

Niet de inhoudelijk sterkste
consultants zullen overleven,
ook niet de aardigste.

Het zijn de consultants die
zich goed weten aan te passen
op het commerciële speelveld.

Toine Simons

(vrij naar Charles Darwin)

9.3 Besluitvormingsdynamiek (B)

Nu komen we toe aan de drie 'Showstoppers': het Besluitvormingsproces, de Besluitvormers en de Budgetallocatie. Dat gaat in feite over de 'HOW' van het probleem. Hoe en door wie er wordt geselecteerd, en de bijzonderheden van de budget allocatie. Ze helpen je te zien of de klant interne ballonnen aan het oplaten is, wat aan het shoppen is, een prijsvergelijking wil, smart for free wil worden of serieus de selectie naar een goede oplossing al gestart is of wil starten.

De besluitvormingsdynamiek is het stiefkind van het verkoop/advies- gesprek. Als ik tijdens een salesvergadering van mijn klant goed oplet op de achtergronden van de sales opportuniteiten die geanalyseerd worden, dan merk ik dat het grootste gedeelte van de tijd de offertes en oplossingen besproken worden. Ik mis dan informatie over de besluitvormingsdynamiek en het commitment van de klant op de vervolgstappen. Die informatie is cruciaal om na te gaan op welke manier de dienstverlener invloed en regie heeft over het selectieproces van de klant, zoals de échte contacten met de beïnvloeders of beslissers en de zekerheid van de budgetallocatie. Wanneer het jouw intentie als trusted advisor is om waarde toe te voegen aan de wereld van de klant, dan heb je de verplichting om niet te raden naar zaken die er echt toe doen. Goed voor jou en voor de klant.

Daarom is het belangrijk om op drie gebieden inzicht te hebben:

- de organisatie van het besluitvormingsproces
- de krachten en de machten van de beïnvloeders en beslissers
- de investeringsvisie of budget-allocatie

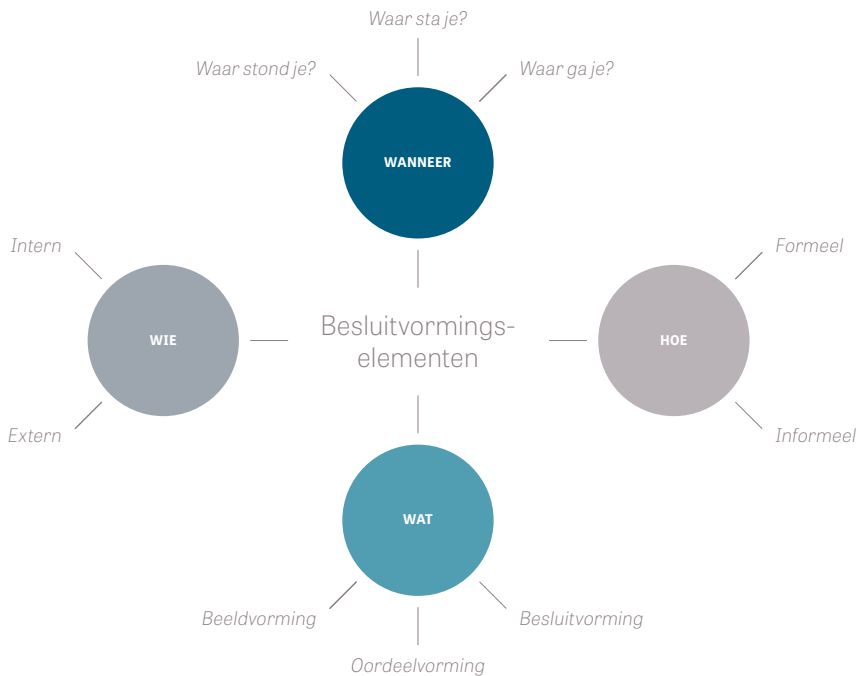
Slechte co-kwalificatie veroorzaakt verlies van opdrachten en verhoogt de kosten van business development.

De fase en organisatie van het besluitvormingsproces

Het is belangrijk te weten in welke fase van de besluitvorming de klant zich bevindt en welke stappen de klant gaat zetten om de selectie van de aanbiedingen uit te voeren. Jouw verkoopaanpak zal volledig anders zijn als de klant zich in het begin van het besluitvormingsproces bevindt; de bewustwordingsfase, of al wat verder is: de selectiefase of de beslissingsfase, als de klant al weet wat de oplossing dient te zijn en bezig is om definitieve aanbiedingen met elkaar te vergelijken. Dit zal bij veel prospects verschillend zijn georganiseerd. Zo zal de standaardprocedure van de één een formele aanbesteding zijn en een ander zou drie kandidaten offertes laten maken en dan met de twee beste verder gaan. Dan komt daar een leverancier uit waarmee de onderhandelingen worden gestart om vervolgens dan pas het voorstel bij de eindbeslisser neer te leggen. Weer een andere prospect vertelt je dat de voorstellen bij de eigenaren worden neergelegd, waarna besloten wordt of de aankoop überhaupt wel doorgaat. Kortom, iedereen heeft een andere strategie om de beste oplossing te selecteren en in te kopen.

Als je alle actuele gegevens van het klantschap combineert, dan heb je een goed beeld van de belangrijke elementen van het belang en de prioriteit van het probleem en dien je de consistentie van het besluitvormingsproces te onderzoeken. Op die manier kun je dan goed inschatten waar je heen kunt bewegen en hoe je invloed krijgt op het selectieproces van de klant.

Het besluitvormingsproces bevat veel elementen waar je naar kunt kijken. Je zult merken dat de klant vaak de antwoorden op je vragen niet heeft. Dit omdat het besluitvormingsproces (nog) niet 'strak in de lak staat'. Als dat zo is, is de mogelijkheid om op dit proces invloed uit te oefenen alleen maar groter. Een betere aanbeveling om grote aandacht aan het besluitvormingsproces te schenken kan ik je niet geven. In figuur 9.2 zie je de verschillende elementen.



Figuur 9.2/ De elementen van het besluitvormingsproces

Crucial questions voor het besluitvormingsproces

1. In welke fase van het besluitvormingsproces zitten jullie?
2. Welke oplossings-opties hebben jullie al besproken?
3. Wat is uw opdracht bij de selectie van deze oplossing?
4. Wat zijn de kenmerken van het besluitvormingsproces? (Formeel, informeel, gestructureerd of ad-hoc?)
5. Welke concrete stappen gaan jullie nemen in het selectieproces?
6. Wat ligt er al vast en hoe actueel is het? (Zijn er notities, onderzoeken, project-plannen?)
7. In hoeverre is het zeker dat jullie deze oplossing daadwerkelijk gaan aanschaffen?
8. Wat zijn de verschillende vereisten en aankoopcriteria?
9. Wat kunt u mij vertellen over de besluitvormingscultuur in uw organisatie?

10. Wanneer is het een ja? Wanneer is het een nee? Wanneer nemen jullie een eindbeslissing?
11. Wanneer moeten de resultaten worden opgeleverd?
12. Wat zal de tegenwerking zijn van collega's tegen deze oplossing?
13. Hoeveel tijd hebben jullie aan de besluitvorming besteed in een vergelijkbaar project?
14. In hoeverre zijn jullie bezig om andere opties te overwegen of zijn jullie met andere aanbieders in gesprek?
15. Hoe snel zijn jullie in staat om na de beslissing de contracten te tekenen?

De antwoorden op deze vragen geven een eerste beeld van de besluitvormingssituatie van deze opportunity. Er dient een correlatie te zijn tussen de consistentie van het besluitvormingsproces en de omvang en effect van het probleem, die het belang en prioriteit van het inkopen van de oplossing weergeven.

Als daar de probleem seinen op groen staan maar het besluitvormingssein op rood, kun je erop wachten dat er op dat gebied nog weinig is georganiseerd. Voorstellen en offertes maken in deze fase is onhandig. De kans is groot dat je veel moeite gaat doen om uiteindelijk in het drijfzand van machteloosheid te belanden. Er zal in dat geval eerst meer duidelijkheid moeten zijn over de urgentie en de organisatie van het besluitvormingsproces. Maar... als het besluitvormingsproces nog niet goed is ingeregeld, dan is de kans dat je er invloed op kunt uitoefenen het grootst.

Een interessante uitkomst van de besluitvormingsanalyse kan zijn dat het probleem niet neerkomt op het oplossen van het probleem, maar op het oplossen van het besluitvormingsprobleem. En wie weet kun je de klant daarbij helpen. Als je dat effectief wilt onderzoeken, heb je wel een goed beeld nodig van de betrokkenheid van de besluitvormers en beïnvloeders. Dat beeld is vaak lastiger naar boven te halen dan de informatie over het besluitvormingsproces. Kijk maar naar het volgende voorbeeld.

VOORBEELD

Je collega's hebben al wel een offerte gestuurd

De CEO van een onderzoeksbureau vertelde mij dat het belangrijk was dat

hun consultants zich met name gingen ontwikkelen in het realiseren van nieuwe business. Eerder echter vertelde ze dat ze een probleem had met de declarabiliteit van de consultants. Ook gaf ze aan dat de marketingafdeling te weinig nieuwe opportuniteiten zichtbaar maakte. Ze vroeg mij wel om een offerte te maken voor een trainingstraject. Op mijn vraag in hoeverre zij een effectief besluitvormingsproces had om een goede oplossing in te kopen, bleef zij mij het antwoord schuldig. Je kunt je voorstellen dat ik dat dilemma aan de orde stelde en eerst een paar andere stapjes heb voorgesteld voor- dat ik überhaupt aan een offerte kon denken. Op het antwoord dat andere bureaus al wel een offerte hadden ingediend wilde ik reageren, maar dat heb ik niet gedaan. Klanten hebben niet altijd een compleet beeld van het probleem, de mogelijke oplossing en de resultaten waar ze op uit zijn en de haalbaarheid daarvan. Dat laten ze afhangen van de verschillende voorstellen die er op ze af komen. Maar als er geen behoorlijk selectieproces is ingeregeld, kan dat een lang en moeizaam proces worden waar men niet altijd kiest voor de beste oplossing. Met een dergelijke kritische houding voorkom ik teleurstelling aan beide kanten.

Uiteindelijk stemde de prospect in met een 'vraag verhelderings- sessie' met het MT om de echte problematiek en vraag naar boven te halen. Vandaaruit kon ik een veel beter voorstel maken op basis van 'wat de klant echt nodig had'. Deze actie kostte mij een middag en leverde een mooi contract op.