

KENNIS EN KUNDE

Permanent behoeftegestuurd sales management

Hoeveel vaders heeft commercieel succes?

Herkent u deze situatie? Het succes van de nieuwe verkoopmethodiek heeft slechts een maand geduurd. Waar de resultaten in de eerste weken duidelijk stegen, lijkt de sales force vervolgens te zijn teruggevallen in de oude routine. Hoewel enkele verkopers/adviseurs een maand achterlopen op target, lijkt het of zij zich totaal niet (meer) verantwoordelijk voelen voor deze tegenvallende situatie. In plaats van opbouwende discussies over verkoop staan ineens weer de verkoopmethodiek en de producten ter discussie.

door Stephan Bergman en Jozef Dierckx

De verkoopafdeling raakte zoiendergeen gedomineerd en dit heeft aanzienlijk ook zijn weerslag op de sales manager. Hij heeft het gevoel dat hij de enige is die verantwoordelijk is aan de gekozen lijn en dit heeft bakens van de sales directie op een schouder terug te zijn. In de vierde artikel gebaseerd op internationaal onderzoek in de sector financiële dienstverlening door consultants van VODW Marketing (voor de eerste drie artikelen zie Sales Management nr. 4, april 2008, nr. 5, mei 2008 en nr. 6, juni 2008), waarin vier significante artikelen onder 'Drivers' voor sales management in de praktijk maar twee bespreken, gaan we gedetailleerder in op Driver 3: Faciliteren permanent en behoeftegestuurd sales management (zie figuur 1).

Focus op omzet

Traditioneel zijn bij de commerciële organisaties in de organisatie die prioriteiten van sales manager. Zij zijn gewend te presenteren. Zij kijken naar en maken slechts op één element: omzet. De combinatie van focus op omzet en het niet bakens van de doelstelling dwingt in veel bedrijven de sales manager opnieuw te werken. Ze worden er weer naar op hun werk. In de praktijk omzetgebaseerd, maar van structureel management en ondersteuning van de sales force is geen sprake. Sterker nog, doordat hij moet gaan verkopen heeft de ma-

nager geen tijd meer over om de activiteiten van zijn afdeling tijdelijk te maken, te bespreken waar nodig bij te stellen. Hierdoor heeft de manager geen zicht op de behoeven van de sales force en weet hij zijn mensen niet voldoende te coachen en te begeleiden. De verkooporganisatie bevindt zich in een neergaande spiral, waarbij afnemende resultaten vergelijkbaar gaan van een stinkende en verkeerde aandacht van het management. De afsland tussen het management en de verkopers neemt toe. Sales manager moet voor de uitdaging de sales force te verbinden om de doelstellingen te kunnen behalen.

De door VODW onderzochte bedrijven hebben

hun sales management hun eigenpersoon in staat om hun sales force te laten excelleren. Zij maken de sales force verantwoordelijk voor het resultaat. In de praktijk gebeurt dit aan de hand van drie elementen:

1. Het met documenten begint met faciliteren: stimuleren de propositie maken en ondersteunen en corrigerend gedrag binnen de sales force.
2. Het met de bevalligheid van de individuele ontwikkelingscoaching en komt met opleidingsprogramma's op maat.
3. Het succes van de sales management met de juiste focus op het op bouwen oprecht bereikbaarheid van het management.

Laat uw de sales elementen nader analyseren. >



Figuur 1. Overzicht van de vier drivers van het internationale onderzoek naar sales management.

sales management 2-4/2008

sales management 2-4/2008



Figuur 1. Overzicht van de vier drivers van het internationale onderzoek naar sales management.

Dit artikel is uitgekomen in *Sales Management*, uitgegeven door Media Business Press. Wilt u meer informatie of zoekt u een methode om meer te verkopen? Neem dan contact op met Howaboutsales! Wij brengen structuur aan in uw verkoopmethode met unieke verkoopsoftware en doorlopende commerciële support.

Hoeveel vaders heeft commercieel succes?

Herkent u deze situatie? Het succes van de nieuwe verkoopmethodiek heeft slechts een maand geduurd. Waar de resultaten in de eerste weken duidelijk stegen, lijkt de sales force vervolgens te zijn teruggevallen in de oude routine. Hoewel enkele verkopers/adviseurs een maand achterlopen op target, lijkt het of zij zich totaal niet (meer) verantwoordelijk voelen voor deze tegenvallende situatie. In plaats van opbouwende discussies over verkoop staan ineens weer de verkoopmethodiek en de producten ter discussie.

door Stephan Stergiou en Joost Oostveen

De verkoopafdeling raakt zienderogen gedemotiveerd en dit heeft natuurlijk ook zijn weerslag op de sales manager. Hij heeft het gevoel dat hij de enige is die vasthoudt aan de gekozen lijn en dat het halen van de targets slechts op twee schouders rust: de zijne.

In dit vierde artikel gebaseerd op internationaal onderzoek in de sector financiële dienstverlening door consultants van VODW Marketing (voor de eerste drie artikelen zie *Sales Management* nr. 4, april 2008, nr. 5, mei 2008 en nr. 6, juni 2008), waaruit vier significante drijfveren ofwel 'drivers' voor sales excellence in de praktijk naar voren kwamen, gaan we gedetailleerder in op Driver 3: Faciliteer permanent en behoeftegestuurd sales management (zie figuur 1).

Focus op omzet

Traditioneel zijn het de commerciële toppers in de organisatie die promoveren tot sales manager. Zij zijn gewend te presteren. Zij kijken naar en sturen slechts op één element: omzet. De combinatie van focus op resultaat en het niet halen van de doelstelling dwingt in veel bedrijven de sales manager opnieuw tot verkopen. Zo worden er weliswaar op korte termijn kleine omzetgaatjes gevuld, maar van structureel management en ondersteuning van de sales force is geen sprake. Sterker nog, doordat hij meer gaat verkopen heeft de ma-

nager geen tijd meer over om de activiteiten van zijn afdeling inzichtelijk te maken, te bespreken en waar nodig bij te sturen.

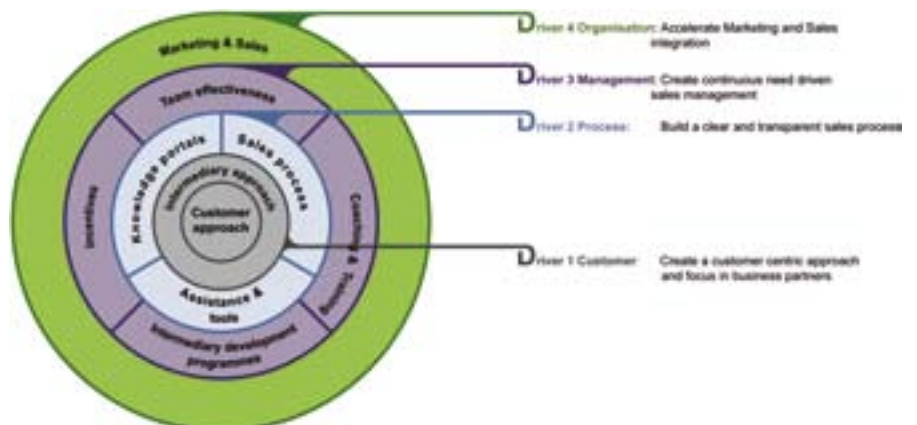
Hierdoor heeft de manager geen zicht op de behoeften van de sales force en weet hij zijn mensen niet adequaat te coachen en te motiveren. De verkooporganisatie bevindt zich in een neergaande spiraal, waarbij afnemende resultaten vergezeld gaan van een slinkende en verkeerde aandacht van het management. De afstand tussen het management en de verkopers neemt toe. Sales managers staan voor de uitdaging deze kloof te verkleinen om de doelstellingen te kunnen behalen.

De door VODW onderzochte bedrijven stellen

hun sales managers en hun tussenpersonen in staat om hun sales forces te laten excelleren. Zij maken de sales force zelf verantwoordelijk voor het resultaat. In de praktijk gebeurt dat aan de hand van drie elementen:

1. Stop met doceren en begin met faciliteren: stimuleer de groepsdynamiek en zelfsturend en -corrigerend gedrag binnen de sales force.
2. Benut de kwaliteiten van het individu: ontwikkel individuele coaching en kom met opleidingsprogramma's op maat.
3. Borg succesvol sales management met de juiste incentives en op basis van oprechte betrokkenheid van het management.

Laten we deze elementen nader analyseren. >



Figuur 1. Overzicht van de vier drivers zoals zij uit het internationale onderzoek naar voren kwamen.

1. Start met faciliteren

Ontwikkel inzicht in de activiteiten en in de succesratio's.

De sales force is de linking pin tussen de klant en de verkooporganisatie. Zoals eerder besproken zetten succesvolle salesorganisaties hun klant centraal door te inventariseren welke processen klanten doorlopen en welke activiteiten ze ontplooiën om te kopen. Vervolgens ontwikkelen managers samen met hun sales force de stappen die nodig zijn om een klant te laten kopen: het verkoopproces. Effectief sales management begint dus niet met de vraag 'hoe' succesvol een verkoper is maar 'waarom' een verkoper succesvol is of juist niet.

Dit kan alleen als je alle uitgevoerde activiteiten en succesratio's achter het resultaat inzichtelijk maakt. Wil je de sales force daadwerkelijk verantwoordelijk maken voor hun eigen resultaten, moet je ze 'fact based' inzicht verschaffen in de status van hun activiteiten. In de praktijk betekent dit: meten is weten. Echter door alleen te kijken naar resultaten onder de streep is het onmogelijk om gericht maatregelen boven de streep te nemen. Succesvolle financiële dienstverleners verwijderen vrijblijvendheid uit hun verkooporganisatie.

Funnel management

De onderzochte bedrijven doen dit door middel van funnel management. Zij nemen de belangrijkste activiteiten uit het verkoopproces op in een zogeheten 'sales funnel' (zie figuur 2). Deze funnel geeft de sales force en de manager op verschillende proceselementen een betrouwbaar inzicht in substantiële factoren van de performance:

- **Productiviteit** De sales funnel maakt de door de sales force uitgevoerde activiteiten van de afgelopen week transparant. Elke verkoper/adviseur heeft zo voor zichzelf inzichtelijk hoe hard hij elke week loopt en waar nog meer mogelijk is.
- **Effectiviteit** De sales funnel berekent de conversieratio's van de belangrijkste activiteiten uit het verkoopproces over een langere periode. De afdeling als geheel en de individuele adviseurs zijn hiermee op de hoogte van de kwaliteit van de uitgevoerde activiteiten. Waar zijn zij succesvol en welke activiteiten moeten beter?
- **Efficiency** Dit heeft alles te maken met de vraag: haal ik het maximale uit mijn inspanningen? De funnel geeft inzicht in de kosten-opbrengstenverhouding van alle activiteiten. Hiermee kunnen de activiteiten en de bijbehorende tijdsbesteding op hun waarde worden geschat en de juiste maatregelen worden genomen om het resultaat te verbeteren.

Online funnel tool

Een Duitse verzekeraar verhoogde de verkoop van levensverzekeringen met 30% door te starten met funnel management. Eerder hadden de sales force en de managers slechts inzicht in de maandelijkse verkoopresultaten. Gerichte ondersteuning op activiteitsniveau was hierdoor onmogelijk. De verzekeraar introduceerde funnel management in vier stappen:

1. Tijdens een workshop werd bepaald welke activiteiten in het verkoopproces moesten worden gemeten.
2. Vervolgens zijn stapsgewijs individuele doelstellingen per activiteit bepaald.
3. Er is een tijdelijke online funnel tool ontwikkeld. Hierin houden adviseurs op een eenvoudige manier de status van hun klanten en activiteiten bij. Daar komen eenvoudig funnelrapportages uit die wekelijks worden besproken tijdens sales meetings en individuele coaching.
4. Ten slotte is in een workshop door de sales force en het management met kleine aanpassingen een definitieve funnel tool vastgesteld.

Geen vrijblijvendheid

Er ontstond een cultuur van continue verbetering waarbij de leden van de sales force elkaar onderling op basis van individuele funnels coachen. Door het inzicht in activiteiten en conversieratio's verdween de vrijblijvendheid uit de organisatie, er konden gerichte opleidingsprogramma's worden ontwikkeld en nu komen de juiste thema's en cases aan de orde tijdens wekelijkse sales meetings en individuele coaching. Met een duurzame verkoopstijging van 30% als gevolg.

Succesfactoren sales funnel

Een sales funnel vergroot de transparantie van en dus het inzicht in de verkooporganisatie. De voorspelbaarheid van resultaten neemt daarmee toe. Wordt er in een bepaalde week geconstateerd dat het aantal activiteiten te laag ligt, dan kan met behulp van conversieratio's bij benadering worden voorspeld welke invloed dit heeft op de omzet.

De onderzochte bedrijven noemden een aantal essentiële succesfactoren voor het ontwikkelen en gebruiken van een sales funnel:

- De belangrijkste voorwaarde voor succes heeft alles te maken met de **positionering**. Presenteer en gebruik de funnel niet als een

beoordelingsinstrument. Het is een tool voor de sales force om enerzijds klanten te managen en anderzijds is het een middel voor (zelfmanagement bij) persoonlijke en functionele verbetering. De sales manager helpt het om de juiste zaken aan de orde te laten komen gedurende sales meetings en ook tijdens individuele coaching.

De sales force stelt zich bij de implementatie van een sales funnel kwetsbaar op door activiteiten inzichtelijk te maken. Als deze informatie wordt 'misbruikt', zal dat weerstand oproepen bij mensen en dat gaat ten koste van de acceptatie en het feitelijke gebruik.

- Er is een **benchmark** nodig waarmee de sales force zichzelf kan vergelijken. Geef de mensen behalve inzicht in hun individuele sales funnels ook inzicht in geaggregeerde lokale, regionale en landelijke funnels. Om discussies over de interpretatie van deze funnels te voorkomen is het van belang dat iedereen binnen de verkooporganisatie dezelfde definities hanteert voor de verschillende lagen in de sales funnel.

- **Knip de marathon op in 52 kleine sprints**. Ofwel: vertaal de jaardoelstellingen naar targets per week op activiteitsniveau. Hoeveel leads moet een adviseur benaderen om zijn wekelijkse verkoopdoelstelling en daarmee zijn jaardoelstelling te behalen? Gebruik bij de start van funnel management een inschatting van de conversieratio's (voorspellingsmodel). Na langduriger gebruik van de sales funnel kunnen voor deze doorrekening dan de gemiddelde conversieratio's uit de funnel worden gebruikt.

Voor het inzichtelijk maken van de activiteiten is het tevens van belang de activiteiten op te nemen in de agenda van de individuele verkopers (iedere laag van de funnel staat ook in je agenda, anders klopt er iets niet). Hiermee kan de sales force een direct verband leggen tussen de eigen activiteiten en de (gezamenlijke) jaardoelstelling.

Hele klantproces

Bij financieel dienstverlener RVS in Ede heeft verkoop altijd te maken met de relatie met de klant, niet met een eenmalige transactie. Verkoop is pas succesvol als een klant gedurende de hele looptijd wil betalen voor een product of dienst, aldus de visie. Het houdt niet op bij het koopproces – dat is pas het begin. Het totale klantproces is van belang, inclusief schade en gebruik. Waarom is volgens *Jan van der Struik*, verkoopdirecteur bij RVS, het gebruik van de juiste meetgegevens van belang voor een goede aansturing van de sales force?

"Bij RVS hechten we veel waarde aan een >

eenduidige manier van aansturen. Conform alle wensen en eisen van RVS hebben we een aansturingmethodiek ingevoerd. Daarbij gebruiken we dezelfde meetgegevens consistent voor alle niveaus in de organisatie. Deze methode heet 'Lopen-Scoren-Winnen'. Daarmee kijken we zowel naar de activiteiten ('Lopen') die de sales force uitvoert, met welke effectiviteit ('Scoren') dat gebeurt en tot welk resultaat ('Winnen') dit leidt."

Meer verantwoordelijkheid

"Het is de combinatie van deze elementen die onze aansturing zo succesvol maakt. Het 'Lopen-Scoren-Winnen'-model is aangesloten op ons agendasysteem. De resultaten worden zo op een transparante manier gekoppeld aan de activiteiten van een adviseur, waardoor zowel de sales force als de managers kunnen bepalen waar de prioriteiten moeten liggen voor de adviseurs. Het is de onmisbare input voor verkoopvergaderingen en coachgesprekken. Ook kan iedere adviseur zijn gegevens vergelijken met andere adviseurs. Het geeft de mensen meer verantwoordelijkheid over hun eigen resultaat en het versterkt de uitwisseling en acceptatie van tools en best practices."

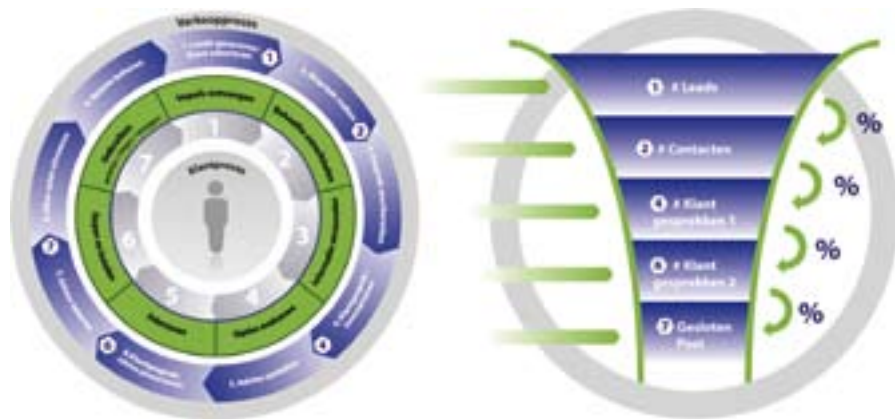
Doelen in activiteiten

Een Nederlandse verzekeraar realiseerde meer verantwoordelijkheid van de sales force door omzetdoelstellingen in activiteiten te vertalen op basis van de bestaande portefeuilles van de adviseurs en de mogelijke work load. Voorheen waren de doelstellingen van de verzekeraar op middellange en lange termijn niet gekoppeld aan de salesactiviteiten. Hierdoor kregen de adviseurs louter een omzetdoelstelling die stelde op historische gegevens.

De verzekeraar vertaalde de doelstelling in activiteiten middels drie stappen:

1. Doelstellingen op behoud en productie werden landelijk gedefinieerd door een portefeuillepotentieelanalyse.
2. De conversieratio's tussen de belangrijkste stappen in het verkoopproces werden vastgesteld tijdens workshops met het management en de sales force.
3. De conversieratio's werden gebruikt om de doelstellingen te vertalen in activiteiten op regionaal, lokaal, vestigings- en individueel niveau.

Door de doelstellingen te koppelen aan activiteiten voor alle lagen binnen de organisatie kon de verzekeraar een nieuwe rapportagestructuur borgen. En de gehele verkooporganisatie is beter te sturen.



Figuur 2. Het verkoopproces vertaald in een sales funnel.

Zet sales weer op de agenda van sales meetings.

Hoewel funnel management met fact based inzicht in de status van de salesactiviteiten de voorspelbaarheid van de verkooporganisatie verhoogt, is de juiste managementaandacht nodig om het gebruik ervan veilig te stellen en alle voordelen te benutten. Succesvolle financiële dienstverleners maximaliseren het resultaat van funnel management door gebruik te maken van het zelfsturende karakter van hun sales force. Zij houden wekelijkse sales meetings, met een standaard agenda, waarin sales centraal staat.

Als je aan sales managers vraagt of ze periodieke meetings organiseren, dan geeft bijna 100% een positief antwoord. Vraag je vervolgens door naar de besproken onderwerpen, dan blijkt minder dan 10% van de meetings daadwerkelijk over sales te gaan. Bovendien is de frequentie is vaak maar eens per maand.

Stelregels meetings

De door VODW onderzochte bedrijven zijn gestopt met doceren en gestart met faciliteren. Zij hanteren voor sales meetings veelal de volgende stelregels:

- **Korte meetings** met een **hoge frequentie** leveren meer resultaat op dan lange meetings met een lage frequentie. Om ervoor te zorgen dat de sales force zich tijdens de meetings kwetsbaar opstelt en best practices gaat uitwisselen, zijn routine en structuur van eminent belang. Houd daarom liever wekelijkse sales meetings van anderhalf uur dan maandelijks bijeenkomsten van vier uur.

- **Werk met een standaard agenda.** Dat verhoogt de routine en daarmee het resultaat van de meetings. Een eenvoudige agenda, waardoor een Duitse klant van VODW met een netwerk van drieduizend gebonden agenten een verkoopstijging van 30% realiseerde, bestaat slechts uit de volgende vijf elementen:

1. Hoe gaat het? Kwalitatief bespreken welke activiteiten ondernomen zijn en welke resul-

taten dat heeft opgeleverd. Met de nadruk op activiteiten. Adviseurs zullen elkaar daarop aanspreken.

2. Feiten en cijfers: de funneldata bespreken en de groepsdynamiek gebruiken om kennis te creëren. Deel daarbij best practices. Faciliteer de uitwisseling van verkoopdilemma's en successen van de afgelopen week. Alle verkopers vinden het van groot belang ervaringen met collega's te bespreken, maar meer dan de helft geeft aan dat dit onvoldoende gebeurt binnen hun organisatie.

3. Behandel één centraal thema: een activiteit uit het verkoopproces. Kies dit thema op basis van de conversieratio's uit de funnel. Gebruik korte rollenspellen of brainstorms om de sales force te trainen en oplossingen te genereren voor verkoopdilemma's. Gebruik de meeting om tools te ontwikkelen. Presenteer nieuwe of bestaande tools. Nieuwe tools worden altijd gepresenteerd door de sales force; dit verhoogt het gebruik ervan.

4. Acties: wat voegen we toe/veranderen we aan 'onze manier van verkopen'. Benoemen en prioriteren van de activiteiten.

5. Evaluatie: de beste sales meeting is altijd de volgende. Evalueer met de groep, laat iedereen kort aan het woord.

- Wie faalt in zijn voorbereiding, bereidt zich voor om op het beslissende moment te falen. Een **degelijke voorbereiding** van zowel de sales force als de manager is van belang voor een maximaal resultaat. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door voor iedere meeting de sales force een voorbereidende opdracht te laten uitvoeren en een aantal vragen te laten beantwoorden die terugkomen tijdens de meeting. Hiermee verkrijgt de sales manager beter inzicht in de activiteiten van de sales force en denkt de sales force in een eerder stadium na over specifieke thema's.

Specifieke cases

Jan van der Struik noemt een aantal elemen- >

ten voor een succesvolle sales meeting. “Een meeting hoort daadwerkelijk over verkoop te gaan. Wij houden wekelijkse vergaderingen met de sales managers en de managers doen hetzelfde met hun afdelingen. Zij bespreken groepsresultaten en behandelen specifieke ca-

moet aan de hand van zijn individuele sales funnel aangeven waar zijn grootste verbeterpotentieel zit. Vervolgens bepaalt de adviseur gezamenlijk met zijn manager zijn prioriteiten. Hierbij is het van belang dat de sales manager de adviseur kan ondersteunen met trai-

de hun vroege loopbaan. Verder hebben we reguliere individuele coaching die op alle lagen is geformaliseerd.”

“Met persoonlijke begeleiding en aandacht bereik je het meest”

ses, waardoor ze best practices uitwisselen.” “Als directie moet je weten wat er in alle lagen van de verkooporganisatie gebeurt. Door wekelijks aanwezig te zijn bij lokale sales meetings weet je wat er speelt en kun je sales managers ondersteunen om het één en ander te gaan verbeteren. Het is ook goed om sales managers hun managementervaringen te laten uitwisselen. Dit doen wij onder andere met maandelijks intervisiebijeenkomsten, waarin cases en dilemma’s worden besproken.”

2. Individuele benadering

Ontwikkel individuele coaching en ‘tailor made’ opleidingsprogramma’s. Volgens de onderzochte bedrijven is het succes van hun sales force voor een groot gedeelte afhankelijk van de individuele benadering van verkopers. Zij brengen dit in praktijk door individuele coaching en gepersonaliseerde opleidingsprogramma’s. Alhoewel uit ervaring blijkt dat de sales force zichzelf tijdens sales meetings zeer kwetsbaar opstelt, zijn er altijd onderwerpen die men uit de weg gaat. En dit zijn vaak juist de onderwerpen of activiteiten waarbij mensen extra ondersteuning dus goed kunnen gebruiken.

De verantwoordelijkheid voor het slagen van individuele coaching leggen succesvolle financiële dienstverleners bij de adviseur zelf. Hij

ningmodules gekoppeld aan de verschillende stappen in het verkoopproces. Dan kan de adviseur samen met de manager zijn eigen opleidings- en trainingsprogramma gaan opstellen. De adviseur wordt zich zo bewust van zijn verbeterpunten en hij wordt verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling.

Houding en gedrag

Hoe wordt individuele Coaching bij RVS uitgevoerd? Van der Struik: “Met persoonlijke begeleiding en aandacht bereik je het meest. Houding en gedrag zijn daarvoor bij mij leidend. Daardoor heeft RVS echte toppers in huis die goede resultaten boeken op basis van de juiste houding en het juiste gedrag.”

“Tevens is het voor de ontwikkeling van adviseurs van belang dat ze zo snel als het kan in staat zijn om klanten in de breedte te adviseren. Hiervoor hebben wij een ROC-gecertificeerde opleiding, de RVS Sales Academy, opgericht. Deze opleiding neemt al met al twee jaar in beslag. Gedurende de eerste fase wordt theoretische kennis over producten, relevante wetgeving en de verkoopaanpak van RVS afgewisseld met het opdoen van praktijkervaring. Vervolgens gaan de adviseurs naar buiten. Het eerste jaar hebben zij naast hun sales manager de beschikking over een sales coach. Deze coach begeleidt de adviseurs geduren-

Train-the-trainer

Een verzekeraar in België zag de verkoop van levensverzekeringen groeien door een eenduidige manier van coaching te implementeren met een train-the-trainer programma. De verzekeraar had een generiek opleidingsprogramma voor de gehele salesafdeling. Individuele aandacht ontbrak. De sales managers waren doorgaans voormalige (top)verkopers die amper managementervaring hadden. Dus voerde de verzekeraar een train-the-trainer programma in waarmee individuele coaching binnen de aansturing van de organisatie in vier fasen is gerealiseerd:

1. Het trainingsprogramma voor de sales managers werd opgesteld, de managers werden getraind en een coachprogramma ging van start met een kick-off meeting voor de sales force.
2. De eerste coachgesprekken zijn uitgevoerd door de sales manager in het bijzijn van een externe coach. Deze coach evalueerde de gesprekken samen met de manager en de adviseur.
3. Vervolgens voerden de managers geheel zelfstandig de coachgesprekken.
4. Er kwamen kwartaalmeetings. Daarin worden door het management best practices op het gebied van individuele coaching besproken.

De sales managers zijn nu beter in staat om de sales force individueel te gaan ondersteunen. Daarnaast geeft deze uniforme methode van coaching de adviseurs de mogelijkheid zich kritisch op te stellen ten opzichte van het management, wat voor het management een reden is om continue verbetering na te streven.

Verantwoordelijkheid bij de sales force

De onderzochte goed presterende bedrijven ontwikkelen sales leadership door de verantwoordelijkheid voor verkoop daar te leggen waar ze hoort: bij de sales force. Zij doen dit door hun managers inzicht te laten ontwikkelen in de productiviteit van de sales force door een sales funnel. Op basis daarvan worden de basisthema’s voor sales meetings en individuele coaching bepaald en individuele opleidingsprogramma’s opgebouwd.

Succesvolle financiële dienstverleners zijn zich bovendien bewust van de uitdagingen van hun tussenpersonen in verband met sales meetings. Zij ondersteunen hun belangrijke tussenpersonen met speciale salesmanagementprogramma’s.

3. Incentives en betrokkenheid

Met de juiste keuzes sorteert goed management de beoogde effecten. De ervaring leert dat het management van verkooporganisaties bij het aansturen en motiveren met vijf klassieke dilemma’s kampt. De onderzochte bedrijven geven met hun successen het antwoord op deze uitdagingen:

• **Managen of verkopen?** Zoals eerder besproken worden de beste verkopers vaak managers. Hiermee verliest de verkooporganisatie een grote omzetdriver en krijgt ze op korte termijn geen extra omzet terug. Succesvolle financiële dienstverleners laten hun mana- >

gers managen en hun sales force verkopen. Zij geven nieuwe sales managers de tijd om zichzelf te ontwikkelen en steunen ze hierbij met train-the-trainer programma's.

• **Individuele beloning of groepsbeloning?** Met individuele beloningsregelingen stimuleert men competitie. Het gevaar is echter dat daardoor best practices en waardevolle informatie en kennis niet meer worden gedeeld. De onderzochte bedrijven sluiten een compromis onder het motto 'rank your stars'. Zet topperformers op het podium en doe hetzelfde met teams en groepen.

• **Status of euro's?** De onderzochte bedrijven achten een combinatie van beide essentieel om de sales force maximaal in beweging te krijgen. Formele activiteiten dienen gekoppeld te worden aan extrinsieke beloningen en met status kan vervolgens extra inzet worden gecreëerd. Bijvoorbeeld door mensen lid te laten worden van een gezelschap of een adviesorgaan binnen het bedrijf. Zo neemt tegelijk de loyaliteit van topperformers toe, terwijl het zelfcorrigerende karakter van de sales force wordt versterkt.

• **Belonen op omzet of activiteiten?** Om een keuze te kunnen maken moet eerst duidelijk zijn wat de status is van de verplichte activiteiten en targets van de sales force. Hiervoor is het volgende raamwerk te gebruiken waarin de activiteiten en resultaten van individuele adviseurs kunnen worden geplot. Samengevat zijn er vier typen verkopers:

A: voert activiteiten niet uit en haalt niet zijn doelstelling.

B: voert activiteiten uit en haalt niet zijn doelstelling.

C: voert activiteiten uit en haalt zijn doelstelling.

D: voert activiteiten niet uit maar bereikt zijn doelstelling.

Wanneer je alleen op resultaat beloont, haal je niet het maximale uit je verkooporganisatie. Je geeft hiermee een podium aan de verkopers die wel hun resultaat halen, die echter niet de juiste activiteiten uitvoeren. Deze hebben in veel gevallen een negatieve spin-off op de verkopers die hun doelstelling niet halen. De verkopers die volgens het formele verkoopproces werken en hun doelstelling behalen, vervullen een voorbeeldfunctie en kunnen de overige verkopers positief beïnvloeden.

• **Management verlamt of motiveert?**

Het (top)management, inclusief de algemeen directeur of de CEO, moet aangehaakt zijn op de rapportagestructuren. Dit geeft de sales force het gevoel onderdeel uit te maken van een strategisch programma. Pas wel op met de aanwezigheid van topmanagers bij sales

meetings – dit kan verlamdend werken. Een eenvoudige maar doeltreffende methode van juiste managementaandacht zijn de zogeheten 'vrijdagmiddag calls'. Hierbij voorziet een manager de verkoopdirecteur van informatie en de verkoopdirecteur geeft vervolgens een succesvolle individuele verkoper een belletje om hem te feliciteren.

Waarde klantbezoek

Met het oog op incentives en belonen vertelt Jan van der Struik: "Sturing is vaak outputgericht. Uiteindelijk is omzet vanzelfsprekend de bottom line, echter het is zaak een goede balans te vinden tussen activiteiten en resultaat. Belonen doen wij op omzet en aansturen op een combinatie van omzet en activiteiten. Het ontwikkelen van geschikte motivatiesystemen bij de sales force is buitengewoon lastig. Het belangrijkste is dat het voor iedereen helder en inzichtelijk is."

"Concreet betekent dit dat een adviseur een performanceverbetering moet kunnen doorrekenen in zijn beloning. Hierdoor heeft hij direct inzicht in het resultaat van zijn activiteiten. Bij wijze van spreken weet een adviseur al wat een klantbezoek voor hem waard is geweest als hij 's avonds naar huis gaat."

"Verder speelt status een belangrijke rol. Daar maken we binnen RVS veelvuldig gebruik van. Wij belonen onze topmedewerkers niet alleen met speciale reizen, maar we hechten waarde aan hun oordeel over onze organisatie door hen een plek aan te bieden in ons 'Champions Council'. Dit council heeft een klankbordrol en denkt mee met de directie over beleidszaken. Dit levert een tastbare bijdrage aan een hechte organisatie."

Belangrijk: de klant

Tot nu toe hebben wij voornamelijk stilgestaan bij de verantwoordelijkheden van de salesorganisatie. Deze verantwoordelijkheden veranderen echter continu. Bij de onderzochte bedrijven koestert men de mening dat verkoop zich eigenlijk maar om één belangrijk element moet bekommeren: de klant.

Om dit te bereiken is een gepaste taakverdeling op basis van het koop- en het verkooppro-



Jan van der Struik, verkoopdirecteur bij financieel dienstverlener RVS: "Wij gebruiken dezelfde meetgegevens consistent voor alle niveaus in de organisatie. Daarvoor hebben we een methode die 'Lopen-Scoren-Winnen' heet."

ces noodzakelijk. Marketing speelt hierin een grote rol. Het volgende, laatste artikel in deze serie komt met een paar concrete voorbeelden hoe je een optimale verdeling ontwikkelt tussen de verkooporganisatie en de omliggende afdelingen.

Stephan Stergiou en Joost Oostveen zijn als consultant en als principal consultant verbonden aan VODW Marketing in Leusden. Zij zijn gespecialiseerd in het ontwikkelen en implementeren van programma's die leiden tot een aanzienlijke en duurzame verkoopstijging.

VODW Marketing helpt ondernemingen bij het realiseren van 'top line growth' door het bedenken, ontwikkelen en doorvoeren van vernieuwende marketingconcepten.

Dit is het vierde artikel in een reeks van vijf over succesvolle verkoop en efficiënt sales management op basis van internationaal onderzoek in de sector financiële dienstverlening. Daaruit kwamen vier drivers voor excellente sales van adviesgevoelige producten naar voren, samengevat in een 'Driver model of Sales Excellence'. In de volgende aflevering staat de vierde driver centraal. De VODW-consultants Stephan Stergiou en Joost Oostveen geven dan wederom hun visie op de praktijk.

Meer details over de onderzoeksresultaten zijn bij VODW Marketing op te vragen.

