstelkosten van projecten waarin te weinig ervaring wordt opgebouwd.

Met een strategische planning definieer je waarin je bedrijf zich onderscheidt en stel je bedrijfsdoelstellingen vast die zorgen dat de onderscheidende kenmerken worden versterkt. Bedrijven zonder strategie zijn kwetsbaar voor concurrenten. Concurrenten zijn al snel beter en kapen dus je klanten weg. Uiteindelijk blijf je zitten met werk dat anderen zoveel mogelijk vermijden: hoog risico en weinig marge.

Er zijn dus twee manieren om te reageren op offerteaanvragen of aanbestedingen:

- Aanbieden op alles wat voorbijkomt.
- Alleen aanbieden op aanvragen waarbij je voldoende klantkennis hebt en weet wat er nodig is om te winnen.

Als je aanbiedt op elke alles wat je tegenkomt, ondervindt je bedrijf daar op drie belangrijke manieren nadeel van:

- Lagere marges als gevolg van een lager winstpercentage,

- lagere marges omdat je concurreert op prijs in plaats van klantkennis,
- lagere marges door versnippering en gebrek aan schaalvoordelen, omdat je bedrijf een verzameling van projecten is geworden, die het gevolg zijn van de kansen waar je over gestruikeld bent en die je vervolgens, waarschijnlijk op prijs hebt gewonnen.

Bovendien ben je erg in de verleiding om te proberen de kosten te beheersen door de kosten van het aanbiedingsproces te minimaliseren, zodat je je kunt veroorloven om meer offertes te maken en vaker op een aanbesteding in te schrijven. Dit betekent dat je meer aanbiedingen van lage kwaliteit



uitbrengt, wat resulteert in een nog lager winstpercentage, dat dan nog verder naar beneden duikelt en ervoor zorgt dat je toekomstige bedrijfsresultaten nog slechter worden.

Waarom doen bedrijven zichzelf dit aan? De reden is voornamelijk, dat het duur is om zaken te doen via het indienen van offertes. Niet alleen dat, maar de kosten worden aan de voorkant gemaakt en dus ruim voor een onzeker toekomstig succes.

Het hele aanbiedingsproces vereist:

- Relatiemanagement, gevolgd door een verkoopproces dat gericht is op het verkrijgen van inzicht in de klant en het ontdekken van wat er nodig is om te winnen,
- Een forse inspanning om een aanbieding te produceren,
- Een langdurig gunningsproces, dat vaak resulteert in verlies.

Al deze kosten worden gemaakt voordat je enige inkomsten hebt. De verleiding om die kosten te verlagen is dan ook zeer sterk. Maar bedenk:

- Als je een 30% winkans hebt, dan moet je dit alles drie keer doen om één keer te winnen.
- Als je een 20% winkans hebt, dan moet je dit alles vijf keer doen voor elke keer dat je wint.

Kijk nu nog eens naar het verschil tussen een 20% en een 30% winkans. Het is maar een verschil van 10% in winkans, maar het verschil in kosten en tijd is bijna het dubbele. Van de andere kant beschouwd betekent die 10% verschil in winkans bijna een verdubbeling van je inkomsten en kun je daarnaast de marges verbeteren. Het moet dus je hoogste prioriteit zijn om de winkans te vergroten. In plaats van de kosten te verlagen moet je investeren. En zoals bij elke investering, moet je selectief zijn.

Daarom moet je keuzes maken en op voorhand kiezen welke klanten je wilt hebben. Je moet er bewust voor kiezen alleen maar aanbiedingen uit te brengen als je een reële kans hebt om te winnen. En die kans is groter, naarmate je je expertise en ervaring kunt aantonen.

Heb je een klein bedrijf en heb je het liefst klanten in de regio? Zoek dan uit, bijvoorbeeld via de Kamer van Koophandel of via de plaatselijke bedrijfskringen, welke bedrijven of overheids-organisaties in de regio ideale klanten voor je kunnen zijn. Verzamel informatie over die potentiële klanten via hun websites, via Google, via Social Media. Zoek uit wie er werken en wat die mensen over zichzelf zeggen

en over hun bedrijf. Kijk naar wat ze twitteren of wat ze op Instagram vertellen. Kijk in LinkedIn of er in jouw eigen netwerk mensen zijn die je kunnen introduceren. Allemaal openbare informatie. Voor sommige informatie moet je iets betalen, andere is gratis beschikbaar. Bepaal of je die bedrijven en organisaties als klant wilt hebben.

Maak vervolgens afspraken met de sleutelfiguren bij die klant. Vaak kun je ze achterhalen via LinkedIn. Probeer kennis te maken met de inkoper en de directeur of het hoofd van de afdeling die jouw diensten of producten gebruikt. En informeer gewoon. Stel open vragen. Mensen willen graag over zichzelf en over hun werk vertellen, wat er goed gaat maar ook wat lastig is. En informeer op wat voor manier ze inkopen. Gaat het rechtstreeks of vragen ze altijd meerdere offertes op, of loopt het via aanbestedingen? Wie zijn daar dan bij betrokken? Wanneer komt er een offerteaanvraag op de markt? Hoe kun je zorgen dat je uitgenodigd wordt? Zorg ervoor dat de klant weet wat jij te bieden hebt. Laat informatie achter en informeer wat je moet doen om op hun shortlist te komen voor aanbestedingen en offerteaanvragen.

Grote bedrijven werken op dezelfde manier. Grote bedrijven willen grote bedrijven bedienen en willen voor de centrale overheid of grote, landelijke overheidsorganisaties werken. Ook zij brengen organisaties in kaart, zoeken uit wie op welke sleutelpositie zit en zorgen dat ze zoveel mogelijk over de organisatie en over de mensen te weten komen. Grote bedrijven richten zich niet op kleine klanten. Daar hebben ze een slechte informatiepositie. Een MKB bedrijf kan een veel betere informatiepositie hebben, door gericht informatie te verzamelen bij bedrijven en decentrale overheden waar grote bedrijven niet in geïnteresseerd zijn.

Wacht dus niet, totdat die potentiële klant jou benadert of een offerteaanvraag publiceert. Dan ben je te laat en heb je evenveel informatie als elk ander groot of klein bedrijf. Dan leg je het af tegen een bedrijf dat al vaker een aanbesteding heeft gedaan, dat een professionele heeft en dat al een klinkend verhaal op de plank heeft liggen. Als het op zenden aankomt, zendt een groot bedrijf nog altijd beter dan een klein bedrijf. Raakt een klant daarvan onder de indruk? Ja. Als hij niets anders aangeboden krijgt, kiest hij voor de reputatie, de status, de beloftes. Als hij niet wordt aangesproken op de zaken die hem persoonlijk raken, kiest hij voor het beste standaard riedeltje. Maar alles wat je kunt doen om aan te tonen dat het probleem van de klant kent, begrijpt en er de juiste oplossing voor hebt, maakt dat jij wint. En als ze je kennen en vertrouwen, kan de opdracht je bijna niet ontgaan.

Als je voor het genereren van business voor je bedrijf afhankelijk bent van offerteaanvragen en aanbestedingen, dan is de hitrate, het aandeel winnende offertes ten opzichte van het totaal van de uitgebrachte offertes, een belangrijk getal. Een sterke positie van bidmanagement en een gedegen aanbiedingsproces verhogen de kwaliteit van je aanbiedingen en daarmee je hitrate. Belangrijk is te focussen op kansrijke aanvragen en alles te doen om aanbiedingen te winnen met onderscheidende kwaliteit. Dit verbetert de omzet, de winst en de kwaliteit van de uitvoering. Zoals hiervoor uitgelegd, kan een relatief bescheiden verhoging van de hitrate het bedrijfsresultaat spectaculair verbeteren.

#### 1.4 De vragen die een bidmanager moet stellen

In de meeste bedrijven heeft een accountmanager een omzettaarget en verdient hij zijn bonus wanneer hij die doelstelling haalt. De uitvoerings- of serviceafdeling wordt gestuurd op kosten. De uitvoering van een project of dienst mag niet meer kosten dan waarvoor het verkocht is. Voor zover er een bonusregeling is voor bidmanagement, is die meestal gebaseerd op hitrate: hoeveel van de uitgebrachte offertes is daadwerkelijk gewonnen. Het kan ook zijn dat de bidmanager wordt gestuurd op de kosten van het aanbiddingstraject.

Omdat de verkopers, de uitvoerders en de bidmanager binnen de organisatie verschillend worden aangestuurd, ontstaat er een spanningsveld. Hoe gezond dat spanningsveld is, hangt af van het evenwicht. Je moet goed begrijpen hoe marketing, sales en organisatorische issues elkaar beïnvloeden, zodat je goede sturing kunt geven. Uiteraard is iedereen gebaat bij het winnen van een aanbidding. Maar als een aanbidding op basis van een (te) lage prijs gewonnen wordt, dan is de uitvoeringsorganisatie in problemen. En als een aanbidding vanwege een te hoge prijs verloren wordt, dan haalt de accountmanager zijn omzet-doelstelling niet. Belangrijk is dat er evenwicht is tussen beide partijen. Bidmanagement kan daarvoor zorgen.

Een accountmanager zal er alles aan doen om zijn omzetdoelstelling te halen. Kort door de bocht is hij dus geneigd een zo scherp mogelijke prijs en tegelijk een zo hoog mogelijke kwaliteit aan te bieden. De uitvoeringsafdeling moet er alles aan doen om projecten en contracten binnen de aangeboden prijs uit te voeren. Om dat te kunnen realiseren bedingt de uitvoeringsafdeling voldoende budget in de aanbidding. Daarnaast wil de uitvoeringsafdeling de risico's afgedekt hebben. De bidmanager gaat voor de winkans. Hij wil van de uitgebrachte aanbiddingen zoveel mogelijk winnen. Om dat te realiseren moet hij sturen op het tegenhouden (!) van aanbiddingen met weinig kans en op het uitbrengen van aanbiddingen met een grote kans. Of hij dat in de praktijk ook kan, hangt af van de positie van bidmanagement in het bedrijf.

Wat doet een bidmanager in het spanningsveld tussen verkoop en uitvoering om de hitrate te vergroten? Richting de verkoper stelt hij vragen om er achter te komen of de aanbidding kans maakt of niet.

- Wanneer is de accountmanager voor het laatst bij de klant over de vloer geweest?
- Hoe vaak?
- Welke contacten heeft hij bij de klant?
- Kent hij hun ambities en drijfveren?
- Wat weet hij over het probleem achter deze aanvraag?
- Heeft hij de oplossingen van jouw bedrijf daar over het voetlicht kunnen brengen?
- Wat weten we over de concurrentie?
- Wat zou vanuit het verkoopperspectief de winnende strategie voor de aanbidding moeten zijn?
- Wat zou ongeveer de winnende prijs moeten zijn?

Aan de uitvoeringsmanager stelt de bidmanager een ander soort vragen.

- Wat kan de uitvoeringsorganisatie doen voor die winnende prijs?
- Is het uitvoerbaar voor die prijs?
- Is het in het kader van de offerteaanvraag werkelijk nodig om alles aan te bieden wat de uitvoeringsorganisatie heeft bedacht?
- Is de risico-opslag niet te hoog?
- Hoe kunnen de risico's verminderd worden?
- Zijn er slimme oplossingen om goedkoper te werken, zonder de kwaliteit aan te tasten?
- Wat kunnen we de klant zelf laten doen?
- Wat kunnen we misschien als optie aanbieden, in plaats van het nu al in de prijs te stoppen?

Uit de informatie van de accountmanager en van de uitvoeringsafdeling maakt de bidmanager in overleg een beoordeling van de winkans. Het ligt er een beetje aan hoe het bedrijf daarmee omgaat. In veel bedrijven is de rol van bidmanagement hooguit adviserend en heeft de bidmanager geen bevoegdheid om een aanbiddingstraject tegen te houden als hij vindt dat de winkans te laag is. In dat

geval moet de bidmanager zijn overtuigingskracht gebruiken en politiek manoeuvreren om een No Go voor elkaar te krijgen. In andere organisaties heeft bidmanagement een gelijkwaardige of zelfs een doorslaggevende stem in de beslissing om een aanbiddingstraject te starten of niet. Dan nog moet een bidmanager de argumenten uiteraard goed op een rijtje zetten om samen met de andere partijen een onderbouwd besluit te nemen. En natuurlijk zal hij dan nog regelmatig aan een offerte werken, waarvan hij de winkans laag heeft ingeschat.

Toch is dat beter dan wanneer er helemaal geen discussie heeft plaatsgevonden. Want wanneer die discussie niet gevoerd wordt, biedt een bedrijf vrijwel overal op aan, is de hitrate laag en is de kwaliteit van de aanbiedingen slecht. Beter is het om minder vaak aan te bieden en te focussen op kansrijke aanvragen en alles uit de kast te halen om juist die aanbiedingen te winnen met een onderscheidende kwaliteit en een betere marge. Dit verlaagt de saleskosten, verbetert de hitrate, verhoogt de omzet en optimaliseert de winst. In de uitvoering kan daarnaast een hogere kwaliteit worden geleverd met minder risico's.

#### 1.4.1 Als je bedrijf afhankelijk is van de offertes en aanbestedingen

Wanneer ik werk met ondernemers aan hun offerteproces, beginnen ze vaak met de vraag naar offertesjablonen zodat ze op een gemakkelijke en goedkope manier meer aanbiedingen kunnen indienen en vaker op een aanbesteding kunnen inschrijven. Dat raad ik ze ten zeerste af. Meer aanbiedingen doen met een lagere kwaliteit maakt je niet meer concurrerend of meer rendabel. Het tegenovergestelde is waar. Eigenlijk kunnen alleen bedrijven die commodities verkopen sjablonen gebruiken zonder dat ze daarmee hun concurrentiepositie verslechteren.

Als je bedrijf afhankelijk is van het maken van offertes, beheers je de kosten het beste door je geld strategisch te besteden. Strategisch besteden betekent dat je een strategisch plan hebt, een verkoopproces dat gericht is op het verzamelen van de informatie die nodig is om de aanbidding te winnen. Het betekent ook dat je niet je goedkoopste medewerkers daarmee aan het werk zet, of dat je het een paar specialisten laat doen als ze even geen werk hebben in hun "echte" functie. Zorg dat het aanbiddingproces voldoende prioriteit heeft en dat de betrokkenen het niet naast hun operationele werkzaamheden moeten doen. Die operationele werkzaamheden hebben namelijk bijna altijd voorrang. Het betekent dat het maken van offertes en het inschrijven op aanbestedingen echt werk is, waarvoor je tijd reserveert. Het betekent dat je je niet kunt veroorloven om steeds weer opnieuw te moeten verzinnen hoe je de volgende aanbidding de deur uit krijgt. Je hele bedrijf moet in dienst staan van het proces om offertes te winnen. Dat is je levensader, dus zorg voor focus op het offerteproces.



- Wat gebeurt er in jouw bedrijf als er te weinig werk binnenkomt?
- Wat zou er gebeuren als je zegt dat er minder offertes gemaakt moeten worden?
- Heeft jouw bedrijf een duidelijk beeld van de klanten die er goed bij (zouden) passen?