

Een goede diagnose en een concreet doel

Zowel privé als zakelijk blijken (heel) veel dingen voor verbetering vatbaar. Er is altijd wat dat anders zou moeten en kunnen. Verandering is dus een constante factor. Ook in business en met name in sales ontkomen we er niet aan. Maar waarom en vooral hoe het dan anders moet komt doorgaans onvoldoende uit de verf. Omdat er vaak geen tijd wordt genomen voor een goede diagnose. Terwijl juist dat een onmisbaar startpunt is van succesvolle verandering.

door Wouter van der Burg en Fred Nijland

Geheel terecht dus dat het Nationaal Salescongres 2008 het thema ‘Veranderen – change in business’ centraal stelt. Want juist in sales hoor je maar al te vaak twijfels of het eigenlijk wel anders moet met en in dit vak. Is de commercie niet juist de discipline in de bedrijfsvoering die zijn taak, het verkopen van producten en diensten aan klanten, onverstoord en met de nodige vasthoudendheid moet blijven uitvoeren? Het antwoord is: nee, ook sales ontkomt niet aan verandering.

Ander businessmodel

Sterker nog, juist hier is veel resultaat te boeken voor iedere moderne onderneming die er open voor staat en er de nodige aandacht aan besteedt. Onze ervaring met adviesopdrachten voor landelijke en internationaal opererende bedrijven leert ons dat de rol van sales sterk (mee) moet veranderen als er een ander businessmodel wordt opgezet en gevolgd. En verandering van het businessmodel staat bovenaan de agenda van nagenoeg elk management team, zo blijkt uit de Innovatiemonitor 07/08, een jaarlijks onderzoek van The Bridge business innovators onder zo’n vijfhonderd innovatiemanagers in het Nederlandse bedrijfsleven.

Een adequate aansluiting tussen het gekozen businessmodel en sales is derhalve van cruciaal belang, terwijl in de praktijk blijkt dat dit in veel gevallen verre van eenvoudig te realiseren is.

Twee modellen

Laten we de twee meest voorkomende modellen onderscheiden.

In eerste instantie is er **het aanbodgedreven model**. Bij dit type businessmodellen stelt het bedrijf na een zorgvuldige marktanalyse zijn doelgroep en aanbod vast en heeft verkoop de verantwoordelijkheid (potentiële) klanten te laten kopen en de transactie te faciliteren.

En dan is er nog **het vraaggestuurde model**. Hier is niet het aanbod leidend maar de unieke behoefte van een klant. Sales identificeert het probleem van de klant en vertaalt dit naar oplossingen die de eigen organisatie hiervoor te bieden heeft. Niet het aanbod maar de specifieke, unieke klantvraag is leidend in het salesproces.

De meest relevante verschillen tussen beide >

Aanbodgedreven versus vraaggestuurd model	
In het aanbodgedreven model...	In het vraaggestuurde model...
...weet de klant wat (product en/of dienst) hij wil.	...heeft de klant een probleem of behoefte maar kent hij de oplossing niet.
...neemt de klant het initiatief.	...neemt sales het initiatief.
...communiceert sales wat het aanbod is en overtuigt sales de klant om tot aankoop over te gaan.	...vertaalt sales de klantsituatie naar oplossingsrichtingen.
...wint het beste aanbod (prijis-kwaliteitverhouding).	...wint het best passende aanbod (dat aansluit bij het specifieke probleem of de specifieke behoefte van de klant).
...faciliteert sales de transactie.	...begeleidt sales de klant (en zijn eigen organisatie) bij het realiseren van de oplossing.
...kent ‘de markt’ het aanbod en de aanbieders. Sales moet laten zien waar het aanbod van zijn bedrijf zich onderscheidt van dat van de (iedereen bekende) concurrenten.	...is ‘de markt’ onbekend met het aanbod en mogelijke aanbieders. Sales en klant moeten elkaar vinden en samen tot een unieke, passende oplossing komen.

modellen zijn samengevat in het kader 'Aanbodgedreven versus vraaggestuurd model'.

In het aanbodgedreven model is een tweetal vormen van sales te onderscheiden: enerzijds

is dat 'product selling' en anderzijds 'solution selling'. Bij product selling staat voor de salesorganisatie een zo efficiënt mogelijke afwikkeling van een transactie op de voorgrond. Het aanbod (een product of dienst) richt zich op een effectieve invulling van een bekende, veelvoorkomende klantvraag. De optimalisatie van het aanbod is een taak van de marketingafdeling die doorgaans relatief los staat van sales. Internet speelt in de meeste gevallen een voraanstaande rol in het salesproces. Internetwarenhuizen als Amazon.com of Bol.com hebben de markt voor onder meer boeken, audio en video sterk veranderd door de efficiënte wijze waarop consumenten nu de nieuwste titels in huis kunnen halen. De traditionele boekhandel heeft hierdoor een deel van zijn marktaandeel verloren en moet nieuwe businessmodellen gaan toepassen.

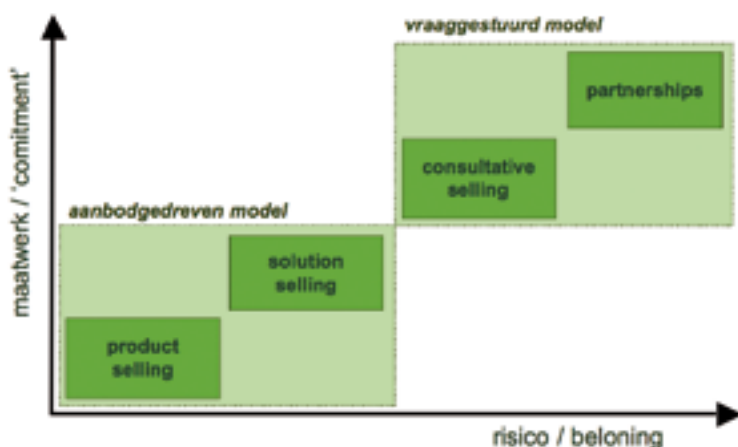
Verandering van aanbodgedreven naar vraaggestuurd verkopen

Veel bedrijven, vooral als zij actief zijn in het business-to-business segment, willen de slag maken van een aanbodgedreven naar een vraaggestuurd model. Vaak omdat ze de concurrentie op prijs in het aanbodgedreven model niet aankunnen of niet willen aangaan.

Er zijn veel voorbeelden van verandering naar een vraaggestuurde organisatie, zoals:

- het uitzendbureau wordt een complete HR-manager;
- een bouwbedrijf werpt zich op als facilitydienstverlener en -manager;
- uitgeverij stellen zich op informatiemanager;
- het raadgevende ingenieursbureau wordt infrastructuurpartner.

De impact van de veranderingen die noodzakelijk zijn om een dergelijke slag te maken, wordt vaak onderschat. Niet alleen zal de klant om meer maatwerk vragen en daarmee een groter 'commitment' van zijn leveranciers eisen, ook de risico's zijn – door de veelomvattendheid – groter.



In zowel het aanbodgedreven als het vraaggestuurde model kunnen bedrijven succesvol en winstgevend zijn. Maar succes vereist wel een scherpe keus. In het vraaggestuurde model zal de organisatie veel elementen uit het (vertrouwde) aanbodgedreven model overboord moeten zetten. En dat vereist niet alleen lef maar tevens kennis en kunde van veranderen.

'Solution selling'

In het geval van 'solution selling' bestaat het aanbod uit een aantal modules die samen de oplossing voor bekende klantvragen vormen. In dit model heeft sales de rol om de verschillende (gestandaardiseerde) modules samen te voegen tot een configuratie die aansluit bij het klantproces en die de oplossing biedt welke de klant wenst. Meestal is het de afdeling marketing die, op basis van inzicht in de problemen waarvoor klanten een oplossing zoeken, de beschikbare modules vaststelt.

Bij solution selling betreft het oplossingen die voor een brede groep klanten van toepassing kunnen zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de printer op kantoor. Vaak zorgt één leverancier voor zowel papier, inkt, onderhoud als het in voorkomende gevallen verhelpen van storingen. Afgerekend wordt per printje of op basis van een vastgestelde (maandelijkse) fee, niet op basis van een producttransactie zoals in het geval van product selling.

>

Case 1: het functioneren van account teams bij een hightechmultinational

	beleid	organisatie	personeel
inhoudelijk	doelen en werkwijze geen gedeeld beeld van de doelstelling van het account team, maar wel zeer concrete individuele targets	taken en bevoegdheden doordat er geen verdeling van rollen binnen het account team heeft plaatsgevonden, is er veel onduidelijkheid over de wederzijdse verwachtingen	deskundigheid sterk denkend vanuit de eigen technische expertise en oplossingen voor de kortetermijnproblemen van de klant
politiek	beleidsbeïnvloeders strategisch en operationeel niveau lijken los van elkaar te opereren	besluitvorming het overnemen of voortbouwen op de ideeën van een ander komt zeer weinig voor	autonomie medewerkers ontlenen status aan het op eigen kracht boeken van (verkoop)successen
cultureel	bedrijfsklimaat het vermijden van risico's is de norm, waardoor men erg terughoudend is in het neerzetten van een langetermijnvisie	samenwerking de wens om alles onder controle te houden leidt tot het minimaliseren van de afhankelijkheid van collega's	houding sterk ontwikkelde wens om te winnen; scoringsdrang

Toelichting

Bij een internationaal opererende hightechmultinational (met een naar business unit georganiseerde Nederlandse verkooporganisatie) is een diagnose uitgevoerd om beter inzicht te krijgen in de wijze waarop account teams functioneren. In het overzicht is slechts een deel van de observaties opgenomen, ter illustratie. Hieruit komt het beeld naar voren van een sterk resultaatgerichte organisatie, waarin met name oog is voor individuele prestaties. Pas als je deze samenhang werkelijk doorgrondt, kun je het juiste veranderdoel kiezen en de juiste veranderstrategie volgens de kleurentheorie (geel, blauw, rood, groen of wit) toepassen.

In het vraaggestuurde model speelt sales een heel andere rol. Want dan staat niet het eigen aanbod voorop maar de afzonderlijke, speci-

daarvan en vergaand hierop afgestemd stelt sales het aanbod samen. De behoefte dan wel het probleem van de klant is dus leidend voor

Sales is veranderaar in zijn eigen organisatie en in die van de klant

fieke klantvraag. Met deze behoefte(n) van de klant als uitgangspunt creëert sales voor elke klant een specifiek aanbod, hierbij gebruikmakend van de specifieke mogelijkheden die de eigen organisatie daarvoor heeft. Ook bij het vraaggestuurde businessmodel zijn twee vormen van sales te onderscheiden, namelijk ten eerste 'consultative selling' en ten tweede 'partnership' of 'co-makership'.

Consultative selling

Consultative selling is de meest bekende salesvorm in het vraaggestuurde model. Daarbij is het de eerste taak van sales om de specifieke, en vaak unieke, vraag of behoefte van de klant helder te krijgen. In de eerste fase van het salesproces stelt de verkoper vooral vragen om samen met de klant mogelijke oplossingsrichtingen in kaart te kunnen brengen. Op basis

het tot stand brengen van een aanbod. Dit aanbod bestaat uit een steeds wisselende configuratie van diensten en producten in combinatie met de specifieke expertise en ervaring die de organisatie van de verkoper in huis heeft.

Grotere salesinspanning

Bij consultative selling duurt het commerciële proces normaal gesproken langer, omdat er dikwijls een complexere DMU bij betrokken is. Het correct en zorgvuldig omgaan met en tege-



moetkomen aan de belangen van diverse personen in de klantorganisatie die allen in- >

Voor meer info en inschrijven:
www.nationaalsalescongres.nl

Case 2: het gedrag van account managers bij een landelijk actieve technisch dienstverlener

Patronen in gedrag kunnen inzichtelijk worden gemaakt met behulp van zogenoemde 'causal loop diagrammen' waarin oorzaak en gevolg expliciet worden beschreven. Hierdoor worden patronen in de organisatie herkenbaar en bespreekbaar.



Toelichting

Bij een op landelijke schaal opererende technisch dienstverlener zijn de account managers sterk gericht op de korte termijn. Daardoor staat de beoogde omzetgroei onder druk. Deze kortetermijnfocus wordt in stand gehouden en nog verder versterkt door drie 'loops':

- Account managers zijn sterk op vandaag gericht en hebben geen oog voor de mogelijk nieuwe klant van morgen. Het hogere managementniveau neemt deze rol vervolgens over en rekent de account manager af op de marge die bij huidige klanten wordt gerealiseerd. Hierdoor houdt de manager het patroon in stand en wordt de kortetermijnfocus van de account managers versterkt.
- Doordat de 'waan van de dag' veel van de beschikbare tijd opslokt, is er maar weinig aandacht voor het vinden van nieuwe klanten en al helemaal niet voor nieuwe markten. Account managers besteden daardoor veel tijd aan de bestaande portfolio van klanten en producten en raken hiermee steeds verder vertrouwd. De drempel om nieuwe klanten te benaderen en andere producten aan te bieden wordt geleidelijk hoger. De aangeboden sales support (training en promotiemateriaal) wordt als ontoereikend ervaren. De aandacht voor nieuwe klanten en markten slinkt nog verder.
- De continue focus op bestaande klanten en producten leidt tot een verdieping van de contacten op operationeel niveau. Dus is het op dit operationele niveau dat de account manager dagelijks zijn waarde voor de klantorganisatie bewijst. De vaardigheden van de account manager op dit gebied (het zogeheten 'farming') ontwikkelen zich naar enige tijd steeds verder. Vaardigheden gericht op het binnenhalen van nieuwe klanten ('hunting skills') krijgen echter niet de kans zich in de praktijk te ontwikkelen.

vloed uitoefenen op de koopbeslissing (onder meer vanuit de positie van gebruiker, budgetverantwoordelijke, inhoudelijk expert of eindverantwoordelijk manager), vraagt een grotere salesinspanning dan bij product selling of solution selling.

Niettemin is consultatieve selling een salesvorm met een grote aantrekkingskracht voor bedrijven vanwege de hogere marges die hiermee te

behalen zijn. Daarom schakelen organisaties die traditioneel hun geld met één van de andere vormen van sales verdiend hebben, graag over op deze complexere aanpak. Met andere woorden: het zijn allang niet meer slechts de managementadviseurs en/of consultancybureaus die consultatieve selling hanteren.

Kijken we naar de tweede vorm van sales binnen het vraaggestuurde model, dan is daar ei-

genlijk geen sprake meer van verkoop in traditionele zin. De organisaties van de verkoper en de klant schuiven voor een deel in elkaar, omdat het in feite gaat om een diepgaand partnership of co-makership. Hier is het startpunt de ambitie en de kans die beide organisaties hebben of zien om gezamenlijk een nieuwe winstgevendende activiteit te creëren, waarbij de basis ligt bij de unieke expertise, kennis, ervaring, producten en diensten die beide organisaties inbrengen.

De Innovatiemonitor 2006 van The Bridge business innovators ging dieper in op het aspect 'innoveren door samenwerken' en toonde onder meer aan dat de Senseo van Philips en Sara Lee in menig opzicht als een prachtig voorbeeld van co-makership kan dienen.

Geen eenvoudige klus

Zoals al gezegd is de rol van sales in het vraaggestuurde model een wezenlijk andere dan in het aanbodgedreven model. Gaat sales in het aanbodgedreven model (na uitgebreide producttrainingen) 'op pad' om het aanbod bij de klant zo goed mogelijk te kunnen presenteren, in het vraaggestuurde model is het vooral de taak van verkoop om klanten te vinden met behoeften of problemen die de eigen organisatie kan oplossen. Om zich vervolgens in de klant-situatie te verdiepen, goed te gaan luisteren en in het verlengde daarvan met de juiste personen mogelijke oplossingen te verkennen en te analyseren. In dit traject moet de verkoper zowel de klant als zijn eigen organisatie begeleiden; doorgaans geen eenvoudige klus.

Om deze taken succesvol te kunnen uitvoeren moet sales op zoek naar andere instrumenten die men zich vervolgens eigen moet gaan maken. Daarmee neemt sales de rol van veranderaar in zijn eigen organisatie en in die van de klant op zich.

Kleurendenken als handvat

Op het Nationaal Salescongres 2008 op 18 november laten *Léon de Caluwé*, managing partner van Twynstra Gudde, en *Fred Nijland*, partner/senior consultant van The Bridge business innovators, zien hoe het door De Caluwé ontwikkelde kleurendenken (in vijf kleuren: geeldruk, blauwdruk, roodruk, groendruk en witdruk)¹ daarbij als handvat kan dienen. In het kort samengevat komt het erop neer dat er iets verandert als je...:

- ... de belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus via een onderhandelingsproces (geeldruk);
- ... onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces (blauwdruk);

- ... mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces (rooddruk);
- ... mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwaamer maakt, waardoor hun capaciteiten en vermogens toenemen in een ontwikkelproces (groendruk);
- ... spontane evolutie een handje helpt door ruimte te geven waar energie zit en door blokkades weg te nemen in een dynamiserend proces (witdruk).

Veranderen, hoe doe je dat?

Nu duidelijk is wat de aanleiding en de zin van veel veranderingen in sales zijn, komt de vraag bovendrijven: veranderen – hoe doe je dat dan? Twee stappen zijn van cruciaal belang in elke verandering.

1. Diagnose: inzicht in de huidige situatie Elke verandering begint met een analyse van de huidige situatie. Inzicht in de manier waarop zaken nu werken en de patronen die dit in stand houden, vormt de basis voor een gedegen veranderplan. Zodra je het probleem echt weet te doorgronden, heb je vaak een belangrijke eerste stap gezet op weg naar de oplossing.

2. Het veranderdoel: de beoogde uitkomst Bij de start van de meeste veranderingen, ook die in sales, bestaan allerlei – soms nogal uiteenlopende – ideeën over de gewenste uitkomst. Veelal blijft dit echter vaag en wordt er geen concreet veranderdoel geformuleerd. Dat terwijl in onze ervaring juist een inspirerend en concreet doel alle betrokkenen het nodige houvast kan bieden. Een houvast dat nodig is om een verandering op gang te krijgen en met de nodige ‘vaart erin’ te verwezenlijken. Om concreet te maken hoe een diagnose of veranderdoel voor sales in de praktijk eruit kan zien, hebben we ter illustratie een drietal – anonieme – cases uit onze adviespraktijk opgenomen. Want veranderen kun je leren, gedeeltelijk op basis van de ervaringen van anderen. Maar bovenal moet je het gewoon doen! <

Drs. Wouter van der Burg is adviseur bij The Bridge business innovators in Amersfoort.

F. Nijland is partner en lid van het management team van dezelfde organisatie, actief in new business development, marketing en (informatie)technologie. The Bridge business innovators is een deelneming van Twynstra Gudde.

1, Bron: Caluwé, Léon de, en Hans Vermaak, *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*, 2e editie, Kluwer, 2006.

Case 3: de opzet van een consultancyorganisatie

Nadat een consultancyorganisatie vanuit haar historie, door de ontwikkelingen in de branche (ICT) en de gehanteerde bedrijfsfilosofie in de problemen raakte, werd ervoor gekozen niet alleen een nieuw product of dienst te introduceren: er werd een integraal veranderdoel opgesteld.



Toelichting

Op basis van een gesignaleerde behoefte bij klanten werd een aantal jaren geleden een adviesorganisatie opgezet. Na verloop van tijd ging deze organisatie in toenemende mate standaarddiensten verkopen en miste men kansen op grotere opdrachten en hogere marges. Zo ontstond de aanleiding om te veranderen.

Voordat de veranderstrategie kon worden vastgesteld, is integraal gedefinieerd hoe de veranderaankomst eruit zou moeten zien. Zo moesten er meer ‘added value diensten’ komen, waarbij het gedrag van de adviseur meer ‘ondernemend’ moest worden en de adviseur zich niet als eenpitter gedraagt maar in een ‘meester-gezel-besturing’ nieuw werk acquireert en ‘junior gezellen’ om zich heen verzamelt.

Het besturingsmodel moest dit mogelijk maken. De adviseur werd tevens ondernemer ofwel ‘commerciant’ en daarmee werd relatiebeheer een primair proces. Aangezien de bestaande vaardigheden ontoereikend bleken, kwam hier een doorontwikkeling op gang door op de added value diensten nieuwe vaardigheden aan te leren. Zo ontstond een integraal veranderdoel, dat dankzij een integrale aanpak van zowel ‘harde’ als ‘zachte’ aspecten succesvol ten uitvoer kon worden gebracht.

