

De uitdagingen van een grote speler die in een open markt terecht komt



Dirk Spaepen, Filip De Koster en Tom Hamers gaan in gesprek over de nieuwe verkooppak van de Nationale Loterij

In 2011 werd de kansspelenmarkt opengebroken. Het monopolie van de staatsloterijen was volgens Europa in strijd met het vrij verkeer van goederen en diensten. Dat betekende voor de Nationale Loterij een revolutie waarbij nieuwe private spelers hun kans konden grijpen op een markt die tot dan toe enkel voor de Nationale Loterij was weg-

gelegd. Tom Hamers, Managing Director bij Inventi, en Dirk Spaepen, Senior Consultant bij Inventi, gingen in gesprek met Filip De Koster, Head of sales bij de Nationale Loterij, over de uitdagingen van deze disruptie en het veranderingstraject dat daaruit ontstaan is.

TOM HAMERS In 2014 is de Nationale Loterij op zoek gegaan naar een externe partner om haar op vlak van verkoop te ondersteunen. Op welke manier is deze beslissing tot stand gekomen?

FILIP DE KOSTER Dat is niet toevallig in 2014 gebeurd. De vraag naar een bijsturing van onze verkoopprocessen kadert in een veel groter project. Toen ik begin 2014 bij de loterij kwam, zag ik een bedrijf met heel sterke merken, maar ook een bedrijf waar veel dingen in het sales proces nog op een "ambachtelijke manier" gebeurden. De Nationale Loterij is al 80 jaar een succesvol bedrijf, maar door het opengaan van de kansspelenmarkt in 2011 is alles veranderd. Sindsdien werden klantgericht denken, zowel naar de consument als naar de distributiekanalen, en kostefficiëntie heel belangrijk om in een concurrentiele omgeving te kunnen standhouden. Onze wereld verandert aan een snel tempo. Ons belangrijkste distributiekanaal, de krantenwinkel, heeft het moeilijk en het consumentengedrag verandert razendsnel. De Nationale Loterij heeft dus een veelvuldige uitdaging. Daarnaast is er een uitdaging op vlak van uitstroom van consumenten. Marktstudies tonen aan dat we het moeilijk hebben om jongere spelers aan te spreken. Als consument verwachten zij een andere soort spelen en bovendien komen zij veel minder in krantenwinkels. We hebben heel lang in een luxepositie gezeten. Krantenwinkels waren vragende partij om onze producten te mógen verkopen. Nu is het andersom en moeten wij retailers proberen te overtuigen van het voordeel van onze producten. De Nationale Loterij was onvoldoende voorbereid en gewapend om deze brug te maken. Onze commerciële aanpak en onze processen waren vaak te lang en te complex, ook al gaat het over relatief simpele dingen en gaat het over processen die we al duizenden keren doorliepen.

Het ging nog verder: binnen de Loterij is er steeds een one-size-fits-all-methode toegepast. Gezien historisch alles draaide rond krantenwinkels werd het hele commerciële verhaal van producten, tot en met de financiële set-up, enkel op die maat ontwikkeld. Het gevolg was dat elk type retailer, hoe klein of hoe groot ook, altijd hetzelfde aanbod kreeg,

terwijl dat zelden aangepast was aan zijn noden. Een paar voorbeelden illustreren dit heel mooi: met 26 verschillende kraspelen zien sommige winkelluitbaters het bos door de bomen niet meer. Ook de prijszetting was voor iedereen hetzelfde. Vanuit dat besef zijn we gaan denken over wat we moeten veranderen. En de conclusie was: zowat alles!

DIRK SPAEPEN En dan ga je nadenken over hoe je dat gaat veranderen?

FDK Inderdaad, onze commerciële mensen moeten bijvoorbeeld een verhaal vertellen op maat van de klant, vanuit de voordelen voor de klant. Vandaag zijn we al een stuk in de juiste richting opgeschoven, maar er zijn nog veel uitdagingen. Het mooie is wel dat het besef er binnen onze organisatie is en dat de directie hiervoor de middelen wil vrijmaken. Maar het is niet simpel om een bedrijf, dat al 80 jaar dezelfde koers vaart, in één jaar tijd drastisch een nieuwe richting uit te sturen.

TH Doordat je weet waar je wil geraken, bepaal je de weg ernaartoe. Hoe zijn jullie te werk gegaan bij de keuze van de partners die jullie konden ondersteunen?

FDK We kunnen vanuit onze structuur niet zelf zomaar kiezen met welke partners we in zee gaan. Vanaf een bepaald bedrag zijn we verplicht om aanbestedingen te lanceren. Je probeert dan heel duidelijk te stellen wat je nodig hebt. We hadden in dit geval geen behoefte aan een louter theoretische partner. Het moest sowieso een koppeling zijn tussen de theorie en hoe je dit gaat doen in de praktijk. Dan kom je snel tot een nauwe selectie. Het moet ook een partij zijn die beslagen op het ijs komt in een organisatie die anders werkt dan een klassiek bedrijf. En de partij moet het verhaal ook in de twee landstalen kunnen brengen. Enkel zo kan je geloofwaardig worden. Jullie dossier sprong er in de aanbesteding uit en daarnaast kende ik Inventi vanuit een vorige functie en wist ik wat jullie methode kan bereiken.

DS In een veranderingstraject is de eerste belangrijke voorwaarde: ziet iedereen de nood in? Men luistert wel, maar de volgende dag is het "business as usual", omdat de nood er niet is.

FDK Het klopt dat dat alom geldt en dus ook bij ons. In ons geval is de noodzaak

Filip

De Koster

Head of sales
Nationale Loterij

Na zijn studies
Communicatiemanagement
bouwde Filip De Koster
een brede ervaring
op als Key Account
Manager, sales manager
en later in verschillende
directiefuncties bij Bank
Card Company en Atos. Sinds
2014 is Filip als Head of Sales
verantwoordelijk voor de
commerciële en logistieke
organisatie van de
Nationale Loterij.



tot verandering en marktgericht denken misschien nog wel groter dan bij bedrijven die altijd in een competitieve omgeving functioneerden. Zonder dat inzicht en een gepaste reactie daarop komen we op termijn in woelig water terecht.

TH Je moet de dingen doen wanneer het kan, niet wanneer het moet. Terwijl u net het omgekeerde zegt: u zou eens willen dat het moet om zo de nodige veranderingen te kunnen doorvoeren.

FDK In sommige organisaties dringt de noodzaak tot echte verandering inderdaad pas echt door in alle lagen van het bedrijf op momenten dat het alarm afgaat.

DS Op welke manier maak je de urgentie van de veranderingen duidelijk aan je verkopers?

FDK Verandering gaat traag. Voordien werd er wel nagedacht, maar werd er ook weinig effectief aangepakt. Dan werd het idee weer losgelaten en stierf het een zachte dood. En daar proberen we nu verandering in te krijgen. Het is geen optie, het is een noodzaak. Want we gaan op termijn een groot probleem hebben als we de verschillende uitdagingen niet aanpakken.

Je kan van je verkopers wel vragen dat ze meer prospecteren, maar je moet ook een systeem hebben om die mensen te coachen en te begeleiden. Je kan niet verwachten dat je commercieel verantwoordelijken het allemaal zelf doen. De verandering moet dus door heel de organisatie gedragen worden.

DS Door de nieuwe managers, die de nieuwe aanpak rigoureuus toepassen, kan je wel een versnelling hoger schakelen. Wat waren de kantelmomenten in dit verhaal?

FDK We hebben van in het begin gefocust op prospectie, maar als organisatie hebben we drie uitdagingen. Ten eerste is er het belang van resultaatgericht denken en handelen. Ten tweede is er de uitdaging van “de juiste medewerker op de juiste stoel”. Dat wordt extra belangrijk als het gaat over sales coaches. Zij moeten er voor zorgen dat al onze mensen met de neus in dezelfde richting staan. Het is dus heel belangrijk om fors in te zetten op de ondersteuning van onze coaches. Ten derde is de organisatie vaak zelf verantwoordelijk voor alle excuses om iets niet te doen. We gaan naar een nieuwe structuur waarbij we één blok hebben

dat sales gaat doen en het is heel duidelijk wat je moet gaan doen: hunten of farmen.

DS In grotere organisaties heb je het voordeel om de twee types sales op te splitsen. Want het is een uitdaging om die in één persoon te vinden.

FDK Het is inderdaad ook een ander vak. We willen elk jaar 1.000 nieuwe verkooppunten maken. Met 31 sales reps en 220 werkdagen per jaar moet dat ook kunnen. We gaan nu ook een stap verder door het outsourcen van onze logistiek. Deze medewerkers zullen worden omgeschoold tot merchandisers die verkoopondersteunend gaan werken. Daardoor kunnen we meer focus creëren en krijgen onze verkopers meer tijd om zich met de echte verkoop bezig te houden.

Onze hele commerciële aanpak moet mee veranderen. Alles wat we maken is nog steeds te eenvormig, terwijl we specifieke verhalen nodig hebben, op maat van de klant.

DS Redeneren vanuit je markt is de basis voor de toekomst. Nieuwe kanalen zoals bijvoorbeeld horeca

ontwikkelen: dat is redeneren vanuit je markt.

FDK Inderdaad, maar door de jarenlange procesaanpak en de gemiddelde jaren dienst is een klantgerichte aanpak geen evidentie voor onze organisatie. Soms moet je een momentum afwachten of creëren. Eén van onze acht regionale kantoren is daar een goed voorbeeld van. Er komt een nieuwe coach en je ziet onmiddellijk dat het beweegt. Dus je hebt de opportuniteit en de methodiek nodig zodat je op dat moment snel kan schakelen en vooruit kan gaan. We hebben ook bewust andere functies tijdelijk ingevuld zodat we flexibeler kunnen zijn. Die kan je dan vervangen op het moment dat je echt kan schakelen. Soms is er geen rechte weg. Dan is het belangrijk te blijven volharden en je doel met bochten en omwegen te bereiken.

DS Wat zijn de grootste uitdagingen in dit proces?

FDK Toen ik bij de Loterij startte, gebeurde nog heel veel in ons verkoopproces op papier. Pas midden 2014 zijn de eerste stappen in de digitalisering gekomen,

maar er is nog steeds werk aan de winkel om ontbrekende functionaliteiten toe te voegen. Vier jaar geleden bleek dat het duidelijk was dat onze mensen niet of onvoldoende voorbereid waren om efficiënt te gaan prospecteren en om een verkoopverhaal te gaan vertellen in functie van het type retailer dat we voor ons hadden. Je beseft dan dat het tijd en energie zal kosten om die ommezwaai te maken, maar we hadden niet gedacht dat het veranderingstraject ons zo lang in de ban zou houden. Gelukkig is er effectief vooruitgang. We hebben vandaag dubbel zoveel prospectiegesprekken en dat maakt me heel blij. Dat komt onze resultaten ten goede, maar aan de andere kant verliezen we ook klanten door de sluiting van krantenwinkels. Onze netto vooruitgang is er dus wel, maar zal in de toekomst nog een stuk sterker moeten worden.

TH Even los van de Nationale Loterij zien we dat veranderingstrajecten in alle grote organisaties langer duren dan gedacht. Je hebt vaak al een jaar nodig om te weten te komen wie er mee is en wie niet.

FDK Blij te horen dat verandering elders ook tijd en energie neemt. Ook bij ons is

dat het geval. Je werkt altijd met mensen en het neemt tijd om mensen en organisaties te veranderen. Zeker als dat minder in het DNA van een bedrijf is ingebakken. Daar komt bovenop dat in ons geval er een enorm hoge anciënniteit is. Die anciënniteit illustreert dat de Nationale Loterij een fijn bedrijf is om bij te werken, maar impliceert ook dat het niet correct is om te denken dat je dingen snel kan veranderen.

TH Tegen wanneer willen jullie de organisatie hebben aangepast?

FDK Het gaat stap per stap. Het is moeilijk om er een einddatum op te plakken in een organisatie als de onze.

**We zijn gaan denken:
wat moeten we
veranderen?
En de conclusie was:
zowat alles!**



DS Waar ligt dat aan?

FDK Dat heeft te maken met een combinatie van verschillende elementen. Enerzijds is er de historische monopoliepositie en het specifieke aandeelhouderschap. Anderzijds wordt het aantal spelers en dus ook onze resultaten sterk beïnvloed door een dosis toeval. Als jackpots enkele keren niet vallen en naar grote bedragen stijgen, voelen plots veel meer consumenten zich geroepen ook mee te spelen en dat heeft een sterke positieve impact op ons resultaat. We doen jaarlijks ongeveer 1,2 miljard Euro omzet met 400 medewerkers, maar we moeten rekening houden met grote afwijkingen. De impact en omvang van het toeval (voor sommige merken kan dat tot 15 procent gaan) heeft soms een negatief effect op het creëren van een "sense of urgency". Als het toeval meezit, zijn de resultaten goed en is het veel moeilijker om de organisatie in beweging te krijgen.

TH Welke evolutie zien jullie in het aantal spelers?

FDK Er spelen verschillende elementen. Ten eerste evolueren de verwachtingen van de consument. Ons product

is niet altijd mee geëvolueerd. Ten tweede komen jonge spelers veel minder of niet in krantenwinkels. Ze worden dus minder geconfronteerd met onze producten. De uitdaging is dus daar te zijn waar de consument ons verwacht. Ten derde is er in een aantal sectoren onvoldoende bewustzijn dat onze producten ook in die verkooppunten verkocht worden. En tot slot: de concurrentie zit natuurlijk ook niet stil en trekt volop de kaart van online spelen.

TH Gaan jullie zelf ook richting online spelen?

FDK We zijn vandaag al online actief, maar uw vraag zegt alles: dat product is onvoldoende gekend bij het publiek. We hebben een product dat onvoldoende aansluit bij de verwachting en de behoefte van de klant en dan strijd je met ongelijke wapens. We weten dat en we zijn daar mee bezig, maar de loterijwereld is een specifieke wereld. Snelheid, connectiviteit en flexibiliteit zijn een uitdaging waar we hard aan werken. De uitdaging is om de juiste keuzes te maken die leiden tot tevreden spelers en tevreden retailers.

DS De loterijwereld is met het

opengaan van de markt enorm veranderd.

FDK Het is inderdaad niet altijd makkelijk om te werken in een markt waar er geen gelijk speelveld is ten opzichte van private spelers. Zij zijn niet gebonden door een beheersovereenkomst en doen meer wat ze willen. Bovendien zijn controles en sancties tegen overtredingen eerder uitzondering dan regel. De consument wordt door de private spelers verleid met grote bonussen en winstkansen terwijl dat voor ons strikt gereguleerde materies zijn. Cijfers van onze concurrenten zijn weinig transparant en soms moeilijk te interpreteren, maar één ding is zeker: nu is er nog een grote groei, maar er komt een moment dat ook die markt verzadigd raakt. Op dat moment zullen de private spelers blijven zoeken naar groei en is de kans dat ze op het terrein van de Nationale Loterij komen heel groot. We moeten ons als organisatie nu al op dat moment voorbereiden. In een competitieve markt moet je doen wat de markt je vraagt of gaat vragen en niet wat je systeem kan doen. Dat is een grote uitdaging voor een organisatie als de Nationale Loterij.

