

Diepzeeduiken voor commerciële medewerkers

Duurzame klantenrelaties door een Customer Centred verkooporganisatie ir. Peter Coeckelbergh

1	Inleiding	1
2	Hebben verkopers anno 2018 nog wel bestaansrecht?.....	1
3	Customer Centricity.....	2
4	Inzicht als sleutel tot duurzame klantenrelaties	3
5	Customer Centricity en het aankoopproces.....	4
6	Customer centricity en communicatie met uw klant.....	5
7	Besluit	6
8	Wat kunnen wij voor u doen?	7

1 Inleiding

In deze tekst wordt een systematiek ontwikkeld die u toelaat de performantie en de resultaten van commerciële teams, commerciële medewerkers en in het bijzonder verkopers op systematische wijze te verbeteren.

De systematiek is de convergentie van een aantal toonaangevende benaderingen zoals Value Innovation (Blue Ocean), Customer Centricity, Consultative en Value selling en een specifieke eigen ontwikkelde DPIV® benadering.

In paragraaf 3 tot 7 lichten we de basisconcepten toe. In paragraaf 8 lichten we onze visie toe op het ontwikkelen van verkoopsmidewerkers en verkooporganisaties.

2 Hebben verkopers anno 2018 nog wel bestaansrecht?

Spelen verkopers anno 2018 nog een rol? Zo ja, welke? Alles begint bij de woorden *verkopen* en *verkopers*. Woorden die bij kopers altijd negatieve connotaties oproepen. Inmiddels zijn ze zeer schaars geworden. Maar geen nood, ze zijn vervangen door accountmanagers, key-accountmanagers, sales consultants, salesmanagers en salesdirectors. But, what's in a word? Helaas blijven ze, niet alleen in de perceptie van de klant, maar al te dikwijls, gewone verkopers.

50 jaar geleden was één van de belangrijkste functies van een verkoper het geven van productinformatie. Elk boek over verkopen begon met het belang van productkennis. Anno 2018 zijn de meeste producten zo complex dat geen enkele verkoper ze nog echt ten gronde kan kennen.

Maar al te dikwijls zijn aankopers beter geïnformeerd. Deze laatsten hebben trouwens een belangrijk competitief voordeel tegenover de verkoper. Waar het voor de verkoper problematisch is om productdetails van de (steeds toenemende) concurrentie te bekomen, zijn collega's verkopers maar al

te bereid hun productkennis met de aankopers te delen. Daarenboven zijn de technische mogelijkheden van het internet legio.

Men zou uit bovenstaande kunnen besluiten dat de rol van de verkoper is uitgespeeld. Niets is echter minder waar. Succesvol verkopen blijft de kernopdracht van elk bedrijf. Het belang van verkopers daarin neemt zelf in belang toe. Het enige wat in essentie gewijzigd is, is de *modus vivendi*. Zowel de taak, de rol, de aanpak als het profiel van de hedendaagse verkoper zijn de voorbije decennia grondig gewijzigd.

Aankopers, zowel B2B als B2C zijn beter geïnformeerd, beter geschoold en professioneler. De relatie met toeleveranciers is geprofessionaliseerd en complexer. Verkoop is nog zelden een “one man show”. Team selling is een steeds meer voorkomend fenomeen. Zoeken naar bedrijven die producten verkopen zonder diensten en dienst na verkoop is zoeken naar een speld in een hooiberg.

De verkoper is geëvolueerd naar een professional met leiderskwaliteiten. Hij is in staat is om zowel intern als extern mensen te mobiliseren voor zijn case. Daarvoor is hij in staat om invloed uit te oefenen zodat uw organisatie systematisch beter scoort dan de concurrentie.

In de gecommunitiseerde diensteneconomie waarin de meeste van ons opereren worden onze commerciële medewerkers steeds meer een deel van het product. In veel gevallen is de aard van hun relatie met uw klanten een belangrijke differentiërende factor.

3 Customer Centricity

Volgens Ranjay Gulati (professor Harvard Business School) zou het moeilijk zijn om een CEO te vinden die je zou vertellen dat zijn of haar bedrijf nog niet “Customer Centred” is. Hij voegt er meteen aan toe **“this is exactly where mass delusion begins for most companies”**.¹ Wellicht is zijn actuele visie nog steeds niet veel veranderd.

Het concept “Customer Centricity” werd voor de eerste keer gepubliceerd in Harvard Business Review in 2006. Het concept gaat veel verder dan klantvriendelijk of klantgericht. *Klantgedreven* is wellicht het woord dat het dichtst aansluit bij het concept van Customer Centred.

Customer Centred organisaties vertrekken vanuit de visie en realiteit van hun klant. Ze ontwikkelen diepgaande inzichten in de klant en zijn organisatie. Dit is enkel mogelijk door een doorgedreven inlevingsvermogen op alle gelederen van uw organisatie. Een klantgedreven of Customer Centred verkooporganisatie is een onontbeerlijk onderdeel van dit concept.

Bij een Customer Centred benadering is het vertrekpunt “het proces van de klant” en het eindpunt “een duurzame relatie tussen de klant en uw bedrijf”. Deze duurzame relatie overstijgt het product en de belangen van de businessunit. De relatie “An Sich” en Customer Life Time Value staan centraal.

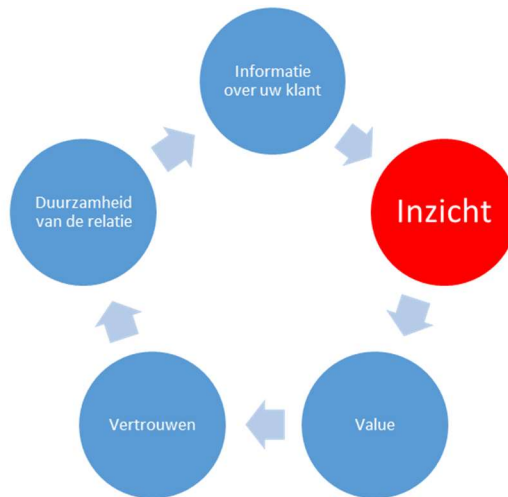
Consistent doorvoeren van deze benadering legt geen windeieren. Het is een wapen dat u toelaat uit de grip van de commoditisering te ontsnappen. Ze helpt u om u van uw concurrenten te differentiëren.

¹ Harvard Business Review April 12, 2010 by Ranjay Gulati – Professor of Business Administration at Harvard Business School.

4 Inzicht als sleutel tot duurzame klantenrelaties

Vanuit een sales standpunt stelt zich de vraag: Hoe draagt sales bij tot het ontwikkelen van duurzame klantenrelaties?

Volgende model, geïnspireerd door het Acclivus Corporation – model², toont de bouwstenen van duurzame relaties die door het commerciële team worden aangestuurd. Het is een continu proces waar elke actie van uw onderneming een bijdrage aan levert.



Het model spreekt voor zichzelf. Het is universeel in zijn toepassing binnen verkoop maar zeker ook op de verkoper of het verkoopteam. De mate waarin de commerciële medewerker inzichten verwerft die hij kan omzetten in “value voor de klant” zal het vertrouwen van deze klant in deze medewerker doen toenemen. Inzicht staat daarom centraal in deze cyclus.

Acclivus definieert inzicht als “looking beyond the obvious”. U als verkopende organisatie dient daarom te weten te komen op welke vragen uw klant *geen antwoord* heeft. Eénmaal u die kan stellen kan u uw klant helpen om het antwoord te vinden. Enkel dan kan u meerwaarde bieden die van u een “value adding partner” maakt.

Ik ben er 100% zeker van dat u en uw sales team dit elke dag toepast. De kernvraag echter is: Snorkelen uw sales mensen of doen ze aan diepzeeduiken? De vraag is niet of u dit toepast. De vraag is in welke mate u dit toepast. De vraag is of uw verkopers voldoende diepgang ontwikkelen in hun relaties met klanten zodat ze het verschil kunnen maken?

Dit lijkt een éénvoudig proces. In de praktijk is het echter complex en deze complexiteit biedt tal van opportuniteiten. Hoe dieper men graaft hoe meer inzicht men kan verwerven en hoe meer value men de klant kan bieden.

Dit proces is niet alleen van toepassing op de relatie tussen organisaties. Het is vooral van toepassing op de relatie tussen de mensen in dat proces en het is hoogstwaarschijnlijk dat uw verkoper precies op dat vlak het verschil kan maken. Hij moet dus niet alleen identificeren op welke manier het product

² Acclivus Corporation is een Amerikaans bedrijf gespecialiseerd in Sales Performance Development met voornamelijk Fortune 500 klanten.
www.petercoeckelbergh.be

waardevol kan zijn voor uw klant maar hij moet zich de vraag stellen op welke manier hijzelf, of uw organisatie, waardevol kan zijn voor zijn contacten.

Van zodra meerdere personen betrokken zijn bij het aankoopproces wordt dit nog complexer. Mogelijkerwijze moet uw verkoper inzicht ontwikkelen in wat waardevol is voor talrijke aankoopinvloeden die hij nooit ontmoet heeft. Dikwijls zijn dit de uiteindelijke beslissers.

Inzicht is onvermijdelijk verbonden met verzamelen van *informatie*. Zonder informatie kan uw verkoper geen inzicht verwerven. Uw verkoper moet expert zijn in “intelligence”. Hoe meer gedetailleerde en relevante informatie hij kan verzamelen, hoe meer inzicht en value.

De kernvraag is: Graaft uw sales organisatie diep genoeg? Hoeveel opportuniteiten verliest u of identificeert u niet omdat er onvoldoende aandacht wordt besteed aan het verzamelen van (de juiste) informatie en hoeveel omdat er onvoldoende inzicht wordt ontwikkeld in wat waardevol is voor uw klant.

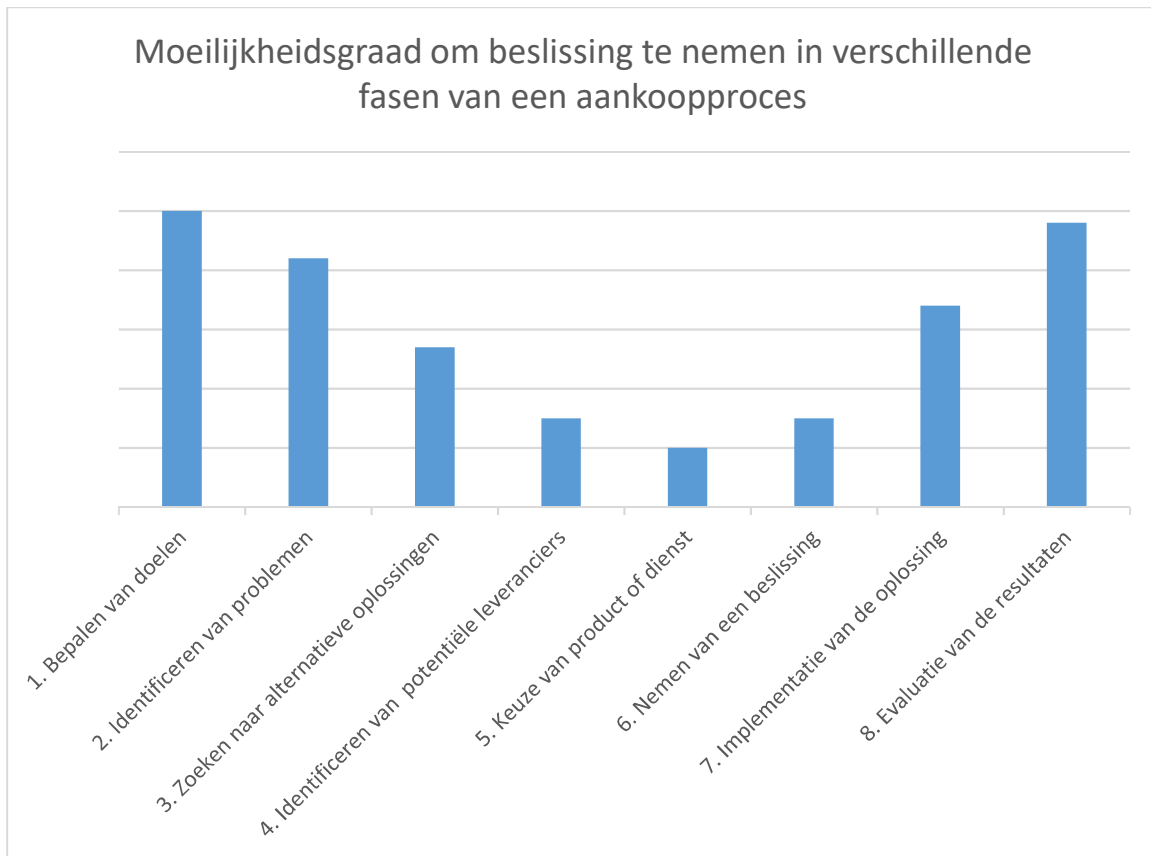
5 Customer Centricity en het aankoopproces

Een op het eerste zicht eenvoudige vraag met een plausibel antwoord is wat is de rol van een verkoper? Deze vraag stelde ik aan honderden ervaren en zeer professionele verkopers van top bedrijven in binnen en buitenland bij de start van trainingen.

Zelden kreeg ik het antwoord dat Sharon Drew Morgen³ daarover formuleerde. Zij definieert verkopen als “Buying Facilitation”. In tegenstelling tot wat velen denken is de rol van de commerciële medewerker anno 2018 niet langer het maken van de keuze voor de klant. Neen, de meerwaarde van commerciële medewerker is het faciliteren van een hele reeks beslissingen, dikwijls van een groot aantal mensen (koopinvloeden).

Alle stappen van het aankoopproces in detail goed begrijpen is een eerste zeer belangrijk inzicht dat noodzakelijk is om er invloed op te hebben. Het aankoopproces dient ook zeer breed te worden geïnterpreteerd.

³ www.newsalesparadigm.com
www.petercoeckelbergh.be



Interessant is vast te stellen dat aankoopprocessen universeel zijn. Acclivus Corporation deed heel wat research op dit vlak. Zij stelden vast dat, onafhankelijk van de grootte van de organisatie en onafhankelijk van de industrie, bovenstaand model van toepassing is.

De verticale as geeft volgens het onderzoek van Acclivus de moeilijkheidsgraad voor aankopende organisaties weer om een beslissing te nemen. Dit impliceert dat in die fasen uw gespecialiseerde kennis en ervaring het meeste meerwaarde hebben voor uw potentiële klant en dat u wellicht de grootste impact heeft op de beslissingen van uw klant.

Het is belangrijk om in te zien dat, vooral in complexere aankopen, de spelers in fasen 1, 2 en 8 de belangrijkste aankoopinvloeden zullen zijn. De informatienoden van uw klant variëren sterk in de verschillende fasen. In fase 1 heeft men geen nood aan productinformatie maar aan kennis over de impact van uw producten op de organisatie, productiviteit, winstgevendheid enz.

Een professioneel account manager dient dit proces in detail te begrijpen in alle fasen en al zijn facetten teneinde te identificeren wanneer, op welke manier en in welke mate uw organisatie uw klant kan helpen om een juiste beslissing te nemen.

6 Customer centricity en communicatie met uw klant

Het is duidelijk uit de voorgaande paragrafen dat goed luisteren en goed argumenteren niet langer voldoende is. De inleving moet veel verder gaan. De commerciële medewerker moet een partner worden van de aankoper. En toch blijft luisteren de basisvaardigheid.

Luisteren krijgt echter nieuwe dimensies. Als het ware moet de verkoper leren om diepte-interviews te doen met zijn klant. Via deze vaardigheid moet hij in staat zijn om onderliggende informatie bloot te leggen en inzichten te ontwikkelen die zijn gesprekspartner hopelijk nog niet heeft.

Ik herinner me in deze context een gesprek dat ik persoonlijk had met de sales director van een internationaal biotechnologisch bedrijf. Teneinde zijn problematiek goed te begrijpen vroeg ik hem om zijn sales organisatie even toe te lichten. Na wellicht een half uur had de man zijn sales organisatie op een whiteboard geschetst waarbij hij zelf ten eerste verrast was. “Zo heb ik mijn eigen sales organisatie nog nooit bekeken” zei hij. Dit is precies wat een verkoper moet kunnen realiseren. Alle principes van actief luisteren zijn van toepassing, maar het is niet voldoende.

Uit een kruisbestuiving van de SPIN® techniek (Spin-selling) en de GPN techniek van Acclivus ontwikkelden wij de GPIN® methodologie. Het consistent toepassen van deze methode leidt automatisch tot diepgaandere gesprekken die de echte behoeften van de klant bloot leggen.

Historisch doorliepen verkooptechnieken verschillende stappen. Men kan stellen dat Xerox één van de eerste was om een wetenschappelijke onderbouwde verkooptechniek te ontwikkelen. Hun principe was: *identificeer de noden van uw klant en toon aan dat uw product die noden invult*. Het verkoop concept was *overtuigen*.

Een tweede milestone in verkooptechnieken was de ontwikkeling van SPIN®. Het sterke punt van de spin-techniek was zondermeer om te focussen op problemen. Noden zijn immers het resultaat van tekorten, problemen of knelpunten. Een nadeel in de huidige context van de methode was dat de verkoopmethode manipulatief kon worden. Manipulatie staat uiteraard haaks op customer centricity.

Onze methode gaat nog een stap verder. GPIN® staat voor Goals, Problems, Implications en Needs. We graven nog dieper. Problemen ontstaan immers wanneer er hindernissen ontstaan die verhinderen dat doelstellingen worden bereikt. Door de doelstellingen te begrijpen ontwikkelt men inzicht in de problemen en noden van de klant. Hoe groter de implicaties van een probleem hoe belangrijker het probleem. In tegenstelling tot de spin techniek gebruiken wij de factor implicatie niet om het probleem uit vergroten maar als key informatie om inzicht te ontwikkelen.

Ook dit is weer geen rocket-science. De methode moet echter niet worden onderschat. Een klant zal enkel in zijn kaarten laten kijken als deze techniek correct wordt toegepast. Indien dat gebeurd is het echter een “invaluable tool” om de relatie uit te diepen.

7 Besluit

Customer Centricity komt niet vanzelf. De fundamenten van deze benadering staan haaks op de traditionele manier van denken over klantgerichtheid.

Een factor die een Customer Centred benadering bemoeilijkt, ligt in de overlevering van verkoopbenaderingen. Vooral in België leren de verkopers hun metier van hun verkoopmanagers en deze hebben hun regels geleerd van hun mentors.

Traditionele benaderingen van verkoop zitten daardoor zeer diepgeworteld. Zelfs een aanzienlijk percentage van verkooptrainers valt nog steeds terug op benaderingen die voor een groot deel verouderd zijn.

Groeien naar Customer Centricity is daarom in essentie *een belangrijk veranderingsproces*. Een goed onderbouwd change management is dan ook onontbeerlijk om duurzame resultaten te boeken.

Daarenboven is het niet zo maar verandering van processen maar betreft het verandering van gedrag van zowat iedereen in de verkooporganisatie. Deze gedragsverandering is vrij fundamenteel en moet stap voor stap worden geïmplementeerd. Het gaat voor een groot deel over onze communicatie met onze klanten. Niet alleen hoe we communiceren moet veranderen, maar ook wat we communiceren,

met wie we communiceren, wanneer we communiceren, hoe we omgaan met product, met prijs en nog veel meer.

Dit gedrag wordt in grote mate bepaald door paradigma (Stephen Covey, *7 habits of highly effective people*). Deze paradigma zijn de fundamentele regels waaraan we ons houden. Elke organisatie en sales benadering start bij een aantal paradigma's. Deze paradigma's zijn gebaseerd op algemene principes maar zijn tegelijkertijd specifiek voor elke organisatie.

De eerste stap in het ontwikkelingsplan is bepalen welke van de bestaande paradigma's kunnen blijven en welke moeten veranderen of evolueren. De paradigma's zijn gebaseerd op algemene principes maar zijn tegelijkertijd specifiek voor elke organisatie. Dit is voornamelijk een rationeel proces.

Het is uitermate belangrijk om voldoende buy-in op alle niveaus van de organisatie te realiseren. In eerste instantie moet zowel het topmanagement als het lijnmanagement overtuigd zijn van de aanpak. Het moet ook duidelijk zijn hoe customer centricity er voor uw organisatie uit ziet, wat de implicaties ervan zijn en in welke mate uw resultaat erdoor kan beïnvloed worden.

Het is vrij moeilijk om dit proces van binnenin een organisatie te sturen. Om dit te realiseren moet men noodzakelijkerwijze "out of the box" denken. Men moet inspiratie opdoen bij andere organisaties en soms zelfs andere industrieën. Alhoewel iedereen leert om "out of the box" te denken blijft dit zeer moeilijk zo lang men in the box zit. Externen hebben dat probleem niet. Zij denken sowieso "out of the box".

Wij zijn daarom van mening dat het veranderingsproces noodzakelijkerwijze een top down approach is. Zonder de buy-in van de key players in het management is dit veranderingsproces een doodgeboren kind.

Eénmaal de paradigma, de gewenste spelregels, goed zijn gedefinieerd kan de implementatie starten. De eerste stap is de rationale stap. Uw commerciële medewerkers moeten de rationale achter customer centricity begrijpen. Onze ervaring leert ons dat workshops waarin de theorie wordt toegepast op concrete klantensituaties het best werken.

Het is uiteraard niet voldoende dat de commerciële medewerkers begrijpen hoe de mechaniek werkt. Ze moeten het ook leren toepassen. Het veranderingsproces is dan ook een traject waar workshops, coaching en training mekaar opvolgen. Dit proces is nooit een korte termijn project maar meestal een meerjarenproject.

Niet alleen het communicatiegedrag moet worden aangepast. In de meeste gevallen leidt customer centriciteit tot meer upselling en cross selling. Bijna altijd heeft het impact op het accountmanagement proces, het team selling gebeuren, de rapporteringsbehoeften en mogelijks de evaluatiecriteria en verloning. Nog een extra reden om de eerste stap, het analyseren en definiëren van het eranderingstraject, goed uit te voeren.

8 Wat kunnen wij voor u doen?

Het continu ontwikkelen van je sales & marketing organisatie en performance is een niet te onderschatten uitdaging.

Niet alleen is er de vraag of je intern voldoende "out of the box" kan denken om de juiste beslissingen te nemen. De vraag stelt zich ook of er voldoende tijd is om dit te combineren met de veelheid aan taken die een commercieel directeur waarneemt.

Eenzijds is deze opdracht meestal geen fulltime activiteit en anderzijds is het meestal een meerjarenproject waarvoor je continuïteit nodig hebt. Daarenboven vraagt deze opdracht specialisatie in verkoop en verkooporganisatie die niet in alle organisaties aanwezig is.

Wij nemen deze rol graag van u over als “deeltijdse” staffunctie voor uw commercieel management. Dit zodat zowel de focus, de expertise als de continuïteit gewaarborgd zijn. Afhankelijk van de grootte van uw organisatie kan dit van enkele dagen per jaar tot enkele dagen per maand in beslag nemen.

Waar nodig schakelen wij externe partners in om onze kennis te versterken. Wij maken graag volledig vrijblijvend kennis met u en uw organisatie tijdens een kennismakingsgesprek teneinde de haalbaarheid van onze aanpak voor uw organisatie te toetsen.

ValueBoosters gcv

Ir. Peter Coeckelbergh

www.petercoeckelbergh.be

0498 11 00 80