

RELATIEMANAGEMENT IN 7 STAPPEN

Klanten stellen vandaag de dag de allerhoogste eisen.

- Als ze weinig willen betalen dan kiezen ze voor de allerlaagste prijs.
- Als ze gemak belangrijk vinden, dan willen ze ook dat het hen echt gemakkelijk gemaakt wordt.
- Als ze waarde hechten aan deskundig advies dan willen ze ook maximale tijd en aandacht, en het gevoel hebben de enige klant te zijn.
- Als ze ons bellen accepteren zij geen nee, en 'te laat' wordt beschouwd als een teken van onvermogen van de leverancier.
- Als ze een hoge mate van service willen dan willen ze ook de maximale service op alle gebieden.
- Als ze een totaal productaanbod willen dan willen ze ook alle mogelijke producten gecombineerd zien.
- Als ze een totaal leverancier willen dan willen ze met zo weinig mogelijk leveranciers zaken doen.

Welke eisen klanten ook stellen, ze stellen ze steeds hoger. In deze context moeten we ervoor zorgen dat we steeds waarde voor de klant creëren.



SellingNet[®]
TRAINING COACHING ADVIES

Eén van de aspecten die voor klanten waarde creëert is tijd (is geld). Door de techno-logische vooruitgang van de laatste tien jaar heeft het begrip tijd een andere waarde gekregen. Leveranciers die te veel tijd vragen van een klant - wegens ongemak, oponthoud of onachtzaamheid - merken dit ogenblikkelijk in hun resultaten. Met oponthoud jaag je de klant binnen de kortste keren op de kast. Klanten hebben geen zin meer om te wachten. Wanneer er gevraagd wordt "wanneer?" kun je niet meer antwoorden "zo spoedig mogelijk". Reactiesnelheid is een sleutelbegrip geworden. De tijd tussen het ontstaan van een behoefte en de bevrediging ervan wordt alsmaar korter. Hiervoor dient men als organisatie opent te staan.

Service en deskundigheid is een volgend aspect dat de waarde van een product voor onze klant kan verhogen. Wat echter eens gold als uitzonderlijk, is nu gemeengoed geworden. Een ander waardeaspect voor de klant is nog steeds kwaliteit. Hoewel onze producten veel gestandaardiseerd zijn, blijft kwaliteit een belangrijke waarde. Zo ook de kwaliteit van onze diensten en onze processen.

Productvernieuwing en innovatie is het sleutelwoord tot het geven van waarde aan de klant om zijn primaire proces te vergemakkelijken, te versnellen of goedkoper te maken. Daarom wil de klant graag kopen bij servicegerichtes en innovatieve bedrijven. Willen we 'in business' blijven dan moeten we aan de steeds hogere verwachtingen van klanten voldoen. Meer focus, discipline, kennis en kunde is nodig om klanten te krijgen en vast te houden.

Organisaties zullen moeten (verder)bouwen aan een creatieve en naar buiten gerichte organisatie. In een creatieve organisatie staat

het begrip identiteit centraal.

Identiteit wordt onderscheiden in:

- Een interne identiteit 'wie zijn we en waar staan we voor?' en
- Een externe identiteit 'wie is je klant en wat is en wil hij?'

De interne identiteit van een organisatie is het geheel aan waarden en normen van de gezamenlijke medewerkers van de organisatie die voortkomen uit en geworteld zijn in de historie van het bedrijf en zichtbaar zijn in de missie en visie waarmee en van waaruit gewerkt wordt aan de toekomst. Het is het collectief besef van individuele medewerkers waardoor men in organisatie termen weét wie men is en waar men voor staat. Deze identiteit vormt enerzijds het bindmiddel in de organisatie hetgeen tot uitling kan komen in een sterke eigen 'wij cultuur'. Anderzijds vormt de identiteit voor individuele medewerkers de zingeving en de bezieling voor het handelen en de rechtvaardiging om een bijdrage aan de eigen organisatie te leveren. Het grote belang van een sterke identiteit is gelegen in het feit dat men zelfverzekerder kan optreden, zowel intern als extern, doordat men goed weet waar de eigen organisatie voor staat en welke zinvolle bijdrage men daaraan levert. Dat levert voor de buitenwereld een consistent en duidelijk beeld op, hetgeen vertrouwen wekt bij afnemers - die een dergelijk geloof in eigen kunnen bijna als aanstekelijk ervaren.

De belangrijkste managementstijl die nodig is om een sterke interne identiteit te bewerkstelligen en te onderhouden, bestaat uit stimulerend, ondersteunend en faciliterend peoplemanagement. Hierin fungeert de leider als een coach die naast zijn mensen staat en hen stimuleert om hun eigen kwaliteiten optimaal te benutten. Het is een persoon die doelstellingen levend houdt door het actief voortleven van de waarden en normen en van de missie en visie van het bedrijf.

De externe identiteit bestaat uit het beeld of imago dat de organisatie oproeft. Het wordt samengesteld uit het geheel aan directe of indirecte ervaringen met het bedrijf. Dat kunnen recente ervaringen zijn, maar ook ervaringen uit het verleden. Op basis van eigen ervaring of op basis van wat men hoort, ziet of leest (denk hierbij ook aan social media) over het bedrijf vormt men zich een beeld van de organisatie. In de ogen van het bedrijf kan dat beeld terecht of onterecht, gewenst of ongewenst zijn, maar het vormt wel de realiteit van waaruit de betreffende klant het bedrijf benadert. Dat beeld is dus een realiteit die van invloed is op een mogelijke koopbeslissing.

Als we een bedrijf zien als de zender van beeldvormende informatie dan is er een aantal middelen dat een bedrijf nadrukkelijk in eigen hand heeft. Denk maar aan concrete sturingsinstrumenten als een website en advertenties. Maar denk ook aan de houding, opstelling en uitstraling van het eigen personeel of de mate van tevredenheid waarmee de klanten over het bedrijf denken en praten. Vooral die laatste twee 'instrumenten', eigen personeel en huidige klanten, worden vaak beschouwd als een autonome, niet te sturen factor. En toch zijn dat de allerbelangrijkste beeldvormers die zorgen voor recomandatie. En deze groepen beeldvormers zijn wel degelijk in positieve zin in te zetten voor het verspreiden van positieve beeldvorming. Dat vergt echter een intensief en zorgvuldig proces dat begint bij het bieden van een goed product dat geleverd wordt in een hechte 'organisatiecultuur' waarbinnen men een sterke eigen identiteit ervaart. In het hierboven geschetste model van de creatieve organisatie heeft het personeel een gezamenlijk doel en een collectieve externe gerichtheid waardoor men op een consistente, positieve manier naar buiten kan treden. Wanneer men in staat is om allereerst met de eigen klanten een open relatie van betrokkenheid te realiseren is een

belangrijke voorwaarde gecreëerd voor positieve recomandatie door deze groepen. Die betrokkenheid kan gerealiseerd worden door consequent en intensief aandacht te besteden aan relatie management. Dat vraagt allereerst om een klant- en relatiegerichte mentaliteit bij management en personeel. Dat vraagt tevens om een systematische aanpak. Hierna wordt het 7-stappen model gepresenteerd als methode om tot een systematische opzet en uitvoering van relatie management te komen.

7-STAPPEN PLAN

Stap 1: Interne identiteit bepalen (Wie zijn we?)

De eerste stap bestaat uit het bepalen van de interne identiteit: wie zijn we en waar staan we voor.

Stap 2: Interne identiteit externaliseren - Mission Statement (Wat willen we?)

Wat is een 'verkoopbare' missie voor ons bedrijf - 'wat willen we?' - én welke uitgangspunten dienen gehanteerd te worden bij het vorm en inhoud geven aan de contacten met klanten? Hoe vertaalt zich de missie in het huidige en toekomstige gedrag en handelen van verkoop en verkoopondersteuning?

Stap 3: Externe identiteit bepalen: klantsegmentatie (Voor wie?)

Hoe sturen we meer op langdurige en winstgevende relaties? Hoe dienen verkoopkosten te worden toegewezen? Wat zijn strategisch belangrijke klanten? Hoe wordt verkoopcapaciteit beter benut? Welke nieuw type klant zouden we willen hebben? In deze stap worden segmentatiecriteria bepaald.

Stap 4: Externe identiteit internaliseren: wensprofiel

(Wat willen zij?)

Als, op grond van het meten van externe identiteit, duidelijk is hoe verschillende klantengroepen tegen ons bedrijf aankijken en als ook duidelijk is door welke actoren of factoren ze mogelijk worden beïnvloed, is het zaak om de resultaten om te zetten in gerichte actiestappen. Dat kan door het opstellen van zogenoemde wensprofielen per klantengroep. Een wensprofiel is het beeld dat een klantengroep ideaal gesproken dient te hebben van ons bedrijf om tot een gunstige zakelijke transactie te kunnen komen.

Stap 5: Samenstellen gericht klantaanbod: klantvoordeelpakket

(Wat kunnen wij?)

Deze stap vormt de overgang van analyse naar actie. In de vorige vier stappen is de interne identiteit bepaald en vertaald in een mission statement, vervolgens is de externe identiteit bepaald en vertaald naar gedifferentieerde wensprofielen en gerichte klantdoelen. In deze stap komen interne en externe identiteit samen en worden vervolgens vertaald naar een gericht klantaanbod. Het grote belang van deze stap is dat de mission statement als verwoording en externalisering van de interne identiteit nadrukkelijk wordt vergeleken en 'gematcht' met het wensprofiel als resultante en internalisering van de externe identiteit. Concreet wordt hier de 'verkoopboodschap' ingevuld. Alleen zo kan een evenwichtig aanbod ontstaan dat recht doet aan wat intern mogelijk en gewenst is en tevens aansluit bij de beleving en de behoeften van klanten. Een gericht klantaanbod, 'klantvoordeelpakket', bestaat uit diensten en services die het bedrijf aan nieuwe en bestaande klanten (gedifferentieerd op basis van segmentaties) aanbiedt om de klantdoelen te realiseren.

Stap 6: Inzet van methoden en middelen

(Hoe gaan we dit organiseren?)

Als de eerste vier stappen (analyse) goed zijn gemaakt, volgen de stappen 5 ('Klantvoordeelpakket') en 6 eigenlijk vanzelf. We weten welke klantengroepen er zijn, wat we bij die verschillende groepen willen bereiken en wat we ze willen aanbieden. De inzet van methoden en middelen volgt daar logischerwijs op. In feite is elk middel en elke methode denkbaar omdat ze worden gekozen vanuit het besef van wat past bij de interne identiteit en wat aansluit bij de externe identiteit. Waar het hier vooral om gaat is dat methoden en middelen gedifferentieerd worden ingezet. Dat betekent: afgestemd op de wensen en specifieke kenmerken van klantengroepen of marktsegmenten. Dat gebeurt in feite vanzelf als we ons 'klantvoordeelpakket' samenstellen.

Stap 7: Controle en bijsturing

(Hoe zorgen we ervoor dat we dit doen?)

De laatste stap, die van controle en bijsturing, verdient vaak meer aandacht dan er doorgaans aan wordt gegeven. Vaak is alle aandacht gericht op het initiëren van activiteiten en wordt het meten van het effect van die activiteiten en op grond van de meting het aanpassen van nieuwe activiteiten als sluitpost gezien. Evaluatie, controle en bijsturing vormen de input voor het opnieuw doorlopen van de 7-stappen en daarmee tevens de voorwaarde voor het in stand houden van effectief en efficiënt verkoopmanagement. Het vormt tevens de garantie dat het geen eenmalige activiteit of exercitie is, maar een permanent proces van verbetering en verandering.

Evaluatie van een verkoopproces doorloopt de 7-stappen in omgekeerde volgorde, van onder naar boven, ofwel van stap 7 naar stap 1. De input voor evaluatie loopt via de marktkant, via de klant dus. Dat betekent dat stap 1 en 2 (interne identiteit meten en verwoorden in een mission statement) alleen worden geëvalueerd als de evaluatie van de externe identiteit daar aanleiding toe geeft. Dat kan concreet in stap 5 waar interne en externe identiteit samenkomen en vertaald worden in 'klantvoordeelpakketten', maar dat kan ook via evaluatie van de ingezette middelen (stap 6) wanneer het de personele middelen betreft (persoonlijke verkoop, persoonlijke uitstraling, etc.).

Ronald Swensson

www.sellingnet.nl

