Hoofdstuk 11

De Decision Making Unit

De DMU

In het begin van het boek Sales-Emotion schrijf ik dat de Verkenningsfase het meest veronachtzaamde gebied is in de Verkopeting van veel organisaties. Maar misschien heb ik me wel vergist. De DMU (Decision Making Unit) is ook een goede kandidaat voor deze titel: veronachtzaamd.

Heel veel orders en relaties worden verloren doordat we de DMU niet goed genoeg kenden, laat staan bewerkt hebben. En als je een gebied niet bewerkt, dan verschijnt er wel van alles (brandnetels bijvoorbeeld) maar niet een door u gewenst resultaat (druiven bijvoorbeeld).

Ik werkte nog maar net in de verkoop toen ik al een regelmatige klant mocht bezoeken. De contactpersoon was altijd aardig, en als ik kwam had hij ook altijd een order voor me. Niet heel groot, maar ik was er dik tevreden mee. Op een goede dag was ik er weer. We zaten in een kantoor met de deur open. Ik kon zien wie er langs liepen. Plotseling liep er een man langs, heel langzaam, want hij kon moeilijk lopen, krom en gebocheld, hoestend en proestend. Er verscheen waarschijnlijk een glimlach op mijn gezicht of een grimas, maar de contactpersoon zei direct: 'Oh dat is meneer Jansen, die gaat hier over de grote orders'.

Moet ik u de rest nog uitleggen. Ik stond perplex, waarschijnlijk ben ik weer vertrokken met een gebruikelijke kleine order, maar ik had ook mijn les geleerd. En dit voorbeeld uit een grijs verleden geeft ook direct de problematiek aan die bij DMU's altijd aanwezig is.

Alvorens daar op in te gaan, eerst nog even dit. Als u verkoopt aan bedrijven en organisaties (B2B dus) dan kunt/mag/moet u ervan uitgaan dat er aan de kant van de klant altijd een DMU aanwezig is. Net als in uw eigen organisatie. Natuurlijk komt u of uw VT/AM contactpersonen aan de klantenkant tegen die zeggen: 'even voor de duidelijkheid. Ik beslis hier alleen over deze aankoop.' Of soms nog iets pittiger: 'Ik beslis hier alleen, en als je contacten zoekt met anderen in de organisatie, dan kun je de order wel vergeten.'

Al dit soort teksten komen voor, en het is maar te hopen dat de VT/AW niet als repliek heeft: 'nou dat is prima, want ik beslis ook alleen'.

Het is de taak van alle medewerkers binnen de Verkopeting om altijd alert te zijn op informatie waardoor de DMU weer iets beter wordt ingevuld. En dat brengt ons op het punt hoe zo'n DMU er eigenlijk uitziet.

De algemene samenstelling van een DMU is de volgende:

1. Initiator
   Degene die op zoek is naar een oplossing voor een probleem
2. De poortwachter (meestal een secretaresse, soms de portier, soms de jongste bediende van een afdeling. Hier moet u in ieder geval langs.

Blijf vriendelijk, maar resoluut. Geef het belang aan voor het bedrijf waar hij/zij werkt. Vaak moet ze overleggen met iemand anders in de DMU. Zorg dus dat u een aantal USP's[1] voorhanden heeft, die zij kan gebruiken.

3. De inkoper. Vaak de directe contactpersoon. Ook degene die de functie van de andere leden vaak verborgen houdt. 'Ik beslis'.

4. De beïnvloeder(s). Een belangrijke groep in de DMU. Het zijn de mensen die de inkoper moet consulteren over wat hij van plan is te gaan kopen. Vaak zijn het de gebruikers van het product of dienst. Soms ook specialisten op het gebied van het te kopen product/dienst. Vaak onduidelijk en moeilijk te traceren. Maar ze zijn er wel!

5. De beslisser. Deze zit op allerlei plekken in de organisatie. Het kan de chef zijn van de afdeling voor wie het product/dienst bedoeld is. Dus bijv. de Manager Productie, of de CFO, of de CEO. Meestal hogerop in de organisatie, maar ook weer niet altijd. De beslisser is vaak verborgen, of wordt verborgen gehouden. Het is een hele kunst van de hele afdeling Verkopeting om uit te vinden wie dus de uiteindelijke beslisser is. Je kunt er altijd om vragen, en dan toch ook voorzichtig zijn met te geloven dat het antwoord waar is. Social Media zijn natuurlijk een goede bron. Soms kan de binnendienst namen ontdekken en kan de VT/AW informeren of Pietje Puk ook nog te maken heeft met de keuze van het product.

6. De waarborger. Deze functionaris kan op allerlei plaatsen zitten. Voor kostbare investeringen is het meestal de CEO, maar soms ook een commissaris. Hij/zij is degene die (op de achtergrond) er voor zorgt dat de continuïteit van de relatie bestendigt blijft. Soms zijn de belangen zo groot dat veranderingen van leverancier, langs de waarborger moeten. Hij is ook degene die in actie komt dat bij aanhoudende klachten. Deze functionaris is vaak voor iedereen verborgen, soms zelfs voor de inkoper.

Dit zijn de meest voorkomende en voor de hand liggende leden van de DMU. Als u gebruik maakt van een CRM systeem, dan moet dit makkelijk toe te voegen zijn aan de informatie.

De verkoopleiding hoort inzicht te hebben bij welke gesprekken er nog nooit over de DMU is gesproken. Hoort inzicht te hebben bij welke onderhandelingen er weinig namen van de DMU bekend zijn. Onderschatting

[1] Unique Selling Point's

van de invloed van de DMU is een van de meest voorkomende aspecten van het niet-krijgen van de order.

Het probleem zit hem natuurlijk in de houding van de prospect, maar daar is niet zoveel aan te doen. Het probleem zit dus bij u, in uw eigen organisatie. Als we bereid zijn te geloven dat in dit specifieke geval er geen sprake is van een DMU, is de kans op feilen natuurlijk groot. Maar dit komt ook voor als de CEO zelf een tip heeft ontvangen van een collega CEO om contact te zoeken met X om uw product aan te bevelen c.q. te komen verkopen. Ook dan speelt de DMU, en zeker de beïnvloeders, want die vinden het maar niks dat hun CEO zo maar even denkt om de order weg te geven. Soms zit uw bedrijf door dit soort dingen zelfs in een achterstandspositie. Terwijl u als Verkoopchef nu net dacht: ah das fijn, die scoren we wel even.

En dan heb je weer een belangrijk lid van de DMU gevonden, misschien wel de beslisser, en dan kun je/wil je geen contact met hem zoeken omdat dit de relatie met de bestaande contactpersoon danig in de war zal brengen. Dus dan maar niks doen.

Dat natuurlijk niet, maar hier zie je wel dat voor het benaderen van de teamleden van de DMU het soms nodig is dat anderen binnen uw organisatie contact leggen met teamleden van de DMU. Dus de CFO zoekt uit of hij deze vakcollega kent via wat dan ook. Of de productiechef, of de logistiek manager. Al deze functionarissen hebben zich in clubjes verzameld om met elkaar te praten over hun vak. En een 'toevallige' ontmoeting kan dan wonderen doen. Had ik dat al gezegd: verkopeting is een teamsport.

Het is overigens grappig om te zien dat het in de Veroveringsfase dus zo moeilijk is om de DMU in te vullen, terwijl dat in de Koesteringsfase (bestaande klanten dus) vaak als gebruikelijk gezien wordt. Maar pas op, want ook daar speelt soms de gewoonte aan beide kanten om het ego meer te kietelen dan het team, en dus eigengereid te werken in plaats van in het belang van de continuïteit van de relatie.

Bij bestaande relaties is het dan ook gewenst om een vast schema te hanteren en per klant in te vullen. Bijvoorbeeld:

	Klant	Eigen bedrijf
Dagelijkse contacten		Bestelafdeling, Chauffeur (soms)
Koestering		Support Manager
Beïnvloeders		
Beslisser		
Waarborger		

En de tweede stap is dan om van iedere (potentiele) grote of belangrijke relatie (bestaande klant dus, het schema met namen in te vullen voor zover mogelijk, maar in ieder geval bij de beslisser en de waarborger:

	Klant	Eigen bedrijf
Dagelijkse contacten	??	Bestelafdeling, Chauffeur (soms)
Koestering	Dhr. Graag	Dhr. Koester
Beïnvloeders	Mw. Docht, Dhr. Wacht	
Beslisser	Dhr. Zekerheid	Mw. Aandegang
Waarborger	Dhr. Komtgoed	Dhr. Nogalwat

Van deze contactpersonen wordt vastgesteld hoe vaak per periode er contact is gewenst. Voor sommige maar 1 x per jaar. Meestal de Waarborger. Bij anderen dagelijks. En deze afspraak momenten worden vanzelfsprekend bewaakt in een passend CRM-systeem.

Het √6Moment[2]

Het is een antroposofische wijsheid dat een relatie (of het leven) zich in golven beweegt van 7 jaar. Iedere relatie, zowel privé als zakelijk loopt na 7 jaar min of meer gevaar. Dat betekent dat van een zakelijke relatie ergens wordt vastgelegd wanneer deze begonnen is, en dan kunnen er signalen

[2] In Boek 2 vindt u veel besproken momenten die soms een beetje rare naam hebben.

verschijnen na 6 jaar dat de relatie binnenkort 'gaat veranderen'. We zijn namelijk dichtbij de 7 jaar. Vanaf de eerste dag van het zesde jaar t/m de laatste dag van het zevende jaar (dus 2 jaar) wordt er een aangepast communicatieprogramma uitgevoerd richting alle DMU-contactpersonen van deze relatie. Dus van de dagelijkse tot en met de waarborger worden er in dat jaar extra activiteiten gedaan, om zodoende de relatie door deze 'moeilijke' periode heen te loodsen.

Deze activiteiten zijn dus van tevoren te bepalen en op een vastgesteld moment beginnen deze extra communicatiemomenten uitgevoerd te worden. U bent gewaarschuwd. Het grappige is natuurlijk dat u nooit zult weten of deze aanpak er voor gezorgd heeft dat de klant is gebleven. Als de klant toch weggaat in deze periode, kunt u zeggen 'zie je wel, dat systeem werkt helemaal niet'. (Ik zal overigens zeggen: 'u heeft niet genoeg gedaan'.) Als de klant blijft, kunt u zeggen: 'zie je wel, hij blijft en hij heeft nooit getwijfeld'. (En ik zal zeggen: 'Mooi zo, u heeft het goed gedaan'). Dat is dus het √6Moment.

Maar, het zal u niet ontgaan zijn dat in de DMU gedurende de looptijd van de relatie er geregeld contactpersonen wisselen en/of verdwijnen. Dit noem ik het √7Moment. Ik zal het u uitleggen.

Het √7Moment.

Het moment dus waarin er in de DMU wijzigingen plaats vinden. De situatie van hierboven (iedere 7 jaar vanaf het moment van starten van de relatie) is een vaststaande datum in de toekomst. Maar de wijzigingen in de DMU gebeuren op een onverwacht moment in het nu. U kunt zich er niet op voorbereiden. Het gebeurt en het kan de sfeer tussen uw bedrijf en dat van de relatie veranderen en ernstig verstoren. √7 is een irrationaal/chaotisch getal, en dat is precies de situatie die ontstaat als er in de DMU een wijziging plaats vind.

Ik geef u een ander beeld om duidelijk te maken, hoe erg dit is. Vroeger werkte ik in de bouw, en toen was ik eens op een lezing (van Professor Habraken) waarin hij vertelde dat de wijzigingen die in een voortgaand, reeds afgesproken, bouwproces plaats vinden, meestal het spaghetti-effect veroorzaken. Wat is het spaghetti-effect? Als je in een bord spaghetti aan een sliertje trekt, dan lijkt het alsof er in het bord spaghetti niets gebeurd. Maar als je dieper zou kunnen kijken, dan blijkt dat het hele bord spaghetti in beweging is gekomen.

Dat gebeurt er ook op het √7Moment. Ogenschijnlijk lijkt het alsof er niets is gebeurd. Oh, Dhr. Wacht is vertrokken (als u het al weet) en is vervangen door Mw. Zacht.) Niets aan de hand. Maar wat weet u van Mw. Zacht. Niets

meestal. En wat blijkt: Mw. Zacht werkte vorig jaar nog bij uw grootste concurrent. Ouwe liefde roest niet. Paniek, onrust, wat nu? Een √7Moment.

Net als bij de antroposofische 7 jaar dynamiek, dient er nagedacht te zijn over een communicatieplan dat in werking treedt direct nadat een √7Moment bij de relatie heeft plaats gevonden. Tip: Gelooft u niemand binnen uw organisatie die zegt dat de DMU veranderd is maar dat het in dit geval zeker geen wijziging zal geven in de voorkeuren van uw relatie.

Weet u, natuurlijk is het niet zo, dat deze extra communicatie er altijd voor zal zorgen dat er niets gebeurt, en dat uw relatie gewoon zal blijven. Maar ik durf te zeggen dat u al vaak behoorlijk verrast bent geweest door een weggaande relatie en dat dit weggaan is terug te voeren op een √6Moment of op de chaos van het √7Moment.

Het √20Moment

We maken het nog een beetje erger. Dit speelt in de situatie dat u een relatie heeft die meer dan 20% van de omzet realiseert in uw bedrijf.

Alles wat hierboven is omschreven geldt vanzelfsprekend voor deze situatie, maar er is nog iets anders aan de hand. Als een klant meer dan 20% van uw omzet realiseert, dan komt uw continuïteit wellicht in gevaar op het moment dat deze relatie zou vertrekken. En als dat zo is, dan heeft u (hopelijk) maatregelen genomen in de contacten met deze relatie om in ieder geval te voorkomen dat uw continuïteit in gevaar komt.

In plaats van te hopen en te bidden dat het niet zal gebeuren heb ik voor u een belangrijk advies.

In de eerste plaats dient u ervoor te zorgen dat de contacten op belsisserniveau en op waarborgniveau absoluut goed geregeld zijn. Alle contacten dienen op de een of andere manier vastgelegd te worden, ook de geheime in het geheime dossier. En besteed veel aandacht aan nadenken over de staat van 'zijn' met deze relatie. Meestal is met een dergelijke relatie wel een open dialoog mogelijk. Regel de min of meer dagelijkse contacten zodanig dat u op de hoogte blijft van veranderingen 'in de sfeer' tussen uw bedrijven.

En dan in de tweede plaats. Een verrassing misschien. Met klanten die meer dan 20% van uw omzet realiseren kunt u/moet u regelen 'hoe u ooit uit elkaar zult gaan'. Dit wil zeggen, dat u met de beslisser en/of waarborger dient te regelen dat het weggaan op een gecontroleerde, stapje-voor-stapje manier zal gaan, als dit onverhoopt ooit zou kunnen gebeuren. Het weggaan zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren in stappen die zo groot of klein zijn dat uw continuïteit niet in het geding komt.

Het plezierige van deze aanpak is dat u dit bespreekt op een moment dat weggaan absoluut niet aan de orde is, en dat uw 20%-relatie veel belang heeft bij uw continuïteit. Hij zal op dát moment geen bezwaar hebben, maar op een √6Moment of √7Moment dan kunt u deze afspraak niet meer maken. Dus in plaats van een grote hoeveelheid maatregelen te moeten nemen, opdat het weggaan van de 20% relatie niet kan gebeuren, regelt u van tevoren dat u er niet failliet van gaat. En een ding is zeker, het zou kunnen gebeuren. Ondanks al uw voorzorgsmaatregelen.

Emoties in de DMU.

Nu begrijpt u ook waarschijnlijk hoe ingewikkeld de handhaving van een langdurige relatie is. In de volledige DMU bestaan en ontstaan allerlei verschillende emoties over de waarde van contact met uw organisatie.

Met het ene lid van de DMU zijn de emoties opwekkend, bij andere overheerst achterdocht, van weer andere weten we het niet.

Het is van het hoogste belang dat uw organisatie een zo goed mogelijk beeld heeft van de emotionele aspecten van de DMU. U kunt niet alles weten van alle DMU leden, maar het is wel nodig dat we de risico's beter inschatten in plaats van als uitgangspunt te nemen 'dat alles ok is bij deze grote relatie' maar dat de feiten zijn dat we van minstens 3 DMU leden geen emotionele status quo kennen. Dat maakt ons in ieder geval wakkerder om realistisch te zijn over deze relatie. En het geeft informatie aan uw eigen communicatie team wat er bij deze relatie nu dient te gebeuren.

Hoe zei de heer Zalm het alweer: vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Dat is ook de grote kans: de emotionele en/of gevoelige kant van de relatie is te beïnvloeden. Door mensen in contact te brengen met elkaar, door in vrijheid zaken aan de orde te stellen, die niet altijd makkelijk zijn. Door het gezamenlijke belang op te splitsen in dingen die uw organisatie kan doen, en welke zaken uw organisatie verwacht van uw relatie.

En dat alles in het belang van de relatie tussen uw twee organisaties.