

Neil Rackham over uitdagingen in sales

The Challenger Sale: de vierde doorbraak

PROFESSOR NEIL RACKHAM (VISITING PROFESSOR AAN DE UNIVERSITEIT VAN PORTSMOUTH) KOMT IN NOVEMBER OP UITNODIGING VAN HET ISAM NAAR NEDERLAND. EIND JAREN TACHTIG ZORGDE ZIJN BOEK SPIN SELLING VOOR EEN BLIJVENDE DOORBRAAK IN DE WIJZE WAAROP WERD VERKOCHT. THIJS VERHEES SPRAK MET RACKHAM OVER 'THE CHALLENGER SALE'. IS DIT DE LANGVERWACHTE NIEUWE DOORBRAAK DIE DE VERKOOPPRAKTIJK ZAL VERANDEREN?

Professor Rackham voert ons in sneltreinvaart door de grootste doorbraken in sales tot nu toe. “Voor 1890 inde een verkoper van bijvoorbeeld machines of verzekeringen, ook zelf achteraf de wekelijkse betalingen. Hoe meer hij had verkocht, hoe meer tijd dat incasseren kostte, en hoe minder tijd er overbleef voor het afsluiten van nieuwe contracten. De ontwikkeling van het ‘hunter/farmer-model’, waarin die twee functies werden gescheiden, verdubbelde de omzet en was de eerste grote doorbraak in sales. Uit deze specialisatie van de verkoopfunctie werd rond 1900 de fulltime verkoper geboren”, vertelt Rackham.

De tweede doorbraak was volgens Rackham in 1925. “Het boek ‘The psychology of selling’ van E.K. Strong liet zien dat je verkooptechnieken, zoals het benoemen van voordelen en features, omgaan met bezwaren en open vragen stellen, kunt leren. Het logische gevolg was dat verkooptrainingen werden geboren; de effectiviteit van sales groeide met sprongen.”

EERDER CONTACT

Het duurde daarna een halve eeuw voordat de derde doorbraak kwam. Rackham leverde daaraan zelf een belangrijke bijdrage met zijn boek SPIN Selling. “In de jaren zeventig en tachtig werd een nieuw model ontwikkeld: consultative selling. Dit model is in de afgelopen dertig jaar wel aangepast en verfijnd. Ook internet heeft voor de nodige veranderingen gezorgd, maar er zijn geen structurele nieuwe inzichten meer geweest.”

Volgens Rackham kan ‘The Challenger Sale’, het boek van Matthew Dixon en Brent Adamson, het begin zijn van een vierde fundamentele koerswijziging. “Toen ik destijds mijn onderzoek deed, wilden klanten oplossingen voor hun problemen hebben. Klanten hadden toen echte problemen met kwaliteit en reparaties. Men keek uit naar het nieuwste model, dat die problemen kon oplossen.

Verkopers waren hierop eenvoudig te trainen; de problemen waren bekend bij de klant en de verkoper en de oplossing werden als een werkelijke vooruitgang gezien. Maar als een verkoper nu

vraagt naar eventuele problemen, weet de klant vaak niet eens welk merk product er wordt gebruikt.” Wat is dan het verschil met vroeger? “Je had als verkoper meer tijd. Als je nu wacht tot de klant je belt, omdat er een probleem is, dan ben je al te laat. Onderzoek laat zien dat een verkoper succesvoller is, naarmate deze eerder contact met de klant heeft. Dus voordat een probleem ontstaat.”

ANTICIPEREN

Hoe kom je op het juiste moment met de klant in contact? Rackham: “Dat is inderdaad al jaren een probleem. Een klant wil niet met een verkoper praten, zolang hij niets nodig heeft. Contact leggen levert dan alleen maar irritatie op. Het onderhouden van een goede relatie was de oplossing. Maar The Challenger Sale leverde een grote verrassing op. We hadden verwacht dat hoe complexer het verkoopproces, hoe belangrijker het onderhouden van relaties zou zijn. Dat bleek niet het geval. De onderzoekers vonden wel een andere correlatie. Klanten wilden door experts worden uitgedaagd met nieuwe ideeën, nieuwe concepten en nieuwe werkwijzen; uitdagingen die hun verder konden helpen.”

Is dat geen consultative selling? Rackham vindt van niet. “Er is een fundamenteel verschil en dat is de reden voor de vierde doorbraak.

Toen we een kwart eeuw geleden de klanten vroegen naar de toegevoegde waarde van verkopers, was dat het oplossen van problemen. Tegenwoordig willen klanten dat verkopers anticiperen. Een geïnterviewde verwoordde het als volgt: ‘Als ik in een gat val, zullen verkopers me een ladder verkopen om me eruit te helpen. De beste verkoper zorgt ervoor dat ik helemaal niet in dat gat val!’”

KENNISMAKELAAR

Wat is het onderscheid tussen transactional en consultative selling? Bij de transactionele verkoop kent de klant het antwoord al, bij consultative selling heeft hij actief hulp en advies nodig. Iemand die metaal inkoopt voor een multinational weet wat hij wil: een bepaalde zuiverheid, de levertijd, een goede prijs enzovoort. Een verkoper voegt hier geen waarde toe. Daarom zullen dergelijke transacties steeds meer naar internetveilingen migreren. Heeft de klant een probleem dat hij niet kan oplossen, dan heeft hij hulp en advies nodig van een expert die hij kan vertrouwen.”

Willem Verbeke, hoogleraar Sales- en Accountmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, noemt de verkoper van de toekomst een ‘knowledge broker’ (kennismakelaar). Rackham vindt het een uitstekende term. “Het gaat om kennis in de breedste zin van het woord. In het verleden waren product- en applicatiekennis belangrijk. Tegenwoordig kan de klant die informatie sneller en objectiever op internet vinden. Een echte ‘knowledge broker’ kan vertellen wat relevante markttrends zijn en welke innovaties gevolgen kunnen hebben voor bestaande marktverhoudingen.”



Klanten willen uitdagingen die hen verder kunnen helpen

COVERSTORY

**BUSINESS KNOWLEDGE**

Welke gevolgen heeft dat voor de scholing van verkopers? De meeste opleidingen richten zich nog alleen op vaardigheden. “Inderdaad. Het gaat niet meer uitsluitend om het trainen van verkooptechnieken en productkennis. Verkopers moeten een gedegen economische en bedrijfskundige opleiding krijgen.

.....

Voorkom dat de klant in een gat valt

Alleen dan kan een verkoper zijn klanten uitdagen.” Welk onderscheid ziet Rackham tussen training en opleiding? “Een training legt de nadruk op toepassen, een opleiding richt zich op de onderliggende basis-kennis. Modellen, frameworks en vaardigheden, waarmee de verkoper aan het denken wordt gezet over business in brede zin. De nadruk moet liggen op het begrip van de

bedrijfsvoering. De verkoper van de toekomst moet snappen hoe organisaties werken, creatief zijn en anticiperen op bedrijfsproblemen. Hij moet kunnen voorzien waar gaten zullen vallen in de business van zijn klant, zodat hij kan voorkomen dat zijn klant erin valt.”

BETAALD VERKOOPGESPREK

Een universitaire inbedding van de opleiding? “Dat is noodzakelijk. Dat is het kennisniveau waaraan de klant behoefte heeft. Training blijft nuttig, maar zonder diepgaande kennis en inzicht levert het geen succes meer op. In 2012 gaf ik een lezing aan vijfendertig mensen die op een MBA met salesspecialisatie afstudeerden aan de universiteit van Florida. Zij hadden stuk voor stuk een baan, terwijl van die universiteit slechts 40% bij afstuderen uitzicht had op een baan.” Rackham vindt dat verkopers betaald moeten worden voor hun advies. “Een idee uit ‘Rethinking The Sales Force’, dat ik samen met John DeVincentis heb geschreven. Vroeger communiceerde een verkoper over de waarde van een product of dienst, nu moet hij die waarde toevoegen voor de klant. En de klant moet daarover zo tevreden zijn, dat hij bereid is te betalen voor dat gesprek. Dat is de toekomst.”

KANSSEN SELECTEREN

In het boek *The Challenger Sale* staat het SAFE-BOLD Framework, gebaseerd op uw werk voor KPMG. Het is een methode om uitdagende proposities te ontwikkelen. Maar waar loopt de scheidslijn tussen niet-factureerbare verkoopsgesprekken en factureerbare consultancy? Rackman: “In feite is er weinig verschil. Je probeert de klant zo te helpen dat het beiden een economisch voordeel oplevert. Consultancy en sales schuiven hierdoor steeds dichterbij elkaar toe.”

Hoe complexer en hoe meer waarde er wordt toegevoegd, hoe meer ‘gratis’ consultancy voor en na de verkoop, en dus hoe duurder het hele verkoopproces wordt. Wordt opportunity-kwalificatie dan steeds belangrijker? Rackham: “Je legt de vinger op de zere plek; dat is inderdaad een groot probleem. De kosten van een compleet verkoopproces zijn tegenwoordig enorm. IBM besteedt soms een half miljoen dollar per new businesscase. Je wilt dan wel resultaat zien van je investering. Bedrijven besteden dan ook steeds meer aandacht aan het kiezen van de juiste opportunity’s.”

BETER VERKOPEN

Rackham geeft een voorbeeld. “Alles wordt uit de kast gehaald om de klant ervan te overtuigen dat wij de meest rendabele oplossing in huis hebben. Maar vervolgens zegt de klant ‘bedankt voor de oplossing’ en gaat naar een goedkopere leverancier. Zoiets maakt dat de juiste keuzes van doorslaggevend belang worden, zeker bij grote verkoop-investeringen! Bedrijven die het beste rendement hebben op hun verkoopresources hebben een concurrentievoordeel.” Daarbij komt dat een B2B-bedrijf nu twee keer zoveel concurrentie heeft dan vijf jaar geleden. Rackham: “Dat wordt gezegd. Ik denk dat de concurrentie zeker is toegenomen, maar ik heb nog geen onderzoek gezien dat die factor twee onderbouwt. Innovatie kan een strategie zijn om die markterosi tegen te gaan, maar is zelfs voor een bedrijf als Apple extreem moeilijk. Beter verkopen dan de concurrentie is de beste strategie voor groei. Verkopen is een strategische competentie.”

WALLMART EN P&G

Producten en diensten lijken steeds meer op elkaar, terwijl de markt steeds transparanter wordt. Rackham ziet daarom kansen in ‘high level selling’. “Mijn definitie van verkopen op hoog niveau in de toekomst, is het herdefiniëren van de grenzen tussen twee bedrijven. Het gaat om een nieuwe, meer fundamentele manier van samenwerken met de klant. Het levert waarde op, die anders niet kan worden gerealiseerd.” Met andere woorden: niet “wij” en “zij”, maar “ons”. Een goed voorbeeld is Walmart en Procter & Gamble, volgens Rackham. “Walmart kneep de prijzen zo hard af, dat Procter & Gamble vrijwel geen winst meer kon maken. Totdat er een salesmanager bij P&G eens goed naar de bestaande werkwijze en processen keek. P&G fabriek maakte producten en bracht ze naar een magazijn in regionale distributiecentra, wachtte op een order van Walmart, reed de producten met een vrachtwagen naar een distributiecentrum van Walmart en loste de artikelen daar. Vervolgens laadde Walmart alles weer in zijn eigen vrachtwagens en bracht het naar hun winkels. P&G stelde een

drastische verandering voor. Walmart zou dagelijks de verkoopgegevens per winkel rechtstreeks naar P&G sturen. Daar kon men de actuele vraag vaststellen, de producten maken die Walmart nodig had en ze meteen naar de winkels van Walmart vervoeren. Het stroomlijnen van het hele logistieke proces leverde een besparing van dertig miljoen dollar per jaar op. De grens tussen de twee bedrijven werd volledig herzien. Het ontwerpen van dit soort samenwerkingsverbanden is de toekomst.”

High level selling bestaat vooral uit het herdefiniëren van de grenzen tussen twee bedrijven

INTERFACING

Rackham kent talloze cases. “UPS wilde pakketdiensten verkopen aan Hillenbrand, een groot bedrijf dat chirurgische apparatuur produceert. Dat lukte niet, omdat Hillenbrand zelf zevenhonderd vrachtwagens had. Alles veranderde toen een nieuwe accountmanager bij UPS het account overnam. Hij vroeg Hillenbrand wat ze betaalden voor een nieuwe vrachtwagen. UPS kocht op basis van zijn vloot van 80.000 vrachtwagens

beter in. Kon Hillenbrand niet beter zijn vrachtwagens via UPS kopen? En hoe regelde Hillenbrand het onderhoud eigenlijk? UPS had een enorme onderhouds capaciteit en kon het onderhoud bij Hillenbrand optimaliseren. Ze hadden ook gespecialiseerde software om de beste routes te kiezen en de logistiek te optimaliseren. Dat alles zou UPS kunnen beheren, waardoor beide bedrijven daarvan konden profiteren.”

CUSTOMER INTIMACY

Rackham lacht. “Hillenbrand kon zo’n aanbod natuurlijk niet weigeren, en de hechtere samenwerking leverde beide bedrijven winst op. Soms zorgt zo’n herijking er voor dat de nieuwe business een centrale rol krijgt. Dat kan alleen maar als je de klant durft uit te dagen anders naar de eigen organisatie te kijken. Een dergelijke samenwerking werpt een vrijwel onneembare barrière op voor concurrenten. Tenzij je er een puinhoop van maakt, hebben beide bedrijven belang bij voortzetting van de samenwerking, want het kost veel geld om die te beëindigen, aldus Rackham.

“Ik zie erg uit naar mijn bezoek aan Nederland in november. Het belooft een uiterst uitdagende bijeenkomst te worden, die het ISAM organiseert. Ik hoop daar veel van uw lezers te mogen ontmoeten en met hen van gedachten te wisselen over de uitdagingen die ons nog wachten.” ●



Neil Rackham

Zijn bestseller SPIN Selling zorgde eind jaren tachtig voor een doorbraak in sales. Het was gebaseerd op onderzoek van 35.000 verkoopgesprekken door 10.000 verkopers in 23 landen. Rackham werkt samen met bedrijven als Xerox, IBM, AT&T, Citicorp en McKinsey. Hij schreef vele boeken, waaronder: Managing Major Sales, Getting Partnering Right en Rethinking The Sales Force. Tegenwoordig traint de helft van de bedrijven in de Fortune 500 hun verkopers op basis van zijn modellen.

**50%
Leden
voordeel**



ISAM Kennisevent met Rackham

Het Instituut voor Sales- en AccountManagement (ISAM) organiseert op vrijdag 22 november voor de 10e keer het succesvolle Kennisevent. Speciaal voor dit event haalt ISAM de autoriteit op het gebied van sales, Neil Rackham, naar Nederland om een inspirerende lezing te verzorgen. Tevens zullen René Frijters (oprichter & directeur Knab), prof.dr. Willem Verbeke (hoogleraar sales- en accountmanagement) en Roel van de Wiele (salesleadershipcoach) u voorzien van de nieuwste kennis en inzichten door middel van boeiende lezingen. De kosten van het Kennisevent bedragen € 125,00. Als lezer van SalesManagement ontvangt u exclusief 50% reductie. Deelname is voorbehouden aan professionals die actief zijn in sales.

Kijk voor meer informatie en direct inschrijven op
www.isam.nl/nieuwsoverzicht/10e-editie-isam-kennisevent/