

## **Artikel: Op zoek naar de mobilizer**

Het valt tegenwoordig niet mee om effectief te opereren in de complexe verkoop als sales professional. Waar je vroeger met een of twee personen contact onderhield, lijkt de DMU op dit moment alsmar groter te worden. Volgens onderzoek van CEB-research bestaat tegenwoordig de gemiddelde DMU bij complexe inkooptrajecten uit 5,4 personen. Zij hebben niet alleen verschillende rollen, maar ook verschillende perspectieven, motieven, belangen en opvattingen. Hoe groter de DMU wordt, hoe kleiner de kans is, dat er een consensus wordt bereikt wat uiteindelijk moet leiden tot koopbereidheid. Steeds vaker lopen dit soort salestrajecten grote vertragingen op of lopen geheel vast. DMU-leden kiezen liever voor de status quo, want ze zien verandering als lastig, bedreigend of onwenselijk.

### **Niet een voor een**

De meeste sales professionals gaan deze verandering te lijf door alle 5,4 DMU leden een voor een over de streep te trekken. Dit betekent in de praktijk een enorme extra investering in tijd en moeite. Je moet deze DMU in kaart brengen, alle individuele personen te spreken krijgen, hun eigen belangen, wensen en eisen inventariseren en dit alles coördineren, zodat je een consistent en voor hen allen acceptabel voorstel kunt maken. In de praktijk loop je met deze aanpak tegen grote problemen aan, zoals onverenigbare standpunten van individuele DMU-leden, opspelende interne politiek en de onwil om als eerste knopen door te hakken. Deze manier van werken is dus niet aan te raden.

Zoals beschreven in het uitstekende boek *The Challenger Customer* (2015 Adamson, Dixon, Spenner en Toman) is er een betere en efficiëntere aanpak. De schrijvers hebben uitvoerig onderzoek gedaan naar complexe salestrajecten en vastgesteld dat je je in eerste instantie niet moet richten op de hele DMU, maar specifieke leden hieruit moet benaderen en wel diegenen, die intern een inkoopproces kunnen mobiliseren. Deze zogenaamde 'mobilizers' zijn in staat om je als sales professional te helpen om een traject succesvol af te ronden, zonder dat het onderweg ergens strandt. Maar er zijn ook 'talkers' (de praters) en 'blockers' (de blokkeerders), die je juist niet wil benaderen, omdat zij de deal niet verder helpen of zelfs laten stranden.

### **Zeven verschillende profielen**

Het onderzoek van CEB-research heeft zeven verschillende profielen gevonden van de meest voorkomende DMU-leden, die actief zijn bij een complex inkooptraject.

In een artikel van het CEB in Harvard Business Review (The-End-of-Solution-Sales-August-2012) is een bondig overzicht gegeven van deze profielen:

1. **Doorzetters.** Zijn altijd op zoek naar goede ideeën, zowel binnen als buiten de eigen organisatie en zijn gemotiveerd om voortdurend de eigen organisatie te verbeteren. Als ze goede inzichten opdoen, maken ze zich sterk om deze in de eigen organisatie te implementeren, wat ook vaak lukt.
2. **Docenten.** Worden door de eigen collega's veelvuldig geraadpleegd om hun inbreng. Zijn gepassioneerd en enthousiast. Ze zijn communicatief sterk en vinden het fijn om ideeën te delen en kunnen goed anderen overtuigen om in een bepaalde richting te gaan.
3. **Sceptici.** Zijn terughoudend als het gaat om complexe projecten en geven vrijwel overal commentaar op. Ze verwachten een goede onderbouwing en sterk bewijs en hebben altijd redenen waarom dingen niet zullen lukken, of slechter uitpakken in de praktijk.
4. **Gidsen.** Zijn op de hoogte van informatie uit de eigen organisatie die ergens anders vrijwel niet voorhanden is. Ze delen de laatste roddels met anderen, zodat ze meer gezien worden als senior of belangrijker zijn dan hun echte functie.
5. **Vrienden.** Zijn erg toegankelijk, aardig, open en maken tijd voor iedereen. Ze helpen graag mensen buiten de eigen organisatie, zodat ze kunnen netwerken met andere stakeholders in de eigen organisatie.
6. **Klimmers.** Zijn voornamelijk gericht op het eigen belang. Ze zullen projecten graag steunen als ze daar zelf beter van worden en verwachten ook een beloning als een project slaagt. Daarnaast pochen ze graag over successen uit het verleden
7. **Blokkeerders.** Houden niet van verandering en zijn sterk gericht om zaken te houden zoals ze zijn. Ze hebben weinig interesse in het spreken met partijen buiten de eigen organisatie en willen deze dan ook niet actief helpen.

### **Gemiddelde verkopers benaderen de verkeerde profielen**

Hetzelfde onderzoek laat zien dat gemiddelde verkopers de neiging hebben om met drie profielen contact te zoeken, terwijl succesvolle verkopers juist drie andere profielen benaderen. Gemiddelde verkopers hebben het vaakst contact met Gidsen, Vrienden en Klimmers. Je zou deze drie profielen kunnen samenvatten als 'praters'. Ze zijn vriendelijk, benaderbaar en delen makkelijk informatie, wat hen aantrekkelijk maakt als gesprekspartner. Het is fijn om met ze te praten als verkoper, maar als je op zoek gaat naar het sluiten van contracten zijn ze niet echt nuttig. Ze zijn namelijk slecht in het creëren van consensus binnen een DMU van complexe inkooptrajecten. Zonder consensus blijven deze projecten dan ook hangen en stranden dan ook in veel gevallen voortijdig.

## Wie zijn de mobilizers

Succesvolle verkopers in een complexe salesomgeving richten zich voornamelijk op Doorzetters, Docenten en Sceptici, dit zijn de mobilizers. Zij zijn veel beter in staat om consensus tot stand te brengen binnen een DMU. Dat wil niet zeggen dat gesprekken met mobilizers gemakkelijk verlopen, in tegendeel. In de interactie met mobilizers kun je veel pittige vragen verwachten. Als je ze uitdaagt met vernieuwende ideeën, zullen ze die niet zonder meer aannemen. Doorzetters willen het naadje van de kous weten, Docenten willen veel achtergronden horen omdat ze zelf graag kennis overdragen en Sceptici omdat ze graag anderen willen testen en stevig zullen doorvragen of er geen gaten in je ideeën zijn te schieten. Gesprekken met mobilizers kunnen dan ook intimiderend overkomen, maar juist de scherpste van de gesprekken is een teken dat een mobilizer geïnteresseerd is.

## Geen traditionele verkoopmethode

Mobilizers zijn vooral gericht op het realiseren van productieve verandering binnen hun eigen organisatie. Ze zijn dan ook niet echt geïnteresseerd wie jij bent als bedrijf of welke producten of diensten je te leveren hebt. Als je ze benadert met een traditionele verkoopmethode door veel open vragen te stellen over hun behoeften, wensen en waarvan ze 's nachts wakker liggen, haken ze af. Je moet dus echt de rol van 'challenger' aannemen, want ze zitten vooral te wachten op experts van buitenaf die ze uitdagen met innovatieve ideeën en inzichten.

## Herkennen van een mobilizer

Het feit of iemand de eigen organisatie kan mobiliseren heeft weinig te maken met hun rol, functie of senioriteit. Veel verkopers is geleerd om "zo hoog mogelijk in de boom" contact te zoeken binnen de organisatie van potentiële klanten. Maar de tijd dat een directielid eigenhandig een project wil goedkeuren is grotendeels voorbij. Een directeur of CEO kan dus net zo goed een prater of blokkeerder zijn en kan ook totaal de verkeerde contactpersoon zijn om je op te richten.

De grote vraag is dan ook, hoe je wel erachter komt dat je hebt te maken met een mobilizer en niet met een prater of blokkeerder. De beste manier is om tijdens de eerste fase van een gesprek de ander een innovatief idee of nieuw inzicht over hun business voor te leggen. Dan zijn er over het algemeen drie mogelijke reacties: accepteert de ander zonder vragen je idee, wordt het idee direct verworpen of wordt je getest met pittige vragen. In het laatste geval zit je goed. Pittige vragen zijn een teken dat je hebt te maken met een mobilizer. Als je idee direct wordt geaccepteerd heb je waarschijnlijk te maken met een prater. Als je idee direct wordt verworpen heb je blijkbaar geen goed doordacht idee voorgelegd of heb je te maken met een blokkeerder.

Een tweede belangrijk teken dat je hebt te maken met een mobilizer is het vooral praten in termen van voordeel voor de eigen organisatie, in plaats van voordeel voor zichzelf als persoon. Dat is namelijk een sterk signaal dat je met een Klimmer hebt te maken, die vooral voor eigen belang gaat. Een laatste manier om mobilizers op het spoor te komen is het checken of ze daadwerkelijk zaken voor elkaar kunnen krijgen. Als je hen bijvoorbeeld vraagt voor een follow-up gesprek met andere belangrijke DMU-leden, krijgen ze dat dan voor elkaar? Als het niet lukt, of er volgt een oorverdovende stilte, dan weet je genoeg. Geef daarom huiswerk op aan het einde van het gesprek om te controleren of ze echt gemotiveerd zijn om als mobilizer actief te worden.

### **Conclusie**

Wil je als verkoper succesvol zijn in complexe verkooptrajecten moet je bij de juiste DMU-leden aan tafel komen. Gemiddelde verkopers hebben de neiging om te gaan voor de makkelijkste weg en komen dus vaak met Gidsen, Vrienden en Klimmers aan tafel. Deze 'praters' verstoren echter een soepele consensus binnen de DMU, in plaats van te helpen. Doorzetters, Docenten en Sceptici zijn de beste profielen om je op te richten. Ze kunnen een DMU mobiliseren en je helpen om een project erdoor te krijgen. Zorg er wel voor dat je ze uitdaagt met innovatieve informatie en voer dus geen klassiek verkoopgesprek met hen.