

Hoe win je je offerte?

Opdrachten winnen
met onderscheidende aanbiedingen

Roelf Houwing
Lelystad, april 2013



Er is geen zilveren medaille

Winnen is de enige optie

Smart Tenders
Lemmerkade 22
8244 DC Lelystad
06 - 511 22 552
info@smarttenders.nl
www.smarttenders.nl

Inhoud

Voorwoord	4
Winnen is zó leuk.....	5
Bid management in de organisatie	6
Eerst kwalificeren	7
Klantanalyse	8
Concurrentieanalyse.....	8
Interne analyse.....	8
Winstrategie	8
Het ontwikkelen van de lead.....	9
De offerteaanvraag.....	9
Vorbereiding van het schrijftraject	10
De kick off.....	10
Aanhaken van een partner of onderaannemer.....	11
Vragen	11
Juridische aspecten	11
Het schrijven van de offerte.....	12
Prijsvorming.....	12
Referenties	13
De gouden versie.....	14
Inleveren.....	14
Presentatie	14
Onderhandelen.....	15
Nazorg	16
Gunning	16
Lessons learned	17
Overdracht.....	17
Interne communicatie	17
Hoe zet u bidmanagement op poten?	18
Externe ondersteuning.....	18
Nawoord.....	19

Voorwoord

In januari 2012 heb ik mijn bedrijf Smart Tenders opgericht en ben ik begonnen als zelfstandig bidmanager. Ik merkte al gauw dat veel mensen geen idee hebben wat een bidmanager doet en het duurde ook even voordat ik dat in een paar woorden uit kon leggen. Tegenwoordig zeg ik altijd dat een bidmanager bedrijven begeleidt bij het inschrijven op aanbestedingen en bij het maken van offertes. Dat is wel heel kort door de bocht, maar het is wel de essentie. Ik ben opgeleid als Neerlandicus en ben ook een aantal jaren leraar Nederlands geweest. Voordat ik als zelfstandig bidmanager aan de slag ging, was ik 8 jaar bidmanager bij een groot ICT-bedrijf.

Wat ik in dit boek beschrijf is hoe bidmanagement er in zijn ideale vorm uit ziet. In de praktijk, vaak werkend met kleinere bedrijven, word ik meestal gevraagd om te helpen als er al een offerteaanvraag op de mat ligt. We hebben dan nog een zeer beperkte hoeveelheid tijd om alle vragen te beantwoorden en een goede offerte op te stellen. Toch probeer ik ook onder die omstandigheden de tijd te nemen om een paar belangrijke zaken te doen. Samen met mijn klant lopen we de aanbestedingsdocumenten zorgvuldig door om vast te stellen of we een redelijke kans maken. We noteren alles wat we niet begrijpen of waar we het niet mee eens zijn en we formuleren daar vragen over. We stellen de belangrijkste winthema's vast en als er mensen met mij mee schrijven, maak ik een schrijfinstructie en een planning. Door het proces een beetje te structureren lopen we minder risico dat we de verkeerde dingen schrijven of een verkeerde schrijfstijl hanteren.

Vaak worden er vragen gesteld, die ik niet voor een ander kan beantwoorden. Die antwoorden moet mijn klant geven. Dus vraag ik mijn klant om de belangrijkste elementen van het antwoord op te schrijven en dan maak ik er een goed lopende tekst van. Soms werk ik ook op basis van interviews. Veel klanten schrijven zelf en laten mij reviewen en de belangrijkste sessies begeleiden. Een enkele klant vraagt mij om basisteksten te schrijven over maatschappelijk verantwoord ondernemen, het kwaliteitssysteem, milieu of andere onderwerpen die in bijna alle aanbestedingen voorbijkomen. Andere klanten vragen mij om een goede tekst voor de managementsamenvatting. Er zijn bedrijven geweest die mij gevraagd hebben om hun laatst verloren aanbidding eens te reviewen en aan te geven waarop ze het verloren hebben.

Mijn klanten willen graag meedoen aan een aanbesteding, hebben er wellicht al een beetje ervaring mee, maar lopen toch aan tegen hun eigen beperkingen. Zodra ze meedoen staat de hele tent op z'n kop. Mensen staan onder grote druk, want de deadline is duidelijk en ander werk blijft liggen. Dus ze willen graag dat het wat soepeler gaat en dat het een volgende keer wat minder paniek oplevert. En verder hebben ze gewoon een extra handje nodig, want zo'n aanbesteding moet er toch gewoon even bij gedaan worden en dat gaat dan ten koste van de kwaliteit en dus de winkans. En iemand in dienst nemen voor 3 of 4 aanbestedingen per jaar is weer veel te duur. Dan is de oplossing het inhuren van een zelfstandige bidmanager die ook nog lekker snel, foutloos en overtuigend schrijft.

Ik hoop u met dit e-boek inzicht te geven in het aanbestedingsproces en hoe u als aanbieder de meeste kans maakt om opdrachten te winnen. Ik wens u veel leesplezier en ik hoop dat u niet aarzelt om mij te bellen als u me nodig hebt.

Roelf Houwing

Winnen is zó leuk...

Het opstellen van een schriftelijke aanbieding is soms een forse investering. Zeker als u inschrijft op een Europese aanbesteding of een complex project. De kick die je meemaakt als je een groot offertetraject wint is bijna niet te beschrijven. Als je hebt gehoord dat jouw bedrijf de opdracht mag uitvoeren, dan loop je een dag lang glunderend door de gangen en word je door iedereen

gefeliciteerd. Het is dan ook niet niks. Je hebt een contract binnengehaald waar het bedrijf een grote waarde aan hecht. Wat is daaraan vooraf gegaan?

Een goede aanbieding is de kern van elk succesvol verkooptraject. Maar een aanbieding zal alleen slagen als er van alles aan vooraf is gegaan. Weet u hoeveel offertes er gemiddeld worden omgezet in opdrachten? Geen idee? Het gemiddelde in Nederland ligt bij 1:12. In de praktijk betekent dit dat u 11 offertes voor niets uitbrengt. Verloren tijd, verloren moeite en..... verloren opdrachten.

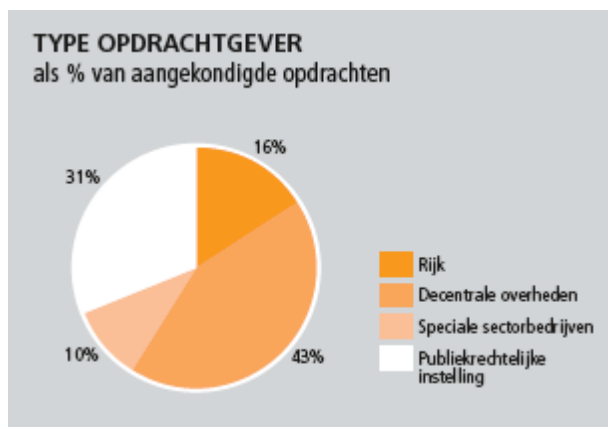
Dit e-book gaat over bidmanagement. Bidmanagement is het inrichten en vormgeven van het offerte- of aanbestedingsproces



Figuur 1: Aankondigingen op TenderNed

en het leidinggeven aan bidteams. Alle verkooptrajecten waarbij een offerte die meer is dan alleen een prijsopgave de kern van de aanbieding vormt, zijn onderwerp van het vak bidmanagement. Het proces is onafhankelijk van branchekennis, al helpt het natuurlijk wel als je die hebt. Bidmanagement wordt dus in nauwe samenwerking met de kennisdragers in het bedrijf uitgevoerd.

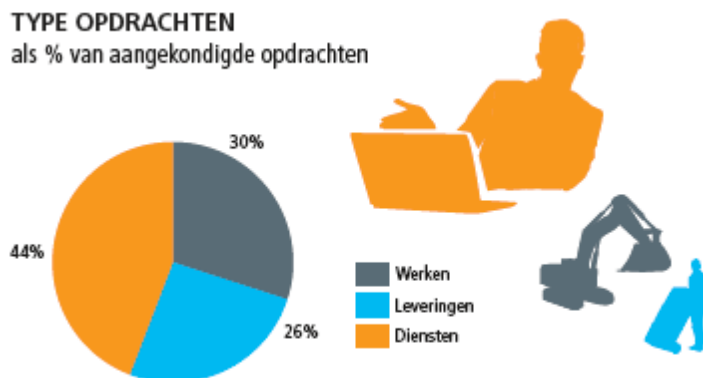
De meeste formele en schriftelijke offertetrajecten worden uitgebracht in de publieke sector in de vorm van Europese aanbestedingen. In Nederland wordt aanbesteed ter waarde van ongeveer 22% van het bruto nationaal product. We praten over



Figuur 2: Verdeling tussen opdrachtgevers bij de overheid

een bedrag van zo'n 58 miljard euro aan bestedingen, waarvan het Rijk 13 miljard voor zijn rekening neemt en de andere overheden circa 45 miljard euro. De overheid (Rijk, Provincies, Gemeenten, Waterschappen, Onderwijs, etc.) heeft heel veel werk aan te bieden. In de afgelopen jaren is het aantal aanbestedingen in Nederland alleen maar gestegen. In 1997 werden er bijna 1.500 aanbestedingen uitgebracht, in 2013 waren het er ruim twee keer zoveel.

Ook bedrijven in de private sector, zoals banken, verzekeraars, energiesector, multinationals, maken veelvuldig gebruik van formele, schriftelijke inkoopprocedures die veel op Europese aanbestedingen lijken.



Figuur 3: Verdeling tussen werken, leveringen en diensten

Veel kleinere aanbieders zien erg op tegen deze processen en ze denken dat ze als leverancier niet of nauwelijks kans maken op het binnenhalen van deze opdrachten. Kleinere bedrijven hebben echter wel degelijk de kans zich te onderscheiden en grote opdrachten binnen te halen. De nieuwe

aanbestedingswet, die per 1 april 2013 in werking is getreden,

biedt het MKB betere kansen. Waarom zou u er niet voor gaan?

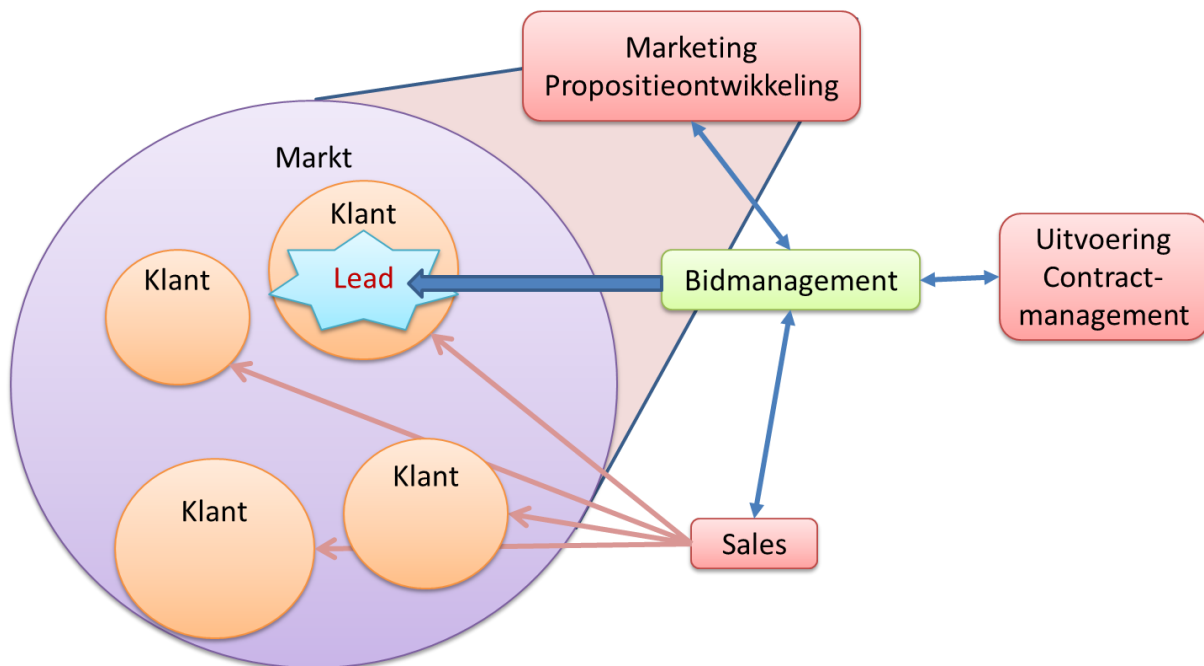
Dit e-boek werpt een licht op het meedoen aan formele, schriftelijke aanbestedingstrajecten, zoals inschrijvingen op Europese aanbestedingen. Het helpt om enig zicht te krijgen op wat u te wachten staat als u aan dit spel wilt meedoen en winnende aanbiedingen wilt uitbrengen.

Bid management in de organisatie

In kleine organisaties wordt bidmanagement als activiteit uitgevoerd door een projectleider, een accountmanager, soms door een directeur. In de rol van bidmanager stuurt hij of zij het traject aan dat tot een mooie offerte leidt. Als een onderneming groeit en als er meerdere grote offertes per jaar worden uitgebracht, ontstaat er een functie voor iemand die zich alleen nog maar bezighoudt met het verzorgen van de offertes. Die functie kan allerlei namen hebben: commercieel binnendienst medewerker, sales support medewerker of bidmanager, afhankelijk van de zwaarte die aan de rol wordt toegekend en de verantwoordelijkheden van de betreffende medewerker. Als het nog niet zover is, kunnen bedrijven gebruik maken van externe ondersteuning door een professionele adviseur op het gebied van bidmanagement.

Bidmanagement is als activiteit gepositioneerd tussen propositie-ontwikkeling en marketing, sales en contractmanagement. Propositieontwikkeling en marketing zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het aanbod van het bedrijf en voor alle activiteiten die op de markt gericht zijn. Hieronder valt het maken van reclamemateriaal en brochures, advertenties, het onderhoud van de website, het inzetten van social media zoals Twitter, Facebook en LinkedIn, het organiseren van

seminars, het publiceren van artikelen in vakbladen, etc. Allerlei activiteiten die gericht zijn op het positioneren van het bedrijf en de dienstverlening of producten van het bedrijf.



Figuur 4: De plaats van bidmanagement in de organisatie

Sales is gericht op het contact leggen en onderhouden met klanten binnen de markt. De verantwoordelijkheid van sales is om klanten binnen te halen en werk voor het bedrijf te genereren. Dit doet sales door het contact met de klanten warm te houden en te zorgen dat de klanten tevreden blijven. En uiteraard door te verkopen. Alle verkoop waarvoor geen ingewikkelde offerte noodzakelijk is, wordt door sales zelfstandig afgewikkeld.

Door regelmatig in gesprek te zijn met de klant, krijgt sales steeds meer inzicht in de projecten die de klant van plan is uit te voeren, de werkzaamheden die de klant wil uitbesteden of de producten die de klant nodig heeft.

Als u van een klant weet, dat hij in de toekomst een opdracht in de markt zal zetten, dan is er sprake van een lead. De opdracht kan bestaan uit een project, een meerjaren onderhoudscontract, een mantelovereenkomst, etc. Zeker zolang de lead nog nieuw is en de opdracht nog ver weg, voelt niemand nog de druk om er wat aan te doen. Voor de meeste betrokkenen is de vraag nog te weinig concreet om in actie te komen. Ook voor de klant zelf is de vraag nog niet uitgekristalliseerd. En juist dat laatste maakt het zo interessant om toch actie te ondernemen.

Eerst kwalificeren

Voordat u besluit om de lead te ontwikkelen, gaat u hem eerst kwalificeren. De belangrijkste vragen die hierbij aan de orde komen zijn:

- Past de lead bij onze organisatie, is dit wat we willen?

- Kunnen we deze opdracht aan, kunnen we dit zelf? Kunnen we dit eventueel samen met een partner?
- Hoe zit het met de concurrentie? Kunnen we dit onderscheidend en concurrerend aanbieden en maken we een goede kans? Hebben we goede referenties? Met andere woorden: kunnen we dit winnen?

Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden moet u nog een heleboel subvragen stellen.

De mensen die bij de kwalificatie betrokken zijn, zijn in ieder geval de sales verantwoordelijke en degene die verantwoordelijk is voor de eventuele uitvoering van de opdracht. Afhankelijk van de omvang van de organisatie en de omvang van de lead, kunnen er meer mensen bij betrokken zijn, zoals bepaalde specialisten, een bedrijfsjurist, een risk manager en de directie.

De kwalificatie wordt geleid door de bidmanager. Als de kwalificatie positief uitvalt, zet hij samen met sales de acties uit om zoveel mogelijk informatie op te halen over deze lead. Deze informatie bestaat ondermeer uit een klantanalyse, een concurrentieanalyse en de interne analyse.

Klantanalyse

Wie zijn de mensen die bij de klant de touwtjes in handen hebben, welke mensen hebben met deze lead te maken en wat is over deze mensen bekend? Waar zijn ze gevoelig voor? Wat zijn hun ambities en wat vinden ze belangrijk? Hoe zit hun inkoopproces in elkaar? Belangrijk is wat we weten over de vraag achter de vraag. Waarom speelt dit bij de klant, waarvoor moet het een oplossing zijn? Wat is het achterliggende probleem? Verder is het interessant om te weten welke ervaringen de klant heeft met uw organisatie en met uw concurrenten.

Concurrentieanalyse

Wat weten we van de concurrentie? waar zijn ze sterk in? waar zijn zij juist zwakker in? Hoe kan uw organisatie zich onderscheiden van de concurrenten? Op basis van de concurrentieanalyse beslist u over de aanpak en strategie om de opdracht binnen te halen.

Interne analyse

De interne analyse beschrijft in hoofdlijnen de oplossing die uw bedrijf kan leveren en wat daarvan de kosten ongeveer zijn. Verder onderzoekt u welke referenties u kunt gebruiken om aan te tonen dat uw bedrijf in staat is deze opdracht uit te voeren. Hebt u een partner of een onderaannemer nodig om de opdracht uit te kunnen voeren? Welke risico's kleven mogelijk aan de opdracht en hoe worden deze gemanaged?

Winstrategie

Met de informatie uit het voorgaande ontwikkelt u de winstrategie. De winstrategie bevat alle acties die worden ondernomen om uw bedrijf en uw oplossing optimaal over het voetlicht te brengen bij de klant. Stel dat de opdracht over 6 maanden moet starten en dat de offerteaanvraag van de klant over ongeveer drie maanden wordt verwacht. Wat kunt u dan allemaal doen om de klant zodanig te bewerken, dat hij eigenlijk al een voorkeur heeft voor uw oplossing vòòrdat hij de offerteaanvraag publiceert. De winstrategie bevat ook de prijsstrategie. De prijsstrategie is gebaseerd op wat u al weet over het beschikbare budget bij de klant en of de klant altijd gunt op basis van de laagste prijs of dat de klant de kwaliteit van uw aanbod sterk mee laat wegen.

Het ontwikkelen van de lead

De bidmanager heeft er alle belang bij dat er zoveel mogelijk informatie bekend is voordat hij aan het schrijven van een offerte begint. Een van de vragen die bijvoorbeeld beantwoord moet worden is wat voor budget de klant ongeveer in zijn hoofd heeft. Bij het schrijven van de aanbieding maakt het nogal wat uit, of de klant voor de laagste prijs gaat of voor de hoogste kwaliteit. Als die informatie vooraf niet bekend is, is het hele aanbiddingstraject een gokje dat nogal wat geld kost.

Tijdens de leadontwikkeling zijn de bidmanager en de commercieel verantwoordelijke accountmanager gezamenlijk bezig om te zorgen dat de ontbrekende informatie boven tafel komt. Daarnaast is de inspanning erop gericht om de klant op allerlei manieren positief te beïnvloeden voor de oplossing van uw bedrijf. Daarvoor moet er een multi level selling plan worden gemaakt door de accountmanager. Dit plan beschrijft hoe alle relevante lagen in de klantorganisatie worden bewerkt door de juiste mensen: directeuren praten met directeuren, bidmanagers met inkopers, specialisten met specialisten, etc. Op alle lagen worden gesprekken ingepland met mensen binnen de klantorganisatie.



Verder wordt de klant waar dat kan en relevant is, en afhankelijk van het budget, uitgenodigd voor seminars, directielunches, klantuitjes, golftoernooien, etc. Zorg dat u hierbij aansluit bij de cultuur van uw klant. De klantverantwoordelijke accountmanager regisseert al deze activiteiten. Hij zorgt dat de betrokken mensen uit uw organisatie goed op de hoogte gebracht worden en dat ze weten welke boodschap ze moeten brengen of welke informatie ze moeten halen. Hij spreekt met ze af, dat ze de bidmanager inlichten over deze ontmoetingen, zodat hij de informatie over de lead verder kan actualiseren. Hoe minder witte vlekken er overblijven, hoe beter.

De offerteaanvraag

En dan breekt het moment aan dat de offerteaanvraag op de mat ligt. De offerteaanvraag kan verschillende vormen hebben. Het kan zijn dat de accountmanager een A4-tje meeneemt met de belangrijkste vragen die beantwoord moeten worden, het kan ook gaan om een Europese aanbesteding met meerdere fasen.

In de offerteaanvraag wordt de procedure beschreven en er wordt een datum genoemd waarop de offerte moet worden ingeleverd.

De offerteaanvraag is een document met een uitleg van de opdracht, de achtergrond ervan en vragen die door de aanbieders moeten worden beantwoord. U moet ervan uitgaan, dat de vragen bedoeld zijn om de beste match te maken tussen aanbieder en klant, zodat de opdracht voor een redelijk bedrag goed wordt uitgevoerd en beide partijen tevreden kunnen zijn. Maar zo wordt het niet altijd ervaren door de aanbiedende partijen. En zeker niet, als er allerlei vragen in staan die als onredelijke eisen worden ervaren.

Nu blijkt pas hoe belangrijk dat voortraject is geweest. Als het goed is staan er namelijk geen vragen in de offerteaanvraag die een volslagen verrassing zijn. Als het goed is heb u uw huiswerk al bijna af.

En als het goed is herkent u in de vraagstelling, dat de klant goed naar u heeft geluisterd en dat hij een aantal van uw argumenten heeft overgenomen.

Vorbereiding van het schrijftraject

Voordat u gaat schrijven, kwalificeert u de offerteaanvraag toch nog een keer opnieuw. Zorg dat de deelnemers aan de kwalificatie de aanvraag goed hebben doorgelezen, voordat ze die kwalificatie uitvoeren. Opnieuw komen de vragen aan bod: willen we dit, kunnen we dit en maken we een redelijke kans om te winnen? Belangrijk is in ieder geval om na te gaan of u aan de uitsluitingscriteria voldoet.

Dan stelt u uw bidteam samen. Afhankelijk van de omvang van de opdracht en uw inschatting van de inspanning om de offerteaanvraag te beantwoorden, kiest u de specialisten uit die u nodig hebt in uw team. Het gaat om zowel schrijvers als reviewers. Afhankelijk van de omvang en de risico's kan het ook nodig zijn om een stuurgroep in te stellen. En u maakt een planning.



Dan volgt de vaststelling van de kernboodschap van de aanbieding. In deze sessie komen de winthema's aan bod. Een winthema is een statement met een onderbouwing erbij, waarom dat zo goed is voor de klant. Bijvoorbeeld: "Wij zijn een kleine organisatie. Dat betekent, dat wij over allround opgeleide medewerkers beschikken, die de oplossing kunnen ontwerpen, maar ook realiseren. Iedereen is in staat het werk van anderen over te nemen. Ze kennen de oplossing die wij bieden van begin tot eind. De lijnen zijn kort en daardoor zijn

we erg flexibel. We kunnen daardoor snel reageren op uw wensen. En dit betekent voor u, dat u altijd snel en deskundig geholpen wordt."

Voor een goede offerte hebt u 3 tot 5 goede, centrale winthema's nodig, die regelmatig terugkeren in het document. De winthema's zijn uiteraard zo gekozen, dat ze maximaal appelleren aan de behoeften die we van de klant te weten zijn gekomen. Winthema's zijn dus uitspraken over uw bedrijf, die u ook regelmatig gebruikt in uw folders of brochures, maar nu helemaal afgestemd op deze specifieke klant en deze specifieke opdracht. U moet dus weten wat de klant belangrijk vindt. Die kennis heeft u door het voorwerk dat u hebt verricht, maar u kunt ook veel afleiden uit de offerteaanvraag.

Bij het vaststellen van de winthema's over uw product of uw oplossing is het van groot belang, dat u het eens bent over de prijs waar u naartoe gaat werken. Dit voorkomt dat u er halverwege achter komt, dat de oplossing die in de aanbieding wordt uitgewerkt veel te duur uitvalt.

De kick off

De kick off is het startsein voor het bidteam. Tijdens de kick off geeft u een toelichting op de offerteaanvraag, u legt uit wat de rode draad van de aanbieding zal zijn en welke winthema's jullie zullen gebruiken. U licht de planning toe, waarin u meerdere versies hebt ingepland en waarin de reviewmomenten zijn opgenomen. U maakt duidelijk wat u van iedereen verwacht en ook de hoeveelheid inspanning die nodig is om de bid tot een goed einde te brengen. U geeft aan wat het

budget van de klant ongeveer is, wat dus de kostprijs van de oplossing ongeveer mag zijn. U maakt een werkverdeling. Verder maakt u afspraken over de schrijfstijl en overige werkafspraken.

Aanhaken van een partner of onderaannemer

Al eerder hebben we het gehad over het aanhaken van een partner. Als het goed is, hebt u dat al gedaan in het voortraject op basis van de inschatting of er een partner nodig is om de opdracht te kunnen uitvoeren. In ieder geval is het nodig om, zodra er een partner wordt ingeschakeld, een zogenaamde “teaming agreement” overeen te komen. Een teaming agreement is een summier contract, waarin wordt geregeld, dat beide partijen gezamenlijk proberen om een opdracht binnen te halen. Ze brengen elkaar de kosten van het aanbiddingstraject niet in rekening. Ook wordt de onderlinge verhouding tussen de partners daarin geregeld: wie is de penvoerder en is er sprake van een hoofd- en onderaannemer of van gelijkwaardige partners.

Het ontbreken van een teaming agreement kan tot onaangename verrassingen leiden tijdens het aanbiddingstraject. De partner kan zich dan namelijk terugtrekken en eventueel exclusief verder gaan met uw concurrent. Een getekende teaming agreement voorkomt dit.

Vragen

Doorgaans is het niet of nauwelijks mogelijk om nadat de offerteaanvraag gepubliceerd is nog te overleggen met de aanbestedende partij. De bedoeling is dat de hele aanbesteding transparant verloopt en dat alle aanbiedende partijen evenveel kans hebben om de aanbidding te winnen. Daarom is de correspondentie over de aanbesteding formeel geregeld en wordt deze in het openbaar gevoerd. U krijgt antwoord op uw vragen in de vorm van een Nota van Inlichtingen, die geanonimiseerd onder alle aanbieders wordt verspreid. Formuleer deze vragen zo zakelijk en eenduidig mogelijk. Dit is niet de plek om emoties te laten blijken. Door goede, slimme vragen te stellen kan er winst worden behaald.

Juridische aspecten

De offerteaanvraag kan vergezeld gaan van een aantal extra documenten, zoals de inkoopvoorwaarden of een concept overeenkomst. Als u beschikt over een bedrijfsjurist, moet u deze documenten door hem nauwkeurig laten screenen. Deze toegevoegde documenten kunnen onduidelijkheden en tegenstrijdigheden bevatten of er kunnen bepalingen in staan die als onredelijk worden ervaren, bijvoorbeeld over aansprakelijkheid, intellectueel eigendom of boetes bij te late oplevering of schending van geheimhouding. Als dat zo is, moeten daarover vragen worden gesteld. In een aanbesteding is geen ruimte om achteraf nog te onderhandelen over de voorwaarden. Sowieso is het verstandig om altijd te proberen de hoogte van de boetes te verlagen en om te proberen de boete te mogen verrekenen met een eventuele schadevergoeding. Verder is het belangrijk om te proberen de aansprakelijkheid te beperken tot een bedrag, dat in redelijke verhouding staat tot de omvang van de opdracht. U moet zich bewust zijn van de risico's die u loopt bij het aanvaarden van een opdracht. Soms zijn deze risico's zo groot, dat het verstandiger is om uzelf terug te trekken uit de race.

Het schrijven van de offerte

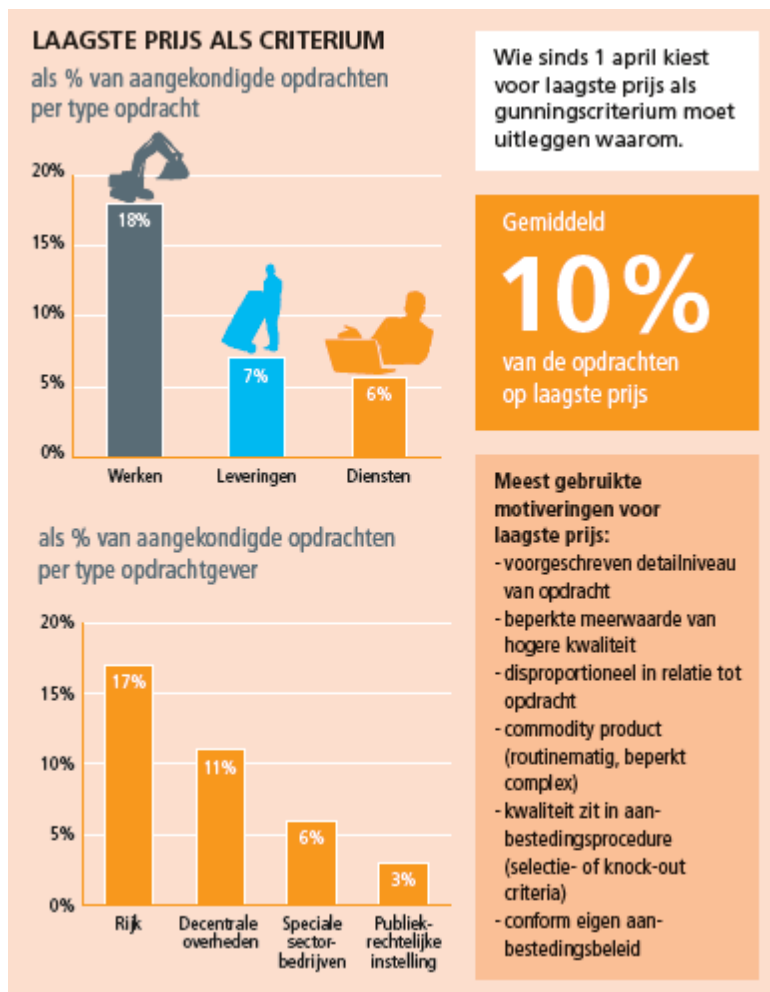
Ik raad bedrijven altijd aan om meerdere versies van het document in te plannen. Diverse ervaren bidmanagers hanteren een bronzen, een zilveren en een gouden versie. In de bronzen versie geeft u op iedere vraag, desnoods in de vorm van steekwoorden, een basaal antwoord. Het doel van de bronzen versie is om de reviewers een snelle indruk te geven wat de lijn van de beantwoording zal zijn. Voor het maken van de bronzen versie hebt u maar een paar dagen nodig. Belangrijk is dat de bronzen versie al een vrij behoorlijk uitgewerkte managementsamenvatting bevat. Deze kan als leidraad fungeren voor de schrijvers. Het maken van deze managementsamenvatting is in eerste instantie de taak van de bidmanager of de commercieel verantwoordelijke accountmanager, afhankelijk van de onderling gemaakte werkafspraken. Het reviewteam kan op basis van de bronzen versie snel nagaan of de beantwoording op bepaalde punten eventueel de verkeerde kant uitgaat. Er kan dus snel worden ingegrepen, zodat het schrijfteam op koers blijft.

De zilveren versie bevat naast de technische uitwerking van de oplossing alle winthema's. Daarnaast wordt parallel aan het uitwerken van de zilveren versie de kostencalculatie gemaakt. Als er een Nota van Inlichtingen verschijnt, bespreek die dan zorgvuldig met uw team en zorg dat de gevolgen voor uw aanbidding direct worden verwerkt. Zorg ook dat het reviewteam zo snel mogelijk op de hoogte is van de wijzigingen naar aanleiding van de Nota van Inlichtingen.

Het reviewteam heeft een belangrijke taak tijdens het reviewen van de zilveren versie. In feite moeten de reviewers alle essentiële elementen van de aanbidding kritisch nakijken. De bidmanager doet er goed aan om de reviewers delen van het document toe te wijzen, die aansluiten op hun expertise.

Prijsvorming

Zodra de kostencalculatie klaar is, moet er een discussie gevoerd worden tussen de commercieel verantwoordelijke en de uitvoeringsverantwoordelijke managers. De calculatie is opgesteld, of in ieder geval geverifieerd door de uitvoeringsverantwoordelijke manager. De commercieel verantwoordelijke manager heeft een bedrag in zijn hoofd, waarvoor hij denkt dat het contract verkocht kan worden. Als de kostprijs al hoger ligt dan de verkoopprijs, dan ligt er een probleem, waar creatief denkwerk voor nodig is.



Figuur 5: Aandeel gunning op laagste prijs

Uit de grafiek in figuur 5 blijkt, dat de prijs in de meeste gevallen niet het doorslaggevende gunningscriterium is. Sinds de inwerkingtreding van de nieuwe aanbestedingswet is gunning op prijs ook verboden, tenzij de aanbestedende dienst goed kan motiveren waarom er op prijs wordt gegund. Bij de economisch meest voordelige inschrijving worden er punten toegekend voor kwaliteit en toegevoegde waarde. De score wordt gerelateerd aan de prijs, waardoor er een ranking ontstaat tussen de verschillende aanbieders. De meerwaarde die uw bedrijf biedt kan zich dan dus ook vertalen naar een hogere prijs, zonder dat u daarmee per definitie de strijd verliest.

Referenties

Een centraal onderdeel van vele offertes bestaat uit de referenties. Al ruim van tevoren kunnen de referenties worden voorbereid. Vaak wordt tijdens de beantwoording van de offerte de druk enorm verhoogd als de referenties nog niet beschikbaar zijn. In een referentie moeten minstens de volgende onderdelen beschikbaar zijn:

- Naam van de klant
- Naam van de opdracht
- Omschrijving van de opdracht, met daarin de elementen die matchen op de onderhanden aanvraag
- Contactpersonen
- Omvang van de opdracht in uren
- Omvang van de opdracht in geld
- Een quote van de klant aangaande de tevredenheid

Bij het gebruik van een referentie moeten de contactpersonen bij de referent op de hoogte worden gebracht. Zorg dat de betreffende contactpersoon de referentie van tevoren te zien krijgt en dat hij eventueel ook wijzigingen aan kan laten brengen, zodat hij zonder terughoudendheid de klant

tewoord kan staan als hij gebeld wordt. Soms verlangt de klant een getekende tevredenheidsverklaring.

De gouden versie

In de gouden versie worden alle opmerkingen en aanvullingen van het reviewteam verwerkt. Ook het prijshoofdstuk wordt definitief uitgewerkt. Nu is de aanbidding af en kan hij worden geaccordeerd en getekend door de directie. Zorg ervoor dat dit moment uiterlijk drie dagen voor de inleverdatum ligt. De directie of andere stakeholders die de aanbidding moeten goedkeuren, kunnen namelijk nog met een aantal laatste wijzigingen komen die in de tekst moeten worden verwerkt. Daarnaast hebt u tijd nodig voor nabewerking op huisstijl, controle op spelling en schrijfstijl en de fysieke productie van de aanbidding. Bovendien moet de aanbidding nog worden getekend door een daartoe bevoegde persoon binnen de organisatie. Als u het aanbiddingstraject niet goed plant, kan het uitdraaien op een hoop stress en overwerk vlak voor de inleverdatum.

Inleveren

Het inlevermoment is bij de meeste aanbestedingen een absolute deadline. 12:00 uur is 12:00 uur en geen minuut later. Als u te laat inlevert, is de kans groot, dat uw aanbidding ongelezen terzijde wordt gelegd. En dat is heel zuur, gezien de investering die u hebt gedaan om de aanbidding te schrijven. Er gaan toch al gauw enkele tienduizenden euro's in een aanbidding zitten, als u alle uren bij elkaar optelt. Gelukkig wordt er steeds meer gebruik gemaakt van portals. De nieuwe aanbestedingswet maakt het gebruik van TenderNed verplicht. Via TenderNed kunt u uw aanbidding steeds vaker elektronisch inleveren. Dat scheelt een hoop stress en u hoeft geen snelheidsovertredingen meer te begaan om op tijd te zijn.



Zeker bij aanbestedingen van de overheid is er vaak een officieel moment vastgesteld waarin de aanbiddingen worden geopend en waarbij er een proces verbaal wordt opgemaakt. Dit is vaak ook een moment waar de aanbiddende partijen aanwezig kunnen zijn. Goed om te doen. Ten eerste weet u zeker, dat uw aanbidding in goede orde is aangekomen, ten tweede weet u dan welke partijen uw concurrenten zijn.

Presentatie

Als de aanbidding eindelijk bij de klant ligt, slaakt menig mens die erbij betrokken is geweest een diepe zucht. De stress om de aanbidding op tijd af te krijgen is even geweken. Goed misschien ook om een dagje rust te nemen of wat achterstallig werk weg te werken. Maar u moet al snel weer aan de bak. De aanbestedende partij maakt op basis van de ingeleverde documenten een selectie van de partijen die hun aanbidding mogen toelichten. Als u te horen krijgt dat u in deze ronde zit, hebt u vaak minder dan een week om de presentatie voor te bereiden. Zaak dus om er toch maar alvast wat eerder aan te beginnen, zolang de aanbidding nog goed in uw hoofd zit.

De aanbestedende partij stuurt u een uitnodiging om een toelichting op de aanbieding te komen geven en stelt wellicht ook nog een paar aanvullende vragen over onduidelijkheden in de aanbieding.

U maakt een presentatie waarin de hoofdpunten uit uw aanbieding aan de orde komen en waarin de winthema's worden belicht. Uiteraard besteedt u uitvoerig aandacht aan de beantwoording van de gestelde vragen.

Verder stelt u de delegatie samen die de presentatie bij de klant zal geven. Uiteraard is de commercieel verantwoordelijke accountmanager onderdeel van deze delegatie. Verder is het slim om de beoogde projectleider naar voren te schuiven. U stelt de delegatie verder zodanig samen dat deze qua niveau een goede afspiegeling is van de mensen die namens de aanbestedende partij aan tafel schuiven om uw toelichting aan te horen. Als daar een directeur bij zit, zet u zelf ook een directeur in de delegatie. Als u niet weet wie er aan de andere kant van de tafel zit, vraag er dan naar.

Het is van groot belang, dat de presentatie goed verloopt. Daarom houdt u intern een proefpresentatie en zorgt u voor een kritisch publiek daarbij. Zorg dat het publiek vooraf op de hoogte is van de problematiek bij de klant en stel de aanbieding beschikbaar. Het publiek moet goed voorbereid zijn.

Als de presentatie bij de klant voorbij is, zorg dan dat u goed wordt ingelicht over wat er zich tijdens die presentatie heeft afgespeeld. Hoe was de sfeer? Wie nam het woord? Op welke vragen zijn we niet verdacht geweest? Alle ervaringen en alle feedback die u van de klant krijgt is relevant voor de evaluatie van het aanbestedingstraject. Je leert ervan voor de volgende keer.

Onderhandelen

Het kan zijn, dat er in de procedure ook een onderhandeling is opgenomen. Mocht dat het geval zijn, bereid deze dan zeer zorgvuldig voor. Als er sprake is van onderhandelingen, dan krijgt u te maken met een professionele onderhandelaar aan de andere zijde van de tafel. Lees uw aanbieding met uw onderhandelsteam tot op de laatste letter nog een keer door. Zorg dat u het document heel goed kent. Zorg met name ook dat u weet hoe de prijs is opgebouwd en wat u daarin opgenomen hebt voor risico, kwaliteitszorg, garantie, projectmanagement, servicemanagement, etc. Op die aspecten richten de onderhandelingen zich vaak. De opdrachtgever staat vaak op het standpunt dat dergelijke posten onderdeel moeten zijn van de standaard dienstverlening, terwijl uw organisatie het ziet als extra activiteiten die in de prijs moeten worden opgenomen.

Bepaal vooraf wat de ondergrens is en hoeveel u eventueel bereid bent toe te geven om uw opdrachtgever tegemoet te komen. Als de opdrachtgever vindt dat de prijs omlaag moet, is de eerste vraag die u moet stellen wat er dan uit de aanbieding geschrapt moet worden. Welke activiteiten zijn dan volgens de opdrachtgever overbodig? Als het om activiteiten gaat, waarvan u vindt dat ze noodzakelijk zijn om de opdracht goed uit te voeren, is de volgende vraag natuurlijk of de opdrachtgever bereid is om die activiteiten zelf uit te voeren en of dat dan ook onderdeel gaat uitmaken van de onderlinge overeenkomst.

Onderhandelingen zijn er altijd op gericht om er samen uit te komen. Zoek naar win-win situaties. Wellicht kan de opdrachtgever iets voor uw bedrijf betekenen in ruil voor wat u toe moet geven. Uw

prijs verlagen zonder er iets voor terug te vragen is ongeloofwaardig en maakt u in de ogen van de opdrachtgever tot een onbetrouwbare partij. De prijs die u in uw aanbieding hebt neergelegd moet redelijk zijn en als er zonder morren nog wat vanaf kan, is dat dus niet het geval.

Nazorg

De aanbieding ligt bij de klant, de toelichting is gegeven, er is eventueel ook nog onderhandeld en nu is het wachten op de gunning. Keep your fingers crossed. Ondertussen kunt u de volgende zaken alvast voorbereiden:

- Een concept referentie
- Herbruikbare stukken tekst
- Afronding van het lead ontwikkelingsplan

Het is niet heel veel werk om op basis van de net afgeronde aanbieding een referentie in concept op te stellen. Mocht de opdracht aan een andere partij worden gegund, dan is het werk voor niets, maar als u de referentie pas opstelt als u hem nodig hebt voor een volgende aanbieding, dan is het veel meer werk.

Het herbruikbaar maken van waardevolle stukken tekst is een investering die zich snel terugverdient. Als u voor de aanbieding bijvoorbeeld een stuk hebt moeten schrijven over het kwaliteitsbeleid van uw bedrijf, dan is dat een stuk tekst, dat goed bruikbaar is voor een volgende aanbieding. Er zijn applicaties op de markt, waarmee u dergelijke “snippets” uitstekend kunt archiveren en waarmee u ze snel in uw volgende aanbieding kunt hergebruiken. Deze applicaties zorgen er ook voor, dat de betreffende tekstfragmenten een eigenaar hebben en dat die eigenaar op de hoogte is als de betreffende snippet weer wordt gebruikt. Ook als die snippet wordt aangepast.

Gunning

Volgens de aanbestedingswetgeving moet de aanbestedende partij eerst een voorlopige gunning doen en pas na een paar weken volgt de definitieve gunning. Zodra de voorlopige gunning is geweest en dus bekend is welke partij de opdracht heeft gewonnen, kan er een zogenaamde verificatiebijeenkomst worden aangevraagd bij de aanbestedende partij. In deze verificatiebijeenkomst moet de aanbestedende partij uitleggen op basis waarvan de gunning tot stand is gekomen. U krijgt dus inzicht in de puntentelling en u kunt verifiëren of de opdracht terecht aan een concurrent is toegewezen. Ten eerste is het uiterst leerzaam om deze sessie te doen. U ziet uw eigen sterke en zwakke punten en u weet waar u aan moet werken. Verder kan het zijn dat de aanbestedende partij uw bedrijf onterecht te weinig punten heeft toegekend voor de beantwoording van de vragen. Als dat het geval is kunt u de gunning formeel aanvechten. Dit kan verstrekkende gevolgen hebben, zowel voor de aanbestedende partij als voor uw bedrijf en hierbij moet dan ook een jurist betrokken zijn die goed op de hoogte is van de aanbestedingswetgeving.

Als het protest tegen de voorlopige gunning gegrond is, moet de beoordeling worden gecorrigeerd of in het ergste geval wordt de hele aanbesteding ongeldig verklaard en begint het hele spel van voren af aan. Af en toe zie je in kranten of vakbladen dat een dergelijke procedure loopt en hoe die afloopt. Voor u als bidmanager brengt dit ook werk met zich mee. U moet uw dossier goed op orde hebben. Alle correspondentie moet u kunnen laten zien. De belangen zijn erg groot.

Lessons learned

Zo snel mogelijk na de terugkoppeling van de klant op het aanbiddingstraject organiseert u een interne evaluatie met de sleutelfiguren uit het bidtraject. U bespreekt hoe het hele aanbiddingstraject is verlopen vanaf het ontstaan van de lead tot en met de gunning. U neemt de verrassingen onder de loep en gaat na hoe u die ontbrekende informatie te weten had kunnen komen. Ook kijkt u naar het proces dat u gevolgd hebt. Zijn er punten waarop dat proces kan worden verbeterd, zodat u de volgende keer niet in dezelfde valkuil stapt?

Ook bespreekt u de partner of onderaannemer die u voor de aanbidding hebt aangehaakt. Hoe is deze partij bevallen? Zouden we hem weer inschakelen voor een volgende keer en zo ja waarom en waarvoor eventueel?

Als er uit deze evaluatiesessie acties voortkomen, voert u ze uit of zorgt u dat ze worden uitgevoerd. Ook zorgt u dat de offerteaanvraag, de aanbidding, de presentatie, het verslag van de evaluatie en het lead ontwikkelingsplan bij elkaar worden geborgd in een dossier.

Overdracht

Als de opdracht gegund is aan uw organisatie, zorgt u voor een zorgvuldige overdracht naar de manager die verantwoordelijk is voor de uitvoering, voor zover deze niet al bij het opstellen van de aanbidding betrokken is geweest. Belangrijk zijn de condities waaronder de opdracht moet worden uitgevoerd, eventuele boeteclausules en aansprakelijkheid. Stel een kort overdrachtsdocument op, voeg dat bij de aanbidding en bespreek beide documenten grondig met de contractmanager.

En dan zit de klus erop.

Interne communicatie

Een goede bidmanager is iemand met goede communicatieve vaardigheden. Hij moet veel mensen in de organisatie op de hoogte houden van de voortgang en de inhoud van de aanbidding. Hij moet uiteenlopende standpunten bij elkaar zien te krijgen en overeenstemming kunnen bereiken tussen sales, uitvoering, directie en eventueel ook de bedrijfsjurist. Vooral sales en uitvoering kunnen nog wel eens lijnrecht tegenover elkaar komen te staan als het om de discussies over prijs en kwaliteit gaat. Uiteindelijk moeten alle interne belanghebbenden achter de aanbidding staan die naar de klant gaat.

De bidmanager moet veelvuldig communiceren en rapporteren. Het aanbiddingstraject staat per definitie onder tijdsdruk en de stakeholders willen altijd weten of de planning wordt gehaald. Als er gebruik gemaakt wordt van een stuurgroep, dan moet daarmee vooraf worden afgesproken hoe die geïnformeerd wil worden. Het eenvoudigst kunnen deze afspraken worden gemaakt, door een vaste agenda te hanteren en een vast rapportageformat te gebruiken. De rapportage en de stukken moeten op tijd zijn. Als er zaken zijn waarover de stuurgroep een besluit moet nemen, bereid deze dan goed voor, leg de standpunten of alternatieven met hun voor- en nadelen kernachtig uit en vraag de stuurgroep om er een besluit over te nemen.

Hoe zet u bidmanagement op poten?

Om binnen de gestelde tijd op aanbestedingen te kunnen reageren, is het belangrijk om te zorgen dat u bepaalde teksten gaat voorbereiden. Ga naar www.tenderned.nl of naar www.aanbestedingskalender.nl en vraag de documenten op van een aantal aanbestedingen die geschikt zouden kunnen zijn voor uw bedrijf. In deze aanbestedingen komt u vragen tegen die bijna altijd gesteld worden, bijvoorbeeld over uw kwaliteitssysteem, risicomangement, de wijze waarop u klanttevredenheid meet en hoe u dat in uw bedrijfsvoering integreert, wat u doet aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, hoe u de communicatie inricht en hoe u rapporteert, etc. Ongeacht aan welke aanbesteding u uiteindelijk mee gaat doen, deze verhalen kunt u nu al voorbereiden. Raadpleeg daarvoor een ervaren bidmanager, die deze vragen al vaker heeft beantwoord. Die weet precies wat de meeste aanbestedende partijen belangrijk vinden en waarmee de punten worden gescoord.

Verder kunt u veel voorbereidend werk doen door uw belangrijkste referenties uit te schrijven en te laten accorderen door uw opdrachtgevers. Voor u het weet is uw oorspronkelijke opdrachtgever vertrokken naar een andere baan en wordt het heel lastig om nog iemand te vinden die de details van het project kent en die bereid is om als referent op te treden. Als u beschikt over een brief, waarin uw opdrachtgever aangeeft wat u heeft uitgevoerd en dat dat ook naar tevredenheid is uitgevoerd, dan is uw referentie heel wat langer bruikbaar.

Zorg verder dat u al uw certificaten ingescand hebt, zodat u ze eenvoudig in uw offertes kunt plakken. Zorg dat u alle formele verklaringen op de plank hebt liggen, dat uw jaarcijfers eenvoudig bereikbaar zijn, dat uw personeelsaantallen, eventueel uitgesplitst naar functie, beschikbaar zijn en dat u uw verzuimcijfers paraat hebt. Zorg dat uw jaarrekening en de accountantsverklaring klaarliggen en dat het uittreksel van de Kamer van Koophandel actueel is.

Vaak begint bidmanagement toch gewoon met het reageren op een offerteaanvraag of aanbesteding. U komt vanzelf tegen wat u nog mist. Het hangt ook een beetje van de branche af waarin u werkzaam bent.

Externe ondersteuning

Zoals eerder in dit document aangegeven, is bidmanagement een activiteit die in kleinere organisaties incidenteel wordt opgepakt door een accountmanager, een projectleider, een directeur of een secretaresse. Uit de beschrijving van de activiteiten is u wellicht ook duidelijk geworden dat bidmanagement intensief werk is, en dat u er maar weinig activiteiten naast kunt doen, zeker tijdens de schrijffase. Bovendien zijn de betreffende medewerkers vaak niet goed opgeleid en toegerust om dit werk op een professionele wijze te doen. Ze worden vaak afgeleid door de dagelijkse operationele besloemingen of ze komen daar juist niet meer aan toe, omdat ze helemaal in beslag genomen worden door het bidtraject. Een accountmanager komt dan wekenlang niet meer op de weg en kan zomaar een maand of twee niets verkopen.

Zeker voor organisaties die in de groei zitten en die langzamerhand aan dit soort aanbestedingen beginnen, is het inhuren van externe ondersteuning door een zelfstandige bidmanager een oplossing.

Deze externe bidmanager kent het hele proces, is uitstekend in staat om het bidtraject te organiseren, hij is in staat om de strategische sessies tijdens het traject te begeleiden en om als

teamleider van het bidteam het hele proces aan te sturen. Door zijn ervaring met het formuleren van winthema's weet hij de organisatie uit te dagen om zo scherp mogelijk de voordelen van de oplossing en de aanpak te verwoorden. Daarnaast heeft hij ervaring met het structureren van documenten en het verbeteren van omslachtig en indirect taalgebruik. Een ervaren bidmanager kan de organisatie helpen om het aanbiddingstraject te winnen en de opdracht binnen te halen.

Een goede bidmanager is ook in staat om in de organisatie een goed aanbiddingsproces in te richten en een begin te maken met het opzetten van een professionele tenderdesk. Daarmee is uw organisatie in staat om in het vervolg met steeds minder ondersteuning en begeleiding onderscheidende en winnende aanbiddingen uit te brengen.

U kunt een bidmanager ook inhuren voor onderdelen van het bidtraject. Bijvoorbeeld om te helpen schrijven of om de strategische momenten tijdens het bidtraject te begeleiden. Of om de aanbidding te reviewen. De wijze waarop u gebruik maakt van de kennis en ervaring van een bidmanager is afhankelijk van wat u zelf doet. Hoe dan ook is een externe bidmanager voor het succes van het bidtraject afhankelijk van de medewerking vanuit uw eigen organisatie.

Nawoord

Dit e-book is geen volledige handleiding voor het uitvoeren van bidmanagement. Ik hoop dat u er na het lezen van dit document wel van overtuigd bent, dat professioneel bidmanagement het verschil kan maken en cruciaal kan zijn voor de continuïteit en groei van uw bedrijf. Aanvullende informatie vindt u in de blog op mijn website. Als u geïnteresseerd bent in externe ondersteuning bij het maken van onderscheidende aanbiddingen, neem dan contact op met Smart Tenders. Als u meedoet aan een aanbesteding of een grote offerte, ga er dan helemaal voor. Winnen is dan de enige optie, want er is geen zilveren medaille!

Smart Tenders
Lemmerkade 22
8244 DC Lelystad
06 - 511 22 552
info@smarttenders.nl
www.smarttenders.nl

Roelf Houwing
Lelystad, maart 2012

