

DILEMMA

Inzetten op klantbehoud of new business?

ALS COMMERCIEEL MANAGER MOET U KEUZES MAKEN, OP ALLERLEI GEBIEDEN. MAAR WAT IS DE JUISTE KEUZE? WAT ZIJN DE OPTIES? MET WELKE CONSEQUENTIES MOET U REKENING HOUDEN? DITMAAL DRAAIT HET DILEMMA OM LOYALITEIT, KLANTBEHOUD EN ACQUISITIE. VOOR WELKE TACTIEK KIEZEN EXPERTS EN U OM OMZET IN DE TOEKOMST ZEKER TE STELLEN?

U bent commercieel directeur van een softwarebedrijf, waar 20% van de klanten 80% van de omzet realiseert. De loyaliteit van uw klanten is afgenomen en dit leidt tot meer (her-) aanbestedingen. De concurrentie is groot en uw klanten maken hier gebruik van. Op dit moment is bij deze aanbestedingen de prijs het primaire selectiecriteria. Door nieuwe technieken is het overstaprisico kleiner geworden en dit geeft uw klanten een grotere keuzevrijheid.

KWALITEITSORGANISATIE

Uw organisatie kan zich niet veroorloven grote contracten te verliezen. U kunt echter ook niet de prijzenslag met uw concurrenten aangaan. Uw organisatie is ingericht op kwaliteit en heeft geïnvesteerd in innovatie, goed opgeleid personeel en effectieve processen. Prijsconcurrentie is eindig en dat einde is voor uw organisatie in zicht. Er zijn concurrenten die goedkoper zijn, maar een aantal is ook duurder. Uw marge staat ernstig onder druk. Focus op prijs is intern een cultuuromslag en u twijfelt of uw organisatie dat wel kan. De klanttevredenheid is gestegen en uw organisatie scoort dit jaar zelfs een 7,9. U behoort hiermee tot de beste bedrijven binnen uw branche.

DE PRAKTIJK

U weet precies bij welke klanten dit jaar contracten aflopen. Om uw uitgangspositie bij hen te optimaliseren, wordt op tijd intern overlegd wie betrokken zijn bij de inspanningen om het contract te behouden. De contacten over de gehele breedte van de organisatie worden geïntensiveerd. Vragen van deze klanten krijgen voorrang en de contacten op directieniveau worden aangehaald op de golfbaan en tijdens relatie-events. Aanvullend wordt een specifiek klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, dat met de klant doorgesproken wordt.

Na de ontvangst van het verwachte Request For Proposal gaan de verantwoordelijke sales- en accountmanagers aan de slag. Ze halen alles uit de kast voor een passende aanbieding met een zeer scherpe, concurrerende prijs. Meestal met een opdracht tot gevolg, maar al te vaak ook bent u de 'goede tweede' doordat u onderboden wordt. U moet de conversieratio op de bestaande

contracten aanmerkelijk verhogen, maar hoe? Uw kwaliteit en klanttevredenheidscore zijn optimaal en hierin investeren is erg onzeker. Uw salesmensen hebben ook contacten met klanten van uw concurrenten en dat levert regelmatig nieuwe klanten op. Successen die u hard nodig hebt om in deze moordende concurrentie te kunnen overleven. Maar wat levert u het meeste op? Welke koers moet u gaan varen om uw hoofd boven water te houden?

Optie 1: inzetten op klantbehoud

Uit een intern accountantsonderzoek blijkt dat het werven van een nieuwe klant meer kost dan het behouden van bestaande klanten. Maar als uw klanttevredenheidscore al zo hoog is, heeft investeren in loyaliteit dan nog wel zin? De financieel directeur stelt voor om de verkoopkosten te minimaliseren en dit in de vorm van prijscompensatie aan bestaande klanten ten goede te doen komen. In plaats van meer verkoopinspanningen, meer korting geven. Minder investeren in nieuwe klanten en oude klanten behouden.

Optie 2: inzetten op new business

Het alternatief is: inzetten op nieuwe klanten. Trainen en coachen van salesmensen op new business, gecombineerd met het uitbreiden van het team, levert definitief meer nieuwe klanten op. Ook op marketinggebied zijn nog aantoonbare verbeteringen mogelijk met nieuwe media. Maar compenseert dit de omzet, en in het bijzonder de brutomarge, van de vertrekkende klanten? ●

Uw dilemma

Gaat u investeren in klantbehoud? Of kiest u voor de aanval en investeert u in de ontwikkeling van new business? Welke keuze maakt u en waarom?



MARTIJN
ROZENDAAL



ACCOUNTMANAGEMENT

McKinsey berekende ooit dat in een volwassen markt drie vergelijkbare nieuwe klanten nodig zijn om het verlies van één winstgevend klant te compenseren. Klantbehoud eerst dus. Hoe? Niet door het verhogen van klanttevredenheid, want dit zegt iets over uw prestaties uit het verleden. Loyaliteit gaat juist over de *toekomst*. Een klant zal alleen voor uw organisatie kiezen als u relevant bent voor zijn toekomst. Het gaat om de waarde die u levert. Want geld stroomt naar waarde.

Doelen

Klanten besteden slechts om twee redenen een contract opnieuw aan: ze willen nieuwe doelen realiseren waarbij ze u niet direct zien als de meest relevante partij of ze verwachten dezelfde dienstverlening elders goedkoper te kunnen inkopen. Vaak is het een combinatie van beide. Uw organisatie werd gecontracteerd om een specifieke reden. Uw klant heeft een doel in de samenwerking met u. Wanneer u goed bent in wat u doet, bereikt

u dit doel. En daarmee neemt u in belangrijkheid af! De meeste organisaties denken dat ze daarmee in belangrijkheid zijn toegenomen, maar de klant ziet dit anders. Een doel dat gehaald is, is geen reden om u nog eens te contracteren.

Investeer in waarde

Mijn advies: investeer in accountmanagement. Investeer in waarde voor de klant. Focus tijdens de loop van het contract op verandering en niet op uitvoeren wat ooit is afgesproken. Spreek proactief met de beslissers bij uw klant over vernieuwing van de doelen in de samenwerking en investeer hierin. Op deze wijze zijn grote contracten zeker te behouden, met een gezonde marge. Op het moment dat een klant toch nadenkt over een her-aanbesteding moet u gezien worden als een relevante partner in nog te realiseren doelen. Klantbehoud begint op dag één van uw relatie, niet pas als het verzoek om een nieuw voorstel op de deurmat van u en uw concurrenten valt. ●



DANIËLLE
DE JONGE



FARMEN ÉN HUNTEN

Als u uw klanten geen aandacht geeft, doet een ander het wel. Door een bepaalde regelmaat in het contact blijft u op het netvlies van klanten staan. Bovendien wijzen de praktijk en vele onderzoeken uit dat het behouden van klanten aantrekkelijker, makkelijker en voordeliger is dan nieuwe klanten werven. Zoek echter niet alleen maar contact om iets te willen verkopen. Juist de contacten van mens tot mens creëren een duurzame relatie.

Waar het om gaat, is de ideale mix van online en offline zichtbaarheid. De talrijke mogelijkheden bieden ook u een doeltreffende combinatie, die past bij uw bedrijf, uw salesteam en uw doelgroep. Denk aan de juiste inzet van social media, nieuwsbrieven, de kracht van publiceren en blogs, presentaties geven, netwerken, webinars, kennisclips, golfen... en natuurlijk ook dat kopje koffie.

Draai het eens om

De manier waarop u contact onderhoudt, is één ding. Waarover u contact houdt, een ander:

de behoefte van uw klant. U heeft in een behoefte voorzien, maar de kans is groot dat die in de loop van de tijd verandert. Of uw klant heeft iets nodig, waarvan hij zich nog helemaal niet bewust is. Nu komt het aan op de kwalitatieve verkoopvaardigheden van uw salesprofessional. Of draai het eens om! Organiseer een bijeenkomst waarin klanten u tips geven en meedenken over de ontwikkeling van uw dienstverlening. Veelal wordt dit door hen zeer gewaardeerd en u verstevigt meteen de relatie.

Focus

Is relatiebeheer de oplossing? Naar mijn mening niet alleen. Werven van nieuwe klanten blijft voor elk bedrijf noodzakelijk. Klanten gaan bij u weg, houden op te bestaan of u neemt zelf afscheid van hen. Een gezonde instroom van nieuwe klanten is nodig. Zorg voor een of enkele 'acquisitietijgers' in uw salesteam, die zich uitsluitend hiermee bezighouden. Dan kunnen uw overige salesprofessionals zich richten op de sterke band met bestaande klanten. ●

Het volgende dilemma

Geef uw
visie!

SalesManagement is ook benieuwd naar úw visie op een salesdilemma. Hoe zou u een issue benaderen vanuit uw praktijkervaring? Het volgende dilemma presenteren we in onze digitale Nieuwsbrief. Ontvangt u deze nog niet? Aanmelden kan via <http://www.salesonline.nl/nieuwsbrief> of scan de QR-code. Wij kijken uit naar uw reactie!

