

### **Uitdagen of niet uitdagen?**

Het verkoopvak staat niet bekend om haar innovatieve karakter. Als je de eerste echte salesmethode (de 'NCR primer' uit 1887) er op naslaat, zal een groot deel van de huidige commercieel professionals er genoeg in herkennen. In al die jaren is het verkoopvak maar mondjesmaat ontwikkeld en veranderd. Tegenwoordig zijn in veel complexe salesomgevingen methoden als SPIN-selling en Solution Selling nog steeds dominant, terwijl ze respectievelijk in 1988 en 1994 het licht zagen.

Zowel SPIN-selling als Solution Selling zijn salesmethoden waar vraagtechnieken centraal staan. De kern van deze methoden is de klant bevragen om alle wensen en eisen in beeld te brengen. Je vuurt vier spinvragen af om te komen tot een 'nuttig effect' of je werkt negen Solution Selling boxen door, totdat je de zogenaamde 'pijn' op tafel krijgt. Hierna formuleer je een businesscase waarin je de pijn koppelt aan de toegevoegde waarde van je product of dienst. En voilà, een nieuwe deal staat in de stijgers.

Toch lijken deze methoden ondertussen slechts te raken. De meeste klanten en prospects hebben niet meer zo'n zin om in deze uitgebreide vraagprocessen mee te gaan. Ze vragen zich af waar de meerwaarde ligt om een potentiële leverancier 40 minuten lang bij te praten over de eigen wensen en problemen. Ze hebben intern al goed nagedacht waar pijnpunten zitten in de organisatie. Ze verwachten van leveranciers dat ze nieuwe ideeën en mogelijkheden aandragen waarover ze zelf nog niet hebben nagedacht.

### **Onderzoek**

Gelukkig is het salesvak de laatste jaren weer in beweging. De onderzoeken van CEB (nu onderdeel van Gartner) in 2011 en 2015 hebben een kleine revolutie veroorzaakt. Het CEB onderzocht de gedragingen van meer dan 6.000 sales professionals wereldwijd. De belangrijkste vraag die ze hebben onderzocht is: "Van alle zaken die een sales professional goed *kan* doen, welke zijn nu relevant voor de performance en resultaat?" Naar aanleiding van deze onderzoeken introduceerde het CEB onder andere de Challenger Sales methode. Er zijn uiteraard nog meer relevante onderzoeken verschenen in de afgelopen jaren, onder andere van The Rain-group in 2014, waaruit zij 'Insight Selling' hebben ontwikkeld.

In dit artikel kijk ik naar een aantal kernelementen uit Challenger Sales en zal ik de vraag beantwoorden of het nuttig is om deze nieuwe methode te adopteren in je eigen verkooppraktijk.

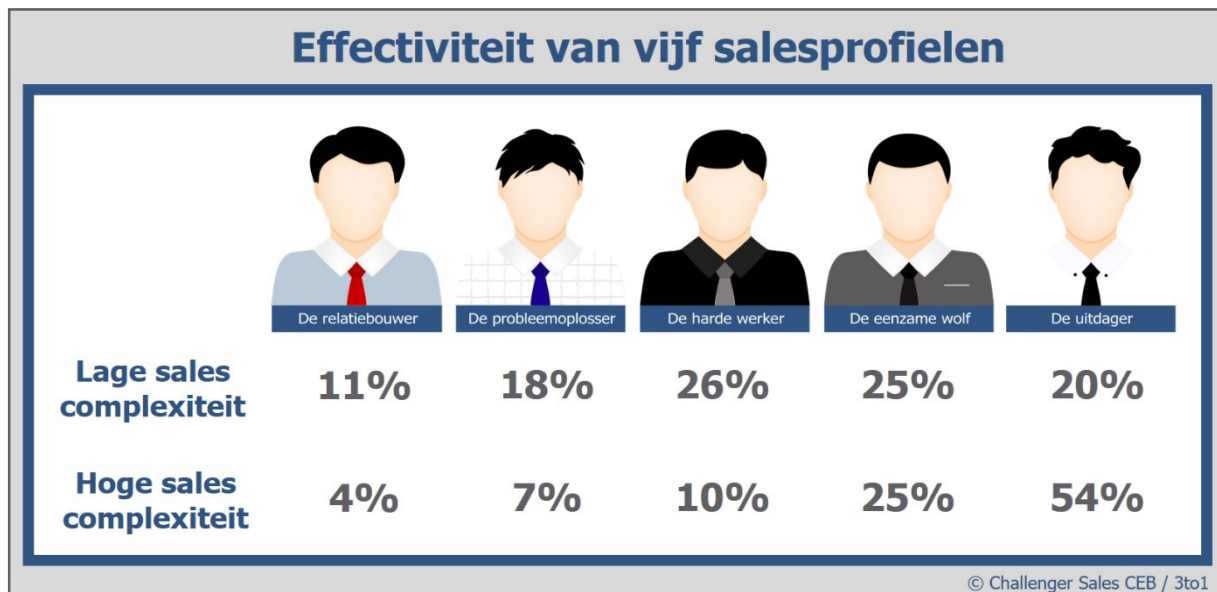
### Vijf profielen

Na een grondige analyse van het CEB van alle verzamelde data blijkt dat er vijf duidelijke profielen voor sales professionals zijn. Voor alle profielen geldt dat ze beschikken over een goede basis communicatie en commerciële vaardigheden en voldoende product- en marktkennis bezitten. De profielen zijn dan ook datgene waarop ze zich onderscheiden van de basisnorm.

- De eerste is **de harde werker** (21% van de groep). De naam zegt het al: hij komt als eerste en gaat als laatste, hij doet meer telefoontjes en bezoekt meer klanten dan zijn collega's. Hij zet altijd dat stapje extra en geeft niet snel op. Daarbij is hij zelf startend, intrinsiek gemotiveerd en geïnteresseerd in feedback en ontwikkeling.
- De tweede is **de uitdager** (27% van de groep). Iemand met een andere kijk op de wereld. Hij geeft altijd zijn mening, ook als die afwijkt van zijn omgeving. Hij begrijpt de business van de klant erg goed en hij probeert ook altijd zijn klanten iets nieuws te leren. Een echte debater, die soms licht provocerend of uitdagend naar zijn klanten is.
- De derde profiel is **de relatiebouwer** (21% van de groep). Hij bouwt en onderhoudt sterk persoonlijke relaties in de organisatie van de klant. Hij is vrijgevig met zijn tijd voor anderen en is een echte serviceverlener: hij werkt hard om te zorgen dat zijn klanten alles krijgen wat ze nodig hebben. Hij kan met vrijwel iedereen opschieten.
- Het vierde profiel is **de eenzame wolf** (18% van de groep). Dit is iemand die helemaal zijn eigen weg en eigen instinct volgt in plaats van de regels en procedures te volgen. Hij is dan ook echt zelf-bewust en zijn motto is dan ook: my way or the high way. Dat maakt hen dan ook echt lastig om te managen en onder controle te houden.
- Het vijfde profiel is **de probleemoplosser** (14% van de groep). Vind niks leuker dan moeilijke vragen en uitdagingen van zijn klanten oplossen. Hij reageert dan ook enthousiast als interne en externe stakeholders problemen aan hem voorleggen. Die zal hij met veel oog voor detail proberen op te lossen.

## Het winnende profiel

In welk profiel herken je jezelf het beste? En welk profiel zal in jouw verkoopomgeving het meest succesvol zijn? Het antwoord staat in de grafiek. Het CEB heeft een onderscheid gemaakt tussen een verkoopomgeving met een lage complexiteit en hoge complexiteit. Vrij vertaald: transactionele verkoop en Solution Selling verkoop. De percentages geven aan welke profiel de meeste kans heeft om succesvol te zijn.



Als we kijken naar transactionele verkoop dan zijn de percentages redelijk verdeeld over de profielen. De harde werker en de eenzame wolf zijn het meest effectief. Opvallend is dat de relatiebouwer de minste kans heeft, slechts 11%. Als we kijken naar een Solution Selling omgeving, dan zijn de percentages veel extremer verdeeld. De uitdager heeft de grootste kans om hier succesvol te zijn, liefst 54% terwijl de relatiebouwer nauwelijks kans heeft, slechts 4%.

## Welke strategie

Wat betekenen deze cijfers voor de moderne sales professional? Voor een transactionele salesomgeving met lage complexiteit niet zo heel veel. Blijf hier doen wat je al deed: hard werken en lekker eigenzinnig zijn. Bedenk je alleen dat het puur richten op de relatie het minste bijdraagt aan je succes. Voor salesprofessionals in een complexe omgeving zijn de lessen veel groter. Je voornamelijk richten op het bouwen van goede relaties met klanten is niet effectief. Je moet blijkbaar een andere strategie kiezen: je moet de klant uitdagen!

## **Waarom is uitdagen effectief?**

Naast het feit dat klanten weinig trek meer hebben om door een vragen-trechter te worden getrokken speelt er nog iets anders. Je bent de verkoper van verandering geworden. Je vraagt je klant niet meer een oplossing van je te kopen om zijn pijn over een bepaald issue te verzachten. Het leveren van oplossingen betekent tegenwoordig grote veranderingen in de organisatie van je klant. Dit brengt risico's, onzekerheden en onenigheid binnen de DMU met zich mee, wat een klant ertoe neigt om juist te kiezen voor de status quo: niks doen dus.

Een sales professional in een complexe omgeving heeft dus als voorname taak om het gedrag van zijn klant te veranderen. Je wilt hem laten inzien dat kiezen voor de status quo een slechtere keus is dan kiezen voor verandering. Om dat voor elkaar te krijgen, moet je je klanten anders laten nadenken. Je moet ze anders laten kijken naar de manier waarop ze op dit moment opereren. Er is maar één profiel dat hiertoe in staat is, en dat is de uitdager.

Natuurlijk heb je sterke communicatievaardigheden en interpersoonlijke skills nodig en uiteraard stel je nog steeds nuttige vragen aan je gesprekspartner. Maar dat is slechts een voorwaarde. Wil je een klant anders laten nadenken moet je hem prikkelen, licht provoceren en een schouderduwtje geven om hem uit zijn huidige manier van denken te krijgen. Hoe werkt dit in de praktijk?

## **Hoe gaat een uitdager te werk?**

Er zijn drie belangrijke aspecten aan de manier waarop je als uitdager te werk gaat.

### **1. Lever unieke inzichten**

Je leert een klant iets nieuws en waardevol over zijn markt, zijn business of zijn klanten. Je levert een uniek inzicht over de wereld waarin je klant opereert. Deze inzichten gaan over hoe de klant concurrerender kan werken, nieuwe markten kan aanboren, risico's kan inperken of kosten kan reduceren. Unieke inzichten zijn ideeën die een klant verrassen, aan het denken zetten of verwarren. Je start een discussie waarin je een klant meeneemt buiten zijn huidige gedachtengoed. Het is een uitgangspunt om samen met de klant kritisch te kijken naar zijn huidige manier van werken. Dit is nodig wil je überhaupt kans maken om zijn gedrag te veranderen. Uiteraard leid je inzicht uiteindelijk tot een potentiële oplossing die je kunt bieden.

In een wereld waarin je klanten toegang hebben tot zoveel informatie, is het geven van unieke inzichten niet gemakkelijk. In grote organisaties werken marketeers, onderzoekers en businessanalisten, die de sales afdeling kunnen helpen met het opsporen en formuleren van unieke inzichten. In een kleinere organisatie ben je hiervoor vaak aangewezen op je eigen team.

## **2. Maatwerk in communicatie**

Het krachtig communiceren van unieke inzichten is het belangrijkste onderscheidende aspect aan de uitdager. Het succes hiervan wordt medebepaald door het feit dat je maatwerk levert hoe een uniek inzicht wordt gecommuniceerd. Bij een gesprek met een CEO leg je inzichten en de gevolgen hiervan anders uit, dan als je praat met bijvoorbeeld iemand van IT, R&D of marketing. Als uitdager heb je dus het vermogen nodig om een uniek inzicht, zo te kneden dat het perfect aansluit bij de persoonlijke business omgeving van je gesprekspartner.

## **3. Controle over het salesproces**

De uitdager is assertief en standvastig tijdens het salesproces. Assertiviteit wordt nogal eens verward met belerend, irritant of zelfingenomenheid. Uitdagend of licht provocerend gedrag wordt dan ook opgevat als een negatieve of neerbuigende instelling. Dat is niet hoe een uitdager werkt. Aan de assertiviteit van een uitdager kun je zien dat hij standvastig is op zijn positie en de discussie aangaat als de klant hem daarover kritisch bevraagt. Een uitdager zorgt voor een bepaalde spanning in het gesprek, waarin zijn doel niet is om consensus of harmonie na te streven (zoals een relatiebouwer doet).

De assertiviteit van een uitdager is ook te merken als het gaat over pricing en geld. Als de klant om korting vraagt zal een uitdager hier niet op ingaan, maar hij zal het gesprek herleiden naar de oplossing. Hij werkt aan overeenstemming over de waarde van de oplossing, en niet over de kosten. Verder werkt een uitdager aan het op gang houden van het beslissingsproces. Hij zal op een positieve manier lichte druk uitoefenen om te voorkomen dat een deal verzand in interne politiek bij de klant. Als je een klant een uniek inzicht wil geven, moet je de klant proberen uit zijn comfortzone te halen. Je moet laten zien dat zijn wereld er anders uitziet dan hij denkt. Hier is assertiviteit voor nodig, maar wel op een gecontroleerde, diplomatieke en empathische manier.

### Uitdagen of niet uitdagen?

Is het nuttig om een Challenger Sales strategie te adopteren? Er is een aantal belangrijke overwegingen om rekening mee te houden:

- **Complexiteit sales omgeving.** Hoe complexer de salesomgeving hoe meer impact uitdagers hebben. Denk hierbij aan een DMU van minstens 3 personen, een salescyclus die 4 maanden of langer duurt en waarbij je oplossing veel impact heeft op diverse afdelingen van je klant. Bij eenvoudige salesprocessen heeft een challenger strategie onvoldoende toegevoegde waarde.
- **Talent sales professional.** Als salesprofessional moet je het juiste talent hebben. Een gezonde dosis assertiviteit, stevig in de schoenen staan, plezier hebben in debatteren en geen natuurlijke neiging tot pleasen. Een echte relatieverkoper omscholen tot uitdager heeft weinig kans van slagen.
- **Kunnen creëren van inzichten.** Om te komen tot scherpe inzichten die klanten verrassen en uitdagen moet je back-office hiervoor uitgerust zijn. Er is onderzoek, analyse en samenwerking tussen verschillende afdelingen voor nodig en voldoende resources moeten worden vrijgemaakt. Je kunt niet van een salesafdeling verwachten deze inzichten zelfstandig te achterhalen. Het is een gezamenlijke inspanning van de hele organisatie.
- **Inrichten nieuwe processen.** Challenger sales vraagt andere processen dan bijvoorbeeld Solution Selling. Het salesteam moet worden getraind en gecoacht, nieuwe inzichten verzameld en gecommmercialiseerd en de rolverdeling tussen sales, marketing en andere afdeling moet opnieuw worden afgestemd. Dit vraagt een goed plan en scherpe executie.

### Conclusie

SPIN-selling en Solution Selling zijn in complexe salesomgevingen niet meer afdoende om voor klanten de ideale businesscase te formuleren. Om klanten met hun alsmat uitdijende DMU's in beweging te brengen, zijn scherpe inzichten nodig die uitdagen, verrassen en provoceren. Het uitdagerprofiel heeft de meeste kans om succes de status quo bij klanten te doorbreken en een veranderingsproces op gang te brengen. Houd rekening met diverse overwegingen of het integreren van het Challenger Sales model voor je eigen organisatie succesvol kan zijn.