

'Expliciet verkoopproces: succesvol door structuur'

howaboutsales

KENNIS EN KUNDE

Expliciet verkoopproces: succesvol door structuur

(Bege)leid de klant door het koopproces

Voorheen had je als verkoper of adviseur een informatievoorsprong ten opzichte van je klant. Maar tegenwoordig weet de klant door de hoeveelheid beschikbare informatie, bijvoorbeeld via internet, vaak meer dan de adviseur. Het begin van het klantproces is niet meer vanzelfsprekend gelokkeld aan de start van het verkoopproces. Voor de sales force is dus niet altijd duidelijk in welke fase van het klantproces de klant zich bevindt. Hoe kun je dan weten welke activiteiten je nog moet ondernemen om de klant te laten kopen?

door Daan Terpstra en Jeroen Oosterlaan

In de derde artikel op basis van internationaal (Europese) onderzoek in de wereldwijde dienstverlening door consultant van VVDW Marketing (voorheen een onderdeel van de Sales Management nr. 4, april 2018, en nr. 5, mei 2018), waarvoor vier significante bedrijven onderzocht werden voor succesvolle in de praktijk naar voren kwamen, gaan we nader in op Driver 2: Overstabiliseer duidelijk en vroeg in het verkoopproces en ga aan de hand daarvan te werk (zie figuur 2).

Klant is aan zet

De vorige artikel over Driver 1 zou u laten zien dat en waarom het belangrijk is om vanuit je klant te denken. Voor de sales force is de volgende uitdaging. Traditionele verkoopprocessen voldoen niet meer, want de klant heeft de macht. Hij is aan zet, beweegt zich in een multichannel wereld en schiet open voor sterke wisselvalligheid momenteel verkoopproces. Niet. Nu wordt er nog steeds met een adviseur aan de hand van de klant zich steeds vaker wordt geïnformeerd via andere kanalen en online en offline. Ook de achtergrond die de adviseur en eigenaar heeft, verwaait de klant ver volgen om de adviseur meer te weten, voldoende, om advies en een meer voor de klant en oplossingen te bieden. De verkoper die deze vanuit zijn verkoopproces of zijn producten,

in mee te gaan om te identificeren welke stappen een klant nog moet gaan nemen voor de zij kopen. Dit kan gebeuren aan bijvoorbeeld met een en met behulp van handelen met de klant heeft.

Richting geven

De door VVDW onderzocht de bedrijven weten hun sales force te laten om het koopproces van de klant te laten en te laten. Zij geven richting de richting van mee te oog op de juiste activiteiten te stellen bij het succes van de klant. Voor de in praktijk brengen hier van moeten succesvolle sales force een

dit is een succesvolle elementen:

- over de klant gebruik te maken en te gebruiken verkoopproces;
- onderzoek de sales force met de meest recente informatie;
- over de klant en gebruik te maken met een hoge graad van transparantie.

Laat we deze keynotes nu samen met de analyse onderwerpen.

1. Transparant verkoopproces

Start aan bij de klantbeleving door duidelijke en transparante processen. Als je samen met de klant de sales manager vraag of hun sales force te ontwikkelen.



sales management | Q2 2018

sales management | Q3 2018



sales management | Q4 2018

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.

(Bege)leid de klant door het koopproces

Voorheen had je als verkoper of adviseur een informatievoorsprong ten opzichte van je klant. Maar tegenwoordig weet de klant door de hoeveelheid beschikbare informatie, bijvoorbeeld via internet, vaak meer dan de adviseur. Het begin van het klantproces is niet meer vanzelfsprekend gekoppeld aan de start van het verkoopproces. Voor de sales force is dus niet altijd duidelijk in welke fase van het klantproces de klant zich bevindt. Hoe kun je dan weten welke activiteiten je nog moet ondernemen om de klant te laten kopen?

door Stephan Stergiou en Joost Oostveen

In dit derde artikel op basis van internationaal (Europees) onderzoek in de sector financiële dienstverlening door consultants van VODW Marketing (voor het eerste en tweede artikel zie *Sales Management* nr. 4, april 2008, en nr. 5, mei 2008), waaruit vier significante drijfveren ofwel 'drivers' voor sales excellence in de praktijk naar voren kwamen, gaan we nader in op Driver 2: Ontwikkel een duidelijk en transparant verkoopproces en ga aan de hand daarvan te werk (zie *figuur 1*).

Klant is aan zet

Het vorige artikel over Driver 1 zette uiteen dat en waarom het belangrijk is om vanuit je klant te denken. Voor de sales force is dit een grote uitdaging. Traditionele verkoopprocessen voldoen niet meer, want de klant heeft de macht. Hij is aan zet, beweegt zich in een multichannel wereld en schiet op een volstrekt willekeurig moment het verkoopproces binnen. Nog zonder enig contact met een adviseur heeft de klant zich reeds uitgebreid geïnformeerd via andere kanalen zoals internet en telefoon.

Ondanks de achterstand die de adviseur ontegenzeggelijk heeft, verwachten klanten vervolgens een adviseur met expertise, vakkenis, creativiteit en een reeks vaardigheden om oplossingen te bieden. De verkoper die denkt vanuit zijn verkoopproces of zijn producten,

is niet in staat om te identificeren welke stappen een klant nog moet gaan nemen voordat hij koopt. Door een gebrek aan adaptatievermogen en snelheid van handelen raakt hij de klant kwijt.

Richting geven

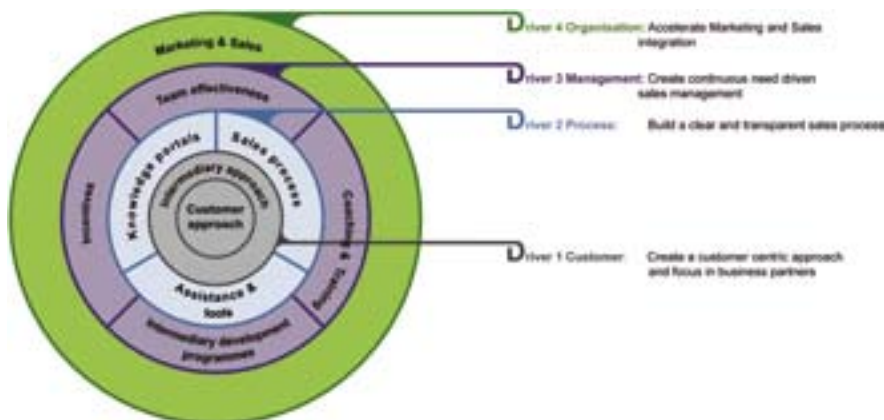
De door VODW onderzochte bedrijven stellen hun sales force in staat om het koopproces van de klant te lezen en adequaat te interpreteren. Zij geven verkoop de richting aan met het oog op de juiste activiteiten en ze assisteren bij het succesvol uitvoeren van deze activiteiten. Voor het in praktijk brengen hiervan noemden succesvolle salesdirecties een

drietal essentiële elementen:

- ontwikkel en gebruik een eenduidig en inzichtelijk verkoopproces;
- ondersteun de sales force met de noodzakelijke juiste tools;
- ontwikkel en gebruik kennisportals met een hoge graad van interactiviteit.

Laten we deze keyfactoren nu aan een nadere analyse onderwerpen.

1. Transparant verkoopproces
Sluit aan bij de klantbeleving door duidelijke en transparante processen. Als je aan een zaal met honderd sales managers vraagt of hun sales force werkt volgens een >



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

eenduidig verkoopproces, zal 90% zijn hand opsteken. Vraag je vervolgens wie zijn salesproces uit zijn hoofd kan komen uittekenen, dan blijven er hooguit nog tien handen over. Dit is de 10% die hun sales force in staat stelt om klanten meer toegevoegde waarde te bieden dan de concurrentie.

Bij bedrijven zonder expliciet verkoopproces geeft het management geen inzicht in welke activiteiten verkoopsucces opleveren. Bovendien leidt het ontbreken van een helder commercieel proces tot minder focus in de aansturing van de sales force (als je niet inzichtelijk maakt welke activiteiten de sales force moet uitvoeren, hoe kun je dan sturen op activiteiten?). Zonder helderheid van het proces is het ook nog eens lastig om de sales force gericht te ondersteunen met de juiste tools, trainingen en opleidingen. Kortom, zonder verkoopproces heb je geen stuurbare en voorspelbare verkooporganisatie en wordt sales dus bedreven op onderbuikgevoel.

Gebrek aan leads

Het missen van een deal komt in de ogen van de sales force stevast door een gebrek aan goede leads of door de enorme prijsvoordelen van de concurrentie (externe factoren). Een succesvolle deal wordt veroorzaakt door adequaat anticiperen en de goede relatie die de adviseur heeft met zijn klant (interne factoren). Is dit herkenbaar? Het kan dus wel.

Marc Vandenberghe is regionaal commercieel directeur bij de Belgische verzekeringsmaatschappij P&V in Brussel. Hij is tien jaar actief

geweest als opleider in variaproducten binnen Fortis AG. Vervolgens werd hij productie-inspecteur bij PS verzekeringen. Bij P&V stuurt hij een team van acht sales managers aan die op hun beurt samen ongeveer honderd polyvalente assurantieadviseurs begeleiden. Aan hem de vraag naar de voordelen van het toepassen van een eenduidig verkoopproces.

Gerichte ondersteuning

“Mijn motto voor sales luidt ‘succesvol door structuur’. Een gestructureerde aanpak leidt de klant door zijn koopproces en helpt de adviseur bij het uitvoeren van de juiste activiteiten op het juiste moment. Een eenduidig verkoopproces stelt sales managers in staat om gerichte ondersteuning te bieden. Op basis van een adequate structuur kun je elke stap in detail bekijken en medewerkers per onderdeel van het verkoopproces trainen”, vertelt Vandenberghe. Daarnaast is het volgens hem een uitstekende basis om tools en best practices uit te wisselen.

Tussen het koopproces en het verkoopproces zit de wereld van multichannel klantcontact. Hoewel er geen code is om de processen van een bedrijf maximaal te laten aansluiten op de multichannel wereld van de klant, zijn er bedrijven die erin slagen om hierin de concurrentie een stap voor te zijn. Zij voldoen aan de wensen van de klant door de juiste ondersteuning te bieden op het juiste moment. Ook helpen ze klanten bij het identificeren van behoeften; vervolgens stellen ze hun klant in staat om de oplossing te kopen. Met andere woorden:

het is het verkoopproces waarmee zij het verschil weten te maken.

Basisactiviteiten

Hoe hebben ze bij P&V het verkoopproces opgesteld? “De aanleiding was een gebrek aan uniformiteit in onze salesaanpak”, legt Vandenberghe uit. “Elke adviseur had zijn eigen manier van verkopen. In eerste instantie hebben wij het verkoopproces opgesteld op basis van gedetailleerde functieomschrijvingen in de sales force. P&V identificeerde vijf basisactiviteiten in het verkoopproces van een succesvolle adviseur. Deze basisactiviteiten zijn tot in detail uitgewerkt en geanalyseerd. Daarbij was alles gericht op de vraag: wat moet de adviseur concreet doen om succesvol te kunnen zijn in verkoop?”

“We merkten echter al snel dat de salesmensen productgerichte argumentatie gebruikten. Zij probeerden vanuit de kennis van producten de klant te overtuigen. Er werd niet gedacht vanuit de realiteit van de klant. Vervolgens hebben wij het verkoopproces afgestemd op de leefwereld van de klant. Wij hebben ons verkoopproces als het ware om het klantproces heen gebouwd. Daardoor is het voor de sales force nu wel inzichtelijk welke activiteiten ze moeten uitvoeren op basis van de situatie van de klant. Dit resulteerde in een verkoopgroei van 30%.”

Perfecte aansluiting

Een goed verkoopproces is niet meer en niet minder dan perfect aansluiten op het koopproces van de klant. Het zorgt ervoor dat je >

sales force dezelfde taal spreekt en inhoudelijk en persoonlijk goed inspeelt op de klant. Eerste stap bij het opstellen van een verkoopproces is om de activiteiten te identificeren die aansluiten bij het klantproces. Uit ervaring blijkt dat het proces net zo belangrijk is als het resultaat. De volgende zes stappen kunnen hiervoor worden gebruikt:

1. Identificeer het klantproces en neem deze kennis als uitgangspunt.
2. Inventariseer de best practices van de topperformers. Zij geven inzicht in de juiste activiteiten die hun in staat stellen om de klant te laten kopen. Gebruik hierbij eventueel externe best practices.
3. Doe hetzelfde met underperformers. Door de uitkomsten te vergelijken met de resultaten van de voorgaande stap ben je in staat om de activiteiten te identificeren die daadwerkelijk tot verkoop succes leiden.
4. Koppel de geïnventariseerde best practices terug naar de hele salesafdeling, bijvoorbeeld in een workshop. Plaats de best practices rondom het koopproces en vul witte vlekken aan. Definieer vervolgens voor iedere stap van het koopproces de hoofdactiviteiten in het salesproces.
5. Geef per stap aan wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de activiteiten in het verkoopproces.
6. Borg het verkoopproces in concrete activiteiten van sales management. Succesvolle managers doen dit door opleidingen en trainingen te gaan koppelen aan de stappen van het verkoopproces en door tijdens sales meetings en met individuele coaching nadrukkelijk stil te staan bij het verkoopproces (hoe zij dit precies doen bespreken we uitvoerig in het volgende artikel).

Consumptiemoment

Een Amerikaanse verzekeraar heeft een explosieve verkoopstijging gerealiseerd door het consumptiemoment van de klant tevens te gebruiken als acquisitiemoment. De verzekeraar verkocht autoverzekeringen in New York. Tijdens het opstellen van het klantproces gaven klanten aan dat het afhandelen van schade veel invloed heeft op de keuze voor een verzekeraar. Dus ontwikkelde de verzekeraar een strategie om het schademoment tevens als acquisitiemoment te gebruiken. Hun adviseurs rijden per motor door New York en worden door een centrale meldkamer op de hoogte gesteld van ongelukken. De adviseurs zijn vaak eerder bij de plaats van het ongeluk dan de politie en assistenten bestaande of potentiële klanten bij het invullen van het schadeformulier. Vervolgens gebruiken zij dit moment om de schadeverzekering over te sluiten met als resultaat een verkoopstijging van zo'n 30%.

Inzicht in verbeterpotentieel maakt verandering mogelijk. Doordat je het verkoopproces inzichtelijk hebt gemaakt, heb je als management ook beter inzicht in het verbeterpotentieel dat aanwezig is binnen de organisatie. Je kunt nu daadwerkelijk iets tastbaars veranderen. Het zijn vaak kleine aanpassingen van het verkoopproces die een flinke verkoopstijging teweegbrengen. Deze kleine aanpassingen hebben echter invloed op de organisatie; ze vergen moed van het management om dingen daadwerkelijk anders te gaan doen. Een voorbeeld hiervan is een autoproducent die een beroep op VODW had gedaan om ad-

vies. Door slechts één stap in het verkoopproces van reserveonderdelen te veranderen, kon de fabrikant in meer dan twintig landen een duurzame verkoopstijging van 30% bewerkstelligen.

'Interactive reception'

Wij noemen het 'interactive reception'. Want in plaats van zijn autosleutels achter te laten aan de balie van een dealer/garage en later opgebeld te worden over de te vervangen onderdelen, wordt de auto meteen op een brug geplaatst, waarna de klant gezamenlijk met de monteur de auto bekijkt. De monteur laat direct de versleten onderdelen zien, waardoor er bij de klant minder argwaan ontstaat wat het vervangen van onderdelen betreft. De oplossing zat hem in het omwisselen van stap 7 en 4 in het verkoopproces aansluitend op het klantproces (zie *figuur 2*). Er werd verkocht voor de reparatie ging plaatsvinden. De verandering klinkt logisch en eenvoudig, maar was nooit gebeurd als de autoproducent geen inzicht had gehad in het verkoopproces.

2. Tools die werken

Het bieden van de juiste tools is een volgend cruciaal element. Het verkoopproces geeft richting aan de juiste activiteiten van de sales force. Het helpt de adviseurs maximaal aan te sluiten bij de wereld van de klant. Bij de door VODW onderzochte bedrijven blijft het daar echter niet bij. Naast het bieden van structuur ondersteunen zij hun sales force en management met de juiste tools om de activiteiten uit het verkoopproces naar behoren uit te kunnen voeren. Deze tools lopen uiteen van gespreksformats tot formats voor individuele coaching. >

Voorwaarden voor succes

Klanten van VODW hebben in verschillende economische sectoren en in meer dan veertig landen de activiteiten van hun sales force gestructureerd door middel van een op de klant afgestemd verkoopproces. Het invoeren dan wel aanpassen van een eenduidig verkoopproces heeft grote invloed op de sales force. En het is over het algemeen niet te verwachten dat de mensen hier uit zichzelf mee gaan werken. In het kader van het onderzoek ondervraagde bedrijven noemen een aantal voorwaarden voor succes:

- **Maak verandering inzichtelijk.**

Definieer vooraf de metrics die beoordeeld gaan worden (activiteiten of omzet?) en koppel de resultaten terug naar de sales force. Zorg dus voor helderheid in alle mogelijke aspecten van het proces en de consequenties ervan.

- **Creëer kortetermijnresultaat.**

Succesbeleving vanaf het prille begin zorgt voor commitment en extra draagvlak. Hoe sneller voor iedereen inzichtelijk is dat één en ander resultaat oplevert, hoe beter.

- **Borg veranderingen in de cultuur van de organisatie.**

Laat de mensen zo concreet mogelijk zien hoe verandering van gedrag en werkwijze de resultaten in positieve zin hebben beïnvloed.

Tot slot blijft er altijd ruimte voor verdere verbetering. De salesmensen vervallen doorgaans snel weer in hun oude gewoonten. Zorg dat dit wordt doorbroken. Als management heb je de verantwoordelijkheid om de sales force te stimuleren en te motiveren zichzelf continu te gaan verbeteren. Etaleer de successen en bouw erop voort.



Marc Vandenberghe, regionaal commercieel directeur bij de Belgische verzekeringsmaatschappij P&V: "Met een gestructureerde aanpak leid je de klant door zijn koopproces. Het helpt de adviseur bij het uitvoeren van de juiste activiteiten op het juiste moment."

Hierbij valt een duidelijk onderscheid te maken tussen twee typen tools:

• **Stoppen met huilen tools.**

Deze tools worden ingezet om excuusgedrag van de sales force tegen te gaan. De introductie van een eenduidig verkoopproces gaat ge-

paard met weerstand vanuit de sales force. Om deze weerstand te verminderen kun je middelen inzetten die excuusgedrag wegnemen. Het verkoopproces biedt een 'no way out' en via de tools komt vervolgens de verantwoordelijkheid voor het slagen ervan bij de sales force te liggen. Een goed voorbeeld zijn tools waarmee je waardevolle leads in je accounts kunt identificeren. De verkoper is hierdoor zelf verantwoordelijk voor het genereren van leads. Daarmee voorkomt de sales manager dat hij energie verspilt door telkens opnieuw een discussie te voeren over de kwaliteit van de leads.

• **Tools die echt helpen.**

Onze ervaring is dat deze vaak op de vingers van één hand te tellen zijn. Een aardig voorbeeld ervan is een tool voor het plaatsen van een elektronische handtekening tijdens het afsluiten van een levensverzekering. Hiermee wordt het acceptatieproces verkort en daardoor ook het verkoopproces.

Eenvoud van belang

Kan Marc Vandenberghe nog een voorbeeld geven van een succesvolle tool? "Eenvoud is hierbij van belang", weet hij. "Wij hebben een tool ontwikkeld waarmee de adviseur op basis van een aantal vragen een sociaal rapport met een klant kan ontwikkelen. Zo voorkom je dat producten aan het begin van het inventarisatiegesprek centraal staan. De adviseur begint bij de klant. Vanuit de wereld van de klant wordt de link gelegd naar de oplossingen die P&V kan bieden. Daardoor leer je de klant beter kennen. Deze informatie kan de adviseur vervolgens verder in het verkoopproces weer van pas komen met het oog op bijvoorbeeld cross selling."

"De tool is voor onze adviseurs eenvoudig beschikbaar op ons intranet, waar alle tools op basis van het verkoopproces worden gedistribueerd. Verder hebben we voor het management ook een tool ingevoerd om de stuurbaarheid van de sales force en voorspelbaarheid van de resultaten te verhogen. Deze tool is essentieel voor het adequaat uitvoeren van sales management op hoog niveau."

Voor het borgen van een verkoopproces is het meten van kerngegevens van groot belang, benadrukt Vandenberghe. "Zo hebben we een management tool beschikbaar die ons inzicht verschaft in de individuele activiteiten, conversieratio's en omzetstatistieken van een adviseur. Wij weten hierdoor van de individuele adviseurs in welke stappen van het verkoopproces zij goed scoren en welke van hun activiteiten beter moeten. Zo kun je als management gericht ondersteuning bieden."

Doorlooptijd verlagen

Een Belgische verzekeraar bereikte 15% meer verkoop van verzekeringen door de koopcyclus voor de klant te verkorten. De verzekeraar ging zijn verkoopproces afstemmen op het klantproces. Tijdens een bijeenkomst van een klantfocusgroep gaven klanten aan dat de doorlooptijd van aanvraag tot acceptatie van bepaalde producten te hoog was. De verzekeraar ontwikkelde een acceptatieanalyse waarmee proactief een scan werd gemaakt van de totale klantenportefeuille.

Via de scan kunnen adviseurs bepalen of klanten wel of niet geaccepteerd worden voor specifieke producten. Doordat een klant nu gelijk kan worden geaccepteerd daalde de doorlooptijd in sommige gevallen met meer dan 90%. Het resultaat: de tevredenheid van bestaande klanten nam toe en de verkoop aan nieuwe klanten is met 15% gegroeid.

Voor het ontwikkelen van succesvolle tools zijn drie elementen van belang:

• **Richting** Geef de sales force en het management aan wanneer zij welke tool moeten gebruiken. Creëer eenduidigheid in de vorm, inhoud en lay-out en koppel de tools aan het verkoopproces.

• **Eenvoud** Houd het simpel. Dit lijkt eenvoudig, maar het is (zoals vaak) een kunst. Het gebruik van tools moet het doorlopen van de activiteiten van het verkoopproces vereenvoudigen. Probeer daarom alle tools zelf uit.

Wij hebben het management van een grote internationale verzekeraar hun eigen klant-inventarisatieformulier laten invullen. Het merendeel van het management slaagde hier niet in. Het aantal vragen op het inventarisatieformulier is vervolgens teruggebracht en daardoor is het inventarisatiegesprek voor zowel de klant als de sales force duidelijker en eenvoudiger geworden.

• **Co-creatie** Behalve de inhoud van de tool en het resultaat dat de klant, de sales force of het management hiermee kan behalen, is het ontwikkelproces minstens zo belangrijk. Het over de schutting gooien van tools is zinloos. Want hoe goed het hulpmiddel ook is, de tool zal dan niet of in ieder geval in mindere mate worden gebruikt.

Belangrijk: laat de tools ontwikkelen en introduceren door de groep die ermee gaat werken: de klant, de sales force of het management. Op die manier kweek je commitment voor het gebruik van de tool en zal de doel-



Figuur 2. Overzicht van het samenspel tussen klantproces en verkoopproces. Eerst het klantproces begrijpen, dan de eigen bedrijfsprocessen eromheen bouwen.

groep elkaar ook aanspreken op het gebruik ervan.

Terug naar papier

Een Belgische bank-verzekeraar verhoogde de verkoop van bancaire producten en verzekeringen met 10% door de klant (opnieuw) centraal te stellen. De onderneming had door de jaren heen haar kennisbank flink zien groeien. De hoeveelheid informatie was zo groot dat de systemen van de individuele adviseurs enorm traag waren en men lang moest zoeken om specifieke formulieren te vinden.

De salesdirectie ontwikkelde een beslismodel op één A4 dat tijdens het gesprek van de adviseur met de klant wordt gebruikt om de behoeften van de klant inzichtelijk te maken. Daarnaast leidt het beslismodel de adviseur naar de juiste digitale locatie. Resultaat: de klant staat weer echt centraal, de verkoper kan sneller handelen en de verkoop nam significant toe.

3. Interactieve kennisportals

Breng de verborgen schatten naar buiten. Vaak is er behalve formele tools ook een groot aantal informele tools aanwezig binnen een bedrijf. Dit zijn tools die door individuele adviseurs of regiomanagers zijn ontwikkeld en worden gebruikt door diegene zelf en/of door een kleine groep hieromheen. Het zijn de verborgen schatten van de verkooporganisatie.

De voornaamste reden waarom dergelijke (in veel gevallen uiterst handige) tools niet algemeen bekend zijn binnen de verkooporganisatie, is omdat verkopers individualisten zijn.

de stand van incentives of de distributie van belangrijke informatie via de portal te laten verlopen (denk in dat verband bijvoorbeeld aan presentaties van trainingen dan wel sales meetings).

Feedback geven

Organiseer workshops in verschillende regio's en laat de verkopers op basis van het verkoopproces hulpmiddelen identificeren. Plaats alle tools op de portal en bewaak de kwaliteit van de aangeboden hulpmiddelen. Bijvoorbeeld door de sales force feedback te laten geven op de tools via een weblog of een stemmogelijkheid.

Vergeet ten slotte het management niet. Ook managers hebben tools nodig om hun afdeling te kunnen aansturen. Denk aan de presentaties van sales meetings en coaching formats. Je wilt toch liever dat je sales managers hun tijd besteden aan het verbeteren van de sales force dan dat zij aan het stuntelen zijn met de presentatie van de sales meeting van morgen?

Wat vindt Marc Vandenberghe belangrijk bij de implementatie van een eenduidig verkoopproces? "Salesmensen wanen zich buiten hun comfortzone als hun eigen routines niet meer centraal staan. Dit kan leiden tot weerstanden en dus een gebrek aan acceptatie. Als management moet je actief te werk gaan om de sales force te overtuigen van de werking. Dit is een zeer intensief proces."

Overtuigd van de aanpak

"Bij ons stond tijdens iedere sales meeting en training het verkoopproces centraal. De tools werden verstrekt op basis van het verkoopproces en de sales force wisselde op basis van het



Tools zijn algemeen toegankelijk via interactieve portals.

dig verkoopproces een veel langere houdbaarheid.

Het advies luidt: pak je klant in door middel van een eenduidig verkoopproces en creëer een 'no way out' voor je sales force om ermee te werken. Om de sales force te stimuleren en te motiveren zichzelf continu te verbeteren, zijn de juiste meetgegevens onmisbaar en is vraaggestuurd sales management noodzakelijk. Hiermee zijn we beland bij de derde driver van sales excellence. Daarover meer in een volgend artikel. <

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.

“De sales force overtuigen van de werking is een intensief proces”

Zij zitten op de weg of bij een klant en hebben weinig contact met collega's. Daarnaast is er vaak een gebrek aan mogelijkheden om deze tools te verkrijgen en te delen.

Succesvolle bedrijven zijn hier wel in geslaagd door het ontwikkelen en gebruiken van interactieve verkoopportals. Het geeft de sales force en managers de mogelijkheid om tools en best practices te delen. Maar het bouwen van de omgeving is niet voldoende: het management moet het gebruik ook stimuleren. Dit is mogelijk door bijvoorbeeld inzicht te geven in

proces verkoopervaringen uit. Het meten van succes is hierbij van belang. Als mensen overtuigd zijn van de aanpak, zullen zij blijven investeren in verbetering en minder snel terugvallen in hun oude routines."

Uit onze ervaring blijkt inderdaad dat individuele adviseurs, die aanvankelijk zeer goede resultaten behalen met een nieuwe aanpak, toch weer gauw terugvallen in hun oude patronen en opnieuw producten centraal plaatsen. Echter waar producten komen en gaan, kent structuur door middel van een eendui-

Dit is het derde 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 twee afleveringen staan de overige drivers centraal. De VODW-consultants Stephan Stergiou en Joost Oostveen geven telkens samen met een succesvolle salesdirecteur hun visie op de praktijk.

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