

Klantgerichtheid voor technici

Hoe doe je marketing voor ingenieursdiensten?

Auteur: Bart van Emden, Van Emden Marketing Consultancy en John Koster Marketing



De ingenieursbranche staat niet bekend om zijn marketingcompetenties. Marketeers zien de ingenieurssector als een verzameling inhoudelijk gedreven specialisten met een hoog eigenwijsheid gehalte. Geen wonder dat marketing binnen de sector nauwelijks ontwikkeld is. Niet aan beginnen dus, zou je zeggen. Toch blijkt het heel goed mogelijk. Je moet dan wel de spelregels goed kennen. Als je dat door hebt, kun je binnen drie maanden het verschil al merken. Met het voorbeeld van “Royal Haskoning”.

Inhoud

- **Marketeers: empathische flierefluiter**
- **Technici: eendimensionale vernuftelingen**
- **Marketing voor technische professionals**
- **Hoe marketing aan ingenieurs verkopen?**
- **Case Royal Haskoning**
- **Kleur bekennen: hunter of farmer?**
- **Learning by doing!**
- **Weerstand en onbedoelde effecten**
- **Resultaat en conclusie**
- **Vragen aan U**

Marketeers: empathische flierefluiter

Het is natuurlijk een gemeenplaats, maar wel één met een kern van waarheid: technici begrijpen niets van marketeers en vice versa. Ingenieurs zijn mensen met passie voor hun vak. Het bezig zijn met het vak is leidend voor wat ze doen. Klanten moeten hen kiezen op basis van hun kwaliteit. In hun ogen is marketing niet alleen overbodig, het is bovendien verraderlijk. Dingen mooier maken dan ze eigenlijk zijn, veel beloven en weinig doen, en mensen rommel aansmeren die ze helemaal niet willen. Zodoende is er een aantal weinig vlijende vooroordelen van technici over marketeers ontstaan:

- Marketing is uitsluitend gericht op (onwetende) consumenten
- Marketing is reclame en foldertjes
- Een goed product verkoopt zichzelf en heeft geen marketing nodig
- Marketing is iets mooier aanprijzen dan het eigenlijk is
- Marketing is overbodig, want wij (technici) weten zelf wel wat de klant nodig heeft
- Marketing werkt alleen maar kostprijsverhogend.



Technici: eindimensionale vernuftelingen

Om nog maar even door te gaan met karikatursale beschrijvingen: De kracht van marketeers ligt in hun inlevingsvermogen; doorgronden wat de klant drijft en verlangt, en dat nog beter kunnen verwoorden en verbeelden dan de klant zelf. Voor de marketeers zijn meningen feiten; wat de klant er van vindt, dat is de werkelijkheid. Dat is voor technici lastig om te accepteren. Een incompatibiliteit, die leidt tot vooroordelen van marketeers over technici:

- Technici zijn te veel productgericht
- Begrijpen niet wat de klant belangrijk vindt
- Denken niet in toegevoegde waarde voor de afnemer
- Zijn zelfingenomen met de technologie

- Hebben weinig oog voor de omgeving
- Ontberen een dienstverlenende instelling
- Zijn (onbewust) arrogant tegenover de klant.

Marketing voor technische professionals

Een aparte sales/account afdeling voor professionals werkt niet goed. Het werk is hoog specialistisch en er loert een levensgroot risico dat “de buitendienst” beloftes doet aan klanten die volstrekt niet na te komen zijn met alle gevolgen van dien. Niet alleen conflicten met de klant dus, maar ook nog eens onderling. Een nachtmerrie voor menige manager. De professional moet derhalve zichzelf aan de gang houden en zijn eigen diensten in de markt zetten. Dit blijkt een lastige opgave te zijn.

Verkoop en „productie“ worden bij ingenieursbureaus noodzakelijkerwijs in dezelfde persoon gecombineerd. De focus op uitvoering van projecten domineert daarbij altijd. Dit heeft evidente nadelen. De neiging bestaat alleen reactief te wachten op spontane klantvragen. Als dit lang aanhoudt, verliest men na verloop van tijd de competentie om zelf werk te genereren en wordt men volledig afhankelijk van wat de markt uit zichzelf aanlevert. Bij ingenieursbureaus draait alles om projecten en declarabele uren. Als je draait op verkoopbare uren, moet je uiteraard ook uren verkopen. Probleem is dat ingenieurs alleen aandacht besteden aan verkoop als er een gebrek is aan declarabele uren. Zodra de orderportefeuille weer gevuld is, vervalt deze stimulans.



Hoe marketing aan ingenieurs verkopen?

Hoe krijg je technici zover krijgt dat ze werkelijk geïnteresseerd raken in marketing en dat ze bereid zijn dingen te doen die ze nooit eerder gedaan hebben? Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden moet je je goed verdiepen in hoe een ingenieur denkt en wat hem drijft. De kansen dienen zich dan bijna vanzelf aan. Vaak werkt men heel hard en wordt er – relatief - weinig verdiend. Managers voelen in de regel wel aan dat ze „iets niet goed doen” als het gaat om de verkoop van hun diensten. “Klanten

selecteren alleen maar op prijs“ is een veel gehoorde klacht. Of: „“We maken wel allerlei plannen, maar als ik eerlijk ben dan komt daar maar zelden iets van terecht”. Wat ook veel voorkomt is dat er een aantal mensen van de groep boordevol in het werk zitten, terwijl anderen – die ook heel goed in hun vak zijn - te weinig te doen hebben. Aansporing van de manager werkt niet (echt). De marketing afdeling van Royal Haskoning bedacht voor dit soort problemen een begeleidingstraject met als doel om binnen drie maanden aantoonbaar commercieel resultaat te kunnen behalen.

Case Royal Haskoning

Dit begeleidingstraject begint met een kick off voor de betreffende groep professionals. Uiteraard is de betrokken manager volledig “committed”, hetgeen is doorgesproken in een stevig voorgesprek. De manager zelf legt voor zijn eigen medewerkers uit wat de noodzaak is om meer aandacht te geven aan verkoop en marketing en dat de komende tijd zijn focus hierop zal liggen. Het traject wordt begeleid door de afdeling marketing in de regisseursrol. Tijdens de kick off wordt met de groep eerst stilgestaan bij de vraag “hoe komen wij aan ons werk?”. Veelal blijkt dat veruit het meeste werk verkregen wordt op basis van initiatief van de klant. Bij actieve marktwerking gaat het erom hoe je meer vraag genereert dan nu het geval is. Het inzicht dat dit alles draait om pro-activiteit is de rode draad.



Hoe organiseer je pro-activiteit in een groep ingenieurs? Uitgaande van de professional die graag wil weten waar hij aan toe is en wil snappen waar hij aan begint, is structuur van het proces heel belangrijk. In de kick off bijeenkomst worden daarom de volgende aspecten systematisch verduidelijkt:

- wat is ons gemeenschappelijk commercieel doel?
- wie wil wat doen?
- welke klanten verdienen onze aandacht en welke niet?
- welke toekomstige klanten willen we hebben?
- hoeveel tijd hebben we als groep te investeren in de benadering van deze klanten?
- wie gaat wat wanneer doen?
- wat is het beoogde effect op korte termijn en op langere termijn?
- wie stuurt dit aan?

- wat missen we aan vaardigheden om dit waar te kunnen maken?

Kleur bekennen: hunter of farmer?

Veruit de belangrijkste vraag is de tweede: wie wil wat doen? Het heeft immers geen enkele zin om mensen iets te laten doen wat ze eigenlijk - om wat voor reden dan ook - niet willen. Of niet kunnen. Om hierin voor iedereen duidelijkheid te krijgen wordt gewerkt met een eenvoudig model waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen „hunters“, „farmers“, „birdwatchers“ en „back office“.

Een hunter ben je wanneer je bijvoorbeeld mensen gemakkelijk aanspreekt op een feestje die je niet kent. Je bent farmer wanneer je diepgaande vriendschappen aangaat met een beperkt aantal mensen, waar je alles van wilt weten. Birdwatchen doe je wanneer je je richt op langere termijn ontwikkelingen. Back Office kies je wanneer de persoonlijke focus is gericht op de inhoud, dus niet op de commercie.

De gedachte is wanneer mensen zich in hunten of farmen persoonlijk herkennen, het mogelijk moet zijn om dit gedrag toe te passen in het werk. Om er nu achter te komen hoe mensen zichzelf zien, wordt een heel eenvoudig testje gedaan. Er wordt gevraagd te beoordelen hoe men zichzelf nu ziet in termen van hunten, farmen, birdwatchen en back office (er mag maar 1 rol gekozen worden) . Er wordt ook gevraagd aan te geven of men zichzelf ziet als een topper, een beginner of daar tussen. Dit voor wat de vaststelling van de huidige situatie. Ditzelfde is natuurlijk ook te doen voor de gewenste toekomstige situatie. Welke ambitie heeft men?

Als er een verschil is tussen huidige situatie en ambitie, wordt gevraagd aan de deelnemers wat zij naar hun idee nodig hebben om op hun ambitieniveau te bereiken. Op die manier wordt bekend wat ieder individu beweegt. Maar dat niet alleen, ook kun je een beeld van de groep construeren. Zo komt het regelmatig voor dat men in het strategisch plan het verwerven van nieuwe klanten als doel heeft gesteld (hunen dus), maar er is niemand in de groep die deze ambitie heeft (er is geen hunter in de groep). Ook is het een keer voorgekomen dat men massaal voor birdwatchen koos. In de groep werd meteen duidelijk waarom commerciële ambities niet van de grond komen....

In de regel kiezen circa 40% van de mensen voor hunten of farmen. Met deze mensen beginnen we aan het traject. De backoffice volgt eventueel later, waarvoor een aangepast traject is ontwikkeld.

Ben je een rusteloos type en houd je wel van een uitdaging? Stap je overal gemakkelijk op af? Geeft het scoren van een nieuwe opdracht je een kick? Vind je archiefmappen bijhouden verschrikkelijk?



HUNTER

Ondanks de ambitie van hunters en farmers, hebben deze mensen vaak geen antwoorden op de eerder genoemde commerciële vragen. Zo weet men niet welke klanten winstgevend (wordt verward met grootte) zijn en welke markten het meest aantrekkelijk zijn (wordt verward met meest aantrekkelijke dienst/product). Daarom helpt de afdeling marketing door middel van outside in markt informatie en commerciële analyses om tot een heldere focus te komen.

Wanneer de focus eenmaal helder is (welke klanten willen we uitbouwen, wie willen we veroveren?), worden individuele plannen gemaakt waarbij klip en klaar is wat de individuele bijdrage is aan het gemeenschappelijk doel. De farmers gaan aan de slag met klanten waarop geïnvesteerd wordt om de relatie uit te bouwen, de categorie A-klanten. Deze categorie wordt samengesteld op basis van duurzame winstgevendheid, potentiële groei van de orderportefeuille en de kwaliteit van de relatie. Deze lijst klanten wordt voorgelegd aan de farmers en - in overleg - wordt bepaald wie welke klant gaat farmen. Per klant worden relevante doelen bepaald die nodig zijn om op korte termijn tot resultaat te kunnen komen. Veelal gaat het hier om het in kaart brengen van belangrijke personen bij de klant en het opbouwen van een relatie met deze mensen. Soms weet men niet wie (buiten de bestaande contacten) belangrijk is binnen een organisatie. Er wordt dan begonnen met de bestaande contacten om via hen in kaart te brengen wie belangrijk is. Daarna worden relaties met deze mensen opgebouwd.

Kun je je goed inleven in een ander? Ben je geïnteresseerd in bepaalde klanten? Vind je het leuk om je daar helemaal in te verdiepen? Ben je goed in het aangaan en bestendigen van vriendschappen?



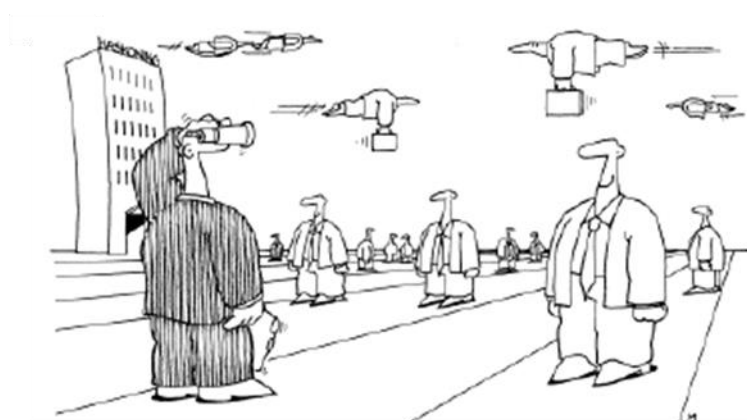
FARMER

Voor hunters is de opdracht niet wezenlijk anders, behalve dat het gaat om het leggen van relaties met toekomstige klanten. Aan de hand van business intelligence informatie (die in een aantal gevallen extern wordt ingekocht) wordt bepaald welke klanten de moeite waard zijn.

Er worden individuele doelen gesteld met een tijdshorizon van één maand, zodat de acties heel concreet en meetbaar worden. Zo wordt duidelijk wie contact opneemt met welke klant, wat het doel hiervan is en hoeveel tijd hiervoor nodig is. Elke maand worden de individuele plannen bekeken op voortgang en aangevuld.

Als je dit zo uitwerkt, blijkt al snel dat veel mensen grote moeite hebben met het proactief benaderen van klanten. Vaak denkt men (of het nu gaat om hunten of farmen) dat je een concreet product of dienst moet aanbieden. "Ik sta anders met mijn mond vol tanden..." wordt wel gezegd. Ze zijn immers gewend gevraagd te worden en weten niet goed wat je moet doen wanneer jezelf het initiatief neemt. En als men al zelf het eerste contact legt, blijkt de gevolgde benadering vooral productgericht te zijn en sterk gerelateerd aan de eigen expertise (en dus niet gericht op het achterhalen van de klantbehoeften). De afdeling marketing helpt de collega's bij het ontwikkelen van een aantrekkelijk benaderingsconcept. Soms wordt gekozen eerst een onderzoek in eigen beheer te doen, om zich verder te verdiepen in markttrends op een onderwerp dat de doelgroep aanspreekt. Potentiële klanten wordt gevraagd deel te nemen, zo dat niet wordt gehaald, maar eerst gebracht...Wanneer dit concept er eenmaal is, kan men daadwerkelijk aan de slag.

Ben je gericht op de langere termijn? Ben je een ontwikkelaar? Heb je oog voor problemen en de uitdagingen voor morgen? Beschik je over relevante contacten in dit kader? Weet je je ideeën goed over te brengen op anderen?



BIRDWATCHER

Learning by doing!

Om daadwerkelijk van start te gaan wordt een beltraining aangeboden. „s Ochtends wordt geoefend, „s middags wordt er „live“ gebeld naar klanten aan de hand van de individuele plannen. Niet alleen, maar samen met collega’s en onder professionele begeleiding. Doelstelling van zo’n dag is om zoveel mogelijk afspraken met klanten te maken.

Het traject beslaat minimaal drie maanden. Na de beltraining krijgen alle deelnemers individuele coaching, zodat ze gevolgd worden in hun ontwikkeling. Ook worden ze geholpen hun effectiviteit te verhogen op zwakkere onderdelen. Desgewenst worden hulpprogramma’s aangeboden als EHBO (Eerste Hulp Bij Offertes), de Elevator Pitch (ontwikkeling van het benaderingsconcept / oefenen van de kernboodschap), Effectief Netwerken en Adviesvaardigheden. Het succes van de methodiek wordt in sterke mate bepaald door de wijze waarop de leidinggevende van de groep opereert. Daarom wordt ook de manager begeleid in dit proces. Hij/zij leert hoe je kunt sturen op commercieel rendement.

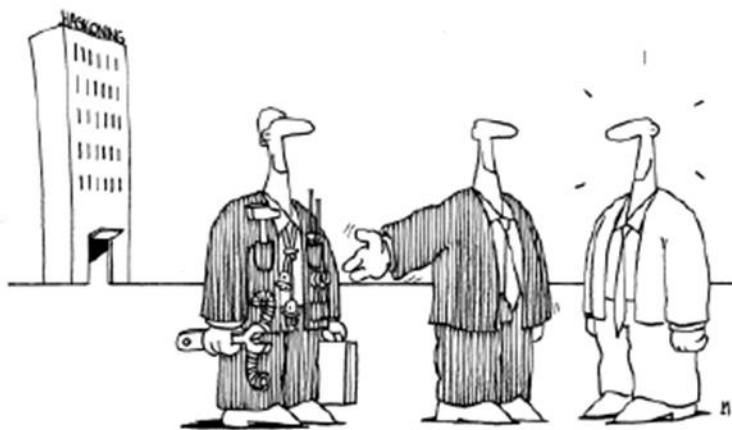
Weerstand en onbedoelde effecten

Nu zult u wellicht denken, dat is allemaal heel mooi maar als het puntje bij het paaltje komt dan hebben we daar geen tijd voor...En inderdaad komen we dit bij alle trajecten tegen. Hiervoor is een eenvoudige oplossing binnen handbereik voor iedereen die echt wil. Op de eerste plaats stellen we een projectplan op. Iedereen committeert zich aan dit plan en belooft dit plan als net zo belangrijk te behandelen als bijvoorbeeld een extern project. Iedereen is nog steeds geneigd ja te zeggen, omdat de consequentie van ja zeggen nog niet duidelijk is. Ja zeggen is in dit geval niet meer zelf beslissen of je iets wel of niet doet. Ja zeggen is overleg met de baas voeren als je – om wat voor reden dan ook - niet aan de verwachtingen kunt voldoen. Geen tijd is een excuus-truus. Toegepast timemanagement vormt

daarom een belangrijk onderdeel van het traject. Met managers bespreken we dit onderwerp voorafgaand aan de start. Als een manager beslist dat hij / zij hier inderdaad geen structurele tijd aan wil besteden, dan kunnen we hem of haar niet ondersteunen en wordt het traject niet gestart.

Ook komt het voor dat managers ja hebben gezegd maar beperkt invulling kunnen geven aan deze nieuwe rol (sturen op commercieel proces). Als uitvoerders van het traject komen we dan vaak in aanraking met mensen die geen tijd hebben. Daarop volgt een gesprek met de leidinggevende met de bedoeling te achterhalen wat de oorzaken zijn. Zonodig wordt de leidinggevende dan individueel gecoached.

Vind je het op de eerste plaats leuk om inhoudelijk met je vak bezig te zijn? Wil je je met name inhoudelijk ontwikkelen?
Ben je goed in projectbeheer?



BACK OFFICE

Mensen in de backoffice hebben soms de neiging achterover te gaan leunen. Zij denken dat de hunters en de farmers voor hun het werk maar moeten binnenslepen... Uiteraard is deze opstelling niet gewenst. Zij moeten zich immers aanbieden bij hunters en farmers waardoor deze kunnen blijven hanten en farmen. Daarom wordt voor mensen in de back office het interne relevante netwerk van de organisatie samen met hen in kaart gebracht en op vergelijkbare proactieve projectmatige wijze ingevuld.

De meeste weerstand van deze aanpak komt overigens in de regel van de senior medewerkers. Zij beschouwen het binnen halen van werk vaak als hun terrein en hebben een hekel aan transparantie. Ook het stellen van meetbare doelen vinden ze vaak een gruwel. De veranderkracht komt dus niet van hen maar van het aanstormend talent.

Resultaat en conclusie

De bovenbeschreven aanpak voor marketingimplementatie is intensief uitgerold binnen Royal Haskoning. Circa 25 van de 150 bedrijfsonderdelen hebben inmiddels met deze methodiek gewerkt. In

ongeveer de helft heeft dit direct tot aantoonbaar verkoopresultaat geleid, waarvan in sommige gevallen dit al na drie maanden zichtbaar werd. Waarmee is aangetoond dat marketing voor technici niet eenvoudig is, maar wel degelijk mogelijk. In veel gevallen zijn korte termijn effecten vrij snel zichtbaar. Maar de doelstelling is dit project over een langere periode vol te houden, in de overtuiging dat vele positieve effecten pas na langere tijd merkbaar zullen zijn.

Vragen aan U

Herkent u deze problematiek? Werkt u ook in een bedrijf waar productie en verkoop is gecombineerd in de zelfde personen? Zou deze aanpak u ook passen of kent u andere werkende methodieken? Laat het svp in de discussieruimte bij dit artikel weten!

Meer weten?



Bart van Emden

bel 06 2090 1546

mail bart@vanemdenmc.nl

www.vanemdenmc.nl