

Commercieel innoveren
Praktijkboek voor verkooporganisaties

Eerste druk, maart 2012
© 2012 Piet Aarts

ISBN: 978-90-484-2335-4
NUR: 801

Uitgever: Free Musketeers, Zoetermeer
www.freemusketeers.nl



Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de directe of indirecte gevolgen hiervan.

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever worden openbaar gemaakt of verveelvoudigd, waaronder begrepen het reproduceren door middel van druk, offset, fotokopie of microfilm of in enige digitale, elektronische, optische of andere vorm of (en dit geldt zonodig in aanvulling op het auteursrecht) het reproduceren (I) ten behoeve van een onderneming, organisatie of instelling of (II) voor eigen oefening, studie of gebruik welk(e) niet strikt privé van aard is.

Piet Aarts

Commercieel innoveren

Praktijkboek voor
verkooporganisaties

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
2.	Onze omgeving verandert	10
3.	Omgaan met veranderingen	15
4.	Commerciële innovatie	26
4.1	Voorwaarden voor succesvol innoveren	32
4.2	Betrekken en motiveren van teamleden	36
4.3	Combineren van creatief en kritisch denken	39
4.4	Creatieve technieken	41
5.	Communiceren en beslissen in online organisaties	47
6.	Slimme keuzes	52
7.	Strategische planning	64
8.	Projectmatig implementeren en borgen	71
9.	Overtuigende waardeproposities	79
10.	Nieuwe klanten werven	82
11.	Verkopen op basis van toegevoegde waarde	87
12.	Creatief en professioneel verkopen	97
13.	Onderhandelen en samen waarde creëren	115
14.	Competenties van verkopers en verkoopteams	124
15.	Zicht op cijfers	129
16.	Netwerken, bewust kiezen van relaties	136
17.	Werken als business partners	140
18.	Delen van risico's en winsten op projectbasis	144
19.	Innovatieve oplossingen uit de zakelijke praktijk	151
19.1	Mijn klanten betalen de rekening niet!	152
19.2	Evalueren en optimaliseren van strategische beslissingen	155
19.3	Contractontwerp en -onderhandeling	159
19.4	Uitvoering projecten: Verwijderen van <i>show stoppers</i>	162
19.5	Onverwachte resultaten	164
20.	Commercieel innoveren: conclusies en aanbevelingen	166

Afkortingen	169
Gebruikte literatuur	172
Namen en begrippen	174

I. Inleiding

Door de snel veranderende marktomstandigheden, nieuwe manieren van samenwerken, ketenintegratie en technologische innovaties is een andere commerciële aanpak noodzakelijk, maar ook mogelijk geworden. We willen een eigen richting uitzetten, stevig aan het roer blijven en geen speelbal worden van de turbulente veranderingen in onze omgeving. Adverteren, agressief verkopen, hard onderhandelen en moeizaam implementeren is de prijs, die we betalen voor een verkeerde aanpak of voor een product of service met onvoldoende toegevoegde waarde. Het wordt steeds moeilijker om ons duurzaam te onderscheiden met producten en processen. Commercieel innoveren dient zich aan als mogelijke redder. In de praktijk van alledag blijkt commercieel innoveren echter niet altijd makkelijk en vanzelfsprekend te zijn. Er zal aan het kennisniveau en de attitude gesleuteld moeten worden, voordat we onze positie hiermee effectief en duurzaam kunnen verbeteren. Gelukkig zijn er prima hulpmiddelen om innovatie te stimuleren en hebben bedrijven veel commerciële innovatiekracht in huis. Iedereen dient zich echter bewust te zijn van de noodzaak en urgentie om te veranderen. Om richting te geven aan onze activiteiten, hebben we een inspirerende visie en positieve, uitdagende doelen nodig.

Het is niet moeilijk om complexe oplossingen te vinden voor allerlei uitdagingen. Het is de kunst om simpele oplossingen te bedenken, die werken. We willen de prestaties van onze verkooporganisaties verbeteren en streven naar meetbare resultaten in de dagelijkse verkooppraktijk. Er wordt een zodanig kennisniveau en attitude nagestreefd, dat medewerkers de nodige innovaties en aanpassingen spontaan initiëren en implementeren. Hierdoor kan het aantal, door het management, geïnitieerde interventies tot een minimum beperkt blijven. We willen continue veranderen en het projectmatige veranderen beperken. Als we simpele, effectieve oplossingen kunnen verzinnen voor bestaande

problemen is er weinig gedragsverandering nodig en kunnen we rekenen op een hoge acceptatie.

Cultuurveranderingen hebben tijd nodig, we kunnen met onze organisaties niet springen. Gericht het gedrag beïnvloeden kan, op de korte termijn, uitkomst bieden. We willen evalueren naar innovatieve organisaties. Deze zijn voor zowel klanten als voor medewerkers aantrekkelijk. Laten we niet innoveren om te innoveren, maar het praktisch houden en innovaties koppelen aan onze uitdagingen en kansen. Samen met onze partners en klanten genereren we ideeën. Deze worden zo snel mogelijk getoetst op hun toegevoegde waarde en haalbaarheid. Is deze te laag dan gooien we het idee zo snel mogelijk overboord, zodat we ons kunnen concentreren op zaken die belangrijk en haalbaar zijn. We richten ons op oplossingen waarmee we ons kunnen onderscheiden en waar we onze klanten mee van dienst kunnen zijn.

Creativiteit speelt een grote rol bij innovatie. Creativiteit van het team wordt niet slechts ingezet bij het bedenken en op de markt brengen van nieuwe producten en services. Een creatief team vindt eenvoudige en betere oplossingen voor allerlei problemen en voor het benutten van kansen. We hebben de creativiteit, kennis, ervaring en wijsheid van velen nodig om duurzaam succesvol te zijn. Werken in teamverband wordt steeds belangrijker. In samenwerkingsverbanden bestaat echter de kans dat we tot middelmatige beslissingen en oplossingen komen, omdat we teveel aansturen op consensus. In onze onzekere omgeving zijn dit soort oplossingen niet goed genoeg, we behoren voor de best mogelijke oplossing te gaan. Slimme bedrijven zoeken brede en diepe vormen van samenwerking binnen het bedrijf, maar ook met partners, klanten en zelfs met concurrenten. Zij doen dit om gezamenlijk waarde te creëren en om te overleven.

Er zijn veel interessante ontwikkelingen gaande. We kijken in dit boek onder andere naar de veranderingen in cultuur, markt en technologie. We gaan niet te diep in op allerlei definities en theoretische modellen,

we houden het praktisch. Dit wil niet zeggen dat we alles rationeel benaderen. We zullen zien dat passie, intuïtie, emotie, samenwerken en innovatie een grote rol spelen. Het commerciële vakgebied is sterk aan het veranderen. Het is veel boeiender maar ook moeilijker geworden. Reguliere zaken zullen veelal elektronisch afgehandeld worden. Verkopers zullen meer contacten met senior business managers onderhouden. Dit vereist veel kennis en inzicht.

Het boek is geschreven vanuit de commerciële praktijk en richt zich op verkopers, verkoopleiders, inkopers, adviseurs en projectmanagers. We willen u laten nadenken over uw commerciële keuzes en activiteiten en geven suggesties voor verbeteringen. Omdat bij het verbeteren van de resultaten, kennis over het vakgebied een belangrijke rol speelt, zullen we hier ruim aandacht aan besteden. We kijken naar het kiezen van segmenten en klanten, kwalificeren van leads, verkopen op basis van toegevoegde waarde, het presenteren van de oplossing aan het senior management, onderhandelen, het implementeren van de oplossing, managen van veranderingen en *project benefit management and reporting*. Ook besteden we aandacht aan commerciële calculaties, project management, de invloed van Enterprise 2.0, de mogelijkheden van Web.2.0, het verbeteren en versnellen van beslissingen in online organisaties en het delen van risico's en winsten met de klant. Uiteraard besteden we veel aandacht aan commerciële innovatie. We hebben vooral oog voor de kansen, die de huidige veranderingen bieden. We scheppen een klimaat waarin we continue kunnen innoveren, om ons duurzaam te onderscheiden en succesvol te blijven.

Veel leesplezier.

2. Onze omgeving verandert

Wat zijn de relevante veranderingen in de markt en de samenleving? Wat betekent dit voor onze organisatie?

Onze omgeving is verre van saai, er zijn volop uitdagingen en kansen. We zien veranderende verwachtingen van onze klanten, nieuwe concurrenten, nieuwe wetgeving, opkomende markten, veranderende economische situatie, flexibilisering, andere samenwerkingsvormen, globalisering, consolidatie van klantengroepen, ketenintegratie en niet te vergeten nieuwe technologie. Op al deze veranderingen moeten we snel reageren en zo mogelijk anticiperen. We kunnen ook zelf zaken bedenken, waar we de markt mee kunnen verrassen. We gaan innoveren, vernieuwen. Laten we er continue naar streven om te verbeteren, te winnen, de flexibiliteit te vergroten en te simplificeren. Innoveren betekent niet dat u altijd nieuwe dingen moet doen. Het kan zijn dat u bestaande activiteiten op een geheel andere manier gaat doen. Bij een innovatieve aanpak kunnen we denken aan vernieuwingen als elektronisch zakendoen, winsten en risico's delen, gezamenlijk ontwikkelen en fabriceren, nieuwe samenwerkingsvormen, een gezamenlijk virtueel magazijn opzetten, uitwisselen van technologische kennis en vaardigheden, mobiel zakendoen, gezamenlijk marktonderzoek en promotie, uitbesteden en het vervlechten van allerlei interne processen met die van de klant.

Innovatie zien wij als een geïnitieerde, doelbewuste en spronggewijze verandering.

De integratie en de afhankelijkheid in de keten is enorm toegenomen. Als er ergens in de keten problemen zijn, behoort de gehele keten hier direct van op de hoogte te worden gebracht. Dit omdat het probleem van een partner al snel het probleem van de hele keten kan worden.

Open samenwerking op alle lagen en functies van bedrijven is nodig om beslissingen tijdig te kunnen nemen. Allerlei tussentijdse inspecties zijn in de loop der jaren verdwenen, procesbeheersing en certificering (onder andere ISO 9000) heeft veel meer aandacht gekregen. Partners dienen transparant te handelen en moeten blind op elkaar kunnen vertrouwen. Inkooporganisaties worden machtiger en professioneler. Bedrijven met verborgen agenda's zullen vervangen worden door bedrijven die innoveren, een open cultuur hebben en die de noodzakelijke veranderingen omarmen. Het wordt steeds belangrijker om op een hechtere manier met andere bedrijven samen te werken en een gedifferentieerde positie te verwerven en te behouden.

Bij veel organisaties ontwikkelt zich, in rap tempo, een nieuwe manier van samenwerken. Er dienen zich allerlei initiatieven aan zoals Het Nieuwe Werken. Deze visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem, binnen bepaalde grenzen, de ruimte en vrijheid te geven. Hij mag bepalen waar hij werkt, hoe hij werkt, waarmee hij werkt, wanneer hij werkt en met wie hij werkt. Als afgeleide van het centraal stellen en motiveren van medewerkers zullen we tevreden klanten krijgen. We mogen dus best eens nadenken of klanten wel altijd op de eerste plaats moeten komen. Er is veel aandacht voor slimmer, efficiënter en effectiever werken. Dit wordt ondersteunt door toepassing van nieuwe technologieën, plattere organisatiestructuren, een andere manier van leidinggeven en door beter gebruik te maken van de talenten van de medewerkers. Geen enkele organisatie kan zich veroorloven om niet naar deze ontwikkelingen te kijken. Laten we echter niet met alle winden meewaaien, het maken van de juiste keuzes is van essentieel belang. Voor het maken van deze keuzes is kennis, ervaring en begrip nodig. De nieuwe technologische mogelijkheden en de ontwikkeling naar een kenniseconomie hebben zeker gevolgen voor hoe we kunnen werken. Het is de bedoeling om ons werk beter, efficiënter en flexibeler in te richten. Tijd en plaats zijn daarbij van ondergeschikt belang. Voorwaarden voor succes zijn, vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid door alle leden van het team. Er vindt een verschuiving plaats van top down hiërarchische

organisaties naar een gedistribueerde samenwerkende omgeving. Deze nieuwe manier van samenwerking is echter geen technologisch maar hoofdzakelijk een cultureel gebeuren. De technologie is niet drijvend maar instrumenteel. Een verbeterde vorm van samenwerking werpt zeker zijn vruchten af. Om deze veranderingen mogelijk te maken, stellen bedrijven hun gegevens voor meer mensen in de organisatie beschikbaar en evolueert de bedrijfscultuur naar een cultuur van samenwerking en vertrouwen.

We horen veel over Enterprise 2.0 en Web2.0. Dit zijn belangrijke ontwikkelingen voor commerciële organisaties. We willen niet beweren dat alles maar klakkeloos geïmplementeerd moet worden, dit zou zeker niet verstandig zijn. We willen u wel stimuleren om de ontwikkelingen te volgen en te beoordelen. Enterprise 2.0 heeft veel raakvlakken met communicatie. We zien steeds meer zogenaamde peer to peer communicatie over afdelingen en bedrijven heen. In het algemeen is dit goed nieuws voor de reactiesnelheid van uw business, de kwaliteit van beslissingen en de productiviteit. Enterprise 2.0 betekent ook minder hiërarchie, plattere organisaties, flexibiliteit, bottom up werken, simplificaties, open standaarden en een beter gebruik van technologische mogelijkheden. Enterprise 2.0 is gerelateerd aan de Web 2.0 technologie. Bij Web 2.0 speelt gebruikersparticipatie een grote rol. Denk hierbij aan zaken als Wikipedia, Youtube, sociale media, blogs en microblogs (Twitter). Er is veel data en informatie voorhanden. De waarde zit echter niet in de informatie zelf maar hoe wij hiermee omgaan.

Het nieuwe web is interactief. De content van het web 2.0 is in feite een permanent zichzelf verrijkende bibliotheek van oorspronkelijk geplaatste informatie, meta-informatie zoals verwijzingen en dynamische gebruiks- en verwerkingsinformatie (wat is populair, veel bekeken, hoog gewaardeerd). Verwerken en analyseren van informatie vindt in het nieuwe webtijdperk plaats binnen sociale netwerken en verandert zo van een solistisch in een creatief samenwerkingsproces. Samenwerken is ook het sleutelwoord bij het creëren van nieuwe

content. In wiki's draait het om het gezamenlijk creëren, becommentariëren en verbeteren van nieuwe informatie en kennis. Met Wikipedia als grootste voorbeeld, maar ook bij alle andere wiki-varianten. Ook het vervaardigen van nieuwe content door het mengen en verrijken van bestaande content wordt in het nieuwe webtijdperk steeds eenvoudiger. De eenvoud van het publiceren enerzijds en de massaliteit van het informatieaanbod anderzijds laat het publicatieproces in de web 2.0 omgeving van karakter veranderen. Het gaat niet zozeer meer om de vraag hoe te publiceren, maar om de vraag hoe gevonden te worden. Omdat samenwerken betekent dat mensen met elkaar in contact treden en informatie uitwisselen, spelen beveiliging en identiteit een wezenlijke rol. De beheersaspecten en privacy verdienen extra aandacht.

Voor commerciële organisaties biedt de nieuwe technologie enorm veel mogelijkheden. We kunnen nu op een snellere en betere manier met onze partners communiceren. Ook kunnen we beter luisteren naar de markt zonder dat de markt of klant hier weet van hoeft te hebben. We denken hierbij aan het vinden van leads op LinkedIn, het bekijken van het verleden van potentiële klanten en partners, het volgen van mensen op twitter, het lezen van blogs. Verderop zullen we zien dat we onze klanten en partners ook makkelijk online kunnen betrekken bij het nemen van allerlei beslissingen. De beperkingen van tijd en plaats zijn voor een groot deel opgeheven. Er zijn steeds meer gereedschappen om op afstand te werken en de groei van mobiele en video applicaties is zondermeer stormachtig te noemen. Met hulpmiddelen als Skype (chat, audio en video conferentie) is het niet meer nodig om voor elke afspraak de deur uit te gaan. Vooral voor verkopers die internationaal werken zijn dit fantastische hulpmiddelen. Ook CRM (Customer Relationship Management) software wordt steeds krachtiger. We kunnen, door gebruik te maken van onder andere CDM (Collaborative Decision Management), snellere en betere beslissingen nemen in onze wereldomspannende online organisaties. Verkopen is echter ook mensenwerk en het blijft daarom nodig om de klanten, partners en collega's regelmatig te ontmoeten. Dit geldt

zeker voor nieuwe relaties. In veel culturen worden zaken tijdens lunches en diners gedaan. We kunnen dus niet voor honderd procent op onze mooie technologische hulpmiddelen afgaan. Directe menselijke interactie is en blijft erg belangrijk in zaken.

In de wereld van de sociale media draait het om het vinden van de juiste balans tussen werk en privé. Klanten gaan eerder met u in zee als er sprake is van een persoonlijke binding. Dit vraagt om wat openheid, maar teveel privé informatie kan een averechts effect hebben. Enige voorzichtigheid is hier op zijn plaats, u kunt niet alle informatie delen met al uw zakelijke contacten. Meestal is er een gedrags/cultuurverandering nodig alvorens u nieuwe hulpmiddelen effectief in kunt zetten. In de praktijk blijkt, dat men een cultuurverandering niet even op een heidag kan invoeren. Het vergt tijd, inlevingsvermogen, vernuft en energie. Het is dan ook realistischer om te kijken welk gedrag we verwachten en hierop gericht te sturen. Als u beslist om de mogelijkheden van web 2.0 optimaal te gaan gebruiken is het zaak om op kleine schaal te starten, maar het is wel belangrijk dat u dit zo spoedig mogelijk doet. Bedenk dat veranderen vooral over cultuur gaat, leg dus niet teveel nadruk op de techniek. De nieuwe vormen van samenwerken vragen om een andere stijl van leidinggeven. Samenwerken gaat vooral over vertrouwen, attitude en motivatie. Niemand vraagt zich nog af hoe samenwerkingsprogramma's precies werken, omdat samenwerking over mensen gaat en niet over gereedschappen.