macaw

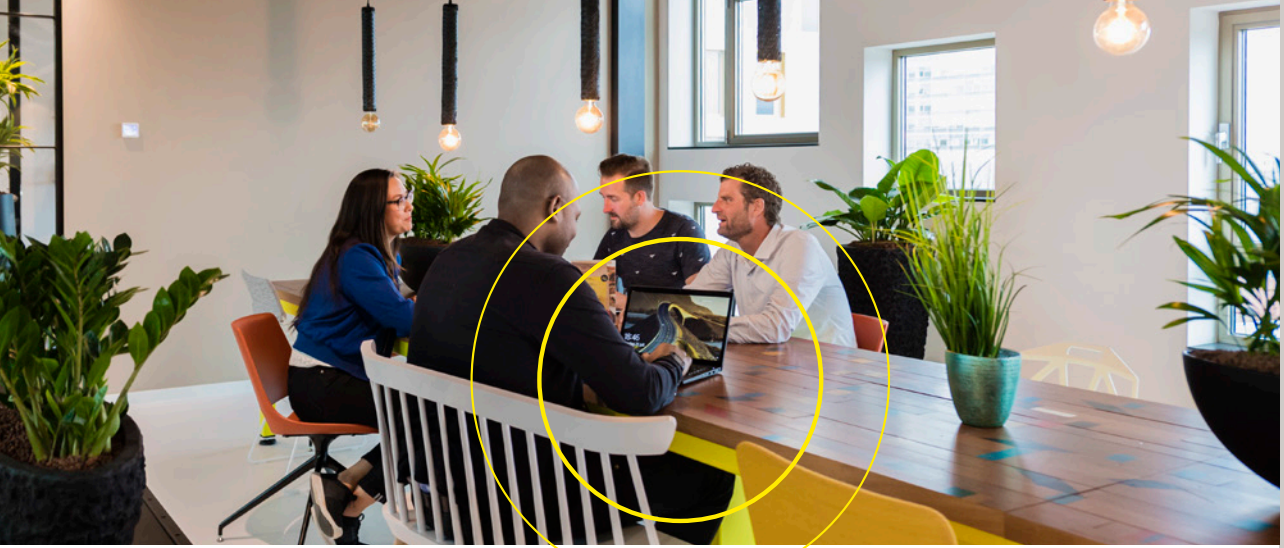
DIGITAL TRANSFORMATION

Death of a Salesman

In 6 stappen een nieuwe strategie voor het binnenhalen, bedienen en behouden van klanten

De economische crisis is inmiddels definitief achter de rug en de groei van de economie blijft aanhouden. Toch hebben veel organisaties moeite om de ambitieuze groeidoelstellingen te behalen. Onderzoek wijst uit dat slechts 57 procent van de verkopers zijn targets weet te behalen en dat ruim de helft van de marketingafdelingen te weinig leads genereert. Een schamele 30 procent van de organisaties geeft bovendien aan twee jaar op rij de commerciële doelstellingen te hebben behaald. Deze cijfers laten zien dat veel sales- en marketingafdelingen moeite hebben om de economische voorspoed daadwerkelijk om te zetten in commerciële successen. De realiteit is dat veel organisaties met een haperend commercieel proces, nog steeds werken volgens oude principes en methodes. Doordat de markt - door digitalisering en nieuwe, grensverleggende technologieën - sterk is veranderd, zijn deze methodes niet meer effectief. Het is tijd voor een omslag.

Slechts **30%** van de organisaties weet twee jaar op rij de commerciële doelstellingen te behalen.



De klant staat centraal. Toch?

Digitalisering heeft ervoor gezorgd dat markten transparanter zijn geworden. We zagen het eerder al bij consumenten, maar nu ook in B2B. Klanten hebben bij de oriëntatie op een aankoop oneindig veel informatie tot hun beschikking. De macht is hierdoor bij de klant komen te liggen. Kortom, we zitten in een kopersmarkt. Als organisatie is het daarom steeds belangrijker geworden dat je je klant begrijpt, zodat je hen zo goed mogelijk kunt voorzien in hun behoefte. Veel organisaties roepen weliswaar dat de klant centraal staat, maar in de praktijk blijkt dat makkelijker gezegd dan gedaan.

Deze veranderde omstandigheden zorgen ervoor dat Marketing en Sales de manier waarop zij potentiële klanten benaderen zullen moeten herzien. De commerciële strategie van veel bedrijven is nog steeds gebaseerd op een traditionele Salesfunnel, waarin Marketing de leads aanlevert, Sales zorgt voor de conversie en Klantenservice de klachten oplost. Iedere afdeling formuleert in zijn eigen silo doelstellingen en start projecten. Via deze salesgeoriënteerde werkwijze komt de meeste druk bij de salesafdeling te liggen. Inmiddels realiseren veel organisaties zich dat dit niet langer de gewenste resultaten oplevert. Onderzoek wijst zelfs uit dat het beroep van verkoper de snelst krimpende beroepsgroep is. In de Verenigde Staten zal tegen 2020 een kwart van deze banen verdwenen zijn.

Gebrek aan samenhang tussen afdelingen zorgt voor inefficiëntie

- Het **marketingteam** is een e-commercekanaal aan het ontwikkelen en probeert leads te genereren via een contentmarketingcampagne. Er wordt een blog geschreven en er worden diverse kennisdocumenten ontwikkeld.

- Het **salesteam** wordt op consultative selling-training gestuurd. Verkopers worden getraind om potentiële klanten vanuit een adviserende rol te benaderen, door te vragen wat hun vraagstuk is en hoe ze een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen ervan.

- Het **serviceteam** heeft op eigen initiatief een klanttevredenheidsonderzoek ontwikkeld met het doel om de dienstverlening te verbeteren.

Dit zijn prima initiatieven en iedere afdeling stelt op zijn eigen manier de klant centraal. Het probleem is echter dat klanten niet per definitie de traditionele stappen – van geïnteresseerde en lead, naar betalende klant – doorlopen.

Van inside-out naar outside-in

Klanten hebben hebt voor het zeggen in de huidige markt. De commerciële strategie zal daarom opnieuw moeten worden ontworpen en volledig worden afgestemd op de klant. Dit vergt een omslag in de manier van denken: in plaats van inside-out, naar klantbediening op basis van outside-in. Klanten worden nu bijvoorbeeld vaak ingedeeld op basis van omzetvolume. A-klanten hebben het grootste aandeel in de omzet, terwijl B-, C-, en D-klanten respectievelijk minder omzet opleveren. Op basis van deze indeling, krijgen ze een 'customized' behandeling door de salesmedewerker. Vanuit het perspectief van de organisatie is dit natuurlijk erg efficiënt, maar de klant denkt daar waarschijnlijk anders over. Zij zijn niet geïnteresseerd in categorieën, maar willen simpelweg optimaal geholpen worden.

Stel je voor: een bepaalde klant is dankzij een groot afnamevolume ingedeeld in categorie A. Volgens het beleid van de dienstverlener heeft deze klant, gezien de A-status, recht op twee contactmomenten per maand. De accountmanager staat dus tweemaandelijks op de stoep, terwijl de klant daar niet altijd behoefte aan heeft. Het bedienen van deze belangrijke klant kan veel efficiënter, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een interne salesmedewerker, die op basis van gecombineerde data analytics, precies weet wat er wanneer speelt bij de klant. Hij weet daardoor wanneer hij de klant moet bellen, welke vragen hij moet stellen en aan welke dienst de klant behoefte heeft. Dankzij de tijdsbesparing die dit oplevert, blijft er bovendien tijd over om proactief mee te denken over nieuwe trends en ontwikkelingen waarop ingespeeld kan worden. Grote kans dat deze belangrijke klant met deze nieuwe werkwijze veel beter geholpen is.

De verkoper behoort tot de snelst krimpende beroepsgroepen. In de VS zal tegen 2020 **een kwart** van deze banen verdwenen zijn.

Het commerciële proces verloopt niet altijd chronologisch

Ook het commerciële proces voordat een potentiële klant daadwerkelijk klant wordt, vraagt om een outside-in-benadering. Voor klanten verloopt het proces van uitzoeken, selecteren, kopen, gebruiken en opnieuw kopen namelijk niet zo chronologisch als door veel organisaties wordt gedacht. Zo'n 70 procent van de B2B-kopers gebruikt online communicatie in het koopproces en 50 procent van alle besluitvormingsprocessen is afgerond voor het eerste contact met een accountmanager. De verhouding tussen Marketing, Sales en Service verschuift hierdoor. Voorheen was het de taakverdeling duidelijk: Marketing zorgde ervoor dat de potentiële klant voldoende opgewarmd was om overgedragen te worden aan Sales. Deze rolverdeling is aan het vervagen.

Het bedienen van klanten vanuit verschillende silo's werkt daarom niet meer. Online- en offline contactmomenten wisselen elkaar continu af en het contact met Marketing, Sales en Service verloopt lang niet altijd in dezelfde volgorde. Klanten binnenhalen, bedienen en behouden is een steeds complexer proces geworden. De verschillende afdelingen zullen de klant samen moeten bedienen, op basis van de vragen die op specifieke momenten relevant zijn voor de klant en via de kanalen die op dat moment het meeste gemak bieden.

50% van alle besluitvormingsprocessen is afgerond voor het eerste contact met een accountmanager.

Het verbinden van mensen, inzichten en systemen is de sleutel tot succes

Hoe zorg je ervoor dat je de klant gedurende het gehele oriëntatie- en aankoopproces optimaal wordt bediend? Het beginpunt is de ‘customer journey’. Een customer journey is de weg die een potentiële klant aflegt om tot een aankoop van een product of dienst over te gaan. Tijdens deze reis komt de klant diverse keren in aanraking met de organisatie. Voor het ene bedrijf is dat een korte cyclus, voor anderen is het letterlijk een lifecycle. De kunst is om ervoor te zorgen dat je de klant op ieder moment in de customer journey optimaal voorziet in zijn behoefte.

Diep inzicht in je klanten en hun oriëntatie- en aankoopproces is hiervoor essentieel. Technologie speelt hierbij een belangrijke rol. Sales, Marketing en Services hebben steeds vaker de beschikking over geavanceerde systemen en tools, waarmee ze processen automatiseren en waardevolle data verzamelen en analyseren. Om daadwerkelijk waarde uit deze data te kunnen halen is het belangrijk dat de verschillende afdelingen informatie met elkaar uitwisselen. Sales en Services halen bijvoorbeeld veel waarde uit inzicht in het bezoekersgedrag op de website. Marketing wil graag kunnen analyseren welke content wel of juist niet werkt bij het bedienen van klanten gedurende een contentmarketingcampagne. Het verbinden van deze afdelingen verdient extra aandacht, aangezien Marketing en Sales van nature geen afdelingen zijn die elkaar makkelijk begrijpen en opzoeken. Verkopers denken vaak in saleskansen, terwijl marketeers in campagnes denken. Het verbinden van mensen, inzichten en systemen is echter wel de sleutel tot succes. Het is tijd om elkaar te versterken.

Het verbinden van mensen, inzichten en systemen is de sleutel tot een **succesvolle** commerciële strategie.

In 6 stappen naar een geïntegreerde commerciële strategie

De basis voor een succesvolle commerciële strategie, waarin de klant gedurende de gehele customer journey optimaal wordt bediend, is het verbinden van mensen, inzichten en systemen. Maar hoe zorg je nu voor een geïntegreerde commerciële strategie. De volgende zes stappen helpen je hierbij.

Stap 1: Start met de klant

Draai het perspectief om en begin met de klant. Er zijn drie relevante vragen te beantwoorden, namelijk: wie zijn mijn klanten? Hoe verloopt hun koopproces? En wat verwachten ze van een partner? Hoewel je de klant centraal moet stellen, moet je jezelf ook kritisch afvragen welke klanten je wilt bedienen. Deze moeten namelijk wel passen bij je organisatie. Omzet blijft hierbij belangrijk, maar ook het rendement en de culturele match spelen een niet te onderschatten rol.

Stap 2: Breng de knelpunten in kaart

Vervolgens ga je analyseren wat de knelpunten zijn. Wat gaat er fout? Op welke plekken? En op welke momenten? Bedenk jezelf dat er verschillende typen klanten zijn. Ga na welke onderlinge verschillen en overeenkomsten er zijn. Een effectieve methode voor het analyseren van knelpunten is de root cause analysis (RCA). Dit is een methode waarbij de achterliggende oorzaken van een probleem worden blootgelegd, zodat knelpunten bij de bron kunnen worden aangepakt.

Stap 3: Maak gebruik van alle beschikbare databronnen

Dankzij digitalisering heeft de klant veel informatie tot zijn beschikking. Denk bijvoorbeeld aan informatie over producten, diensten, prijzen, recensies en concurrenten. Die transparantie heeft de marktverhoudingen omgedraaid, maar het levert ook kansen op voor je organisatie. Een goede commerciële strategie maakt gebruik van alle beschikbare interne en externe databronnen. Door gebruik te maken van databronnen zoals website analytics en het CRM-systeem en door deze te koppelen is het mogelijk om nieuwe waardevolle inzichten te genereren.

Stap 4: Breng de afdelingen samen in een kopgroep

Samenwerken tussen Marketing, Sales en Services gaat niet vanzelf. Naast het koppelen van systemen en het integreren van processen, zijn er culturele verschillen te overbruggen. Selecteer daarom een kopgroep met medewerkers uit iedere afdeling (bij voorkeur een mix van ervaren en nieuwe personeelsleden). Stel daarna gezamenlijke doelen en maak vervolgens een lijst van klanten die je wilt gebruiken voor een pilot.

Stap 5: ‘Always be closing’ wordt ‘always be helping’

‘Always be closing’ was jarenlang de doctrine van elke zichzelf respecterende accountmanager. Met de klant aan het roer is dat niet meer van deze tijd. Klanten vragen vandaag de dag een geheel andere benadering: ‘always be helping’. Klanten willen een gebruiksvriendelijke en snelle bediening. Nieuwe technologieën, zoals chatbots en machine2machine-commerce, geven klantbediening een geheel nieuwe dimensie. Dit soort grensverleggende technologieën staan voor de deur. Zorg daarom dat je hier als organisatie klaar voor bent.

Stap 6: Evalueer en blijf verbeteren

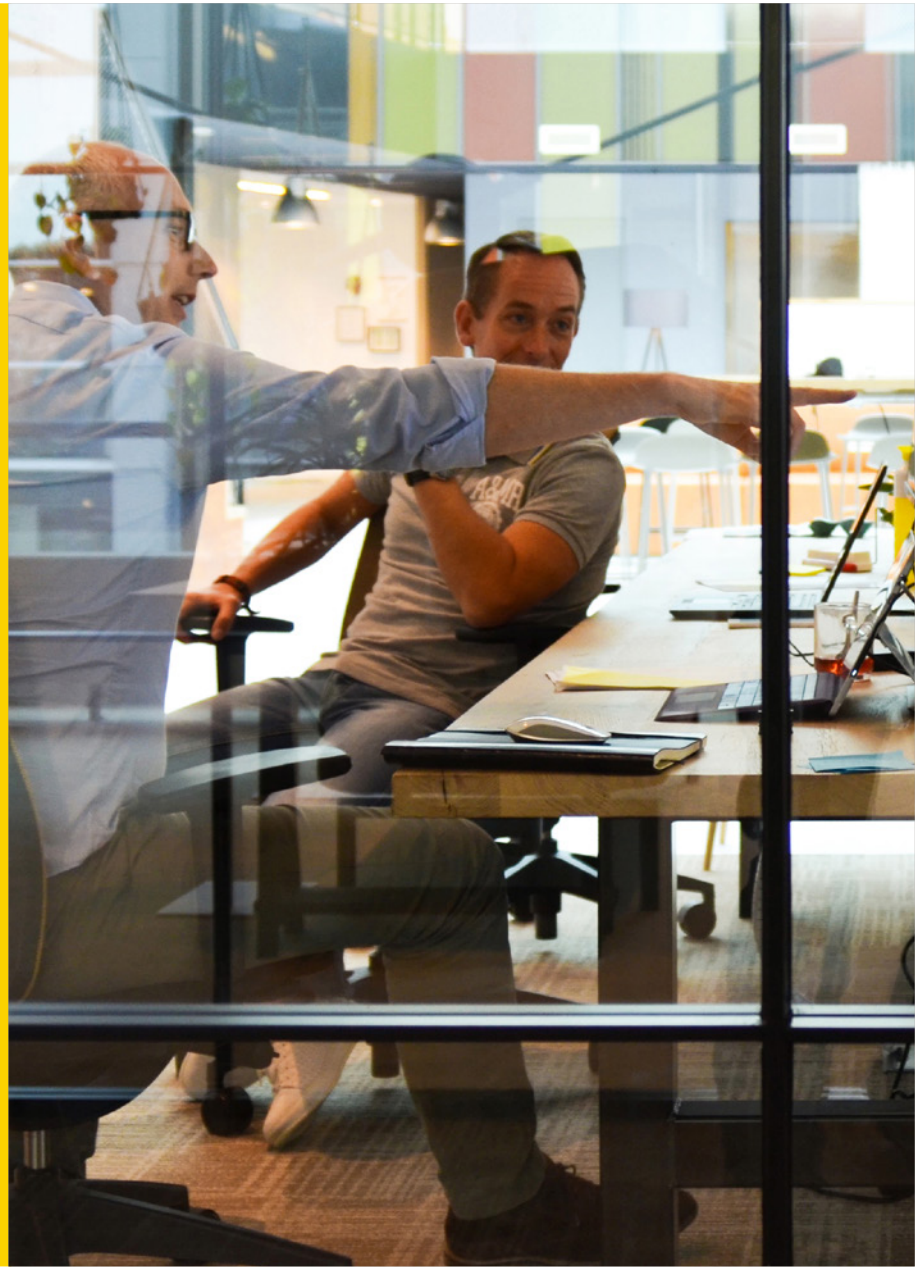
Het implementeren van nieuwe technologie wordt vaak gedaan in de vorm van projecten. Dit maakt het eenvoudig te overzien: een duidelijk begin en eind, een budget en een resultaat. Transformeren is echter een continu proces. Veranderend klantgedrag, technologische innovatie en concurrentie zorgen ervoor dat het proces van binnenhalen, bedienen en behouden van klanten altijd in ontwikkeling is. Stap 6 is dus van onschatbare waarde. Zorg dus ook voor deze belangrijke stap. Evalueer, leer en ga weer terug naar stap 1.

Transformeren naar de digitale wereld

Digital Transformation is een thema dat bij Macaw hoog op de agenda staat. We helpen organisaties te transformeren naar de digitale wereld. We organiseren masterclasses, workshops en brainstormsessies. We dagen je uit, denken met je mee over je businessplan en helpen je bij het realiseren van je digitale ambities, aan de hand van innovatieve technologie.

Meer weten over de digitale transformatie?

Stel je vraag aan onze expert



CSO Insights, Sales Performance Optimization Study, 2016 | Altimeter, The Transformation of Selling, 2017 | Forrester, Death of a (B2B) Salesman, 2015