

Det vindende tilbud

Af Claus Nordahl-Petersen, adm. direktør, Institut for Business to Government

'Jeg gav ham et tilbud, han ikke kunne afslå'. Det er nok den mest kendte replik fra Francis Ford Coppolas Oscarbelønnede Godfather film. Den tørre konstatering falder, når Don Corleone skal forklare, hvorfor et tilbud fra ham har gjort genstridige personer medgørlige. Og det bliver de.

Nu har jeg heldigvis endnu til gode at skulle anbefale vold og likvideringer som brugbare værktøjer i salg til det offentlige. Men produktionen af et vindende tilbud er nu engang ikke til at komme udenom. Så mit råd til alle virksomheder, der arbejder seriøst med det offentlige, er, at de bør arbejde systematisk og professionelt med deres tilbudsgivning, hvilket parentes bemærket er helt igennem lovligt.

Klar bundlinje

Jeg vil vove pelsen og hævde, at det kan betale sig for alle virksomheder at investere i at optimere tilbudsgivningen. Der er en sund bundlinje i at reducere tidsforbruget samtidig med, at winraten øges. Underligt nok har denne enkle erkendelse svært ved at finde fodfæste blandt talrige ledere. Og alt for ofte overlades tilbudsskrivningen til heroiske enkeltpersoner.

Nogle går så vidt som at melde pas på det offentlige krav om skriftlige tilbud. Motiveringerne er typisk, at det kræver uforholdsmæssigt mange ressourcer samtidig med, at virksomheden kan udarbejde ti tilbud, før de måske er så heldige at vinde ét enkelt. Derudover er der så prisproblematikken. Et tilbud betyder i de fleste leverandørers øjne, at man ikke kan differentiere sig på kvalitet og service, hvilket reducerer det hele til et spørgsmål om prisen. Den dystre konklusion er kort sagt, at der er forsvindende lille gevinststrate på det omfattende ressourceforbrug. Og i sidste ende kan virksomheden være nødsaget til at dumpe priserne, hvis de skal gøre sig forhåbninger om at vinde. Hvis denne beskrivelse var helt korrekt, ville jeg heller ikke byde. Men heldigvis ser billedet lidt anderledes ud.

Vælg dine kampe

I udbudsrunder og tilbudsgivning handler det ikke om at deltage, men om at vinde. Eftersom der kun er medalje til én deltager, bør I kun stille op, når I har en solid chance for at vinde. Derfor bør I dels vurdere det enkelte udbud objektivt i forhold til jeres kerne-kompetencer, dels ud fra andre faktorer baseret på markedsindsigt.

Blandt andre tommelfingerregler er, at det sjældent kan betale sig at byde på et udbud, hvis I ikke har haft en forudgående dialog med kunden endsige andre relevante referencer. Tilbudsgivning er tidskrævende og dyrt. Så når sælgerne kræver, at virksomheden skal byde på bestemte udbud, bør en erfaren salgsdirektør afkræve dem et bud på vinderchancerne. Hvis de skønnedes at være under 80 procent vil tommelfingeren vende nedad!

Vis hvad I kan!

Hvis udbudsmaterialet er meget rigtigt i forhold til kvalitet og service, så udnyt muligheden for at give nogle optioner. Det er med til at demonstrere, at kunden kan få noget ekstra hos din virksomhed. De fleste udbud tildeles det økonomisk set mest fordelagtige tilbud frem for den laveste pris. Og tendensen til at de offentlige kunder satser på totaløkonomien er stigende. Så hvis I med jeres services kan gøre opgaveløsningen nemmere og spare tid i fx en kommune, kan det være dét, der afgør sagen til jeres fordel.

At vise, hvad man kan, handler også om, at man ikke bør kvaje sig på skrift. Jeg plejer at sige, at få udbud vindes alene på tilbuddet, men unødvendigt mange tabes på grund af fejl.

Ofte spiller det image, leverandøren byder ind med, langt mere end selve tilbuddet. Det kan afhænge af de konsulenter, der er på opgaven, relationer til kunden, referencer fra andre opgaver samt hvorvidt virksomheden er leverandør på en SKI-aftale. På den anden side skal reglerne også efterleves. Og talrige offentlige myndigheder har været en situation, hvor de har set sig nødsaget til at fravælge deres foretrukne leverandør – ikke på grund af pris eller kvalitet – men på grund af banale fejl i tilbuddet.

Personligt engagement

Nøgleingrediensen i et stærkt tilbudsteam er engagement. Og dette engagement bør være afspejlet af virksomhedens overordnede forhold til det offentlige marked. Det skal nemlig være en indsats, virksomheden vil og er indstillet på at udvikle. Når realiteten er, at et tilbud ikke længere samles efter midnat dagen før afleveringsfristen, er virksomheden godt på vej. En af Danmarks dygtigste bid-managers gav mig følgende opskrift på de vigtigste elementer: en aktiv ledelse, en god 'governance-model' og de rette værktøjer er halv-delen af et vindende tilbudsteam. Den sidste halvdel består af de mennesker, der sidder i gruppen. Og hvis man ikke har dem, kan det betale sig at rekruttere dem.



“Gør din tilbudsgivning mere professionel og producér de tilbud, som ikke kan afslås. Det betaler sig på både kort og lang sigt”

Claus Nordahl-Petersen