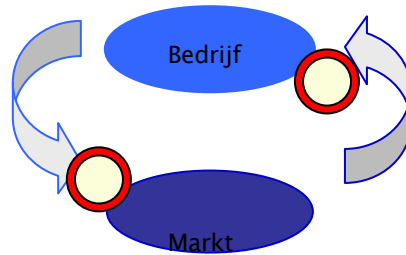


Innoveren = Marktgericht communiceren

Inleiding

Adviseurs bij Syntens constateren bij bedrijven vaak een gebrek aan 'aandacht voor de markt'. Veel ondernemingen hebben een verstoorde marktdynamiek. Door onvoldoende aansluiting van het aanbod aan de markt laten bedrijven niet alleen omzet liggen, maar ontvangen de ondernemers ook te weinig vernieuwingimpulsen. Bedrijven staan 'stil': innovaties worden niet succesvol op de markt gebracht en tegelijkertijd wordt de markt niet benut als bron van vernieuwingen.

We visualiseren deze situatie als volgt:



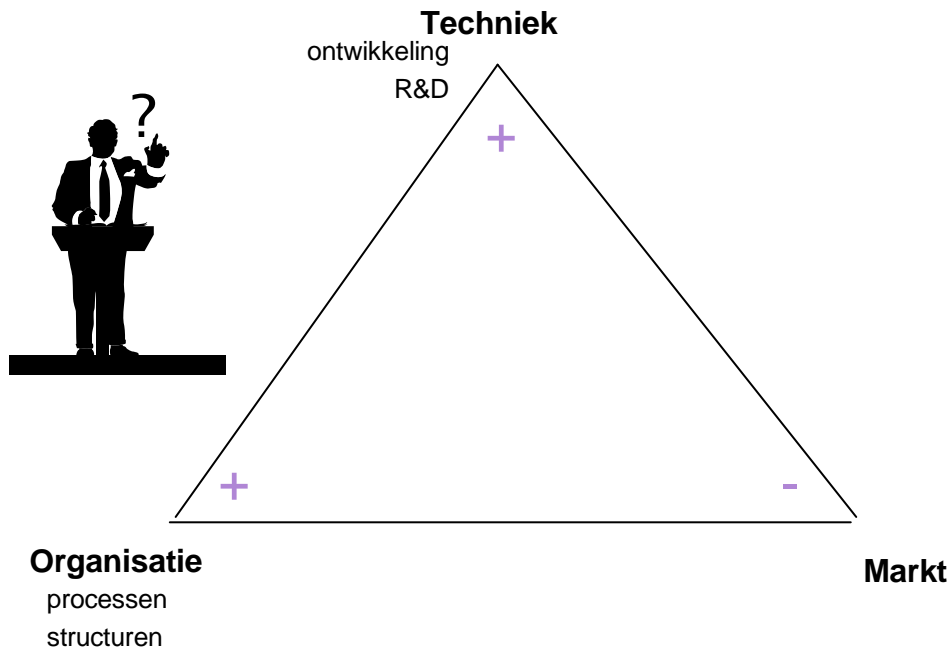
We concluderen: Dynamiek is de basis voor vernieuwing – het doorbreken van de blokkades een voorwaarde. Dit model is een basisprincipe binnen Innoveren = Marktgericht communiceren. Bedrijven moeten leren blokkades te herkennen en op te heffen, zodat een natuurlijk dynamisch proces kan ontstaan.

Innovatie'koplopers' betrekken klanten intensief bij de ontwikkeling van nieuwe concepten, producten en markten. Uit de gesprekken met de 'volgers' en hun klanten blijken grote mogelijkheden te liggen wanneer deze volgers het koplopergedrag gaan vertonen. De uitkomsten worden gestaafd aan onze ervaringen bij andere bedrijven die succesvol zijn in 'business development' – de systematische ontwikkeling van nieuwe markten.

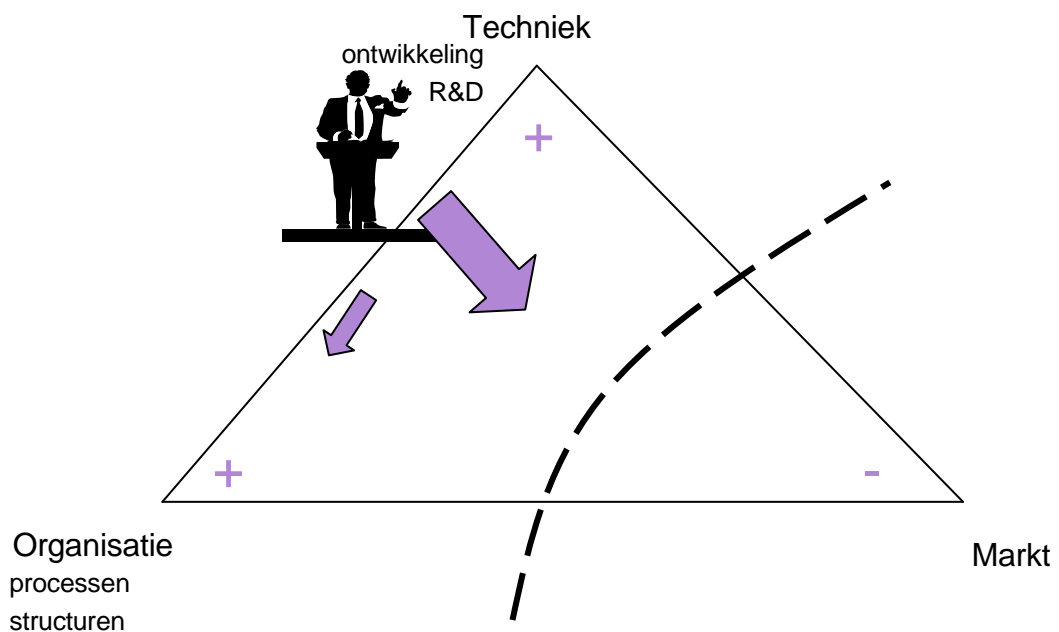
Doel is om ondernemers zelf de vaardigheid te laten ontwikkelen om verkennende gesprekken met marktpartijen te kunnen, en hiermee 'onuitgesproken klantenwensen' boven tafel te krijgen. Het project "Innoveren = Marktgericht communiceren" wil ondernemers deze vaardigheid zelf laten ontwikkelen en integreren in hun eigen organisatie.

Focus ondernemer

Het is vaak eerst goed om te bekijken welke aandachtsgebieden de ondernemer heeft in het bedrijf: Techniek, Organisatie en/of Markt.



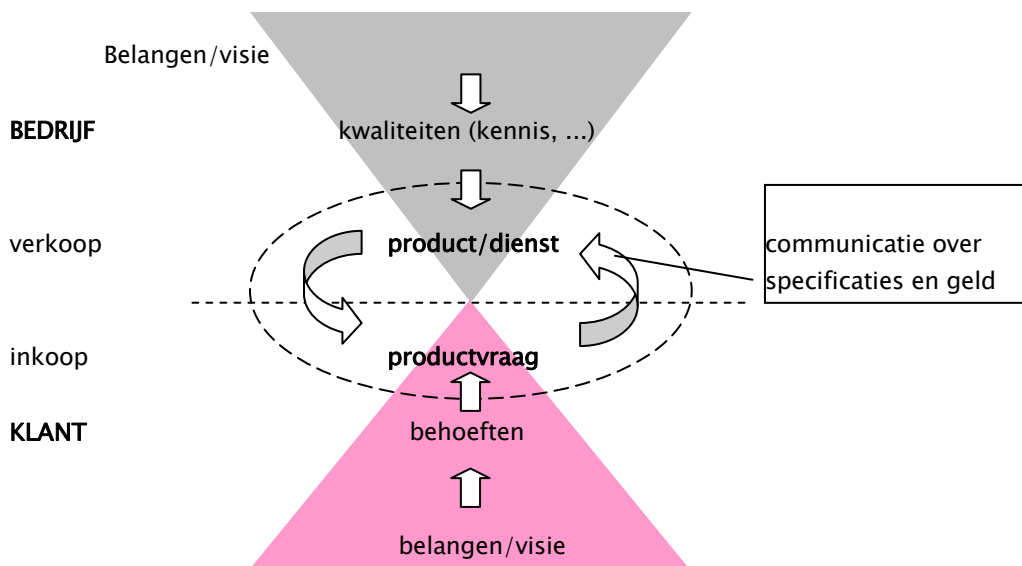
Bij productbedrijven bijvoorbeeld, zeker bedrijven die al heel lang bestaan, kan het zijn dat de ondernemer gefocussed is op de techniek. Daarnaast houdt hij zich, noodgedwongen, bezig met de interne organisatie omdat nu eenmaal dit een voorwaarde is om zaken voor elkaar te krijgen en te regelen. De uitdaging is om als ondernemer midden in de driehoek te komen.



Innoveren = Marktgericht communiceren

Wanneer bedrijven met hun klanten praten, beperken de gesprekken zich vaak tot het concrete product, de aangeboden dienst en de bijbehorende prijs. Het gaat over ‘harde’ specificaties en over geld. Niet alleen formuleert de verkopende partij het aanbod op deze manier, maar ook de reactie, de feedback, van de klant heeft dezelfde kleur: het product voldoet niet (of wel), past binnen budget of is – regelmatig – te duur.

Producttrechter



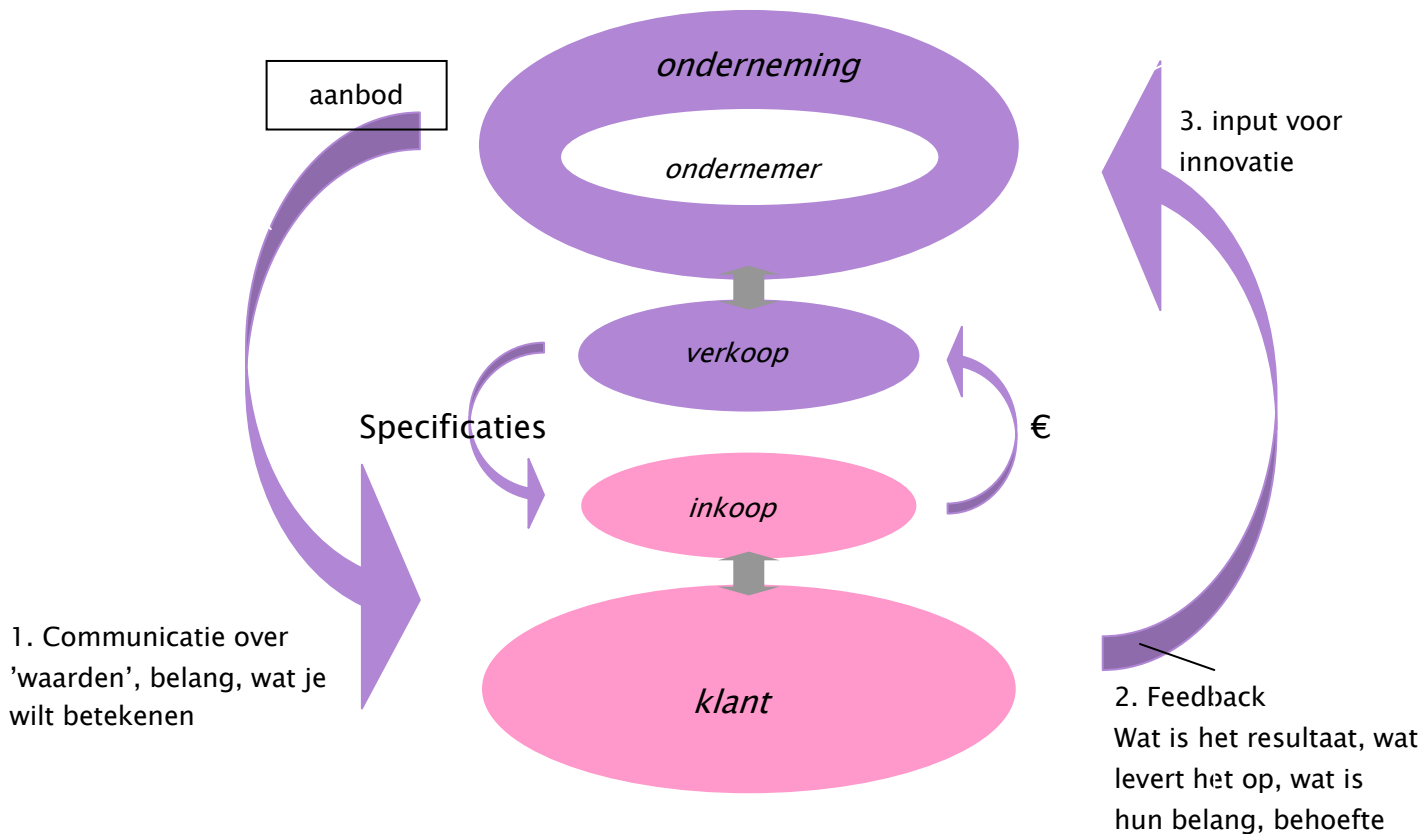
Het bedrijf verzuimt de klant aan te spreken over de behoeften die hebben geleid tot de concrete vraag. Ook naar de belangen en de visie van de klant wordt nauwelijks gevraagd. Het bedrijf verzuimt ook te spreken over haar eigen kwaliteiten die aan de basis staan van het product of de dienst. En over haar eigen belangen wordt eveneens nauwelijks gesproken.

Het is alsof bedrijf en klant al hun belangen, behoeften en kwaliteiten willen vertalen naar een concreet product of dienst – vergelijkbaar met bovenstaande trechter.

Een onderneming mist op twee manieren kansen:

1. Door het aanbod te beperken tot specificaties komen extra kwaliteiten niet voor het voetlicht en wordt die **extra waarde** voor de klant **niet zichtbaar noch in geld omgezet**.
2. Door de klant aan te spreken over specificaties zorg je dat diens feedback ook over harde zaken gaan. Je zorgt ervoor dat bredere **vernieuwingsimpulsen** (andere producten en diensten, nieuwe concepten) **jouw bedrijf niet bereiken**.

Juist door wèl te communiceren over wederzijdse behoeften en belangen worden je kwaliteiten beter zichtbaar (aanbod) en stimuleer je vernieuwingsimpulsen (feedback) voor je organisatie.

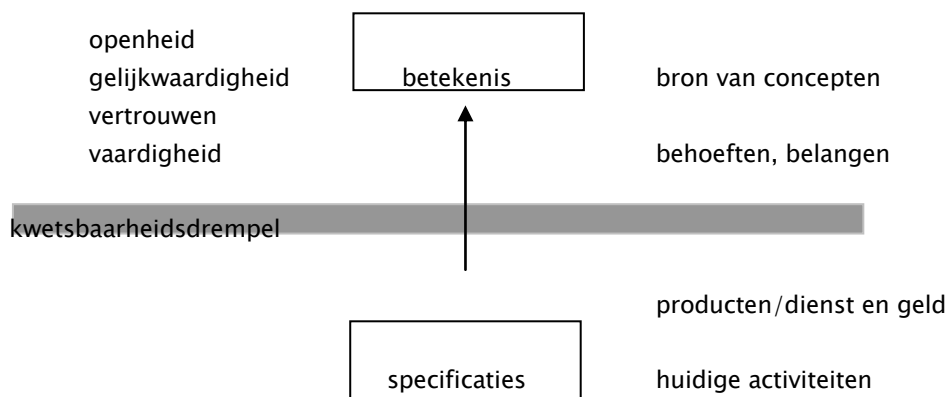


De feedback “hoe kunnen we meer voor elkaar betekenen” geeft nou eenmaal meer ruimte dan de feedback “kun je iets aan de prijs doen”. Een klant die vraagt om een resultaat, geeft meer ruimte dan de klant die vraagt om specificaties.

Bedrijven die wèl over behoeften en belangen communiceren met hun klanten blijken vaak een stevige marktpositie te hebben (ook in slechte tijden) en zijn vaak succesvolle ontwikkelaars van nieuwe concepten.

Hoe evident ook, bedrijven (ondernemers en werknemers) ervaren een drempel om met klanten op dit niveau te communiceren. Het ontbreekt aan openheid en vertrouwen, aan gelijkwaardigheid. Terwijl dit belangrijke voorwaarden zijn om een relatie te bouwen en de broodnodige informatie van de klant te krijgen. Veel aanbieders hebben moeite hierin het initiatief te nemen. Immers: initiatief nemen om te communiceren over je eigen belangen en behoeften maakt je kwetsbaar. Terwijl openheid van de klant begint met openheid bij de aanbieder zelf. Deze drempel noemen we in onderstaand denkraam ‘kwetsbaarheidsdrempel’.

Denkraam Communicatie – Betekenismodel



Deze kwetsbaarheid mag niet worden onderschat. Veel verkopers en verkopende ondernemers sturen vaak (onbewust) aan op 'afwijzing op basis van de prijs'. Een afwijzing betreft dan niet het bestaansrecht van het bedrijf of zelfs een persoonlijke afwijzing, nee, het lag (gelukkig) uitsluitend aan de prijs of de specificaties van het product. Angst en onveiligheid blijken belangrijke redenen te zijn om vast te houden aan 'verkoop op specificatieniveau'. Men durft 'eenvoudigweg' niet te vragen naar en te praten over eigen behoeften en belangen.

Het slechten van deze 'kwetsbaarheidsdrempel' blijkt een grote opgave en grijpt vaak diep in in de persoon van ondernemer of verkoper en in de manier van aansturing van het verkoopproces.

Zowel ondernemers die zelf verkopen als ondernemers die leiding geven aan grotere bedrijven met eigen verkopers worden met de drempel geconfronteerd. Voor deze laatste ondernemers is 'verkoop' vaak de enige poort naar de markt. De signalen die het bedrijf via verkoop terug krijgt zijn bijna altijd te beperkt om vernieuwingen op te baseren. Het doorbreken van deze situatie vraagt een integrale aanpak, waarbij het naast vaardigheden van de verkoopafdeling ook gaat om aansturing en management. De rol van de ondernemer moet in veel bedrijven herzien worden en ook zullen veel ondernemers de eigen boodschap anders moeten formuleren en communiceren (zowel intern als extern).

De ervaring leert dat het doorbreken van een verstoorde marktdynamiek en vergroten van het vernieuwingsvermogen begint bij het communiceren op een 'hoger' niveau dan het gangbare niveau van specificaties. Het verbetert de communicatie over en weer met de klant, maar ook de samenwerking met leveranciers, collega-ondernemers, kennisaanbieders en zelfs medewerkers.

Betekenis voor bedrijven

Voor bedrijven betekent de toepassing van dit Marktgericht Communiceren het volgende:

- Uit de impasse komen, waar ze door de focus op product en prijs in terechtere waren gekomen.
- Meer omzet door een betere aansluiting aan de markt.
- Andere, hoogwaardigere vernieuwingsimpulsen, die leiden tot nieuwe concepten, producten en diensten.
- Hogere marges, meer ruimte voor investering en vernieuwing.
- Kennisintensieve bedrijven zien dat hun kennis te gelde kan worden gemaakt.
- Een open bedrijf – naar buiten gericht – zonder interne blokkades (geen bureaucratie maar een klantgerichte organisatie).
- Loyalere en meer gelijkwaardige klantrelaties. Gelijkwaardige samenwerking met partners (bedrijven en kennisinstellingen) – de optimale basis voor kennisoverdracht.
- Meer grip op de eigen marktpositie, meer voldoening bij ondernemer en medewerkers.
- Een impuls aan het ondernemerschap en aan het zelfbewustzijn van ondernemer en bedrijf.

Meer informatie?

Michael Baken

www.michaelbaken.nl

0653791823