

We verkopen verandering

Als je klant jouw producten of diensten heeft gebruikt of geïmplementeerd, hoe ziet zijn wereld er dan uit? Schets je voor hem deze situatie zodat alle positieve veranderingen duidelijk worden? Wat hij gaat besparen, verdienen of welke problemen kan hij voorkomen? Maak je een scherpe ROI, een glasheldere businesscase of gebruik je succesverhalen van andere klanten om je gesprekspartner over de streep te trekken? Je bent niet de enige. Vrijwel iedere commercial professional in een complexe salesomgeving praat uitvoerig over de positieve gevolgen van zijn product of dienst. Het probleem is alleen, dat je hiermee over verkeerde dingen praat.

Grotere DMU

Een van de belangrijkste trends in de complexe sales is het aantal toegenomen DMU-leden. Waar je voorheen met 2 of 3 personen te maken had, zijn er tegenwoordig gemiddeld 5,4 personen bij de besluitvorming betrokken (CEB-research 2015). Zij vertegenwoordigen allemaal een onderdeel of afdeling binnen de organisatie van de klant. Dat betekent dat je als salesprofessional te maken hebt met inkoop, techniek, marketing, financiën, juridisch, logistiek, gebruikers en algemeen management.

Het grootste probleem van deze veelvoud aan DMU-leden is dat zij vrijwel allemaal verschillende ideeën, perspectieven, motieven, belangen en opvattingen hebben over jouw product of dienst. Hoe goed je je businesscase ook formuleert, het zal bijna nooit de hele DMU in één keer over de streep trekken. Daarbij krijgen juridische en financiële DMU-leden een steeds belangrijker rol toebedeeld. Zij bekijken de zaak vooral vanuit potentiële risico's en controleren hierbij of de continuïteit van de organisatie niet te veel in het geding komt. Dit betekent in de praktijk dat veel salestrajecten stranden omdat de DMU er niet uitkomt. Te veel betrokkenen kiezen liever voor een status quo (nietsdoen) dan risico te lopen met jouw nieuwe product of dienst.

Veranderen van huis?

Stel, je woont op dit moment in een prettig huis met je gezin. Het huis voldoet voor je gevoel redelijk goed aan je belangrijkste wensen en eisen en je bent dan ook niet actief op zoek naar iets anders. Op een verjaardag raak je aan de praat met iemand, die makelaar blijkt te zijn. Hij vraagt hoe je ideale huis eruitziet en welke woonwensen je hebt. Hij vertelt je daarna dat er binnenkort een huis op de markt komt dat perfect voldoet aan al deze wensen. Een buitenkansje! Je hebt hem al verteld dat je niet zoekende bent maar toch schetst hij je een beeld hoe geweldig dit huis bij je past. Hoewel je enthousiast bent gemaakt, denk je ook aan het gedoe van

verhuizen: stress en risico's bij het verkopen en kopen van een huis, gezeul met alle spullen, een nieuwe school regelen voor de kinderen al die honderd andere zaken die bij het verhuizen komen kijken. Kort gezegd: je kiest uiteindelijk liever voor de status quo dan te kiezen voor dat prachtige beeld van een nieuw huis. In dit geval was de DMU nog klein, jij en misschien je partner die meeluistert. Stel je voor, dat de makelaar 5,4 DMU-leden, ieder met hun eigen bezwaren, zou moeten overtuigen. De kans op succes was dan nog kleiner geweest.

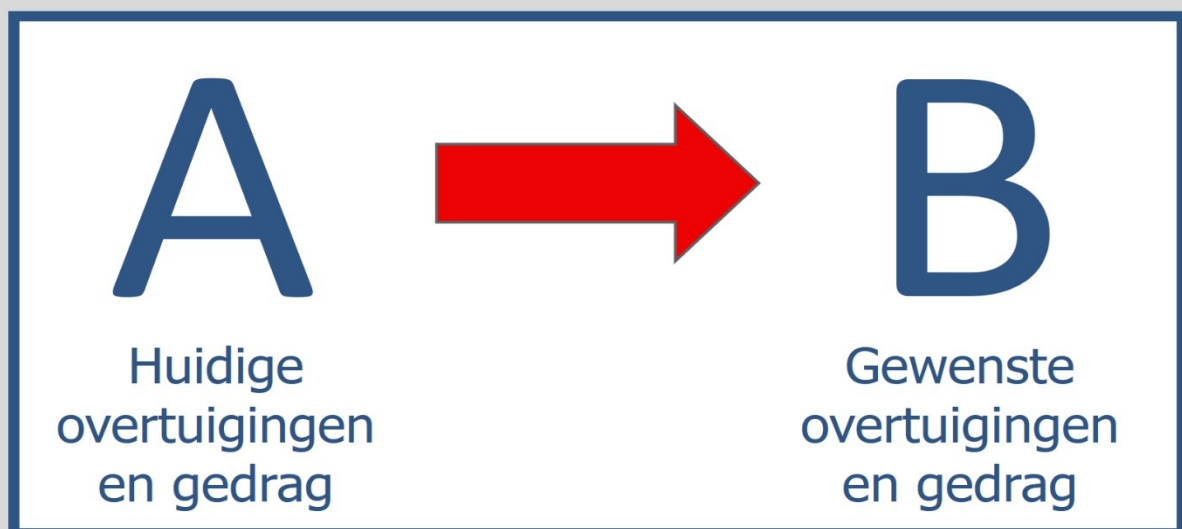
De pijn van hetzelfde

Wanneer zou deze makelaar wel succesvol zijn geweest om een goede businesscase voor je te maken? Hij heeft in ieder geval zijn best gedaan om alle voordelen van dat nieuwe huis aan je te verkopen. Wat hij heeft nagelaten is eerst op zoek te gaan naar de pijn van de huidige situatie. Zolang jij als klant niet voldoende overtuigd bent dat de nadelen van de huidige situatie groter zijn dan de nadelen van het veranderen, zul je niet meegaan in de gedachtegang van de makelaar. Hij moet dus niet met jou praten over de voordelen van een nieuw huis maar had eerst moeten doorvragen naar de nadelen van je huidige huis. Misschien begint je huidige huis toch wat klein te worden met opgroeiende kinderen, wil je liever een grotere tuin of erger je je steeds vaker aan de drukte in de buurt.

Mentale model van de klant

In het boek *The Challenger Customer* van Adamson, Dixon, Spenner en Toman, worden deze twee situaties beschreven als het A- en B-model. Hierbij staat de A-situatie voor de huidige overtuigingen en gedrag van de klant. Het is een manier waarop ze nu de wereld beschouwen. Dit gedrag en deze overtuigingen zijn vaak latent en diepgeworteld. De B-situatie staat voor de gewenste overtuigingen en gedrag, waarbij ze open staan voor jouw oplossing.

Het veranderen van het mentale model van de klant



© Challenger Customer



Eerst over A

Veel salestrajecten stranden omdat binnen de alsmaar groter wordende DMU gekozen wordt voor de veilige oplossing: status quo (nietsdoen). Ze kiezen daarvoor omdat de pijn van het veranderen groter wordt ingeschat dan de pijn van de status quo. Willen we als commercial professionals een DMU overtuigen van de voordelen van onze propositie, moeten we dus eerst praten over de A-situatie. Dat is precies de uitdaging voor veel commercial professionals. We discussiëren veel te veel over de positieve gevolgen van onze propositie en niet voldoende over de pijn van de huidige situatie. De focus bij de start van een salestraject moet dus liggen in het systematisch in kaart brengen van de nadelen van de huidige situatie. Hierbij moeten we de organisatie breed inventariseren en de impact voor alle betrokken afdelingen kwantificeren. Daarbij moet je voor een DMU scherp in beeld brengen dat veranderen minder kost dan blijven doorgaan met de huidige werkwijze.

Verandering verkopen

Wil je in een complexe salesomgeving succesvol blijven opereren, moet je een stap verder gaan dan alleen een 'oplossing' verkopen. Je moet je eerst richten op de huidige overtuigingen en gedrag van de DMU-leden. Dit betekent dus niet alleen braaf de klant uitvragen via een methode als solution selling of consultative selling. Het is eerst de klant challengen met de inzichten en ideeën, dat hun huidige manier van werken ze veel meer kost (of minder oplevert) dan ze denken. Deze pijn over het heden moet groter worden dan de pijn die een verandering met zich meebrengt. We verkopen dus in eerste instantie de verandering. Dan pas onze oplossing.