

DIGITAAL EN TOECH PERSOONLIJK

KLANTCONTACT IN B2B

Paul Hassels Mönning



VAN DUUREN MANAGEMENT

3 KLANTCONTACT IN B2B: DIGITAAL EN TÓCH PERSOONLIJK

In de vorige twee hoofdstukken stond een andere kijk op b2b-marketing en -sales centraal. Dat andere perspectief is nodig: de klant is ongrijpbaar geworden en gedraagt zich grillig. Hij geeft er steeds meer de voorkeur aan om zichzelf digitaal te oriënteren op de best passende oplossingen en aanbieders. Die online marktverkenning gaat al lang verder dan alleen maar prijsonderzoek voor zakenreizen. Organisaties die hun klanten (en hun eigen voortbestaan) serieus nemen, hebben dus geen andere keus: ze moeten de digitale dialoog met de klant-opafstand aangaan. In b2b-marketing en -sales zijn echter juist de persoonlijke relatie en gunfactor van kapitaal belang. Hoe kun je digitale marketing en verkoop op een persoonlijke manier inzetten, om zo het verschil te maken? Dit derde hoofdstuk beantwoordt die vraag.

3.1 Face-to-face of virtueel verleiden?

Persoonlijk, face-to-face contact lijkt misschien de ideale vorm van klantcontact: je bouwt een relatie op en krijgt directe feedback. De behoefte aan persoonlijk contact is diepgeworteld. Salesmensen geven bijvoorbeeld vaak de voorkeur aan een ontmoeting met een nieuwe klant boven telefonisch contact. Fysieke contactmomenten worden echter steeds schaarser. Als bedrijf moet je dus in staat zijn om je klanten en prospects te bereiken én te beïnvloeden. De juiste digitale strategie en aanpak is daarbij steeds vaker doorslaggevend, ongeacht grootte of omzet van een bedrijf. In sommige gevallen blijkt de digitale dialoog zelfs effectiever te zijn dan traditionele communicatie. Digitale communicatie heeft meer ‘menselijke’ kwaliteiten dan vaak gedacht.

Is face-to-face klantcontact het allerbest?

De mens is een sociaal dier en stelt bij voorkeur *in real life* vast of de persoon aan de andere kant van de tafel te vertrouwen is. En of deze het verschil kan maken als derde partij, leverancier of (business)partner.

De psychologie leert ons dat we in een split second een scan van top tot teen maken als we een voor ons onbekende persoon ontmoeten. Een extreme versie daarvan hoorde ik enkele jaren geleden via een headhunter. Hij gaf daarbij toe dat de eerste indruk soms letterlijk allesbepalend kan zijn. Zo ontving zijn collega eens op diens kantoor in San Francisco een kandidaat uit New York voor een vacature als sales executive voor een industrieel concern in b2b. Hij had de kandidaat alleen nog maar zien wachten door het glas van de lobby. Maar die visuele indruk bleek toch al voldoende om de kandidaat als niet-geschikt te beoordelen namens zijn opdrachtgever.

Dit is een voorbeeld van wat Malcom Gladwell *thin slicing* noemt. In zijn boek *Blink* (2005) beschrijft hij hoe instantbesluitvorming voortkomt uit persoonlijke ervaringen en de eigen set aan normen en waarden, opgebouwd over een heel leven. Dit stelt de mens vaak in staat tot snelle besluitvorming in een overvloed aan informatie en te nemen beslissingen. Het kan echter ook tot vooringenomenheid en een slechte keuze leiden. In dat geval loopt de eerder genoemde headhunter een succesvolle plaatsing en commissie mis. Gladwell geeft aan dat het vrijwel onmogelijk is iemand via *thin slicing* puur op basis van zijn uiterlijk te beoordelen. Hij raadt daarom aan om de persoon beter te leren kennen voor het vellen van een definitief oordeel. Gladwells voorbeeld leert dat de mens beslissingen niet altijd zorgvuldig, op basis van argumenten voor en tegen, wikt en weegt. Emotie geeft regelmatig de doorslag.

De mens neemt talloze beslissingen, ook koopbeslissingen, op basis van emotie. Goede verkopers zijn daarom gespitst op de emotionele 'kleur' die de klant bekent. Lichaamstaal is daarbij een indicatie van de emotionele voor- of afkeur van de klant. Fronst de potentiële opdrachtgever tijdens die belangrijke workshop zijn wenkbrauwen, is hij afgeleid door zijn smartphone of knikt hij bemoedigend? De visuele scan die we van anderen maken, blijkt ons heel uniforme informatie te geven. Ons gezicht spreekt boekdelen als het uitdrukking geeft aan onze emoties. Psycholoog Paul Ekman kwam erachter dat primitieve volkeren, die niet eerder met de westerse cultuur in aanraking waren gekomen, bij dezelfde emotie precies dezelfde gezichtsspieren samentrekken als westerlingen. De expressie en interpretatie van emoties is onderdeel van miljoenen jaren evolutie en maakt daarbij deel uit van een gemeenschappelijk DNA dat mensen, maar bijvoorbeeld ook apen, met elkaar delen. Kortom: emoties zijn universeel en vormen daarom een belangrijke bron van informatie voor verkopers. Succesvolle verkopers hebben geleerd hoe ze emoties bij hun klant via gezichtssignalen en andere lichaamstaal kunnen waarnemen om hun verkoopkansen zo goed mogelijk in te schatten.

We willen graag niet alleen zien of er een klik is, we willen dat liefst ook horen, ruiken en voelen. Dat is waarschijnlijk de reden waarom we nog altijd heel veel kilometers reizen voor zakelijke meetings. En waarom de tradeshow of beurs als fysieke ontmoetingsplaats nog altijd erg populair is, ook in tijden van economische tegenwind.

In b2b is de impact van een verkeerde koopbeslissing vaak groter en langduriger dan bij de aanschaf van het gemiddelde consumentenproduct. Het belang van het persoonlijke vertrouwen en de wederzijdse klik is groot. Er lijkt voor de verkoper daarom niets te gaan boven het met de klant drinken van dat spreekwoordelijke kopje koffie. De klant of prospect is daar echter niet altijd toe bereid, en geeft steeds meer de voorkeur aan een oriëntatie online of via zijn netwerk van experts en vakgenoten. Onderzoeksbureau Gartner voorspelt dat b2b-bedrijven in 2020 zo'n 85% van hun interactie digitaal uitvoeren, dat wil zeggen zonder met een mens van vlees en bloed te spreken. Bovendien is het aantal succesvolle afspraken per werkdag ook beperkt. De uitdaging wordt daarmee hoe marketing- en salesprofessionals digitaal toch tot een zo persoonlijk mogelijke 'koffie-ervaring' kunnen komen. Het digitale kanaal stelt hen daarbij in staat om veel meer mensen te bereiken.

Naar meer digitale impact

Er is nog een reden voor het toegenomen belang van slimmer 'digitaal kof-fiedrinken' met de klant. Met de opkomst van het internet is het bereik weliswaar enorm gestegen, maar is de impact op het koopgedrag tegelijkertijd sterk afgenomen. Fysieke winkels zien vaak 25% of meer van hun bezoekers als klant de winkel weer verlaten. Webwinkels zijn vaak al blij met een conversiepercentage van 0,5% of meer. Maurits Kaptein geeft in zijn boek *Digitale Verleiding* (2012) drie verklaringen voor deze afgenomen impact. De verschuiving van mens-tot-mens communicatie naar bijvoorbeeld televisie-tot-mens of computer-tot-mens communicatie resulteerde in veel meer bereik, waarbij een relatief veel kleiner percentage van de kijkers ook koopt. Ook worden andere soorten doelgroepen bereikt: niet noodzakelijkerwijs kopende klanten. Bovendien lijden sommige klanten aan keuzestress vanwege het sterk vergrote online aanbod. De uitdaging wordt daarmee om digitale communicatie meer impact te laten hebben op het koopgedrag van de klant.

Digitale, impactvolle communicatie met prospects én klanten is afhankelijk van de juiste, bedrijfsbrede, digitale strategie en aanpak. Het Accenture-rapport *Turbulence for the CMO: Charting a Path to the Seamless Cus-*

tomor Experience concludeert dat Chief Marketing Officers wereldwijd worstelen met het effectief vormgeven van hun digitale agenda. De digitale factor blijkt namelijk de zwakste vaardigheid van de marketingdiscipline, gemeten in het verschil tussen het belang enerzijds en de prestatie anderzijds. De implementatie van nieuwe technologie is daarbij een hulpmiddel maar zeker niet de belangrijkste prioriteit. Het is vooral zaak om in alle bedrijfsprocessen en functies de juiste digitale focus aan te brengen. Dat staat of valt vooral met de juiste cultuur, collega's en competenties. Niet met ICT.

Het online succes van bedrijven als Salesforce.com en HubSpot geeft misschien de indruk dat vooral grote, internationaal opererende spelers in staat zijn meer digitale impact en rendement te behalen. Niets is minder waar. Allereerst waren deze bedrijven niet zo heel lang geleden zelf ook een stuk minder zichtbaar en succesvol. Daarnaast maakt het web geen onderscheid in grootte, afkomst of het al dan niet hebben van een Fortune 500-notering. Juist die b2b-bedrijven maken digitaal het verschil, die opereren vanuit een scherp gedefinieerd, herkenbaar profiel. Waar staan ze voor, wat maakt hen uniek? Een bedrijf als Salesforce.com staat bijvoorbeeld voor alle voordelen van een zeer hoogwaardige CRM-oplossing, zonder de nadelen van het hoeven aanschaffen of beheren van eigen software. De '.com' in de bedrijfsnaam verwijst daarbij al sinds de oprichting naar hun zogenaamde *software as a service*-oplossing.

Succesvolle b2b-bedrijven zijn bereid om inhoudelijke antwoorden te geven op vragen die hun doelgroepen ook online stellen. Juist door in een vroeg stadium van het koopproces prospects te adviseren, ontstaat interactie en een vorm van betrokkenheid (engagement). Deze interactie biedt een waardevolle start voor leveranciers om stap voor stap via relevante, aansprekende antwoorden en content het vertrouwen verder op te bouwen. Het volgende voorbeeld illustreert dit. Als een marketingmanager nog in de oriëntatiefase online zoekt op 'beste CRM-pakketten', dan is hij gebaat bij informatie die hem minimaal een vergelijking geeft van de top drie van de beschikbare systemen. Een Google-adwordscampagne voor een 'gratis demonstratie' is op dat moment irrelevant en zonde van het marketinggeld.

Bedrijven krijgen daarmee de uitdaging naast hun corebusiness ook waardevolle informatie en media te produceren, en een kleine NOS, Eyeworks of BBC te worden. Mike Volpe, Chief Marketing Officer van HubSpot, verwoordde dit tijdens een lezing in Nederland aldus: 'Think like a media company: what would Oprah do?'

Indium Corporation: bloggende experts vervangen reclame

Indium Corporation heeft deze oproep zelf enkele jaren geleden al oarmrd. Het bedrijf is wereldwijd leverancier en specialistische ontwikkelaar van assemblagematerialen voor elektronica. Het bedrijf startte met bloggen in 2004. Op die manier kreeg het bedrijf meteen een meer menselijk gezicht door zijn experts een online platform te geven. Het succes daarvan deed de directeur Marketingcommunicatie Rick Short besluiten het marketingroer drastisch om te gooien. Hij zette de bestedingen aan betaalde reclame en tradeshows grotendeels stop en verving die door het mobiliseren en faciliteren van een groeiend legertje aan Indium-experts die de ruimte kregen hun persoonlijke mening ook uit te dragen. Via een tiental blogs, versterkt door de gerichte inzet van social media, met als centrale thema 'When Connections Count'. De resultaten zijn ernaar. Na enige tijd genereerde Indium op deze manier maandelijks liefst meer dan 50.000 *blog pageviews* en een stijging van ruim 83% in het aantal aanvragen via waardevolle salesleads (Borges, 2009).

Computers zijn net mensen

Gevoelsmatig gaan we ervan uit dat het menselijke, fysieke contact tussen verkoper en koper het meest effectief is. Eerder werd daarbij al verwezen naar conversiepercentages van het aantal bezoekers in klanten. Offline blijkt die score stukken hoger te liggen dan online. We reageren blijkbaar anders op computers dan op mensen.

Onderzoek op Stanford bewees echter het tegendeel. Byron Reeves en Clifford Nass zijn de geestelijk vaders van de Media Equation Theory. Die stelt dat mensen op dezelfde manier reageren op interactieve media als op andere mensen. Een wat extreem en toch herkenbaar voorbeeld hiervan is de pc-gebruiker die uit pure frustratie over het vastlopen van zijn computer eerst naar het arme apparaat schreeuwt en het vervolgens van zijn bureau mept.

Volgens de Media Equation Theory hebben mensen de neiging om computers en andere apparaten te behandelen alsof ze echte mensen zijn. Zo heeft psychologische beïnvloeding door mens of machine een vergelijkbare uitwerking. De positieve invloed van het geven van complimenten is daarvan een voorbeeld. In een onderzoek door Reeves en Nass namen de proefpersonen een dier in gedachten. De computer moest vervolgens via twintig ja-nee-vragen raden om welke diersoort het ging. Uiteraard raadde de computer dit vrijwel nooit correct. De proefpersoon kreeg vervolgens van de computer het verzoek een goede vervolgvraag op te geven. Terwijl de helft van de respondenten geen feedback daarop ontving, kreeg de andere

helft de feedback dat men ‘dit zeer goed’ had gedaan. Na afloop van het experiment vond de tweede groep (die het compliment had ontvangen) de computer slimmer dan de eerste groep. Dit is een aanwijzing dat sommige vormen van digitale communicatie goed gewaardeerd kunnen worden door de ontvangers of lezers.

Ook het psychologische effect dat zich voordoet wanneer we als mensen onszelf associëren met de ene groep of *clan*, is aangetoond in interactie met computers. Dit effect heet ook wel *group polarization* en doet zich al voor bij F-voetballertjes van dezelfde club. Zij vinden hun medespelers in dezelfde rode outfit leuker, aardiger en slimmer. De jongens van de tegenpartij in het blauw of groen zijn slecht en onaardig. Een vergelijkbaar effect werd vastgesteld in interactie met de computer. De deelnemers werden ingedeeld in twee groepen: team Rood kreeg een rood T-shirt, team Blauw werd voorzien van een blauw shirt. De teams moesten een puzzel oplossen door slim gebruik te maken van de suggesties die de computer hun aanreikte. De computer was daarbij voorzien van een rode monitor. Uit dit onderzoek bleek het rode team de feedback van de (rode) computer duidelijk beter te waarderen dan het blauwe team. Het inzicht voor marketeers hieruit is dat digitale communicatie zo goed mogelijk dient aan te sluiten op de persoonlijke voorkeuren en verwachtingen van de klant.

Professor B.J. Fogg werkte in zijn studententijd al samen met Reeves en Nass. Hij zag in dat computers en andere interactieve media steeds beter in staat zouden zijn om menselijk gedrag te beïnvloeden. In zijn boek *Persuasive Technologies: How Computers Change What We Think and Do* (2002) deelt hij zijn visie over hoe computers en interactieve media ons gedrag kunnen sturen. Computers zijn allereerst in staat om ons leven te vergemakkelijken in het opzoeken van informatie of het doen van aankopen. Daardoor zijn we geneigd dat vaker te doen. Daarnaast kan computersimulatie ons voordoen hoe het is om online een aankoop te doen, of hoe het is om over het nieuwe bedrijventerrein rond te rijden. Ten slotte kunnen computers volgens Fogg gebruikmaken van dezelfde krachtige principes van beïnvloeding als mensen onderling.

Fogg gaat nog een stap verder. Juist omdat computers steeds meer gegevens en informatie kunnen opslaan, analyseren en toepassen, hebben ze misschien een grotere impact dan mensen in klantinteractie. Fogg wijst daarbij op de eindeloze capaciteit om opnieuw contact op te nemen met de klant. In een tijdperk waarin de klant steeds vaker allergisch is voor dit soort dwingende, versturende communicatie, zit hierin in mijn optiek echter niet de winst. De toegevoegde waarde van de toepassing van tech-

nologie in klantinteractie is vooral de veel grotere precisie waarmee marketing- en salesteams weten welke boodschap op welk moment via welk kanaal het beste leidt tot welke conversie.

3.2 Digitale, persoonlijke marketing

Een succesvolle digitale dialoog hangt vooral af van de mate waarin de klant of prospect zich op een voor hem relevante, persoonlijke manier voelt aangesproken met informatie die voor zijn eigen context qua vakgebied, geografie en sector gemaakt is. Dat lijkt een onoplosbare paradox voor sommigen. Vaak is er echter al veel winst te behalen met een aantal kleine verbeteringen. Recente technologische ontwikkelingen laten zien dat persoonlijke digitale conversaties juist ook in b2b steeds beter te realiseren zijn.

Personal touch: kleine dingen maken het verschil

In persoonlijke digitale communicatie is voor veel b2b-bedrijven vaak nog een enorme winst te behalen. Veel bedrijven kiezen er nog voor om ‘op zeker’ te gaan met een puur corporate, zakelijke uitstraling. Vol cijfers, grafieken en nietszeggende stockfoto’s. Met meer nadruk op de ‘over ons’-pagina dan op een weblog met inhoudelijke antwoorden voor klanten. In een tijd waarin mensen graag willen zien met welke mensen ze zaken doen, is een meer menselijke uitstraling in b2b een *must*. Het opnemen van namen en foto’s van medewerkers, directieleden en experts maakt direct een veel persoonlijker indruk. Of het nu gaat om de website, een nieuwsbrief of een online presentatie, het verschil tussen een zakelijke, feitelijke boodschap met of zonder ‘menselijk gezicht’ van de afzender is aanzienlijk.

Foto’s van mensen geven letterlijk een meer menselijke en betrouwbare uitstraling. Daarbij kunnen heel subtiele details het verschil maken. Roger Dooley verwijst in zijn boek *Brainfluence* (2012) bijvoorbeeld naar onderzoek dat aantoonde hoe de kijkrichting van een mens op een foto de conversie bepaalt. Kijkt de persoon naar een aanbod of te nemen actie, dan trekt dat niet alleen beter de aandacht, maar stimuleert dat ook in positieve mate de respons.

Ook in social media zijn persoonlijke profielen daarom van belang voor b2b-spelers. De opkomst van social media versterkt de noodzaak en kans om meer *personal touch* toe te voegen. Het deelnemen aan social media zoals LinkedIn, Twitter en SlideShare biedt b2b-bedrijven een kans tot

persoonlijke interactie met relevante doelgroepen. Extern en intern. Zo besloot de raad van bestuur van SAP enkele jaren geleden om wekelijks te gaan bloggen en de top tien van door medewerkers meest gestelde vragen persoonlijk te beantwoorden. Men verkleinde daarmee effectief de afstand tussen de top en de werkvloer. En men wist zo tegelijkertijd de kracht van het collectief beter te benutten.

Ook andere vormen van digitale communicatie kunnen de interactie tussen afzender en ontvanger meer persoonlijk maken. Zo biedt online chat de mogelijkheid direct in contact te treden met een medewerker. En is daarmee een stuk persoonlijker dan het bekijken van de lijst met meest gestelde vragen (FAQ's). Online seminars (webinars) bieden ook een platform voor persoonlijke virtuele interactie. Webcare, het beantwoorden van servicevragen via social media, geeft b2b-bedrijven ook een meer menselijk gezicht. Door het opnemen van de naam van het webcareteamlid bij een online antwoord, krijgt de ontvanger het gevoel met een mens van vlees en bloed te maken te hebben. En serieus genomen te worden. Ook nieuwsbrieven met daarin bijdragen van een directielid, klant of expert dragen bij aan de persoonlijke uitstraling van een bedrijf.

Het tegenovergestelde geldt natuurlijk ook. Een bedrijf dat online vragen, suggesties of klachten – ingediend via een weblog, forum, online community – steevast niet adequaat of niet tijdig behandelt, maakt geen beste indruk. De zakelijke klant wil persoonlijk aangesproken worden en serieus genomen worden. Hij mag daarbij verwachten dat bedrijven zorgvuldig omgaan met zijn persoonlijke gegevens. Hij is immers erg gesteld op zijn privacy.

Amazons voorbeeld in online persoonlijk advies

Amazon heeft de persoonlijke digitale ervaring geperfectioneerd. Als een van de grootste online aanbieders van onder meer boeken, muziek en elektronica is Amazon als geen ander in staat om de bezoeker een relevante persoonlijke kijk- en koopbeleving te geven. Nuttige aanbevelingen bieden de bezoeker op een prettige manier tips en suggesties.

Amazon laat de klant zien dat hij serieus wordt genomen. Als een persoonlijke, alwetende boekhandelaar geeft Amazon per boek aan: 'Customers Who Bought This Item Also Bought ...' Zo staan onder de pagina bij het boek *Meatball Sundae (Gehaktballen met slagroom, 2009)* niet alleen andere titels van auteur Seth Godin, maar ook verwante titels van andere schrijvers vermeld. Natuurlijk biedt dat kansen voor cross-sell en up-sell. Maar eigenlijk gebruikt Amazon zijn enorme historische schat aan eigen klantgegevens vooral om de klant op een prettige manier van advies te voorzien.

Hierbij worden persoonlijke gegevens (als nationaliteit, standplaats, leeftijd, bestelhistorie) en informatie die klanten zelf hebben toegevoegd (zoals beoordelingen, zogenaamde user-generated content) gecombineerd met de informatie van vergelijkbare klanten. Zo worden heel specifieke segmenten per aankoop gedefinieerd. Dat stelt Amazon in staat om de online shoppingervaring van bijvoorbeeld drie mannelijke inwoners van New York van middelbare leeftijd geheel op maat van hun individuele wensen en voorkeuren te maken. En de kans op conversie daarmee te optimaliseren.

Sommige b2b-bedrijven passen een met Amazon vergelijkbare logica toe in hun digitale communicatie. Doordat informatie per categorie wordt geclusterd, ontvangt de lezer content die voor hem persoonlijk relevant is. Aanbieder van marketingautomatiseringsoplossingen Marketo doet dit zowel op het eigen weblog, in nieuwsbrieven als op landingspagina's. Onder een blogpost over 'De 10 belangrijkste contentmarketinguitdagingen van de b2b-marketeer' staan zowel blogposts als andere content zoals whitepapers over dit onderwerp. Dit bevestigt de indruk dat Marketo niet alleen beschikt over veel relevante informatie op dit gebied, maar ook bedrijven kan helpen hun klanten een digitale ervaring op maat aan te bieden.

Goede salesmensen voelen uitstekend aan wanneer zij in het koopproces contact met hun klant moeten opnemen om de kans op een opdracht te vergroten. Dit proces heet ook wel lead nurturing: het 'opkweken' van een eerste contact met een prospect in een gekwalificeerde lead, daarna opportunity en vervolgens opdracht. Het proces van lead nurturing kan inmiddels deels geautomatiseerd uitgevoerd worden. Een vooraf gedefinieerde logica bepaalt daarbij in welke volgorde welke voor de contactpersoon relevante informatie aangeboden wordt. Na het downloaden van een whitepaper volgt bijvoorbeeld na tien werkdagen aanvullende informatie. Het al dan niet downloaden daarvan bepaalt of de prospect automatisch een vervolgaanbod ontvangt. Lead nurturing maakt gebruik van zogenoemde contextuele content. Deze bestaat uit een gepersonaliseerde e-mail, inclusief een verwijzing naar bedrijf, rol, interesses, verjaardag en andere relevante data van de contactpersoon. Deze personal touch voelt niet alleen beter, maar resulteert volgens onderzoek van HubSpot ook in een aantoonbaar 40% hogere *click-through rate* (CTR).

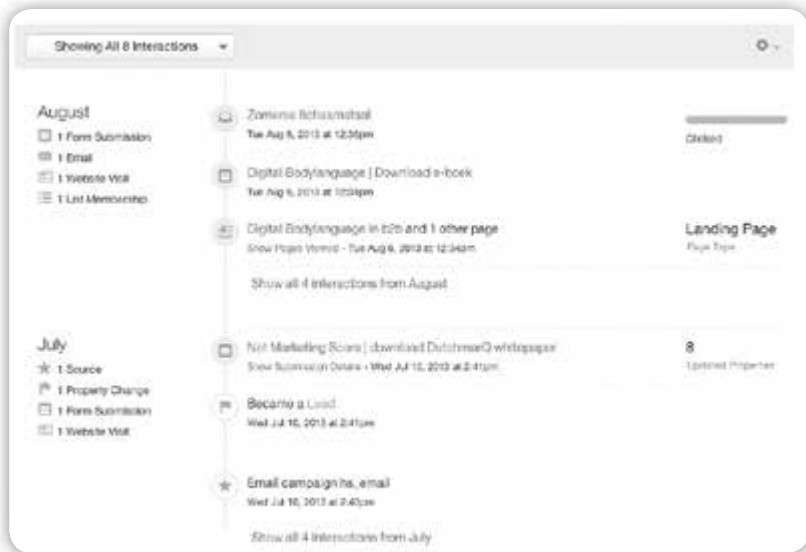
Informatie op maat per IP-adres

Het online kanaal biedt ongekend veel mogelijkheden om via gerichte metingen tot betere inzichten te komen. Webstatistieken – zoals het aantal bezoekers, de bezochte webpagina's en de bezoekduur per pagina – zijn daarbij eenvoudig te analyseren via bijvoorbeeld Google Analytics. Het wordt des te interessanter als bedrijven of hun individuele medewerkers persoonlijk herkend worden en informatie op maat krijgen voorgeschoteld. De juiste technologie maakt dit mogelijk.

Computers zijn allemaal voorzien van een unieke identifier, het zogeheten IP-adres. IP staat daarbij voor Internet Protocol. De pc's en laptops van een bedrijf zijn op hun beurt op een logische manier gerangschikt onder de IP-reeks van die organisatie. Dit maakt dat alle medewerkers van een bepaalde onderneming herkend kunnen worden wanneer ze de website van een nieuwe leverancier raadplegen. Met deze zogenaemde *reverse IP-lookup* krijgt de online marketeer van de leverancier inzage in welke bedrijven via de website interesse hebben getoond in welke content. En wanneer zij dat deden.

De juiste technologie is beschikbaar om webpagina's dynamisch te presenteren op basis van het IP-profiel van de bezoeker. Inzicht in de bedrijfsnaam en branche van een bezoeker biedt daarmee ongekende mogelijkheden om meer relevante, bijvoorbeeld branchespecifieke, informatie aan te bieden. Een landingspagina van een specialist in CRM kan daarmee dynamisch nu eens de sfeer, voorbeelden en visuals van de financiële sector uitstralen en dan weer die van de transportbranche.

Nog interessanter wordt het als de contactpersoon zichzelf online heeft geregistreerd. Na inschrijving op een nieuwsbrief of het downloaden van een presentatie is daarmee de persoonlijke contactinformatie gekoppeld aan het specifieke IP-adres van waaruit die registratie plaatsvond. Bij herhaalbezoeken is daarmee elke keer zichtbaar dat deze prospect terug is 'in de winkel'. En welke pagina's hij of zij bezoekt. Hiermee wordt een historie opgebouwd van contactmomenten met de prospect. Uit die historie blijkt bijvoorbeeld heel precies wanneer en hoe intensief de prospect welke content heeft geraadpleegd, zoals ook in afbeelding 3.1 is weergegeven.



Afbeelding 3.1: Contacthistorie in HubSpot.

Marketingautomationoplossingen ondersteunen dit proces. Hierbij wordt content op maat aangeboden aan bijvoorbeeld een retailer uit Beieren. Deze retailer krijgt na eerste registratie alleen nog retailspecifieke cases uit de regio Zuid-Duitsland en video's en whitepapers in het Duits voorgeschoteld. Een goede salesprofessional zou dit in zijn proces van informeren en tegelijkertijd kwalificeren van de prospect ook zo veel mogelijk doen. Handmatig welteverstaan: foutgevoelig en niet geschikt voor een intensieve, digitale interactie. IT-oplossingen vanuit marketing automation, CRM en sales enablement ondersteunen de sales executive in het volledige commercieel proces met de juiste informatie, op het juiste moment, voor de juiste prospect. De zwakste schakel in het proces is niet zozeer de technologie, maar veel meer de organisatie achter het proces van het aanbieden van relevante content. In dat proces bepaalt de samenwerking tussen Marketing, Sales en Service de mate van succes.

3.3 Digitale, persoonlijke verkoop

De commerciële uitdaging in b2b is om zo vroeg mogelijk in hun oriëntatieproces met prospects in contact te komen. Juist omdat die oriëntatie steeds vaker online gebeurt, is het voor salesprofessionals zaak om te komen tot een andere manier van verkopen. Bij *social selling* benutten verkoopteams informatie die hun *hot prospects* zelf delen op sociale netwerken (zoals LinkedIn en Twitter) om hen met persoonlijke, relevante

informatie beter te overtuigen. Omdat het verkoopproces meer op afstand plaatsvindt, is een slimmere invulling gewenst van de traditionele binnendienst, oftewel *inside sales*. Een betere rolverdeling tussen accountmanagement en ondersteunende disciplines draagt daaraan bij. De juiste technologische ondersteuning brengt de kansen van impactvolle digitale, persoonlijke verkoop binnen handbereik. Voorbeelden daarvan zijn het online monitoren van prospects en nieuwe vormen van CRM.

Social selling

Voorheen was verkoop vooral een proces van het kopen van adressenbestanden en het via telemarketing bereiken van voldoende aantallen prospects om zo de gestelde verkoopdoelstellingen te behalen. Verkopen gebeurde vaak op basis van het versturen van direct mails, of via telefonische acquisitie (outbound) en met relatief weinig focus. Selectie en promotie van verkopers vond meestal plaats op basis van hun kwaliteiten als *dealmaker*, en veel minder op basis van hun vaardigheid als inhoudelijk betrokken commercieel adviseur. Informatie over de klant of prospect was slechts in beperkte mate beschikbaar. En werd vaak onnodig gevonden: ‘Op onze oplossingen zit de klant absoluut te wachten.’

Verkopen in de 21^{ste} eeuw vraagt om een andere benadering. De verkoper dient allereerst adviseur te zijn. Hij dient op een slimmere manier nieuwe klanten te vinden, te boeien en te binden. De informatie die bedrijven en hun medewerkers zelf via social media delen, biedt hiervoor een mooi aanknopingspunt. Hieruit blijkt welke vragen hen vooral bezighouden. Dit zou in IT bijvoorbeeld kunnen gaan over de wens tot een meer betrouwbare IT-servicedesk na een eerdere slechte koopervaring. Het monitoren van het type en het aantal vragen dat de hot prospect bijvoorbeeld in een relevante groep op LinkedIn stelt, is waardevolle informatie voor de verkoper. De salesprofessional dient de kansen van sociale netwerken optimaal te benutten.

Social selling stelt account executives daartoe in staat. Social selling is het proces van het via sociale netwerken tot stand brengen van een inhoudelijk digitaal contact met een prospect of klant. Salesmensen maken daarbij allereerst gebruik van hun eigen sociale netwerk om te komen tot nieuwe connecties met individuele contactpersonen en bedrijven. Bijvoorbeeld via een warme introductie door een enthousiaste opdrachtgever of businesspartner.

Zakelijke sociale netwerken zoals LinkedIn stellen de verkoper vervolgens in staat om nieuwe inzichten per contactpersoon op te doen, die vaak verdergaan dan de gegevens waarover men in het eigen CRM-systeem beschikt. Het krachtige van inzichten uit social media is dat die informatie gedeeld is door het individu zelf. Door hiernaar te verwijzen, bevestigt de verkoper dat hij zijn huiswerk gedaan heeft en de klant serieus neemt.

De feitelijke uitvoering van social selling bestaat uit het inhoudelijk op het juiste moment contact leggen met de desbetreffende contactpersoon. ‘Inhoudelijk’ is hierbij niet synoniem met het geven van informatie over de eigen portfolio aan producten en diensten. Het gaat daarbij veeleer om het geven van tips, suggesties en antwoorden op vragen die individuele contactpersonen online hebben gedeeld. Dit dient uiteraard ook op het juiste moment te gebeuren. Een online klantvraag die al weken oud is, of nog ouder, biedt misschien hooguit nog historische waarde, maar geen direct aanknopingspunt voor een online conversatie. Door tijdig en adequaat in te spelen op inhoudelijke vragen op bijvoorbeeld fora of LinkedIn-groepen, transformeren individuele medewerkers tot persoonlijke ambassadeurs van hun organisatie.

Social selling is daarmee niet alleen voorbehouden aan collega’s van de afdeling Verkoop. Juist via inhoudelijke experts, servicemedewerkers en management zijn bedrijven in staat om veel beter een digitaal netwerk aan relevante connecties te onderhouden en uit te breiden. Door gebruik te maken van het collectieve sociale netwerk bouwen marketing- en sales-teams per klantorganisatie een completer beeld op van diverse contactpersonen en hun behoeften.

Social selling klinkt niet alleen veelbelovend, de businesscase voor social selling ondersteunt dit. Volgens CSO Insights stijgt de productiviteit van salesprofessionals met 17% door het gebruik van *sales intelligence*-oplossingen, zoals social selling.

Inside sales: nieuwe kansen voor de binnendienst

Verkopen op afstand wordt belangrijker. Tot voor kort was verkopen op afstand het domein van de verkoop binnendienst, terwijl de buitendienst het alleenrecht had op het persoonlijke face-to-face contact met de klant. Een loopbaan in de buitendienst stond meestal meer in aanzien dan de soms ietwat stoffige, op de administratieve afhandeling gerichte binnendienst. Er gold daarbij een strikte scheiding tussen beide disciplines.

Tegenwoordig is die grens een stuk minder zwart-wit. Buitendienst-professionals besteden steeds meer tijd – op kantoor, thuis of onderweg – aan het proberen te bereiken van de klant-op-afstand. En binnendienst-medewerkers met diepgaande, inhoudelijke expertise kunnen op hun beurt van grote waarde zijn bij het verzorgen van bijvoorbeeld een demo op locatie of een andere inhoudelijke toelichting voor de klant of prospect.

Verkopen op afstand, oftewel *inside sales*, groeit als vakgebied sterk. Diverse bedrijven kiezen vanuit kostenoverwegingen – zeker in het segment van kleinere en middelgrote klanten – voor dit model. Salesforce.com maakte bijvoorbeeld in zijn beginperiode uitsluitend gebruik van inside sales bij het bereiken van schaalvergroting. Deze benadering veranderde op het moment dat Salesforce.com besloot ook grootzakelijke klanten in het enterprisesegment te bedienen. Voor dit type klanten was een meer hybride model nodig van zowel verkopen op afstand, als de inzet van senior sales executives en customer success managers in het persoonlijke, fysieke contact met de klant.

Inside sales is niet hetzelfde als telemarketing. Telemarketing wordt over het algemeen ingezet in b2c bij de telefonische verkoop van relatief weinig complexe producten. Telemarketing vindt meestal plaats aan de hand van een rechttoe rechtaan belscript. Inside sales vindt niet of nauwelijks plaats op basis van belscripts. Het gaat bij inside sales om de verkoop van high-involvement b2b-producten of -diensten waarbij diverse contactmomenten nodig zijn om te komen tot een deal.

De succesvolle inside-salesprofessional bezit een breed palet aan vaardigheden bij het luisteren naar en beïnvloeden van zijn gesprekspartners op afstand. Inside sales dient naast telefonisch vaardig ook kundig te zijn in bijvoorbeeld het uitvoeren van gericht speurwerk bij veelbelovende leads, of in het maken van een afspraak op directieniveau voor de accountmanager. Het (inside-)salesteam wordt daarnaast ondersteund door steeds betere ICT-tools en instrumenten. Ter illustratie daarvan passeren hierna enkele voorbeelden de revue.

Slimmere ICT-ondersteuning van de sales executive

De diversiteit aan ICT-instrumenten en tools ter ondersteuning van sales en marketing is enorm. Bovendien verandert de markt voor dit type oplossingen razendsnel. Het is daarom onmogelijk om een juist of compleet beeld van dit type oplossingen te geven. Een drietal voorbeelden geeft een eerste indruk van de toegevoegde waarde van ICT in het salesproces.

LinkedIn lanceert bijvoorbeeld met enige regelmaat producten vanuit het concept van social selling. Dat lijkt niet meer dan vanzelfsprekend: als een van de grootste zakelijke netwerken wereldwijd is LinkedIn erbij gebaat om de zakelijke kracht van sociale netwerken voor zijn (premium)gebruikers verder te vergroten. LinkedIn-oplossingen zoals Sales Navigator zijn daarvoor bedoeld. Hiermee is het niet alleen mogelijk om meer relevante informatie te verzamelen van een lijst van prospects, ook detailinformatie van zogenoemde derdegraadscontactpersonen wordt inzichtelijk. Dit helpt om vooraf een zo compleet beeld te vormen van klantvoorkeuren en -wensen, en gemeenschappelijke interesses tussen de accountmanager of salesdirecteur en de contactpersoon bij de klant. LinkedIn maakt daarbij snel inzichtelijk via welke collega's er bestaande eerste- of tweedegraadsconnecties zijn met de individuele contactpersoon bij de klant. Een warme introductie via een collega helpt de salesprofessional daarna om sneller en beter contact met de klant te leggen.



Afbeelding 3.2: LinkedIn's Sales Navigator.

Een tweede voorbeeld hoe ICT slimmer de salesdiscipline helpt om succesvol te zijn, levert HubSpot. HubSpot stelt b2b-bedrijven beter in staat om online met inhoudelijke informatie in plaats van reclame hun relevante bereik te vergroten als basis voor het aanboren van leads.

HubSpot kocht en integreerde enkele *third party*-oplossingen waarmee klanten volgens CEO Brian Halligan beter in staat zijn om 'bottom of the funnel'-interactie te vermensenlijken'. In gewoon Nederlands betekent dit dat HubSpot ook het proces van het afsluiten van deals, en het vervolgens realiseren van klanttevredenheid op een zo relevant en persoonlijk mogelijke manier ondersteunt. Zo worden klantupdates in social media beter inzichtelijk. De tool Social Inbox helpt daarbij om de bestaande gegevens

per bedrijf aan contactpersonen, leads en opportuniteiten te verrijken met realtime updates uit social media van diezelfde contactpersonen.

Social Inbox biedt nieuwe kansen tot betere digitale en toch persoonlijke interactie met klanten. Zo is het mogelijk om als marketingmanager van bedrijf X in bedrijfspensioenen een bericht te ontvangen wanneer een bestaande lead op bijvoorbeeld LinkedIn een relevante opmerking of vraag plaatst. Als een vraag wordt gesteld over de impact van de nieuwste wetswijziging op de bedrijfspensioenen, biedt dat beter zicht op de informatiebehoefte van die prospect. Maar ook een kans om daarop met een gericht online antwoord in te spelen. Bij de ontvangst van een berichtje via Social Inbox dient de marketingmanager eerst te bepalen of een antwoord wenselijk is, en zo ja welk antwoord het meest geschikt is. Hij raadpleegt daartoe eerst het opgebouwde profiel van die lead. Daarin staat, naast zijn contactgegevens, de volledige historie van interactie met bedrijf X. Dat kan de marketingmanager doen besluiten om de lead te koppelen aan een voorgedefinieerde serie van geautomatiseerde stappen waarbij enkele e-mailberichten met relevante informatie over bedrijfspensioenen worden ingepland. Ook wordt de content op de website van bedrijf X tijdens zijn volgende bezoek gepersonaliseerd op basis van bijvoorbeeld zijn interesse en branche.

Ook sales- en serviceprocessen kunnen hiervan profiteren. Sales krijgt via Social Inbox een melding wanneer een potentiële klant via social media schrijft over een voor bedrijf X concurrerende oplossing. Dit stelt de sales executive in staat hierop de belangrijkste voordelen nog eens onder de aandacht te brengen, inclusief het verschil met die alternatieve oplossing. Dankzij integratie met CRM-oplossingen zoals Salesforce.com is de overige klantinformatie ook snel in te zien. Servicemedewerkers krijgen zo automatisch een bericht toegestuurd wanneer een bestaande klant via social media om advies vraagt. Social Inbox zorgt op die manier voor een extra ‘luisterend oor’ bij het snel en adequaat inspelen op klantvragen en klachten.

Een derde voorbeeld van salesondersteuning via nieuwe ICT is Predictive CRM. CRM bestaat traditioneel uit een relatief platte database met contactinformatie. Sales executives zien CRM vooral als een controle-instrument voor het management bij het meten van de commerciële voortgang. Brian Kardon, voormalig Chief Marketing Officer van Forrester Research en Eloqua, gelooft dat CRM een gedateerde technologie is geworden. Hij stelt: ‘In te veel gevallen zijn CRM-oplossingen niet veel beter dan een veredelde rolodex met contactinformatie.’ Sales executives in b2b gebruiken volgens

Kardon inmiddels veel meer – en veel rijkere – bronnen in het salesproces dan zo'n kwart eeuw geleden, toen de eerste CRM-oplossingen het licht zagen.

Kardon verwijst naar onderzoek onder ruim tweehonderd CEO's, Chief Sales Officers en salesdirecteuren door Lattice Engines, waaruit blijkt dat de informatie-explosie door hen tegelijkertijd als een zegen en als een vloek wordt beschouwd. 'Salesmensen hebben nog nooit zo veel informatie ter beschikking gehad,' aldus Kardon. 'De vraag daarbij is vooral welke gegevens en informatie wanneer te gebruiken.'

Voordat de salesprofessional een klant belt, checkt hij gemiddeld liefst vijftien verschillende bronnen. Volgens Kardon wordt meer en meer tijd besteed aan het doen van vooronderzoek. Dankzij het bij elkaar brengen van relevante interne en externe data en informatie en het automatiseren van de daarbij benodigde analyses, ontwikkelt verkoop zich van een kunst tot een exacte wetenschap. CRM transformeert daarmee van een managementtool voor controle naar een werkinstrument voor salessucces. De (big) data zijn er om deze stap te maken, het is nu vooral zaak om partijen warm te maken voor het vele werk wat dit met zich meebrengt.

Predictive CRM geeft sales executives bij early adopters zoals HP, Dell en Microsoft inzicht in de rangorde van hun accounts. De openstaande commerciële kansen staan geordend op de kans tot het sluiten van een deal. Die kans wordt automatisch bepaald op basis van de lead score als 'gewicht' per offerte. De salesprofessional krijgt zelfs suggesties te zien van het type informatie dat hij het beste kan gebruiken in de verschillende stadia van het verkoopproces. Predictive CRM is als het ware een virtuele salesassistent die adviseert welke relevante onderwerpen (de zogenaamde *trigger items*) hij tijdens zijn volgende telefoontje met de klant zou moeten bespreken. Die kunnen per prospect variëren van een concurrent die een belangrijk nieuw product introduceert, tot nieuws over het door de klant ophalen van nieuwe financiering. Al die gebeurtenissen hebben een impact op de aanschaf. Predictive CRM maakt het verkoopproces nooit 100% voorspelbaar, maar wel veel beter beheersbaar.

Social selling, tools voor het monitoren van relevante klantuitingen in social media (zoals Social Inbox) en de toepassing van Predictive CRM zijn drie voorbeelden van de wijze waarop technologie de effectiviteit van marketing en sales in b2b kan verbeteren. Deze en andere voorbeelden uit dit hoofdstuk onderstrepen hoe digitale en toch persoonlijke marketing en verkoop in de praktijk steeds beter samengaan.

Het beheersen van de digitale, persoonlijke dialoog wordt een belangrijker randvoorwaarde voor succes in zakelijke markten. Voor meer grip op de ongreijpbare klant is daarnaast zowel een andere manier van marktwerking als het doorgronden van zijn diepere beweegredenen nodig. Over die factoren gaan de volgende twee hoofdstukken.

De inhoud van dit e-book bestaat uit hoofdstuk 3 van het boek Brainbound Marketing, nieuwe online verkoopstrategieën in b2b, geschreven door Paul Hassels Mönning. Meer weten over digitale en toch persoonlijke B2B marketing & sales?

Lees dan het boek Brainbound Marketing: <http://bit.ly/brainbound>.