

## *De toenemende complexiteit van het verkooptraject betekent een radicale verandering van de rol van de sales professional.*

**Wij helpen u aan de kennis en inzichten die nodig zijn om uw sales organisatie succesvol en op een meer strategisch niveau klanten te laten uitdagen. Challenger Sale<sup>2.0</sup> is een kennis- en ontwikkelingsprogramma van het Instituut voor Sales en Account Management (ISAM) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.**

Challenger Sale<sup>2.0</sup> bouwt voort op het model van The Challenger Sale (Dixon en Adamson). Deze methodiek wordt bij toonaangevende bedrijven ingezet om de sales organisatie te transformeren en zo succesvol te blijven in de huidige complexe kenniseconomie. Sinds de introductie van deze methodiek in 2011 zijn er zowel vanuit het bedrijfsleven belangrijke lessen geleerd over de manier waarop de Challenger Sale methodiek geïmplementeerd moet worden om verkooporganisaties optimaal te laten renderen. Tevens zijn er vanuit de wetenschap aanvullende bevindingen die cruciaal zijn voor het verkooptraject anno 2015. Challenger Sale<sup>2.0</sup> integreert deze laatste inzichten om zo maximale impact te maken op de sales prestaties van uw organisatie.

In dit Challenger Sale<sup>2.0</sup> artikel geven wij u een uitgebreid overzicht van het gedachtegoed zoals dit omschreven staat in The Challenger Sale van Dixon en Adamson. In dit artikel vullen wij het The Challenger Sale gedachtegoed aan met de (wetenschappelijke) inzichten uit de artikelen: "Salespeople as knowledge brokers; a review and critique of the challenger sales model", "The End of Solution Sales" en "Drivers of sales performance".

### The Challenger Sale

Het onderzoek dat beschreven wordt in The Challenger Sale is gedaan naar aanleiding van vier veranderingen van het koopgedrag van klanten:

- **De noodzaak van het creëren van draagvlak binnen het buying center neemt toe;**

Onderzoek toont aan dat het creëren van draagvlak voor een leverancier binnen het (inkoop)team de belangrijkste voorspeller is van de te nemen aankoopbeslissing.

- **De toenemende mate van risicoaversie;**

De complexiteit van oplossingen en hierdoor de investeringen nemen toe. Klanten maken zich meer zorgen of ze een return on investment

(ROI) zullen zien. Als resultaat verschuiven klanten het risico richting de leverancier en worden ze vaker afgerekend op de prestaties van de klant in plaats van de oplossing.

#### ■ Steeds groter wordend verzoek om maatwerk;

Nu de complexiteit van oplossingen toeneemt, willen klanten deze oplossing steeds meer aan laten sluiten bij hun specifieke wensen. Waar leveranciers maatwerk zien als kosten, zien klanten maatwerk meer als een onderdeel om de oplossing aan te laten sluiten. Iedereen wil maatwerk maar niemand is bereid ervoor te betalen.

#### ■ De toenemende betrokkenheid van externe partijen.

Externe partijen - consultant - worden ingehuurd door klanten om ze te helpen de waarde van hun aankoopbeslissingen te maximaliseren.

### Profielen

Gezien het veranderende koopgedrag wordt de rol van de sales professional steeds belangrijker. In het onderzoek van The Challenger Sale is het gedrag van ruim 6.000 sales professionals onderzocht. Het model definieert op basis van 44 eigenschappen vijf type sales professionals.

#### ① The Hard Worker

Deze sales professionals zijn altijd bereid om die extra stap te zetten en extra moeite te nemen. Ze zijn sterk zelf gemotiveerd en geven niet gemakkelijk op. Ze maken meer sales calls per dag en bezoeken meer klanten per week dan andere sales professionals in het team.

#### ② The Challenger

Deze sales professionals hebben uitgebreide kennis van de klant en zijn markt. Ze gebruiken dat inzicht om de klant uit te dagen in zijn manier van kijken. Ze zijn niet bang om vernieuwende inzichten te delen die anders zijn. Deze Challengers mentaliteit hebben ze niet alleen richting klanten, managers merken dit gedrag ook op.

#### ③ The Relationship Builder

Deze sales professionals bouwen aan de relatie en onderhouden een sterke persoonlijke en professionele band met de diverse gesprekspartners bij de klant. Ze besteden graag tijd en aandacht aan de klant en werken hard om ervoor te zorgen dat de behoeften van de klant worden ingevuld.

#### ④ The Lone Wolf

Deze sales professionals hebben een hoge mate van zelfzekerheid. Ze volgen hun eigen instinct in plaats van de regels. Het zijn de 'prima donnas' van het salesteam. Voor managers is de Lone Wolf moeilijk aan te sturen.

#### ⑤ The Reactive Problem Solver

Deze sales professionals hebben een hoge mate van vertrouwen en zijn erg op de details georiënteerd. Ze doen er alles aan om de klant tevreden te maken, dit ten kosten van het vinden van new business (cross- en upsell).

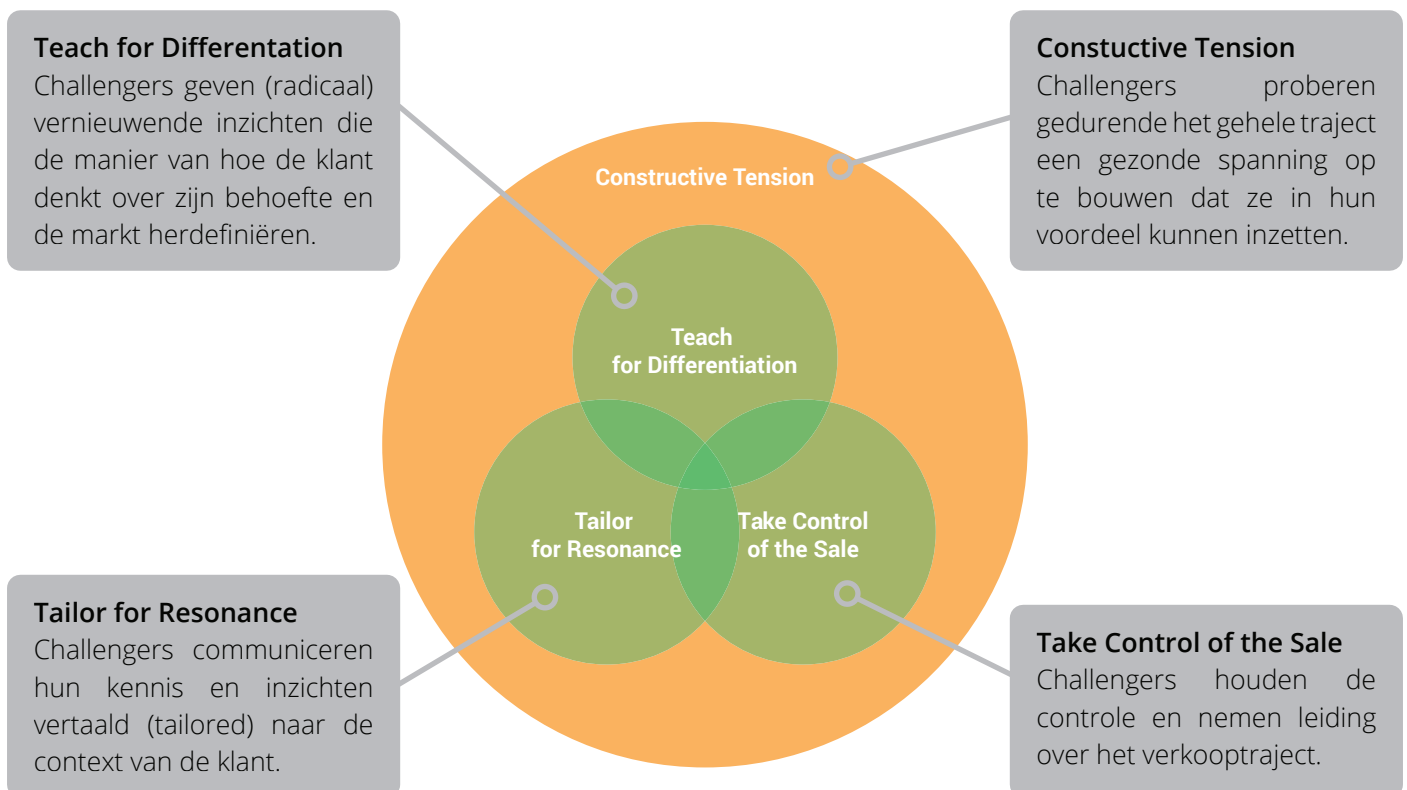
## The Challenger

Kijkend naar de vijf profielen blijkt het Challenger profiel de grote winnaar. Ruim 40% van alle top verkopers heeft het Challenger profiel. Dit profiel wordt gekenmerkt door zes unieke eigenschappen:

- ① Biedt de klant een uniek en vernieuwend inzicht;
- ② Heeft sterke (two-way) communicatieve vaardigheden;
- ③ Weet wat zijn klant daadwerkelijk drijft;
- ④ Weet de economische motieven van zijn klant te identificeren;
- ⑤ Voelt zich comfortabel om over geld te praten;
- ⑥ Durft druk uit te oefenen op de klant.

De eerste vier eigenschappen zijn primair klant gericht (customer orientation), de laatste twee eigenschappen zijn primair sales gericht (sales orientation).

Naast de eigenschappen, is de manier waarop de sales professional omgaat met zijn klant cruciaal. Een van de belangrijkste bevindingen uit het Challenger Sale onderzoek is daarom de noodzaak om de klant te voorzien van vernieuwende kennis en inzichten, deze concreet te vertalen naar de business van de klant en gedurende het verkooptraject de leiding te nemen. Ze noemen dit de drie pilaren: Teach, Tailor en Take Control (zie figuur 1).



**Figuur 1: De pilaren van het Challenger Sale model**

**Teach for Differentiation**

Klanten blijken vaak zelf niet exact te weten wat hun behoeften zijn. Hieruit is de noodzaak ontstaan om de klant niet te vragen naar deze behoefte maar om op basis van kennis en inzichten in de klant zijn markt te vertellen wat zijn behoefte zijn. Om klanten te kunnen voorzien van deze vernieuwende inzichten zijn er zeven kritische succesfactoren van Teachen for Differentiation:

- ① De sales professional biedt een uniek en waardevol inzicht op de markt;
- ② De sales professional helpt opties / alternatieven af te wegen;
- ③ De sales professional geeft doorlopend advies;
- ④ De sales professional helpt om bedreigingen te voorkomen;
- ⑤ De sales professional heeft inzicht over nieuwe problemen en ontwikkelingen;
- ⑥ De leverancier is gemakkelijk om van te kopen;
- ⑦ De leverancier heeft een breed gespreid draagvlak binnen de organisatie.

Om klanten succesvol te kunnen uitdagen moeten nieuwe kennis en inzichten aansluiten bij de oplossing (product / dienst) die de leverancier ook daadwerkelijk kan leveren. In The Challenger Sale noemen ze dit Commercial Teaching. Er zijn vier regels om Commercial Teaching succesvol toe te passen.

**■ Focus op je sterke punten;**

Commercial Teaching moet direct te herleiden zijn naar het onderscheidend vermogen van de leverancier waarop

de concurrentie wordt overtroffen.

**■ Daag de klant zijn assumpties uit;**

Waar het bij de eerste regel van Commercial Teaching gaat over de connectie tussen inzicht en leverancier, gaat het bij deze tweede regel om de connectie tussen inzicht en klant. Als je een klant uitdaagt moet je hem ook daadwerkelijk iets nieuws leren. Dit bereik je door de klant vanuit een ander perspectief naar zijn uitdaging te laten kijken.

**■ Aanzetten tot actie;**

In een wereld met beperkte resources en concurrerende prioriteiten is het niet genoeg om enkel de manier van denken van de klant te veranderen. Je moet de klant er ook naar laten handelen en aanzetten tot actie.

**■ Schaalbaar over (verschillende) klanten.**

Commercial Teaching is meer dan een simpele en effectieve sales techniek, het is een krachtige commerciële strategie. Met ondersteuning vanuit hun eigen organisatie kunnen sales professionals de markt van de klant beter begrijpen dan de klant zelf. Deze kennis kunnen ze vervolgens actief uitdragen bij al hun (potentiele) klanten in die markt.

**Tailor for Resonance**

Met het toenemende belang om gedurende het verkooptraject een breder draagvlak te creëren binnen de klantorganisatie is het afstemmen van de boodschap op de verschillende rollen van het buying center noodzakelijk. Tailoring betekent dat de sales professional meer stakeholders binnen de klantorganisatie moet spreken voordat hij de opdracht zal verkrijgen.

De grootste uitdaging hierbij is dat de sales professional zijn Commercial Teaching Pitch moet afstemmen op de verschillende rollen binnen het buying center om het maximale resultaat te behalen. In The Challenger Sale omschrijven ze de volgende rollen binnen de klantorganisatie.

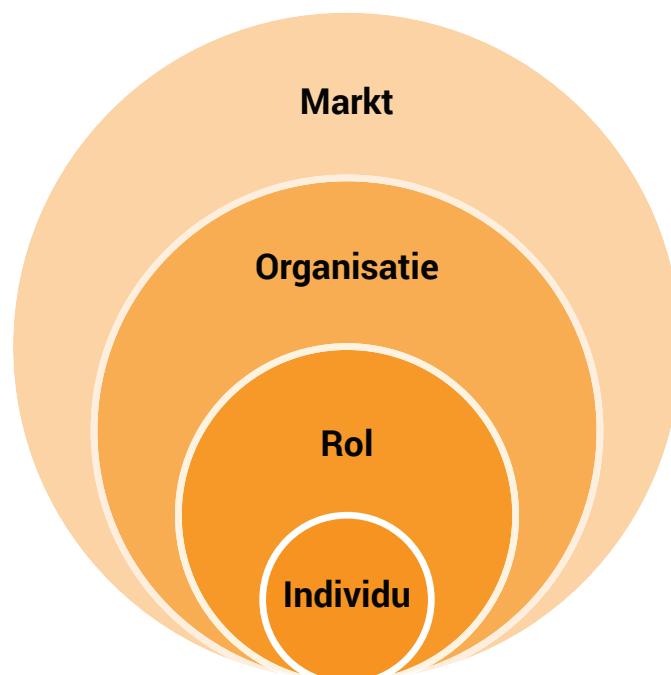
**Beslissers** zijn de mensen die de uiteindelijke opdracht geven en de overeenkomst ondertekenen. Deze beslissers zijn er op twee niveaus: **senior managers** en **inkoop**.

Voor beslissers is het verkooptraject twee keer zo belangrijk als de individuele eigenschappen van de sales professional. Het belangrijkste dat een beslisser wil is dat er overeenstemming is binnen de organisatie over de keuze van de leverancier. De reden hiervan kan zijn dat de beslisser niet (alleen) het risico wil nemen voor deze keuze van een leverancier.

**Senior managers** hechten in hoge mate waarde aan het kennisniveau van de sales professionals, **inkoop** hecht meer waarde aan het niet overschatten van de waarde van de oplossing. Beide rollen vinden draagvlak binnen de organisatie en gebruiksgemak belangrijk.

**Gebruikers en beïnvloeders** zijn die personen die een belangrijke rol spelen in het verkooptraject maar niet de uiteindelijke opdracht geven en het contract ondertekenen. Beide rollen zijn wel goed in te zetten voor het creëren van draagvlak. In plaats van de beslissers hechten deze beide rollen meer waarde aan het individu.

Een andere bevinding binnen het Challenger Sale onderzoek is dat het direct benaderen van de eindverantwoordelijke niet de beste manier blijkt te zijn om meer cross- en upsell te realiseren. Effectiever is het om deze eindverantwoordelijke



Figuur 2: De lagen van Tailoring

indirect te benaderen door eerst enthousiasme en draagvlak bij ander stakeholder in het buying center te creëren.

Wanneer een sales professional bij de klantorganisatie binnenkomt met een pitch over de specifieke marktontwikkelingen voor de klant, dan is de eerste stap Tailoring. De sales professional kan de boodschap op vier niveaus Tailoren; op de markt, het bedrijf, de rol of het individu (zie figuur 2).

### Take Control of the Sale

Een Challenger is succesvol in het nemen van de leiding tijdens het verkooptraject omdat hij comfortabel is in het uitoefenen van druk op de klant, de klant tegengas geeft en gemakkelijk over financiële afspraken kan praten met zijn klant.

Met deze natuurlijke leiding houdt de sales professional een strakke regie op het beslissings- en verkooptraject. Challengers zijn comfortabel om over financiële afspraken te praten met de klant omdat ze overtuigd zijn van de waarde die ze kunnen leveren aan de klant.

Challengers hebben geen moeite om het gesprek met de klant aan te gaan over korting of een minder strakke voorwaarde en een omvangrijkere scope zonder hier de prijs voor aan te passen. De waarde die een Challenger geeft is hier gebaseerd op Commercial Teaching. Dit is niet hetzelfde als dat de sales professional geloof erin heeft dat zijn oplossing nummer 1 is, het is gebaseerd op het feit dat de sales professional de klant inzichten heeft gegeven die hij eerst niet had en dus die waarde vertegenwoordigen.

Het nemen van de leiding gedurende het verkooptraject kent drie misvattingen.

#### ■ Leiding nemen is een synoniem voor onderhandelen;

Challengers nemen de leiding over het gehele verkooptraject, niet alleen aan het einde.

#### ■ Challengers nemen de leiding alleen over geld gerelateerde zaken;

Challenger oefenen druk uit op klanten en zijn comfortabel om klanten tegen te spreken als het over financiële afspraken gaat. Maar ze zetten de klant ook onder druk als ze op een andere manier naar de wereld moeten kijken voor nieuwe inzichten.

#### ■ Challengers worden te agressief bij het nemen van de leiding.

Men verwacht het nemen van de leiding vaak met het op een agressieve manier tegenspreken van klant.

### Valkuilen op basis van nieuwe inzichten

Sinds de opkomst van het Challenger Sale gedachtegoed zijn er vanuit het bedrijfsleven - die de methodiek in aangepaste vorm reeds hebben geïmplementeerd - en vanuit de wetenschap - die met een academische blik naar het model achter The Challenger Sale hebben gekeken - nieuwe inzichten en kritiek op het gedachtegoed ontstaan. Om als organisatie optimaal te profiteren van de inzichten is het van cruciaal belang het volledige gedachtegoed en ook de kanttekeningen hierbij goed te begrijpen. Met Challenger Sale<sup>2.0</sup> delen wij naast de inzichten van Dixon en Adamson ook de kennis, ervaring en (academische) valkuilen van

het model die niet beschreven staan. Hierbij een viertal van deze inzichten en valkuilen.

### ■ Denken dat het bouwen van klantrelaties achterhaald is;

Vanuit Challenger Sale<sup>2.0</sup> wordt er kritisch naar het belang van vertrouwen en klantrelaties gekeken alvorens de klant uit te dagen om vanuit een ander perspectief naar de kansen en bedreigingen te kijken.

### ■ Denken dat alleen het Challenger profiel kan bijdragen aan succes;

Vanuit Challenger Sale<sup>2.0</sup> wordt eraan alle profielen inhoudelijk de aandacht besteed om te kijken welke profielen nu bijdrage aan succes en hoe dit succes vast te houden of juist verder te ontwikkelen.

### ■ Denken dat voor alle sales professionals het Challenger profiel bijdraagt aan succes;

Vanuit Challenger Sale<sup>2.0</sup> is het niet het uitgangspunt om alle sales professionals richting een Challenger profiel te ontwikkelen. Het inzetten van de juiste profielen sales professionals bij de juiste type klanten is waar het om gaat.

### ■ Denken dat klanten die snel kunnen beslissen ook klanten zijn die de hoogste waarde over tijd creëren.

Vanuit Challenger Sale<sup>2.0</sup> wordt er aandacht besteed aan accountselectie van die (potentiële) klanten die voor een hoge Customer Lifetime Value zorgen en strategische klantrelaties aan kunnen en willen gaan.

## Bronnen



**The Challenger Sale**  
*Taking Control of the Customer Conversation*



**Salespeople as knowledge brokers**  
*A review and critique of the challenger sales model*



**The End of Solution Sales**



**Drivers of sales performance**  
*A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?*



## Implementatie

Het implementeren van Challenger Sale<sup>2.0</sup> vraagt om een programma dat het management en de sales professionals kennis en inzichten geeft over hoe het model binnen de eigen organisatie toe te passen. Vier belangrijke factoren om bij de implementatie rekening mee te houden:

### ■ Challengers (kunnen) worden gemaakt

Het model richt zich primair op kennis, vaardigheden en gedrag, wat betekent dat met de juiste opleiding, training en coaching een sales professional zich kan ontwikkelen richting Challenger.

### ■ Het is de combinatie van kennis en vaardigheden die het verschil maken

Om de sales organisatie succesvol en op een meer strategisch niveau klanten te laten uitdagen volg je met het (sales)management en de sales professionals de stappen van het programma:

Inspiratie ► Kennis ► Profiling ► Training ► Coaching ► Implementatie

### ■ De rol van de organisatie

Om Challenger Sale<sup>2.0</sup> succesvol toe te kunnen passen is alleen het aanpassen en verbeteren van de commerciële vaardigheden niet voldoende, het is ook noodzakelijk om aan de organisatorische capaciteiten te werken.

### ■ Succesvolle implementatie samen met (sales)management

Zoals elk verandertraject zal het implementeren van Challenger Sale<sup>2.0</sup> zonder het opleiden, trainen en coachen van alle sales professionals, zonder ondersteuning vanuit de verdere organisatie (o.a. marketing) en zonder draagvlak vanuit

het (sales)management niet tot succes leiden.

### ■ The Challenger Sale enkel als uitgangspunt

Het Challenger Sale gedachtegoed is een goed vertrekpunt om sales professionals bewust te maken van de noodzaak om te veranderen richting een meer kennis gedreven sales professional (knowledge broker). Echter is het advies om het model van The Challenger Sale niet een-op-een toe te passen en moet er bij de implementatie rekening gehouden worden met de nieuwe inzichten en valkuilen. Een kennis- en implementatiepartner die dit volledige spectrum beheerst is dus cruciaal voor de kans van slagen.



*Het Instituut voor Sales en Account Management (ISAM) is uw kennis- en implementatiepartner voor Challenger Sale<sup>2.0</sup>. In samenwerking met onafhankelijke training-, coaching- en assessmentpartners ontwikkelt en verzorgt ISAM maatwerkprogramma's voor inspiratie, kennis, inzichten, profiling, training en coaching. Wilt u ook de sales organisatie helpen aan de kennis en inzichten die nodig zijn om op een meer strategisch niveau klanten te laten uitdagen? **Neem dan contact op.***

**Contact**

+31 (0)10 340 30 80  
contact@challengersale.nu  
www.challengersale.nu



**drs. Loek Worm**  
[LinkedIn](#)

*Programma directeur Challenger Sale<sup>2.0</sup>*



**Dennis Bothoff MSc.**  
[LinkedIn](#)

*Directeur ISAM*