

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 ballonnetjes aan het oplaten is, wat aan het shoppen is, een prijsvergelijking wil, *smart for free* wil worden of heel serieus de selectie naar een goede oplossing al gestart is of wil starten.

De besluitvormingsdynamiek is de grote onbekende in het verkoopgesprek, daarom besteed ik daar extra aandacht aan. Als ik tijdens een salesvergadering van mijn klant goed oplet op de achtergronden van de sales opportunity’s die geanalyseerd worden, dan merk ik dat het grootste gedeelte van de tijd de offertes en oplossingen besproken worden die aan de klant worden of zijn aangeboden. Dit gaat dan voornamelijk over het probleem en de mogelijk goede oplossingen. Ik mis dan informatie over de besluitvormingsdynamiek. Men heeft onvoldoende zicht op de status van het besluitvormingsproces, of geen inzicht of toegang tot de key stakeholders en dus kan men niet beschrijven vanuit welke criteria men beslissingen neemt. Maar ook zaken als de stappen van het selectieproces of commitment voor de co-kwalificatie komen er bekaaid af. 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. Maar met name de breedte en diepte van het commitment van de klant op de co-kwalificatie. Als ik er naar vraag, dan merk ik dat de antwoorden die ik krijg vaak gebaseerd zijn op de eigen ‘opa’s’ (opinions, percepties en aannames). Die kloppen dus vaak niet. Dat betekent dat er geen voldoende tractie is op die besluitvormingsdynamiek. En dat vermindert de kansen op de deal enorm. Als 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 budgetvisie of -allocatie

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

De fase en organisatie van het besluitvormingsproces

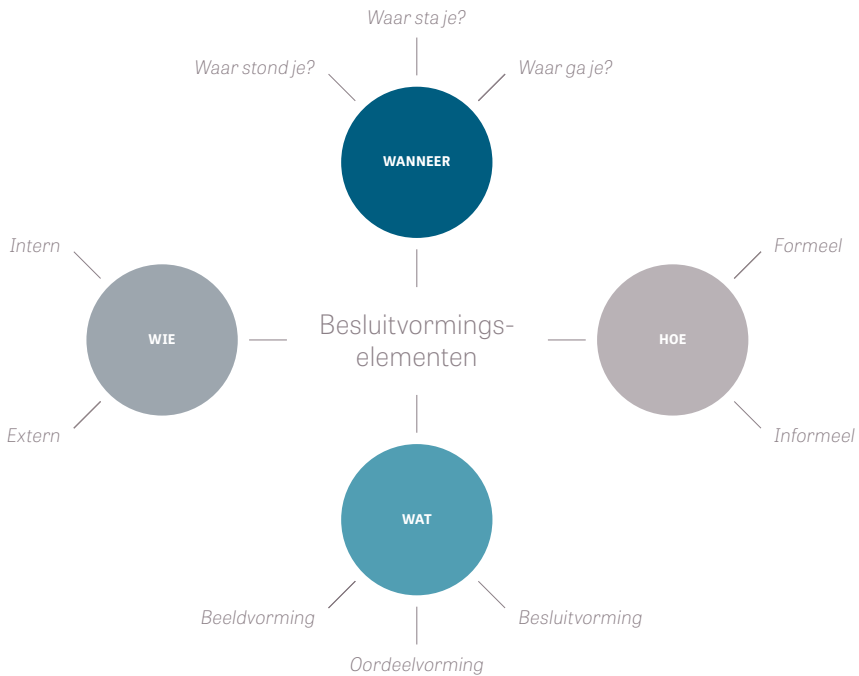
Het is belangrijk te weten in welke fase van de besluitvorming de klant zich bevindt en welke stappen de klant gaat zetten om de selectie van de aanbiedingen uit te voeren. Jouw verkoopaanpak zal volledig anders zijn als de klant zich in het begin van het besluitvormingsproces bevindt, in de bewustwordingsfase, 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 eindbeslissers 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.

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 urgentie van het besluitvormingsproces te onderzoeken. Op die manier kun je dan goed inschatten waar je heen kunt bewegen binnen het selectieproces van de klant.

Onderstaande punten zijn de belangrijkste vragen over het **besluitvormingsproces**:

- **In welke fase van het besluitvormingsproces is de klant?** Met andere woorden: is de klant op het niveau van beeldvorming, oordeelvorming (daadwerkelijke selectieproces) of besluitvorming?
- Is het besluitvormingsproces een **formele of informele** aangelegenheid? Dat zegt veel over de besluitvormingscultuur. Als de besluitvorming nog informeel is, dan is de kans groot dat het nog geformaliseerd moet worden.
- **Welke** selectiestappen gaat de klant nog zetten? En **wanneer**? Wat is de doorlooptijd van de verschillende stappen en de tijdlijn voor beslissing en oplevering? Welke hobbels en **uitdagingen** ziet men voor zich bij de besluitvorming? (Dit wil ik namelijk weten om mogelijke beren op de besluitvormingsweg te ontdekken.)
- **Wie** zijn er allemaal betrokken bij het formele en informele selectieproces?

Het besluitvormingsproces bevat dus veel elementen waar je naar kunt kijken. Je zult merken dat de klant vaak zelf de antwoorden op je vragen hierover 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 strategische 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, projectplannen?)*
- 7 *In hoeverre is het zeker dat jullie deze oplossing daadwerkelijk gaan aanschaffen?*
- 8 *Welke verschillende oplossingsopties hebben jullie eerder overwogen?*
- 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 ambitie en de uitdagingen van de klant, die het belang van de oplossing weergeeft. Daarnaast toont het de effecten en het resultaat waar de klant op uit is, die de prioriteit weergeven.

Als daar de 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 geregeld, dan is de kans dat je er invloed op kunt uitoefenen het grootst.**

Klanten zijn niet gewend veel vragen te moeten beantwoorden over het besluitvormingsproces. Vaak kunnen ze die vragen moeilijk beantwoorden omdat het een informeel proces is of het formeel nog niet duidelijk is. Laat je daar niet door tegenhouden, want als je grip op het proces wenst en de deal-kanswaarde goed wil inschatten, is het logisch dat je dit wil weten. Als het toch lastig is voor je klant om daar een antwoord op te geven, dan ga ik graag in op de besluitvormingscultuur of hoe de besluitvorming in andere projecten is geregeld.

*Als je vroege offertes plant,
oogst je laat succes.*

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 wil 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.

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 opportunity's 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 voordat 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 'vraagverhelderssessie' 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.