

Sales Excellence

Auteurs: Jeroen Boesmans en Albert Spijkman

Langzaam verandert sales van onderschoven kindje naar het strategische aandachtspunt voor de komende jaren. In dit visie-artikel wordt aangegeven hoe bedrijven structurele omzetgroei kunnen realiseren door uit te blinken in de kunst van het verkopen: 'sales excellence'

Houdbaarheidsdatum kostenreducties verlopen

Bedrijven hebben roerige tijden achter de rug. Door een stagnerende economie en dalend consumentenvertrouwen hebben zij massaal hun toevlucht genomen tot grootschalige kostenreducties. En, gezien de recente winstcijfers, niet onverdienstelijk. Nog steeds bestaan twijfels over de groei van de economie de komende jaren, maar één ding is zeker: veel dieper valt er niet te snijden. De houdbaarheidsdatum van kostenreducties om winstgroei te realiseren, is daarmee verlopen.

Bedrijven moeten zich de komende jaren dus weer gaan richten op structurele omzetgroei voor een succesvolle toekomst.

De grote vraag is: hoe realiseren we de benodigde groei?

Voor de één zal baanbrekende innovatie de belangrijkste motor voor toekomstige groei zijn. Voor de ander een scherpere positionering en een heldere merk- en communicatiestrategie. Ieder bedrijf zal echter moeten excelleren in verkopen voor het bereiken van echte omzetgroei. Even simpel als onontkoombaar. Vreemd genoeg liggen daar nog steeds enorme en onbenutte groeikansen! Teveel bedrijven zien verkoop als een sluitpost en niet als strategische focus. Zonde, als je dit afzet tegen best practices, waarbij resultaten van 30 procent omzetgroei geen uitzondering zijn! Deze bedrijven hebben dus daadwerkelijk 'de kip met gouden eieren' gevonden. Echter, ook hierbij geldt: alleen een consistente verkoopstrategie en doorvoering levert de 'gouden eieren' en leidt tot sales excellence: substantiële en duurzame omzetgroei.

De filosofie van Sales Excellence

De belangrijkste doelstelling van sales excellence is heel eenvoudig: het verhogen van de verkopen. Een efficiënte, winstgevende verkooporganisatie én een hoge klanttevredenheid zijn hierbij randvoorwaarden. Om deze doelstelling te bereiken is de sales excellence filosofie eenvoudigweg gericht op een pro-actieve benadering van potentiële klanten (prospects) en vervolgens op het verhogen van de conversie van prospects naar verkoopcontracten.

Makkelijker gezegd, dan gedaan! Want het gaat om het ontwikkelen van een strategische focus op sales én de doorvoering ervan door het gehele bedrijf. En in de doorvoering zit vaak het verschil tussen succes en falen.

Zeker bij bedrijven met veel vestigingen, zoals een verzekeringsmaatschappij met een groot netwerk van intermediairs of een automobielfabrikant met dealerbedrijven in verschillende landen, zie je een grote verscheidenheid in eigen, ondoorzichtige en soms zelfs contraproductieve salesmethodieken. Daarom is het noodzakelijk dat op directieniveau de strategische sales visie en doelstellingen bepaald worden. Deze visie en het commitment van de directie, vanaf de start tot en met de finish van de doorvoering, zijn onmisbaar voor het slagen van sales excellence.

De bouwstenen van Sales Excellence

De sales excellence filosofie maakt gebruik van vijf bouwstenen:

- Het optimale verkoopproces
- Inzicht in de pijplijn: de sales funnel
- Professioneel sales management gebaseerd op [te meten](#) gegevens

- Een toolbox met best practices en verkoopondersteunende materialen
- De regels van het spel: programmastandaarden

Het samenspel tussen deze bouwstenen bepaalt het uiteindelijke verkoopsucces: een geoliede verkoopmachine of een haperend Trabantje...

1. HET OPTIMALE (VER)KOOPPROCES: MEER CONTRACTEN UIT CONTACTEN

Klanten haten het om een product verkocht te krijgen.

Klanten vinden het juist leuk om iets nieuws te kopen.

Hoe vaak bent u een showroom binnengelopen met het vastomlijnde idee om de nieuwe Renault te gaan leasen, en toch weer onverrichterzake naar buiten gegaan?

Figuur 1: Het optimale verkoopproces



Een goede verkoper weet deze spanning als geen ander te vertalen in zijn verkoopaanpak. Klanten zijn steeds beter geïnformeerd en stellen hoge eisen aan hun verkoper.

Om niet te veranderen in een pure prijsdiscussie, moet de verkoper zich echt kunnen verplaatsen in de klant om hem te kunnen begeleiden in het keuzeprocess. Het gaat erom steeds meer focus te krijgen in de wensen van de klant, zowel emotioneel als rationeel. De verkoper neemt de klant stap voor stap mee, waardoor de uiteindelijke aankoop voor de klant een logische keuze wordt – in plaats een opgedrongen verkoop.

Opvallend veel verkopers hebben hier moeite mee en haasten zich naar het uiteindelijke verkoopaanbod om zo snel mogelijk te kunnen scoren. Helaas vaak met een teleurstellend resultaat: veel contacten met potentiële klanten, maar weinig contracten.

Door het verkoopproces in een beperkt aantal cruciale stappen op te delen, krijgt de verkoper een 'vangnet' om de klant stap voor stap te verleiden tot de aankoop (zie figuur 1). Het is immers ook makkelijker een berg te beklimmen met een aantal tussenkampen, dus waarom niet dezelfde methodiek toepassen bij verkoop?!

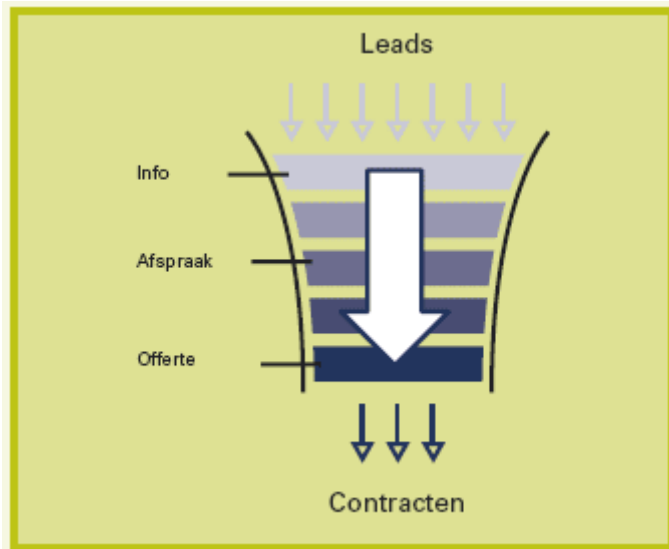
2. SALES FUNNEL: DE BLACKBOX GEOPEND

Binnen verkoop is het gebruikelijk dat alleen de output gemeten wordt, bijvoorbeeld het aantal verkoopcontracten of de omzet in euro's. Natuurlijk is dit belangrijke informatie, maar voor het verbeteren van verkoopprestaties is het onvoldoende. Als management en als individuele verkoper weet je namelijk niet waar je kansen hebt laten liggen en waar je het goed doet.

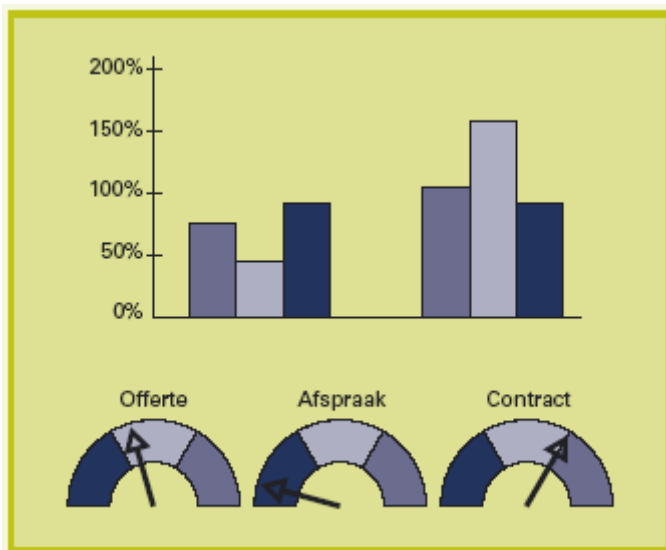
Daarom is een cruciaal onderdeel in het realiseren van sales excellence de invoering van

een meet- en verbeterstelsysteem, dat de resultaten per stap uit het ideale verkoopproces weergeeft. Op wekelijkse basis en voor iedere verkoper.

Figuur 2: De sales funnel



Figuur 3: Essentiële managementinformatie



Dus bijvoorbeeld hoeveel prospects zijn benaderd, hoeveel offertes zijn uitgebracht en hoeveel contracten zijn er gesloten. Hiermee ontstaat een sales funnel (zie figuur 2), met inzicht in conversieratio's en instant feedback gericht op verbeteracties. En duidelijk niet als controlesysteem voor verkopers, al zal een aantal van hen het zeker in het begin wel zo ervaren.

De meetgegevens geven inzicht in de factoren die de uiteindelijke verkoopresultaten (output) bepalen. En daarmee heeft de verkoper inzicht in de kansen om beter te presteren en kan hij antwoord geven op vragen als: heb ik voldoende leads voor het bereiken van mijn omzetdoelstellingen? Ben ik in staat de juiste producten aan mijn klanten aan te bieden? Wat is mijn conversie in uiteindelijke contracten en welk potentieel mis ik nu?

Juist door hier consequent naar te kijken, ziet de verkoper zelf de mogelijkheden, die hem

anders – in de vaart van het verkopen – zouden ontgaan.

3. SALES MANAGEMENT: EINDELIJK GRIP OP VERKOOP

Niet alleen voor de verkoper is de sales funnel belangrijk, ook het management verkrijgt hiermee essentiële stuurinformatie. Binnen een verkoopafdeling kan op basis van de gegevens een analyse gemaakt worden welke verkopers boven of onder de doelstelling presteren (zie figuur 3). En niet alleen op de output, de uiteindelijke verkoopresultaten, maar ook op de input, oftewel de verschillende stappen in het verkoopproces. Zo krijgt het management bijvoorbeeld inzicht in welke verkopers problemen hebben met het pro-actief benaderen van potentiële klanten en welke verkopers daar juist zeer goed in zijn, maar tekort schieten in de conversie van offertes naar contracten. Dezelfde inzichten en vergelijkingen kan het management ook maken op het niveau van vestigingen, regio's en verschillende landen. Hierdoor worden via verschillende invalshoeken mogelijke groeikansen scherper in kaart gebracht. Tevens kunnen belangrijke efficiëncyslagen gemaakt worden. Denk alleen al aan het gefocust inzetten van marketing- en communicatie-inspanningen. Maar ook in de bezetting, opleiding en coaching van verkopers. Er is nu immers inzicht in de individuele sterkten en verbeterpunten.

4. TOOLBOX MET BEST PRACTICES EN VERKOOPONDERSTEUNENDE MATERIALEN

Meten is weten. Maar door enkel te weten, zullen de verkopen nog niet stijgen. Daarom gaat sales excellence verder door ook daadwerkelijke ondersteuning in de verschillende stappen in het verkoopproces te bieden. Dit alles in een zogenaamde toolbox met sales improvers. Denk daarbij aan pragmatische materialen als bewezen verkoopargumenten of een bewezen opzet van leadgeneratie. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat [account managers zelf kiezen](#). De verkoper bepaalt zelf welk hulpmiddel hij gebruikt.

5. PROGRAMMASTANDAARDEN: THE MUST DO'S

Binnen sales excellence hebben verkoop en de verkoper een duidelijke eigen verantwoordelijkheid en daarmee vrijheid.

Maar voor het slagen van sales excellence is het essentieel bepaalde regels af te spreken: de programmastandaarden.

Wat is echt verplicht voor iedere verkoper, afdeling of vestiging om te doen? De programmastandaarden kunnen zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn. Kwalitatieve standaarden zijn bijvoorbeeld het inleveren van de meetgegevens voor het bouwen van de sales funnel en verplichte deelname van iedere verkoper aan de wekelijkse verkoopvergadering. Kwantitatieve standaarden zijn vaak gericht op eisen aan winstgevendheid, klanttevredenheid en het pro-actief benaderen van prospects.

De sales excellence filosofie gaat dus uit van veel vrijheid met een beperkt aantal verplichte programmastandaarden. Dergelijke programmastandaarden zijn vereist om structureel de omzet te verhogen en daarmee non-negotiable.

Hetgeen in de praktijk voor verkopers juist een uitnodiging inhoudt om dat juist wel te doen!

SALES EXCELLENCE: JUST DO IT!

Uit onze ervaring blijkt dat er voor veel bedrijven enorme groeikansen liggen door verkoop op de strategische agenda te plaatsen. Er wordt wel volop tijd en aandacht besteed aan verkoopkansen, maar op individueel en incidenteel niveau.

Nog veel te weinig wordt de 'verkoop black box' daadwerkelijk geopend. Om deze vervolgens op basis van het optimale verkoopproces en ondersteund met best practices weer opnieuw in elkaar te zetten. Dit alles uiteraard toegespitst op de kenmerken van de branche, de klant en de eigen kerncompetenties. Met als uiteindelijk resultaat: structureel veel hogere verkoopresultaten.