

DE  
D  
A  
D  
E  
D

# Hoe groot is het verbeterpotentieel van úw verkooporganisatie

# Samenvatting

**Verkoop is het hart van de onderneming**

**Rendement van verkopers vaak vaag, hoe lang is dit nog acceptabel?**

**Vijf verschillende kernprocessen**

- Het 'basic' salesproces
- Cross selling
- Increase share of supply
- Increasing frequency of use
- New customer acquisition

**Inrichten van een 'best practice' salesproces**

- Welke stappen zijn het meest efficiënt en effectief
- Wie is verantwoordelijk voor welke stap
- Welk instrument of channel inzetten
- Hoe kwaliteit, kwantiteit en richting borgen.

**Niet alle verkoop is persoonlijke verkoop**

**Het wordt tijd de muren tussen Sales en marketing te slechten.**

**Sales Dashboard**

**Bijsturen vóór tegenvallende resultaten**

**Cockpit parameters**

- Richting
- Kwantiteit
- Kwaliteit

**Twee verankeringmomenten spelen een rol:**

- De bilat tussen de manager en zijn medewerker
- De sales coaching door de manager

**BILAT voor grip op korte- én lange termijndoelen.  
Coaching geeft inzicht in de competenties .**

**CRM moet het commerciële werk makkelijker niet moeilijker maken.**

**De salesmanager als betrokken partner.**

**Zelfkennis is de sleutel success**

Koninginneweg 11  
1217 KP Hilversum  
T 035-625 72 22  
F 035-625 72 21  
www.socrates-trainingen.nl  
info@socrates-trainingen.nl  
KvK 050821270000

Richard Austie  
Socrates Sales & Management Trainingen



**Verkoop is het hart van iedere onderneming**

**Verkoop is het hart van iedere onderneming en van vitaal belang voor het succes van een onderneming. Zonder verkoop is er immers geen omzet. Vanwege de belangrijke plaats die de verkoop binnen een onderneming inneemt is het van groot belang dat de verkooporganisatie- en processen goed functioneren om zo optimale prestaties te kunnen leveren. Elke commercieel manager of verkoopdirecteur zou daarom zijn verkooporganisatie regelmatig kritisch dienen te beoordelen op de gerealiseerde productiviteit en efficiëntie en na dienen te gaan of de huidige verkooporganisatie nog adequaat is, het verkoopproces goed functioneert en of er mogelijk verbeteracties nodig zijn.**

Een goed inzicht in verkoopprocessen en verkoopcycli is voor het kunnen beoordelen van de productiviteit en efficiency een eerste vereiste. In veel ondernemingen zijn de verkoopprocessen en -cycli echter black boxen. Er is niet meer bekend dan welke verkoopmiddelen erin gaan en er wordt gehoopt dat er ergens een contract uitkomt.

### **De 'black box' in Sales: wat doen uw verkopers eigenlijk?**

Door de bank genomen besteden bedrijven ongeveer 13 % van hun omzet aan de verkoop. Als we dat vergelijken met andere afdelingen, eist verkoop als 'investering' een royale plaats op in de onderneming. De persoonlijke verkoop is verreweg de duurste manier van klantbeïnvloeding, zeker in termen van geld per klantencontact.

**Rendement van verkopers vaak vaag, hoe lang is dit nog acceptabel?**

Als we managers vragen hoe goed deze investering 'rendeert', dan is het antwoord vaak vaag. Het is kennelijk moeilijk om precies te duiden wat het effect is van de inzet van persoonlijke verkopers, zeker in relatie met andere marketing instrumenten, zoals advertising, direct marketing, call centres, internet, etc. Het proces en de uitkomst zijn voor velen een 'black box'.

Hoe dan ook: de mist rondom de totstandkoming van prestaties in Sales, gezien de hoogte van de investering, is voor het top management in ondernemingen niet langer acceptabel. Men vraagt zich af: wat doet verkoop eigenlijk en waar leidt dit toe? Kunnen we ook andere kanalen gebruiken om onze klanten te benaderen en te bedienen? En wat hebben we eigenlijk nodig voor een 'top performance' in Sales? Want dat is keihard nodig in een wereld waar aandelenkoersen en de klantvraag onder druk staan.

### **Het openen van de 'black box': sales als een proces!**

Sales wordt tot stand gebracht in een proces van activiteiten, die leiden tot het gewenste resultaat. In die zin is het proces vergelijkbaar met een 'productieproces'. Het Sales team is dan een zeer gespecialiseerde productiefaciliteit, die Sales output produceert. Zeer gespecialiseerd, want het inschatten van inter-persoonlijke relaties maakt het werk in Sales uniek.

Door het verkoopproces stap voor stap inzichtelijk te maken wordt deze 'black box' van verkoop geopend. De valkuil hierbij is om verkoop binnen een organisatie als één overall proces te zien. Verkopers werken immers vaak aan verschillende verkoopprocessen, door elkaar.

Om de 'black box' daadwerkelijk te kunnen openen zullen we onderscheid moeten maken tussen deze verschillende salesprocessen. Het acquireren van nieuwe klanten vereist immers hele andere inspanningen dan het realiseren van klantentrouw.

Over het algemeen zijn er vijf verschillende kern salesprocessen te onderscheiden waar alle verkoopactiviteiten toe te herleiden zijn, te weten:

- Het 'basic' salesproces (het behouden van bestaande klanten);
- Cross selling (het verkopen van additionele producten of diensten aan bestaande klanten )
- Increase share of supply (uitbouwen eigen marktaandeel bij de klant);
- Increasing frequency of use (uitbouwen van de behoefte aan jouw soort producten bij de klant);
- New customer acquisition (uitbouwen van het klantenplatform).

### Het inrichten van een 'best practice' salesproces

Eerst wordt bepaald welk of welke kernprocessen het meest bijdragen aan het realiseren van de strategie. Vervolgens wordt dit proces ingericht op grond van 'best practice'. Duidelijk is dan:

- Welke stappen de meest efficiënte en effectieve 'road to a sale' vormen, gegeven het besluitvormingsproces van de DMU;
- Wie in het verkoopteam verantwoordelijk is voor welke stap;
- Welk verkoopinstrument of channel ingezet wordt voor welke stap;
- Hoe de kwaliteit, kwantiteit en richting van het proces is geborgd.

Deze kernprocessen zijn geldig in iedere verkoopomgeving, of het nu om transactiegerichte verkoop gaat, ofwel om consultatieve verkoop. Hooguit is er een verschil in complexiteit, in termen van stappen, betrokkenen, etc. Een misverstand is dat het gehele verkoopproces ingevuld wordt met persoonlijke verkoop. Diverse fasen van het verkoopproces worden effectiever en efficiënter ingevuld door andere afdelingen of via andere channels. Daarnaast kan marketing de verkoop ondersteunen door tools te ontwikkelen voor elke stap in het 'best practice' salesproces.

### Samenwerking tussen sales en marketing

Een betere marktwerking begint met een goede samenwerking tussen marketing en verkoop. In veel bedrijven functioneren marketing en verkoop echter nog teveel gescheiden van elkaar waarbij de activiteiten van beide afdelingen niet of nauwelijks op elkaar zijn afgestemd en de informatie- en kennisoverdracht beperkt is. Deels is dit te verklaren vanuit het feit dat vooral marketing de laatste jaren in de belangstelling heeft gestaan waardoor verkoop bij veel bedrijven relatief onderbelicht is gebleven.

Daarnaast is er vaak sprake van een historisch gegroeide afstand tussen marketing- en verkoopmedewerkers. Een opmerking van verkoop zoals 'die marketingmensen binnen begrijpen niet wat er buiten gebeurt' zal niemand onbekend in de oren klinken. Net zomin als de constitutie van marketing dat je met strategie niet bij verkopers aan moet komen. Het wordt echter tijd om de muren die tussen marketing en verkoop zijn ontstaan af te breken omdat voor het bereiken van betere commerciële resultaten een goede en gestructureerde samenwerking tussen beide functies noodzakelijk is. Marketing en verkoop delen immers dezelfde eindverantwoordelijkheid voor omzet, winst en marktaandeel waardoor de activiteiten van zowel marketing als verkoop elkaar sterk beïnvloeden.

Niet alle verkoop is persoonlijke verkoop

Het wordt tijd de muren te slechten

## Sales Dashboard Bijsturen vóór tegenvallende resultaten

### Het inrichten van een 'sales dashboard'

Om met meer zekerheid resultaat te bereiken is het nodig dat alle teamleden werken conform het 'best practice' sales proces. Sales management moet nu vooraf gaan sturen op de verkoopactiviteiten in het proces, in relatie tot de beoogde resultaten. Zo wordt voorkomen dat achteraf bijgestuurd moet worden, bij tegenvallende resultaten. Op ieder moment is er op grond van de 'cockpitmeters' zicht op de waarde in de pijplijn en op de sales lead time.

Sales Management en de leden van het salesteam sturen nu samen op de volgende cockpit meters:

- **Richting:** naar welke klanten gaan we, en wat is het specifieke doel, wat het bijbehorende salesproces?
- **Kwantiteit** van de inspanningen: doen we voldoende activiteiten in de diverse stappen in het proces? Hier wordt gekeken naar alle verkoopinspanningen.
- **Kwaliteit** van de inspanningen: hoe goed doen we de stappen? Hier kijken we naar de kennis, kunde en attitude van de verkopers om de stappen in het verkoopproces met de klant succesvol te doorlopen. Maar ook naar verkoopinstrumenten, of herverdeling van taken van het verkoopteam.

Sales Management vervult de rol van coach van het Sales team. Sales management ondersteunt de leden van het team om hen het salesproces zo succesvol mogelijk te laten volbrengen. Dat wil zeggen: een optimaal resultaat te behalen, met efficiënt gebruik van de capaciteit en middelen.

### Bilat en sales coaching

Om ervoor te zorgen dat de persoonlijke effectiviteitsverbetering van de verkoopmedewerker een 'tweede natuur' wordt en volledig geïntegreerd raakt binnen het bedrijf spelen twee verankeringmomenten een cruciale rol:

- **De bilat tussen de manager en zijn medewerker**
- **De sales coaching door de manager**

#### *De bilat tussen manager en medewerker*

De bilat (oftewel het één op één gesprek) moet met behulp van een gedegen sales rapportage minimaal iedere twee weken worden gehouden. Alleen op deze manier kan de manager de activiteiten, resultaten en persoonlijke ontwikkeling van zijn verkoper op de voet volgen. Doordat de manager in staat is de verkoper adequaat aan te sturen, krijgt hij meer grip op het behalen van de gestelde korte en lange termijn targets. Op basis van de rapportage beoordeelt de manager samen met de verkoper of hij op het juiste moment, bij de juiste klant, op de juiste resultaatsgebieden de juiste activiteiten toepast. Is dit niet het geval dan moet hij samen met hem een plan opstellen om de resultaten te verbeteren.

#### *De sales coaching door de manager*

Daarnaast is sales coaching een cruciale activiteit omdat de manager hierdoor daadwerkelijk inzicht krijgt in de verkoopvaardigheden en competenties van zijn verkoopmedewerkers. Alleen op basis van de eigen bevindingen en observaties van de manager kan hij zijn verkoopmedewerkers begeleiden en coachen.

Helaas is het zo dat veel managers zich coach noemen zonder ooit 'in het veld' te zijn geweest met hun medewerkers. De manier waarop de manager sales coaching introduceert, heeft vaak veel invloed op de reactie van zijn medewerkers. Niet alle verkopers aanvaarden direct

## De BILAT voor grip op korte- én lange termijn doelen

dat de manager besluit om mee te gaan naar klantbezoeken. Als hij meegaat om samen een order binnen te halen, is zijn rol wel duidelijk. Maar wanneer de manager besluit om met een verkoper mee te gaan om te bekijken waar de schoen wringt, heeft hij een volledig andere rol. Een professionele aanpak van de manager is doorslaggevend in een snelle en doortastende ontwikkeling van de performance van zijn verkoopmedewerkers.

**CRM moet werken  
makkelijker niet  
moeilijker maken**

## **De inzet van CRM systemen**

Gezien de complexiteit, die het managen van zoveel verschillende activiteiten, betrokkenen en channels met zich mee brengt, is een adequaat CRM systeem een must. Veel bedrijven stappen naïef in CRM projecten, zonder duidelijk doel en zonder dat ze het slagveld overzien. Het risico is levensgroot aanwezig dat veel van deze CRM projecten zullen falen.

Essentieel is dat het CRM systeem het gewenste kern sales proces van de onderneming volgt. Vreemd genoeg zien we dat organisaties hun sales performance en proces in dienst stellen van de werking en mogelijkheden van het systeem.

Cruciaal is ook dat het leven van de leden van het sales team makkelijker wordt met behulp van CRM. Veel verkopers zijn inmiddels 'administratieve tijgers' geworden, die nauwelijks actieve verkooptijd over hebben. Dit ondergraaft de motivatie van verkopers om met systemen te werken. In het investeringsvoorstel van dergelijke systemen wordt het verlies aan 'active selling time' vrijwel nooit meegenomen.

CRM is een fantastische tool, maar alleen als ze in dienst staat van het winnende salesproces en de actieve verkooptijd en effectiviteit in Sales vergroot.

## **Sales drive in de organisatie**

De transparantie van het salesproces en een voortdurende aandacht van sales management kunnen zeer bedreigend zijn voor verkopers. Alhoewel veel verkopers zich zorgen maken over de realisatie van hun targets beschouwen ze een grotere aandacht en transparantie als een inbreuk op hun vrijheid. Heel belangrijk is dan ook dat verkopers het Sales Management ook echt gaan ervaren als zeer betrokken en als partner in het realiseren van doelen. Essentieel is tevens dat de sfeer rondom Sales in het team aanwezig blijft. Immers, het blijft gaan om interpersoonlijke relaties, waarbij een groot beroep gedaan wordt op de vermogens van verkopers hier goed op in te spelen. Het succesvol afsluiten van mooie orders is geen vanzelfsprekendheid en moet dus, niet alleen door het Sales team, maar door de gehele organisatie als een hoogtepunt worden ervaren.

**De salesmanager  
als betrokken partner**

## **Socrates: 'Ken u zelf'**

Het vermogen om dromen en ambities waar te maken zit in mensen zelf. Het enige wat we hiervoor moeten doen is deze innerlijke kracht ontginnen. Socrates, de eerste van de drie invloedrijkste filosofen (naast Plato en Aristoteles) uit de Griekse oudheid was de eerste die het handelen van de mens centraal stelde. Socrates leefde van 470 tot 399 v.C. en werd gezien als de communicerder van zijn tijd. 'Ken u zelf' was het leidmotief in zijn zoektocht naar die ultieme kennis van het diepste zelf. Zelfkennis is de sleutel tot invloed op jezelf, de ander en de omgeving. De sleutel tot succes!

Richard Austie

Socrates Sales & Management Trainingen