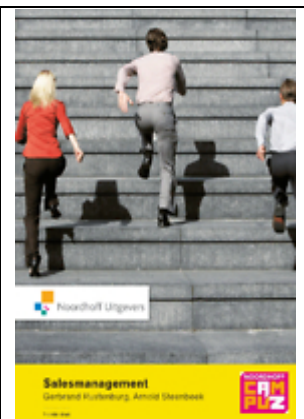


## De empathy map; een noodzakelijke tool voor Verkoop.

Een empathy map is een eenvoudige en gemakkelijke manier om, dieper inzicht te krijgen in de belevingswereld van belangrijke klanten en prospects.

Op basis van:

**'Salesmanagement, vierde druk, Gerbrand Rustenburg en Arnold Steenbeek, 2012, Noordhoff Uitgevers, ISBN 978 90 01 80796-2, te bestellen via [www.ruscon.nl](http://www.ruscon.nl)**



**Gerbrand Rustenburg, ® Haarlem**

Rustenburg Consultancy  
Spaarnwouderstraat 138 zwart  
2011 AH Haarlem The Netherlands  
Tel: (+31)0235479226  
[www.ruscon.nl](http://www.ruscon.nl)  
[info@ruscon.nl](mailto:info@ruscon.nl)

## De empathy map; een noodzakelijke tool voor Verkoop

De concurrentie wordt heftiger, ondanks groeitijgers in de wereld. De kosten van nieuwe productontwikkeling neemt toe, terwijl de gemiddelde levensduur van producten afneemt. Kortom, in steeds kortere tijd moeten investeringen worden terugverdiend. Een onderneming heeft klanten nodig, bij voorkeur trouwe klanten. De salesmanager moet kennis van klanten bezitten, het moet een uitdaging voor hem zijn om een gezond begrip van klanten te ontwikkelen. Dit geldt niet alleen voor Verkoop, maar ook voor andere disciplines in de onderneming. Het zou voor 'senior managers' goed zijn regelmatig klanten op de werkvloer c.q. in de praktijk te ontmoeten. Om klanten oplossingen, het beste of voordeligste product aan te bieden moeten we onze (potentiële) klanten door en door kennen. De salesmanager en accountmanager moet de functionele- (zoals: bediening, onderhoud, gemak, vergunning, geluidsniveau) economische- (zoals: prijs, korting, marge, kosten onderhoud, total cost of ownership) en psychologische behoeften (zoals: reputatie, merk, marktpositie, design) van klanten kennen, om daar op eigen wijze beter dan concurrenten op in te kunnen spelen. Met het samenstellen van een empathy map leren we de klant diepgaand kennen. Een empathy map, ontwikkeld door XPLANE, is een eenvoudige en gemakkelijke manier om, binnen een bepaalde context, dieper inzicht te krijgen in de belevingswereld van de inkoper van belangrijke klanten en prospects.

Het doel van een empathy map is:

- . betere klantwaardenproposities te maken;
- . producten en diensten te ontwikkelen die beter de klantbehoeften invullen;
- . geschiktere manieren te vinden om klanten te bereiken;
- . een betere klantrelatie uit te bouwen.

Naast de routine-informatie, zoals naam, adres, geslacht, leeftijd, samenlevingsvorm, beroep, inkomen, plaats in de onderneming, educatie, werkervaring, moet Verkoop antwoorden krijgen op de volgende zes vragen:

1. Wat ziet de inkoper/klant en welke problemen komt hij tegen?
2. Wat hoort de inkoper/klant in zijn directe sociale omgeving?
3. Wat denkt en voelt de inkoper/klant, wat is echt belangrijk?
4. Wat zegt en doet de inkoper/klant, wat is zijn attitude?
5. Wat frustrereert de inkoper/klant, zoals belemmeringen, angsten voor risico's?
6. Wat wil de inkoper/klant bereiken in termen van eisen, succes, winst?

Het is niet te doen om in de consumentenmarkt van elke klant een empathy map te maken, dat is in veel gevallen niet rendabel. Voor groepen van 'homogene' particulieren kan dit wel, zoals 'gewoonte', prijs- of toegevoegde kopers, of een combinatie daarvan. Een empathy map kan zeker in B2B-markten goede diensten bewijzen.

Ook in zakelijke markten speelt – vaak onderschat - de belevingswereld van managers een cruciale rol. Op het niveau van een zakelijke klant kan een empathy map worden gemaakt. In tabel 1 is een voorbeeld uitgewerkt voor een fabrikant van orthopedische hulpmiddelen, zoals kunstheupen en -knieën. De focus ligt hier op de orthopedisch arts.

<b>Vragen van orthopedisch arts</b>	<b>Empathy map ingevuld voor een 'orthopedisch arts'.</b>
1. Wat ziet de orthopedisch arts en welke problemen komt hij/zij tegen?	Ad 1. Veranderende eisen (efficiency en effectiviteit) van overheid, ziektekostenverzekeraars. Houding van brancheorganisatie. Concurrentie van ziekenhuizen en gespecialiseerde centra, ook in buitenland (o.a. Duitsland, Turkije). Patiënt wil mee beslissen m.b.t. behandelprocedure.
2. Wat hoort de orthopedisch arts in zijn directe sociale omgeving?	Ad 2. Het functionering binnen een maatschap met collegae. Mondigheid van patiënten. Tevredenheidsscores van het ziekenhuis, Onregelmatige diensten vs. privéleven. Relatie arts en leverancier, de product/dienstkeuze.
3. Wat denkt en voelt de orthopedisch arts en wat is echt belangrijk?	Ad 3. De werkdruk, de planning van de operatiekamer (OK), Kennis en snelheid OK- personeel. faciliteiten, hygiëne, aanwezigheid van alle componenten en gereedschappen voor bijv. een knie vervanging. Successcore van een operatie. Hulp OEM-leverancier bij complexe operaties.
4. Wat zegt en doet de orthopedisch arts wat is zijn/haar attitude.	Ad 4. Perfectie is zijn leidraad, dat eist hij van de omgeving, maar ook voor zijn hobby: 'racefietsen'. Alles moet op rolletjes lopen. Eerst het werk of de prestatie, dan het 'feestje'. Perfectie mag wat kosten. Status en aanzien zijn belangrijk.
5. Wat frustrereert de orthopedisch arts, zoals belemmeringen, angsten voor risico's?	Ad 5. Claims bij mislukking. Afzeggen OK wegens onvolledigheid van componenten of beschikbaarheid van OK-team. Planning ziekenhuis. Medezeggenschap maatschap in ziekenhuisorganisatie (raad van bestuur, centrale inkoop). Afnemende status van specialist. Afnemende status van specialist. Personeelschaarste OK. Inkomensdaling door overheid regulering.
6. Wat wil de orthopedisch arts bereiken in termen van eisen, succes, winst?	Ad 6. Eigen specialistisch orthopedisch centrum, aantal patiënten, aantal operaties. Topprestaties van leverancier en/of inkoopcentrum en specialistische scholing en ondersteuning. Expertbehandeling.

**Tabel 1 Empathy map van een orthopedisch arts door een aanbieder van orthopedische producten**

De artsbezoeker, verkoper of accountmanager, dus de aanbieder moet inspelen op de empathy map van de klant. Niet alleen de producteigenschappen en de andere elementen van de marketingmix zijn belangrijk voor de klant, die komen al in een sellogram naar voren. In het voorbeeld moet Verkoop een bijdrage leveren om de klant (hier orthopedisch arts) te laten scoren in zijn directe omgeving, de werkdruk verminderen, claims helpen voorkomen, de perfectie bevorderen, de logistiek in het ziekenhuis optimaliseren, zo mogelijk overbodige kosten besparen, waar mogelijk nieuwe (patiëntvriendelijke) operatietechnieken bijbrengen om de efficiëntie te bevorderen en successcore te verhogen. Verkoop moet een verhaal hebben en dit kunnen overbrengen bij klanten, maar ook op andere niveaus, bijv. bij de raad van bestuur van het ziekenhuis, operatieteam en indien gewenst bij verzekeraars.

Opereren op meerdere niveaus wordt multi-level selling genoemd. Hierbij gaat het steeds meer om 'story telling'. Hoe verkoop je jezelf, je product en je organisatie? Story telling is de meest krachtige vorm van sales die er is, het gaat van mond tot mond. Particulieren kopen de verhalen die (merk-) producten vertegenwoordigen. Ze kopen geen merken maar de mythes en fabels die deze merken uitstralen. In de zakelijke markt draait het om 'reputatie', 'empathy' en betrouwbaarheid. Story telling is een kunst die nog teveel wordt ondergewaardeerd. Story telling gaat veel verder dan een powerpoint- of prezi-presentatie met veel cognitieve informatie, die vaak ook al in rapporten en brochures staat vermeld. Een story telling is spannend, dwingt tot luisteren en overtuigt meer, omdat het dicht bij de belevingswereld van de klant staat. Een feitenrelaas, wordt snel vergeten, een verhaal bekijft meer.

De story teller moet zich ook veel beter voorbereiden, zich nadrukkelijker inleven in klanten; daar ligt ook de kiem van het succes. Een story teller maakt gebruik van metaforen. Bij de eerder gemaakte empathy map van een orthopeed ligt het voor de hand de racefiets als metafoor te gebruiken.

In tabel 2 is een ander voorbeeld van een empathy map gemaakt. In dit geval m.b.t. een inkoper (man), die o.a. leaseauto's voor zijn onderneming 'inkoopt'.

<b>Vragen omtrent klant (inkoper)</b>	Empathy map ingevuld voor het inkopende bedrijf. De klanten van de inkoper zijn de collegae met een leaseauto.
1. Wat ziet de gebruiker/klant en welke problemen komt hij tegen?	Ad 1. Het management heeft het 'autobudget' bevroren. De inkoper en buitendienst worden beoordeeld op efficiëntie en effectiviteitdoelstellingen. De bonus is hierop afgestemd. Het aantal automerken moet van vijf naar drie merken worden teruggebracht. De toegestane kleuren zijn tien. De onderneming heeft een zg. 'productleadership' strategie. De onderneming heeft zakelijke klanten die MVO-beleid belangrijk vinden.
2. Wat hoort de gebruiker/klant in zijn directe sociale ondernemingsomgeving?	Ad 2. De auto is een 'status' symbool voor de buitendienst. Het is een belangrijk gesprekspunt onderling. De zakenauto is ook onderdeel van de secundaire arbeidsvoorwaarden. De auto mag ook voor privédoeleinden worden gebruikt, weliswaar in redelijke mate. De kilometerstanden aan het einde van het jaar worden aan de verkoopleider ter beschikking gesteld.
3. Wat denkt en voelt de gebruiker/ klant, wat is echt belangrijk?	Ad3. Een accountmanager bezoekt gemiddeld twee klantbezoeken per dag en de verkopers vier. De functie van de onderneming is: 'veiligheid' en staat als zodanig in de missie omschreven. De buitendienst heeft monsters van hoogwaardige producten, productbrochures en presentatie equipment in de auto. Soms, ook prototypes die niet in handen van onbevoegden mogen komen. Routeplanning is belangrijk voor een buitendienstmedewerker. Evenals navigatie en 'blue & me'.
4. Wat zegt en doet de gebruiker /klant, wat is zijn attitude?	Ad 4. Van een ieder in de organisatie wordt optimale creativiteit, inzet, transparantie, integriteit en motivatie verwacht. De buitendienst heeft i.h.a. een technisch-commerciële HBO+ opleiding genoten. Hij wil het liefst iedereen van dienst zijn. Om 17:00 uur is zijn bureau en auto netjes opgeruimd.
5. Wat frustreert de gebruiker / klant, zoals belemmeringen, angst voor risico's?	Ad 5. De inkoper is het eerste aanspreekpunt voor collegae, als het 'autobeleid' van de onderneming wijzigt, bijv. een beperking in keuze, kleur en toegestane accessoires. De automerken en leasebedrijven werken nogal traag met informatie en contracten. Hij wil het liefst iedereen van dienst zijn. Inkoop voelt zich bij Verkoop achtergesteld.
6. Wat wil de gebruiker/klant bereiken in termen van eisen, succes, winst?	Ad 6. Hij wil doorgroeien naar hoofdinkoop. De doelstellingen toegestane realiseren. Hij wil een win-win-win realiseren voor de onderneming, interne klanten en voor zichzelf.

Tabel 2 Empathy map betreffende een inkoper van leaseauto's

