

I told you so

“Zie je wel. Had je maar niet met hen in zee moeten gaan. Had je maar beter naar me moeten luisteren.” Deze woorden hebben in mijn commerciële carrière vaak op mijn lippen gebrand. Vooral als ik een telefoontje van een potentiële klant kreeg of we een afspraak konden maken. Enkele maanden daarvoor had hij voor een concurrent gekozen en mijn adviezen over diens twijfelachtige reputatie in de wind geslagen. Bijna altijd was zo’n concurrent een goedkope cowboy, die door te veel te beloven de klant over de streep wist te trekken.

En jij hebt die onhaalbare beloften niet gedaan. Jij hebt geen irreële levertijd afgegeven. Jij hebt geen technische aanpassing toegezegd die nog niet voldoende was getest. En nee, jij hebt niet de klant achteraf geconfronteerd met prijsverhogingen omdat er ‘calculatieproblemen’ waren ontdekt in de offerte. Jij koos zoals altijd voor je commerciële ethiek. De cowboy niet en die heeft de klant nu met de gebakken peren laten zitten.

Dan gaat de telefoon. Een lange klaagzang van de potentiële klant begint. “I told you so” brandt op je lippen. Maar zoals zo vaak reageer je beheerst en blijf je professioneel. Na een levendige beschrijving van de klant hoe diep de shit is waar hij in zit, komt de vraag: “kunnen we een afspraak maken om te kijken of jij ons kunt helpen deze problemen op te lossen.” Oftewel, kunt u mij komen redden?

Ik heb vele ‘reddingsgesprekken’ gevoerd in mijn commerciële loopbaan en daarbij ook talloze fouten gemaakt. De belangrijkste is om te willen profiteren van de ontstane situatie. De klant zit klem. Jij bent de enige die hem kan helpen, dus is het verleidelijk om eisen te gaan stellen. Meteen uitkleden die klant. Had hij toen maar niet voor die cowboys moeten kiezen. Nu moet hij bloeden. Eigen schuld dikke bult?

Een klant die onder grote druk om hulp vraagt en dan wordt klemgezet door de hulpverlener zal daaraan niet echt een goed gevoel overhouden. Een langdurige relatie met een hoge ‘Customer life cycle value’ zit er dan niet in. En een ongunstige reddingsdeal zal je gesprekspartner ook niet met veel plezier in zijn eigen organisatie verdedigen. Hij lag al onder vuur door de vorige mislukte deal en dan weer met de billen bloot moeten? Pijnlijk en vermijdbaar.

Reddingsgesprekken vragen juist om een andere benadering. Een klant op een goede wijze uit de problemen helpen, die jij niet hebt veroorzaakt. Als je dit goed aanpakt is het vaak het begin van een langdurige en commercieel interessante relatie. Hierbij een aantal aanwijzingen voor een reddingsgesprek, dat ik mij door de jaren heen heb aangeleerd.

- Kraak de falende concurrent niet af. Met een vlammend betoog over het onvermogen van ‘die ander’ zeg je eigenlijk dat de klant destijds een erg domme beslissing heeft genomen. Dat weet hij zelf ook wel. Wrijf geen zout in de wond.

- Toon begrip voor de beslissing die de klant destijds heeft genomen. Neem een deel van de schuld op je. Bijvoorbeeld door te zeggen dat je de eigen propositie nog beter had moeten communiceren of dat je zaken in het toenmalige gesprek hebt gemist. Het klinkt onderdanig, maar het is nodig om de gelijkwaardigheid in het gesprek terug te krijgen. Daarnaast zul je ook best zaken fout hebben gedaan, anders had je de deal destijds wel meteen gekregen. Kijk ook in de spiegel.
- Inventariseer wat er voor nodig is om de boel vlot te trekken. Welke inspanningen kun jij leveren om de schade voor de klant te beperken. Focus je in de eerste plaats op deze zaken en niet op eisen en wensen voor toekomstige series, projecten of bestellingen. Maak dus geen packagedeal dat je alleen wilt helpen als de klant zich verplicht om in de toekomst ook bij jou af te nemen. Als je de klant uit de problemen kunt helpen, red hij zijn gezicht, zowel naar zijn interne organisatie als naar zijn eigen klanten. Die vervolgbestellingen komen dan echt wel vanzelf.
- Wat er feitelijk moet gebeuren verschilt natuurlijk van geval tot geval. Soms moet er simpelweg een nieuwe partij producten worden geleverd, maar meestal ligt het gecompliceerder. Dan zijn er defecte exemplaren van de klant in het veld en moeten er dure servicebezoeken worden gedaan of moet een slecht werkend softwaresysteem worden geconverteerd naar een eigen systeem. Wat het ook is, denk mee, wees creatief en coulant.
- Spoor je eigen organisatie aan om zich ook tot het uiterste in te spannen om de reddingsoperatie te helpen slagen. Dat vergt soms overwerk, bijzondere levertijden of het omzeilen van interne regels. Sta voor je zaak en krijg je eigen collega's mee. Vergeet achteraf niet om je collega's te bedanken en hen te laten meevieren met dit succes en het ook waarschijnlijk binnenhalen van een duurzame relatie met de klant.
- Houd de klant stap voor stap op de hoogte van de ontwikkelingen van de uitgewerkte oplossing, communiceer veel en bevestig belangrijke afspraken. Als je met andere mensen praat in de organisatie van de klant, wees dan positief en complimenteus over je gesprekspartner.
- Als je de klant daadwerkelijk hebt geholpen om zijn problemen op te lossen, dan is het tijd te gaan praten over de toekomstige samenwerking. En die wordt ongetwijfeld langdurig en lucratief.

Commerciële professionaliteit heeft vele facetten. Maar een klant uit de problemen helpen, die veroorzaakt zijn door een concurrent, is een grote kans om te bewijzen hoe goed en professioneel je zelf bent. En hoe denk je dat deze uit de problemen geholpen klant over je zult praten in de markt? Juist ja, een betere ambassadeur kun je je niet wensen.