Grip op klant en verkoopresultaat

30-03-2012 08:46

Als organisatieadviseurs zijn wij zelf ook verantwoordelijk voor ambitieuze salestargets. Realiteiten & gouden regels in ónze industrie: 1) inzicht en vaardigheden, niet alleen relaties, leiden tot verkoop, 2) het belang aardig gevonden te worden, wordt nogal eens overschat en 3) een gezonde sales pijplijn moet niet teveel van individuele rainmakers afhankelijk zijn. Gunnen is voor ons niet zozeer magisch maar het resultaat van tevreden en loyale klanten. Voornamelijk op de 'likeability' van je topverkopers vertrouwen als het op verbetering van verkoopresultaat aankomt, lijkt ons dan ook een riskante strategie. Wij zien hele concrete inhoudelijke competenties die het verschil maken. Een professional die de toegevoegde waarde van z'n eigen producten kent en deze afhankelijk van de doelstelling van de klant gedifferentieerd weet toe te passen, zal beter in staat zijn klanten duurzaam aan zich te verbinden dan de concurrent. Maar hoe weet je als commercieel verantwoordelijke dan exact aan welke knoppen je kunt draaien?

Mogelijk hoorde u al eens over NPS, de Net Promoter Score. Eén enkele vraag vormt de ultieme indicator voor klantloyaliteit en winstgevende groei: op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat u dit product of deze service aan een vriend of collega aanbeveelt? Er zijn drie soorten respondenten Promoters (9-10), Passief tevredenen (7-8) en Criticasters (0-6). Het percentage Promoters wordt verminderd met het percentage Criticasters. Het resultaat is dan de NPS, een percentage dat de klantenloyaliteit van een onderneming definieert en sterk correleert met de autonome groei van een bedrijf. Een simpele query op Google levert allerlei discussies op over methodologische juistheid en voorspelbare gave van de indicator. Belangrijkste kritiek op ontwikkelaar Reichheld: er wordt voorgenomen gedrag in plaats van werkelijk gedrag gemeten. Niettemin wekt een schare enthousiaste gebruikers als Ebay, Amazon, KPN, Vodafone, Philips en Apple bij ons in ieder geval de nodige interesse.

Bij veel mensen is bijvoorbeeld het idee ontstaan dat Apple niet zou luisteren naar haar klanten. In een artikel van Steve Denning, autoriteit op het gebied van leiderschap, innovatie en high-performing teams, is te lezen dat het tegendeel waar is. Apple weet dat product en design essentieel is, maar de manier waarop men behandeld wordt door het personeel net zo zeer. Niet jaarlijks of per kwartaal, maar iedere dag probeert Apple naar klanten te luisteren door gebruik van NPS. Iedere criticaster wordt door Apple store managers teruggebeld binnen 24 uur. Die zogenaamde service recovery calls bieden de ruimte om aanvullende vragen te stellen, over de motivering van antwoord, sterke punten, koopgedrag en mogelijke verbeterpunten. De scores van verschillende winkels in de regio worden vergeleken en iedere dag wordt de feedback besproken met medewerkers. Dan wordt ook vastgesteld hoe iedere individuele medewerker zijn werk moet aanpassen. Het bijbehorende sommetje konden wij zelf helaas niet narekenen maar Denning beweert dat ieder uur terugbellen meer oplevert dan kost en bij Apple dus een positieve return on investment kent.

Terug naar de uitgeverij. In de zoektocht naar de nieuwste producten, crossmediale proposities en verdienmodellen krijgen kleine, incrementele verbeteringen vaak weinig aandacht. Bij advertentieverkoop moeten wij de eerste uitgever nog tegenkomen die op structurele basis kwalitatieve feedback bij zijn contactpersonen bij bureau of adverteerder ophaalt en deze feedback in de dagelijkse operatie meeneemt. Niet alleen over product of prijs maar met name ook over aansluiting van service op klantbehoefte is verbetering mogelijk. Of dit nu ordering, advertentieaanlevering, facturatie of bijvoorbeeld klachtafhandeling betreft. Toegegeven, er zijn verschillen tussen de verkoop van iPads in een winkel en het verkopen van advertentiemogelijkheden. Maar zonder nieuwe, diepe inzichten en grip op de competenties van uw accountmanager, kunt u alleen maar blijven hopen dat deze laatste morgen ook nog aardig gevonden wordt.

David Huijzer