

sales

management



Opleiding:
Beter verkopen
met Saleplay

High Impact Learning: meer impact salestraining

Wat leveren commerciële trainingen u op?

Do's en don'ts van sociale media

Creëer een grote community rond uw merk!

Workshop Bloggen met Social Media

16 november 2011

Dé manier om klanten aan u te binden of uw klantenkring en uw merk te vergroten is actief te zijn op sociale platformen. Met het openen van een pagina op LinkedIn of Facebook alleen red u dat niet. Een van de manieren is het bijhouden van een Blog. Waar moet een blog aan voldoen en hoe start u een blog? In deze cursus Bloggen leert u in 1 dag een blog op te zetten!

Programma

Het eerste deel van de dag bestaat uit theorie:

- Bloggen; wat is het precies?
- Do's and don'ts
- Een goede blogpost schrijven

Het tweede deel van de dag wordt praktisch ingevuld:

- Opzetten van weblog met WordPress
- Statistische pagina's en dynamisch nieuws
- Widgets en plugins
- Schrijven van een blog
- Blog koppelen aan Social Media.

Bent u geïnteresseerd in de workshop Bloggen met Social Media? Kijk dan voor meer informatie op de website.

Inschrijven

Schrijf u nu in voor deze cursus. Als abonnee van Salesmanagement ontvangt u 10% abonneekorting. U betaalt dan slechts € 535,50 excl. BTW (i.p.v. € 595,- excl. BTW).



Om u in te schrijven of voor meer informatie gaat u naar:

WWW.MYBUSINESSACADEMY.NL



Serious gaming

Nederland 'vertraint' jaarlijks voor meer dan drie miljard euro. Hiervan wordt een groot deel besteed aan commerciële trainingen. Trainingen kosten een berg geld, dat is bekend. Maar wat leveren ze nu eigenlijk op?

Een politicus zou antwoorden: 'Ik ben blij dat u deze vraag stelt' en vervolgens tal van zijwegen inslaan om de vragensteller van zich af te schudden. Een concreet antwoord zal hij schuldig blijven. Net als de sales manager die zijn mensen zojuist heeft laten trainen of opleiden. De laatste zal misschien wel aangeven enigszins teleurgesteld te zijn, want uit onderzoek blijkt dat slechts 15 procent van de deelnemers het gewenste gedrag laat zien en levert een zichtbaar betere prestatie.

Toch kan de salesmanager ook een belangrijke bijdrage leveren aan een hoger rendement op de training. Hoe? Door vooraf de trainingsbehoefte te peilen in de organisatie, het trainingsdoel helder vast te stellen en het juiste bureau te selecteren. Na afloop van de training dienen de medewerkers de (technische) mogelijkheden te krijgen om de geleerde vaardigheden ook te kunnen toepassen. Ze moeten hiervoor voldoende tijd krijgen en hebben recht op positieve feedback. Het is voor u als salesmanager dus heel belangrijk om de eigen activiteiten te focussen op de periode vóór en ná de training, want daar valt de meeste winst te behalen.

Tot nu toe spraken we over de 'traditionele' manier van trainingen, waarbij de deelnemers door een bureau onder de vleugels worden genomen. Men kan er ook voor kiezen om het roer helemaal om te gooien door de medewerkers te laten leren via serious gaming. Het woordje 'serious' is toegevoegd omdat de gamers van deze spellen daadwerkelijk iets opsteken. Serious gaming maakt het trainen leuk, is interactief en daagt de gamer uit om zelf beslissingen te nemen. Al gamend doet hij ervaringen op die beslist langer blijven hangen dan bij het lezen van een boek of het luisteren naar een trainer. De afgelopen jaren heeft serious gaming een enorme vlucht genomen. In het onderwijs wordt er momenteel veel geïnvesteerd in het spelenderwijs leren met computerspellen. Daarnaast oefenen chirurgen via serious gaming in fijnmotorische operatieve handelingen, worden games gebruikt voor pijnbestrijding en leren burgemeesters hoe ze samen met politie en leger rampen moeten managen.

Voor het bedrijfsleven wordt serious gaming ook meer en meer *serious business*. Sayblue uit Joure lanceerde enkele maanden terug Nederlands eerste online salesgame. Saleplay is een game waarin de spelers in één spel twintig leads tot een positief einde kunnen brengen. Bij iedere lead worden 75 beslissingen die de speler neemt, vastgelegd. Het gaat er hier dat de gamer de juiste beslissingen neemt. De gemaakte keuzes worden vastgelegd en zijn dus na afloop te meten. Dat geeft de salesmanager een gedetailleerd beeld van waar iemand goed in is of waar er nog aandachtspunten liggen. Saleplay geeft daarmee een helder antwoord op de vraag over welke vaardigheden iemand beschikt en hoe hij die toepast in de sales praktijk. Voor u als sales manager is het succesvol toepassen van competenties, dus het *doen*, belangrijker dan wat iemand *weet*.

En de gamer? Die gaat helemaal op in zijn spel, want games zijn patroongeneratoren en hersens zijn voortdurend op zoek naar patronen. Herkenning van deze patronen levert endorfine op. Dat gebeurt ook als je lichaam merkt dat je iets leert, dan worden er als beloning endorfines aangemaakt. Let dus op, want leren via serious gaming is verslavend!

Coverfoto: Sayblue.

Hoofdredacteur a.i.: Wim Danhof.

Redactie: Wim Danhof, Peter Spijker en Mariska Vogelenzang de Jong, MYbusinessmedia, Postbus 94545, 1096 CJ Amsterdam, telefoon 020-4602212, e-mail: redactie.salesmanagement@mybusinessmedia.nl.

Medewerkers: Eric Arkesteijn, Ralf Bodelier, Louise van Borselen-Roering, Menco Erenst, Paul Groot-hengel, Kitty Groothuise, Ria Harmelink, Harrie van Heck, Irene Herbers, Paul van den Hoven, Kirsten Karmiggelt, Geertje Kindermans, Frank Leurink, Lydia Lijkendijk, Jaap van Sandijk, Jeannette Schols, Geert van Tol, Jan Vermeiren, Ron van Voorst, Mirjam Vossen, Martin Waalboer.

Bezoekadres: MYbusinessmedia, Joan Muyskenweg 22, 1096 CJ Amsterdam.

Uitgever: Judith Verbeek.
MYbusinessmedia, Molenbaan 19, 2908 LL Capelle aan den IJssel, Postbus 8632, 3009 AP Rotterdam, telefoon 010-2894025, fax 010-2894076, e-mail: j.verbeek@mybusinessmedia.nl.

Basisontwerp: BRS Premela Vonk, Amsterdam.
Vormgeving: de Opmaakredactie, Doetinchem
Lithografie en drukwerk: Drukkerij Tesink, Zutphen.

Abonnementenservice: Vragen over abonnementen, lidmaatschap of bestellingen kunt u richten aan: Nederland: MYbusinessmedia, afd Abonnementenservice, Postbus 8632, 3009 AP Rotterdam. Dagelijks telefonisch bereikbaar van 09.00 uur tot 12.00 uur, telefoon 010-2894008 of e-mail: abonnementenservice@mybusinessmedia.nl.

België: Wolters Kluwer Belgium (WKB), Motstraat 30, B-2800 Mechelen, telefoon (gratis) 0800-30143, fax 0800-17529, e-mail: info@kluwer.be.

Abonnementen: Sales Management verschijnt 8 keer per jaar. De abonnementsprijs voor 2011 bedraagt voor Nederland € 157,50, voor het buitenland € 172,50.

Studenten betalen € 55,- (alle prijzen exclusief BTW, inclusief verzendkosten).

Leden van de Sales Management Association (SMA) en van de Beroepsgroep Commerciële Werknemers (NHRV) binnen De Unie ontvangen 20% korting op de abonnementsprijs.

Lidmaatschap: De bijdrage voor het lidmaatschap in 2011 bedraagt € 197,50. U ontvangt daarvoor een ledenpas, een abonnement op Sales Management (8x per jaar), onbeperkte toegang tot www.sales-online.nl, iedere week de digitale nieuwsbrief, onbeperkt toegang tot de online kennisbank op www.sales-online.nl (met meer dan 3.500 artikelen), korting op eigen cursussen, gratis plaatsing van vacatures op www.sales-online.nl ter waarde van € 197,50, gratis deelname aan twee vakinhoudelijke inspiratiebijeenkomsten per jaar alsmede korting op de eigen salesboeken.

Abonnementen worden overeengekomen tot het moment van wederopzegging. Abonnementen kunnen op ieder gewenst moment ingaan en worden daarna automatisch jaarlijks verlengd. Opzegging kan uitsluitend door middel van een aange tekende brief plaatsvinden tot drie maanden voor het einde van de lopende abonnementsperiode.

Advertentie-exploitatie: MYbusinessmedia, Postbus 8632, 3009 AP Rotterdam. Lian Gebhardt, telefoon 010-2894084, e-mail: lgebhardt@mediasalesupport.nl. Demani, Marion van Sinderen en Debbie van den Dool, telefoon 0316-227155, e-mail: debbie@demansales.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. ISSN 0774/9082. MYbusinessmedia legt uw gegevens vast voor de uitvoering van de abonnementsovereenkomst. Uw gegevens kunnen door MYbusinessmedia of zorgvuldig geselecteerde derden worden gebruikt om u te gaan informeren over andere relevante producten. Indien u hiertegen bezwaar hebt, kunt u contact opnemen.

OPLEIDING

Focus op activiteiten vóór en ná de training

Betere verkoopprestaties met High Impact Learning

In deze tijd is er een grote behoefte aan verbetering van de individuele en teamprestaties als het gaat om sales. Managers en hr(d)-medewerkers besteden dan ook veel aandacht aan het vergroten van commerciële slagkracht van hun organisaties en de commerciële ontwikkeling van hun salesforce. Veelal in de vorm van trainingen. Maar leidt het volgen van een training ook tot het gewenste professionele en effectieve salesgedrag en resultaat? Vaak niet.



8

OPLEIDING

Nederlands eerste online salesgame

Van lead naar contract via Saleplay

Saleplay is onlangs gelanceerd door het bedrijf Sayblue uit Joure. Saleplay is een game waarin consultants, accountmanagers en zzp'ers leren hoe zij van een lead een contract kunnen maken. Spelers kunnen in één spel 20 leads tot een goed einde brengen.



14

MASTERCLASS

Annette Schenk, docent Saxion

“Salesmanagers halen kansen uit uitspraken”

In deze serie blikken absolventen van het opleidingsprogramma Sales Leadership van de Rotterdam School of Management terug op deze opleiding. Ook vertellen zij over hun eigen salesaanpak. Annette Schenk, docent aan de Saxion Hogescholen: Ik heb geleerd een verkoopgesprek op te bouwen.”



26

RUBRIEKEN

edito	1
salestalk	4
inkoopmanager	6
effectief netwerken	18
bied meerwaarde	22
LinkedIn als tool	23
ready-to-go	27
sales manager	28
focus	30
service	31
boeken	32

OPLEIDING

Een commerciële training rendeert! Toch? 18

Kunnen we niet beter een paar nuttige Apps downloaden en die aan onze mensen geven?" Het MT-lid grapte het wat zuur. "Die commerciële trainingen, het is net als reclame: je weet nooit welke helft van het geld je weggooit! We zijn het afgelopen jaar allemaal getraind, maar kijk eens naar de omzet: die stijgt nauwelijks. Dus wat heeft het eigenlijk opgebracht?" Een goede vraag, want was is het rendement van sales- en accounttrainingen?

METHODEN EN TECHNIEKEN

De Net Promotor Score voor het mkb 22

De ontwikkelingen rondom de Net Promotor Score (NPS) stonden de afgelopen jaren niet stil. Steeds meer bedrijven passen NPS toe, waarbij de vraag centraal staat: in welke mate zou mijn bedrijf aanbevelen aan anderen? De score die dat oplevert is meer en meer leidend voor marketeers en directeuren. Ook Kadenza, specialist op het gebied van business intelligence, zette NPS in om zich te verbeteren.

STRATEGIE

Commerciële kansen creëren met sociale media 30

Sociale media zijn er niet alleen voor de gezelligheid. De nieuwe communicatiekanalen bieden wel degelijk commerciële kansen voor wie er de weg weet. 'Gewoon aan de slag gaan', lijkt het beste advies aan wie nog koudwatervrees heeft. Waarbij het wel handig is om te weten van de do's en don'ts. Dit artikel neemt er een aantal onder de loep. En gelukkig zijn er goede handboeken.

Roep om goed werknemerschap

Met een geleidelijk toenemende krapte op de arbeidsmarkt neemt de aandacht voor de tevredenheid van medewerkers weer toe. Niet alleen om huidige werknemers te boeien en te binden, maar ook om de aantrekkingskracht op potentials te vergroten. Het binden en boeien is terug op de agenda, maar de invulling ervan verandert; het gaat nu om groepsbinding en onderling vertrouwen.

Voor wie het tijdens de crisis even was vergeten: 'gelukkige medewerkers' zijn productiever, leveren beter werk en zijn minder vaak ziek. Maar wat maakt medewerkers anno 2011 gelukkig? Dat verandert door de jaren heen, stelt de Nijmeegse hoogleraar sociale psychologie Roos Vonk. "Door toenemende schaarste en plattere organisaties krijgen medewerkers meer te vertellen. Tegelijkertijd zorgen schaalvergroting en individualisering ervoor dat mensen zich steeds vaker anoniem voelen. Daardoor gaan zij steeds meer waarde hechten aan onderlinge verbondenheid. Dit betekent dat vertrouwen belangrijk wordt."

Kentering

Die vertrouwensbehoefte bij medewerkers ziet ook directeur Jos Plompen van onderzoeks- en adviesorganisatie Great Place to Work (GpTW). "Het klassieke idee van de manager die medewerkers moet binden en boei-



en, is op z'n retour. Dat kan een manager ook helemaal niet. Hij kan ze wel helpen geboeid te raken, maar medewerkers hebben hier zelf een grote rol in. Naast goed werkgeverschap ontstaat de roep om goed werknemerschap. Betrokkenheid en vertrouwen zijn daarvoor essentieel. Betrokkenheid van medewerkers kan vergroot worden door meer beroep te doen op hun kennis, ervaring en vakmanschap." Werkgevers en werknemers gaan volgens Plompen anders naar elkaar kijken. "Hun

traditionele band wordt steeds meer een 'psychologisch contract'. Een wederzijdse relatie, vanuit gelijkheid en vertrouwen." Om te stimuleren dat medewerkers geboeid raken, moeten organisaties volgens Plompen zorgen voor de juiste randvoorwaarden, bedrijfscultuur en goede voorbeelden aan de top. "Leidinggevend dienen te zorgen voor open communicatie, duidelijke afspraken en helderheid over verwachtingen. Zeker ook voor die momenten dat je elkaar niet ziet."

Nederland is wereldkampioen Twitteren

Nederland heeft wereldwijd gemiddeld gezien de meeste Twitteraars in vergelijking met andere landen. Ook telt ons land op mondiaal niveau het grootste aantal LinkedIn-gebruikers. Dat blijkt uit een onderzoek van webvorser comScore op thuis- en werklocaties.

Wat betreft het aantal gebruikers van LinkedIn en Twitter voert Nederland de wereldlijst aan met respectievelijk 26,1 en 26,8 procent. Het is evenwel onduidelijk hoeveel Nederlanders een Twitter-account hebben. Ook zeggen de unieke bezoekers op Twitter.com weinig over het totaal aantal tweets, omdat velen externe apps gebruiken.

Het onderzoek van comScore liet verder zien dat het aantal sociale media-gebruikers in Ne-



derland sterk toeneemt. Zowel Facebook, LinkedIn en Twitter tonen in mei, in vergelijking met mei 2010, een groei van respectievelijk 76, 70 en 67 procent maandelijkse unieke gebruikers. Meer dan één op de vier Nederlandse internetgebruikers zit op Twitter of Linke-

dIn. Daarmee hebben deze twee sociale media in ons land het grootste bereik ter wereld. In totaal is praktisch elke Nederlander die online zit ook te vinden op één of meer netwerken. Nederland heeft 11,9 miljoen internetgebruikers, waarvan er 11,5 miljoen op een sociale netwerk zitten

Hyves blijft leiden

Ook is Nederland interessant omdat het een van de weinige overgebleven markten is waar een lokale profielsite als Hyves groter is dan Facebook. Hyves blijft het namelijk goed doen en heeft het afgelopen jaar maar 1 procent minder bezoekers gekregen. In maart had Hyves een totaal van 7,6 miljoen unieke bezoekers in maart. Facebook is enorm gegroeid en heeft nu 6,5 miljoen bezoekers.

Beïnvloed het verkoopproces met neuromarketing



De klant handelt bij aankoopbeslissingen voor 95 procent vanuit het onderbewuste. Bij het Emerge Conversion-event, in april gehouden in Amsterdam spraken de experts op dit gebied over de invloed van het brein op de koopbeslissing en hoe je die kunt beïnvloeden met neuromarketing.

Het verleiden tot kopen gebeurt niet met een salesfunnel, zo meent Bart Schutz, Internet Consultant bij Online Dialogue. “Het gaat om de vraag wie de klant is met wie je online in dialoog bent.” Schutz was een van de sprekers op het event. “Het brein is de klant. Zo simpel is het. Het mooie is dat we tegenwoordig in het brein kunnen kijken. Dan spreek je eigenlijk over neuromarketing. Hoe rudimentair ook, het geeft fantastische inzichten.”

Wederkerigheid

Er zijn meerdere punten die het koopproces beïnvloeden. De vraag die Schutz stelt is hoe

de consument onderbewust te beïnvloeden. De offline technieken worden vertaald naar online. Zo is er het principe van wederkerigheid. “Wie goed doet, die goed ontmoet. Als je iets geeft, dan krijg je er iets voor terug.” Als het bedrijf luistert en antwoorden geeft, dan wordt het merk steeds menselijker. Uiteindelijk komt de wederkerigheid om de hoek kijken, waar conversie uit volgt.

Daarnaast is er het principe van de worst die voorgehouden wordt. Hoe meer zintuigen worden gestimuleerd, hoe meer dopamine er vrijkomt. “Dat kan online ook, maak het virtuele materieel”, adviseert Schutz. “We kunnen niet zoveel zintuigen stimuleren online, alleen audio en visueel, maar het werkt wel.” Als voorbeeld noemt hij Fonq. Daar werkte dit principe met plaatjes van kleding. Wanneer de kledingstukken op een model werden getoond en niet plat zonder model, was er 47 procent meer conversie. “Daarnaast was er ook nog eens 67 procent meer omzet per

Nieuwe Head of Sales bij Specific Media

Specific Media, het grootste onafhankelijke digitale-mediaplatform in Europa, heeft Kinga Horváth benoemd tot Head of Sales. In deze functie is zij sinds 1 mei verantwoordelijk voor de salesafdeling en de verkoopresultaten in Nederland.

Horváth zal het salesteam de komende maanden gaan uitbreiden. Zij heeft inmiddels twaalf jaar ervaring in online advertising, waarvan een groot aantal jaren als leidinggevende. Voor haar overstap naar Specific Media, was Horváth key accountmanager mediabureaus en online specialist bij De Telefoongids.

Bij dit bedrijf vertegenwoordigde zij alle labels van de Telefoongids Holding bij verschillende mediabureaus en directe adverteerders. Eerder werkte Horváth als teammanager bij De Telefoongids en in dezelfde functie bij Scoot Media en Ilse Media. Online advertising is volgens haar een echte groeimarkt en een sector in ontwikkeling. “Ik ben dan ook heel blij met deze nieuwe uitdaging. Specific Media gaat in Nederland nieuwe re-targeting-, audience targeting- en performancemogelijkheden lanceren. Mijn



Kinga Horváth

passie voor deze onderwerpen sluit perfect aan bij mijn nieuwe functie.”

Specific Media bereikt maandelijks meer dan 33 miljoen consumenten in het Verenigd Koninkrijk, ruim honderd miljoen in Europa en

wereldwijd meer dan 260 miljoen. Door netwerkbereik en eigen targetingtechnologie te combineren kan het bedrijf doelgroepen gedetailleerd segmenteren en op maat maken voor adverteerders. Voor meer informatie: www.specificmedia.co.uk

“Communiceer op het juiste niveau”

Inkoopdienstverlener InQuest is een gespecialiseerd adviesbureau op de vakgebieden inkoop, logistiek en operations. Het richt zich op de bemiddeling van inkoop- en aanbestedingsprofessionals voor permanente en interimposities. Daarnaast biedt de organisatie klanten (in zowel het bedrijfsleven als de publieke sector) diverse diensten binnen de inkoopdiscipline, zoals bidmanagement en begeleiding en uitvoering van (Europese) aanbestedingen. Ton Brinkman is interimmanager bij InQuest en richt zich met name op contractmanagement in de publieke sector. Zo is hij momenteel werkzaam als contractmanager a.i. bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Hij managet daar grote raamcontracten, vooral op het gebied van de inhuur van ICT'ers en ICT-systemen. In het verleden was hij onder meer hoofd van een van de inkoopafdelingen van de toenmalige Directie Materieel van de Koninklijke Landmacht.

Welke eigenschap(pen) ziet u graag in een verkoper?

“Als ik me puur richt op contractmanagement vind ik ontzorgen en het bieden van de juiste match de belangrijkste eigenschappen. Die spelen namelijk een centrale rol. Bij het managen van dienstverleningscontracten gaat het om ontzorgen en wordt de dienstverlener afgerekend op basis van de overeengekomen prestaties en niet op zijn gedetailleerde productkennis. Op organisatorisch gebied is de match tussen beide partijen erg belangrijk. Kan de betrokken accountmanager op tactisch niveau meepraten en uitleggen wat hij verkoopt?”

Wat is uw vervelendste ervaring met een verkoper of verkooporganisatie?

“Die ervaring komt uit de tijd dat ik werkte

als hoofd inkoop bij de toenmalige Directie Materieel van de Koninklijke Landmacht. Toen ontving ik een verkoper die dronken was. Het ging om een grote leverancier met wie we een goede relatie hadden. De verkoper werd ontslagen en de relatie met de organisatie beëindigd. Een andere vervelende ervaring vind ik als er bij een gesprek het verkeerde niveau aan tafel zit – of het nu gaat om een operationeel, tactisch of strategisch gesprek. Als je bijvoorbeeld een gesprek voert over het niveau van de dienstverlening en de gesprekspartner alleen praat over operationele details.”

En de prettigste?

“Verkopers die vanuit zichzelf streven naar betere dienstverlening en zich proactief opstellen. Die je uitleggen: op deze manier willen wij met elkaar aan de slag en dat levert deze resultaten op. Dat zijn doorgaans de meest professionele organisaties, maar daar zijn er helaas weinig van.”

Stellen veranderingen in het inkoopvak ook andere eisen aan verkoop?

“Ik denk het wel. Inkoop stelt een regiemodel op waarin wordt aangegeven hoe gestuurd moet worden op verschillende niveaus: operationeel, strategisch en tactisch. Verkoop moet op het juiste niveau mensen inpassen in dat regiemodel en er voor zorgen dat het met de juiste counterparts aan tafel zit. Het is als een piramide: hoe hoger je zit, hoe abstracter en strategischer het wordt.”

Spelen verkooporganisaties adequaat in op die eisen?

“Zelf heb ik het meest te maken met de grotere IT-leveranciers en organisatiebureaus. Omdat veel van hun klanten hun



Ton Brinkman (InQuest)

vraag inrichten met dat regiemodel spelen ze daar wel goed op in.”

Is verkoop de afgelopen jaren harder of onpersoonlijker geworden?

“Vanuit InQuest heb ik veel te maken met overheidsorganisaties als klant en die zijn gebonden aan aanbestedingsregels. Dat leidt tot een zekere juridificering. De stap naar de rechter wordt heel snel gemaakt. En daardoor is verkoop nu inderdaad harder en onpersoonlijker. Aan de andere kant: door social media als Twitter en LinkedIn maak je ook meer persoonlijk kennis met elkaar. Zo zie je dat de zakelijke en de persoonlijke netwerken dwars door elkaar heen lopen. Ik vind dat een positieve ontwikkeling.”

Maakt u gebruik van inkoop via internet (e-procurement)?

“Binnen ons bureau hebben we er veel ervaring mee opgedaan. Bij de overheid verkeert dit nog in een prille fase, al neemt de belangstelling wel toe. Of ik daar een verklaring voor heb? Het overheidsbeleid is steeds meer gericht op zaken als elektronische facturering en dergelijke. Het moet veel efficiënter. Ik denk dat de toenemende belangstelling voor e-procurement daar een logisch uitvloeisel van is.”

Is er in de toekomst nog plaats voor verkopers als e-procurement in belang toeneemt?

“Verkopers blijven altijd nodig op een bepaald niveau binnen het proces. Bij Europese tenders zijn er in de beginfase van het bid- of verkoopproces nauwelijks persoonlijke contacten. Na de deal blijven de contacten wel formeel, maar worden ze wel iets lossier. Dan speelt het persoonlijke aspect toch weer een belangrijkere rol.”

Jaap van Sandijk is freelance journalist.

Betere verkoopprestatie met High Impact Learning

In deze tijd is er een grote behoefte aan verbetering van de individuele en teamprestaties als het gaat om sales. Managers en hr(d)-medewerkers besteden dan ook veel aandacht aan het vergroten van commerciële slagkracht van hun organisaties en de commerciële ontwikkeling van hun salesforce. Veelal in de vorm van trainingen. Maar leidt het volgen van een training ook tot het gewenste professionele en effectieve salesgedrag en resultaat? Vaak niet.

door Stephan Obdeijn en Metteke Lubberts

In ons vorige artikel in Sales Management (Obdeijn, 2010) is beschreven dat medewerkers na afloop vaak weer terugvallen in hun oude gedrag en werkwijze. Ook loont het om vooraf het gewenste resultaat te formuleren en achteraf vast te stellen of dit resultaat ook daadwerkelijk is behaald. In dit artikel gaan we hier op verder. Hoe vergroot je de impact van een gekozen training? De High Impact Learning-benadering van Brinkerhoff en Apking (2001) hanteren we als verbindende schakel tussen leren en ontwikkelen en performanceverbetering van salesmanagement en salesmedewerkers. Hierbij gaan we ervan uit dat de noodzaak voor de training aanwezig is.

High Impact Learning

Brinkerhoff (2006) verrichtte onderzoek naar de effecten van trainingen. Daaruit blijkt dat het de meeste mensen die een training volgen niet lukt om bij terugkomst op de werkplek nieuw gewenst gedrag te laten zien. 15% van de deelnemers probeert het niet eens, 70% van de deelnemers doet een poging maar valt vanwege belem-

merende factoren snel weer terug in het oude gedrag en slechts 15% van de deelnemers laat het gewenste gedrag zien en levert zichtbaar een betere prestatie. Dit heeft vooral te maken met de 'transfer': hoe kun of ga je wat je leert in de training in de dagelijkse salespraktijk gebruiken? En welke ondersteuning heb je hiervoor nodig? Daarnaast blijkt dat een formele training maar voor 20% invloed heeft op het gewenste (sales)gedrag. De mate waarin medewerkers het gewenste gedrag daadwerkelijk laten zien is voor 40% afhankelijk van factoren voorafgaand aan een training en voor 40% van factoren na het volgen van een training (zie figuur 1). Brinkerhoff adviseert daarom niet voor niets: 'Besteed 80% van je inspanningen en middelen aan leeractiviteiten vóór en ná afloop van een formele training of cursus!'

High Impact Learning elementen

Voor trainingen met een hoge impact op de commerciële slagkracht is het aan te raden om de volgende (hoofd)elementen te hanteren (Brinkerhoff & Apking, 2001):

1. Creëer focus en intentie.
2. Zorg voor een hoge kwaliteit van de trainingsactiviteiten.
3. Bevorder prestatie- en performanceverbetering.

Creëer focus en intentie

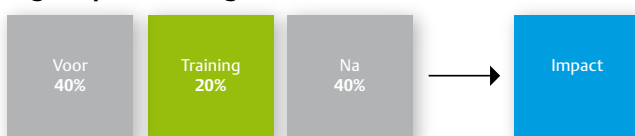
Maak duidelijk waar het om gaat: welke kennis, vaardigheden of houdingsaspecten zijn belangrijk? Wat is het gewenste resultaat en de business impact? En wanneer bent u tevreden met de geboekte resultaten? Het is belangrijk om deze focus samen met de verschillende stakeholders vast te stellen (zie kader).

Zorg voor een hoge kwaliteit van de trainingsactiviteiten
Een integrale aanpak van het ontwerp van de salestraining, geba-

Normale situatie



High Impact Learning



seerd op de principes van High Impact Learning, draagt bij aan een daadwerkelijke performanceverbetering. Dat betekent dat werkvormen:

- zoveel mogelijk actiegericht zijn;
- er een goede samenhang is tussen inhoud en reële werksituaties;
- reflectieve activiteiten bevatten zoals als feedbackmomenten en intervisie.

Het leren kunt u ondersteunen met ICT-toepassingen en duurzame hulpmiddelen zoals job-aids die medewerkers kunnen hanteren in de praktijk en tijdens reflectiemomenten.

Bevorder prestatie- en performanceverbetering

Essentieel voor trainingen met impact is dat de trainingsactiviteiten goed aansluiten op de vastgestelde focus en intentie ('deze training helpt me om mijn salesfunnel beter te vullen'). Daarnaast geeft de eigen werkpraktijk vaak al veel mogelijkheden om aansprekende en zinvolle trainingsactiviteiten te ontwikkelen. Dit zorgt voor herkenbaarheid van de voorbeelden en praktijkcases tijdens de training en bevordert de transfer ('deze gesprekstechniek kan ik morgen in mijn afspraak direct toepassen').

De praktijk

Hoe geeft u hier in de praktijk invulling aan? Met het toepassen van de hiervoor genoemde elementen realiseert u (sales)trainingen met

veel impact. In de praktijk hebben we te maken met verschillende betrokkenen die het succes van een training bevorderen. De belangrijkste betrokkenen zijn:

- de manager (de direct leidinggevende);
- de deelnemer;
- de trainer/begeleider.

In tabel 1 is voor iedere betrokkene per fase van de training (vooraf, tijdens en achteraf) aangegeven wat een (sales)training met impact bevordert.

Praktijkcase bij Tempo-Team: SalesFocus

Aan de hand van de hoofdelementen en invulling door de betrokkenen, schetsen wordt hierna geschetst hoe Tempo-Team invulling gaf aan High Impact Learning.

De context

Een verbetering van de salesresultaten door intercedenten, dat beoogde Tempo-Team. Salesmethoden waren eerder al 'ingetraind'. Nu was het zaak de intercedenten in actie te laten experimenteren, leren en presteren. Een half jaar geleden vond een SalesFocus-dag plaats; tijdens het voor- en natraject werd echt het verschil gemaakt. De kracht zat voornamelijk in de combinatie van focus tijdens de voorbereiding, het experimenteren, toepassen en reflecteren.

Trainer Ted Maros: "Als je als intercedent drie gesprekken had gepland met klanten kreeg je een toegangsbewijs tot de SalesFocus. De managers nodigden zelf hun medewerkers uit en speelden ook tijdens de dag een cruciale rol."

Moniek Jacobs, senior adviseur hrd bij Tempo-Team: "De context van de SalesFocus was een veranderende leercultuur en meer 'cocreatie' tussen hrd en de managers. Met dat laatste bedoel ik dat we als hrd steeds meer kijken wat we toe kunnen voegen waarbij we zo weinig mogelijk op de stoel van de manager gaan zitten."

De trainer: "In dit traject koos ik er bewust voor de verantwoordelijkheid voor het leer- en performanceproces niet over te nemen van de opdrachtgever. Ik faciliteerde dat managers en intercedenten in verbinding met elkaar konden leren. Tijdens de dag ontstond er ontwikkeling en plezier in het ondersteunen van intercedenten bij het behalen van resultaten! Het groeiproces dat ik hierin zelf de afgelopen jaren doormaakte, betekende voor mij een doorbraak als trainer."

“Het eigenaarschap zorgt voor betrokkenheid en resultaat”

Creëren van focus en intentie

Jacobs: "Gestart werd met interviews met districtsmanagers. Dat gaf gevoel voor de doelen die zij wilden realiseren, voor de 'colour locale'. Ook hebben we samen met de managers gekeken naar de leervoorkeuren van de doelgroep. De focus en intentie ontstonden doordat intercedenten niet zomaar deel konden nemen: eerst moesten ze drie afspraken plannen met potentiële klanten. Ook de mana-

Uit de praktijk

High Impact Learning is een belangrijk uitgangspunt geweest bij het ontwikkelen van een managementtraject dat leidt tot verbetering op het gebied van professionaliteit, rendement in verkoop en een verbetering in de commerciële aansturing.

De medewerkers krijgen vooraf de opdracht om een rendementsplan of actieplan te maken. Dit plan omschrijft wat men tijdens en na het traject wil leren en ontwikkelen op het gebied van commercie. Het beschrijft zowel de persoonlijke doelstellingen, maar ook de ontwikkelingen die men met bijvoorbeeld de vestiging of het team wil realiseren. De vragen die medewerkers moeten beantwoorden zijn:

- Welke resultaten wil ik bereiken met mijn vestiging/organisatie/team?
- Welke kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen komen hierbij kijken?
- Wat moet ik en wat moet mijn team daarvoor leren?
- Wat gaan we (managers zelf en medewerkers) concreet doen met het geleerde?

De leidinggevendenden spelen een belangrijke rol. De deelnemers gaan in gesprek over persoonlijke en teamdoelstellingen met betrekking tot de commercie en samen scherpen ze de verschillende doelstellingen regelmatig aan. Na de trainingsperiode geven de medewerkers aan hun team een presentatie over de behaalde resultaten en benoemen ze de vervolgstappen.

Tabel 1. Impactbevorderende maatregelen, gebaseerd op het raamwerk van Broad en Newstrom (1992)

Rol	Vooraf	Tijdens	Achteraf
Manager	<ul style="list-style-type: none"> Bespreek met de medewerkers het volgende: het belang, de doelstelling, de inhoud en het proces, de verwachte impact en de uitkomsten van de interventie. Motiveer medewerkers om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Maak een actieplan met de medewerkers. Laat (indien mogelijk) de medewerkers zelf kiezen welke leerinterventie zij nodig hebben. Toets op welke wijze binnen de organisatie gedacht wordt over training / interventies. Verbeter de wijze waarop medewerkers tegenover opleiden staan en op welke wijze zij van de ondersteuning van de organisatie gebruik kunnen maken. Zorg voor een motiverende leeromgeving. 	<ul style="list-style-type: none"> Neem (waar mogelijk) deel als trainer in het traject. Denk na over hoe bepaalde vaardigheden, inzichten en gedragingen over worden gedragen aan medewerkers die de training niet hebben gevolgd. Communiceer op welke wijze de medewerkers gebruik kunnen maken van managementsupport of supervisie. Monitor de opkomst en de mate waarop er aandacht wordt besteed aan training of opleidingsinterventie. Draag bij aan de uitvoering van het actieplan. Houd bij wie welke opleidingsinterventies volgt. Plan een assessment en meet de mate waarin het nieuwe gedrag in de praktijk zichtbaar is. Ontwikkel een positieve cultuur in de organisatie om het geleerde in de praktijk te borgen. Ontwikkel of draag bij aan een positieve leercultuur in een organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> Bied de medewerkers de mogelijkheden of de technologie om de vaardigheden uit te voeren die zij hebben geleerd. Wees alert op barrières van de transfer zoals: tijdgebrek, tijdsdruk en afleiding. Informeert andere medewerkers welke activiteiten de getrainde medewerkers hebben ondernomen. Geef positieve feedback aan medewerkers die het geleerde toepassen. Leg sancties op als medewerkers het geleerde niet toepassen. Gebruik diverse meetmethoden om te meten of het geleerde ook daadwerkelijk wordt toegepast. Creëer een continue leercultuur.
Trainer	<ul style="list-style-type: none"> Identificeer de opleidingsinhoud op relevantie: welke opleidingsbehoefte hebben de verkopers? Beoordeel hierbij welke basisvaardigheden de deelnemers al bezitten, in welke mate de deelnemers zelf in staat zijn om doelen op te stellen en in hoeverre ze ondersteuning nodig hebben. Ontwikkel doelstellingen die zich focussen op het beter functioneren en die motiverend werken. Ontwerp het leerproces: doelstellingen, nuttig en duurzaam materiaal, praktijkopdrachten waarin het krijgen en geven van feedback een plek heeft en zorgt dat de opdrachten ook beoordeeld worden. Richt u ook op de motivatie van de deelnemer. 	<ul style="list-style-type: none"> Richt u op het vergroten van de leerresultaten: <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkel identieke elementen zoals deze ook op de werkplek aanwezig zijn. Koppel theorie en nieuwe modellen aan casussen die spelen in het werk. Zorg voor diverse voorbeelden. Claim oefentijd in de praktijk. Zorg voor reflectietijd. Houd rekening met de praktijkcondities en zet hier mogelijk interventies voor in (bijvoorbeeld het inplannen van bila's of driegesprekken). Verbeter transferintenties: <ul style="list-style-type: none"> Laat deelnemers zichzelf doelen stellen. Richt u op het vergroten van de motivatie. Laat de deelnemers afspraken maken met hun managers. 	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkel mogelijke vervolgenterventies, zoals intervisiebijeenkomsten of performance coachingsinstrumenten. Zorg voor een follow-up: bila's, elektronische leeromgeving, social media met reminders, et cetera. Meet de resultaten van de interventie door middel van een 360°-feedback of focusgroep.
Medewerker	<ul style="list-style-type: none"> Erken het belang van de interventies. Bereid de training goed voor en voer waar nodig voorbereidende opdrachten uit. Stel voor uzelf doelstellingen op om de aangeleerde vaardigheden in de praktijk te kunnen brengen. Ontwikkel een actieplan. 	<ul style="list-style-type: none"> Participeer actief in de training. Stel voor uzelf korte en langertermijndoelstellingen met een duidelijke link naar 'learning on the job' en het behalen van de organisatiedoelstelling. Richt voor uzelf reflectiemomenten in. Vraag uw collega's regelmatig om feedback op de aangeleerde vaardigheden tijdens de interventie. 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de geleerde kennis en vaardigheden toe. Houd contact met andere deelnemers. Ontvang en vraag feedback aan collega's en de manager. Formuleer doelstellingen om het geleerde blijvend toe te passen.



Rechts: Metteke Lubberts

Links: Stephan Obdeijn

gers groeiden in het voortraject toe naar hun rol als performance coach. Het eigenaarschap zorgt voor betrokkenheid en resultaat. Daarnaast zorgt het ervoor dat je als hrd verschuift naar een leverancier van Salescoaching: Het leren leren.”

Hoge kwaliteit leerinterventies

Jacobs vervolgt: “Het was voor ons niet meer dan logisch dat de performance coaching bij de managers kwam te liggen. Wij faciliteren ze in deze rol. Door managers te leren de juiste vragen te stellen, kregen en namen intercedenten eigenaarschap voor meer focus op sales. Op de SalesFocus-dag zelf coachten de managers de intercedenten voor, tijdens en na de gesprekken met potentiële klanten. Ook ging elke intercedent met een collega mee op gesprek.” Managers maakten gebruik van een job-aid voor performance coaching die ze na afloop van de dag konden blijven gebruiken.

Tips voor leren met meer impact

1. Richt u primair op het verbeteren van het werk, het leren komt op de tweede plaats.
2. Bepaal vooraf de gewenste resultaten (pleasure, potential, performance, productivity & profitability) en het zichtbare (gewenste) werkgedrag.
3. Zorg voor een goede mix van formele en informele leeractiviteiten. Hanteer de 40/20/40-regel van Brinkerhoff.
4. Begin altijd met handelen en experimenteren en laat reflecteren, nadenken en theoretiseren hierop volgen.
5. Organiseer leeractiviteiten zoals het werk georganiseerd is. Denk aan de locatie, teamsamenstelling, autonomie, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
6. Differentieer naar functie en taken die medewerkers vervullen.
7. Betrek alle stakeholders (en zeker klanten) bij de uitvoeringsfase en als dit mogelijk is ook bij de ontwerpfase van de interventie.
8. Versterk in de werkomgeving de factoren die het leren bevorderen en ontcracht belemmerende factoren.

(Bibo, Derksen, & Van der Heide, 2011).

Het bevorderen van prestatie- en performanceverbetering

Jacobs: “Door de coproductie met het management en de ruimte in het programma om te ondernemen naar lokale behoefte mag het resultaat er zijn: 24 intercedenten voerden 75 salesgesprekken en dat leverde na verloop van tijd een aantal nieuwe grote klanten op. Na de SalesFocus-dag gaf een groot deel van de intercedenten aan meer zelfvertrouwen en lef te hebben. Mijn ultieme moment was dat twee intercedenten aan 1500 collega’s lieten weten dat het mede dankzij dit traject gelukt was die ene grote klant binnen te halen.”

Tot slot

Graag sluiten we aan op het advies van Brinkerhoff om 80% van je inspanningen te besteden aan middelen aan leeractiviteiten voor en na afloop van een training. De principes en elementen van High Impact Learning helpen daarbij om salestrainingen met zichtbare impact te realiseren. Essentieel is en blijft dat de verschillende betrokkenen hun rol voor, tijdens en na een training optimaal invullen. Wij zien dat dit nu nog te weinig aandacht krijgt. Hier zit voor organisaties nog veel potentieel om de ontwikkeling van commerciële slagkracht te verbeteren.

Bronnen

- Bibo, L., Derksen, K. en S. van der Heide, *Leren? Ik werk liever!* Performa, Den Haag, 2011.
- Boom, M., ‘High Impact Learning: Kracht of loze kreet?’, *Management en Consulting*, 6-2006, katern ‘Focus Education’, p. 4 t/m 6.
- Brinkerhoff, R.O. en A.M. Apking, *High Impact Learning*, Perseus Publishing, Cambridge, 2001.
- Brinkerhoff, R.O., *Telling training’s story*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2006.
- Broad, M. L. en J.W. Newstrom, J. W., *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1992.
- Obdeijn, S., *Zonder meten is training zonde van het geld*, *Sales Management*, 9-2010, p. 8-10.

Drs. Stephan Obdeijn en Metteke Lubberts MSc. werken als hrd-adviseurs bij EMC. Beiden zijn specialist op het gebied van evaluatie en effectmeting en werken met klanten aan leer- en ontwikkelingsvraagstukken met zichtbaar resultaat. www.emcperformance.nl

Van lead naar contract via Saleplay

Saleplay is onlangs gelanceerd door het bedrijf Sayblue uit Joure. Door Saleplay online te spelen leren consultants, accountmanagers en zzp'ers hoe zij van een lead een contract kunnen maken. Spelers kunnen in één spel 20 leads tot een goed einde brengen.

door Remco van Rooyen

Als ik binnenkom ligt er een stapel formulieren op mijn bureau. Het zijn de door mij gekochte leads. Ik klik op de eerste. Het telefoonnummer verbindt me met de klant. Gelijk bevind ik me in een bescrypt. Ik probeer een afspraak te maken maar de klant wil weten waarom. Zijn eerste logische vraag luidt: "Wat levert het op?" Mijn antwoord is: "Dat kan ik zo niet zeggen." De klant: "Dan ben ik op dit moment niet geïnteresseerd." Het contact eindigt zonder afspraak. Dat moet de volgende keer anders, neem ik me voor.

Het bovenstaande is zo maar een scène uit Saleplay, Nederlands eerste online salesgame. Het werd bedacht en gemaakt door verkooptrainer Sayblue en gamemaker Triangle Studios. Alle inzichten uit de trainingen van Sayblue zijn vertaald naar scripts die de speler kan doorlopen. Bij iedere van de 20 aangeboden leads worden 75 beslissingen die de speler neemt, vastgelegd. Wie de juiste beslissingen neemt, krijgt een deal. Wie dat niet doet, verliest de kans en moet met een andere mogelijke klant opnieuw beginnen. In totaal zijn er in Saleplay maar liefst 1.500 keuzes die op deze manier worden vastgelegd.

"Zo krijg je een gedetailleerd beeld van iemands sterktes en ontwikkelpunten", vertelt Paul van Geldorp van Sayblue. Hij vervolgt: "In een gewone training kun je niet weten of iemand de stof beheerst. Je zou nog een toets af kunnen nemen, maar dan meet je alleen kennis. En kennis is juist het minst belangrijk, het gaat om vaardigheden. Hoe doet iemand het in de praktijk in plaats van wat weet iemand."

Waarom gamen?

Sayblue traint consultants en verkopers in business-to-business verkoopsituaties. Het bedrijf startte in 2009 maar Van Geldorp is zelf al langer actief met verkooptrainingen. Het viel hem op dat er zo weinig veranderde na een training: "Het lijkt wel of de piek van de training wordt gevolgd door het dal van de comfort zone. Resultaat is moeilijk meetbaar, terwijl de opdrachtgevers steeds vaker een concrete resultaatverbetering verwachten. Om dat te bereiken moeten mensen ander gedrag vertonen. Het probleem met de traditionele manieren



Paul van Geldorp: "Gaming biedt de deelnemers meer fun."



van trainen - inclusief e-learning - is dat ze zijn gebaseerd op kennisoverdracht. En met kennisoverdracht verander je geen gedrag. Met ervaringen lukt dat een stuk beter, daarom is dat het niveau waarop we in de game insteken. Deelnemers ervaren wat wel en wat niet werkt." Daarnaast kleven er volgens de verkooptrainer nog een aantal praktische bezwaren aan traditionele verkooptrainingen: "De wereld verandert, we staan in files, we werken thuis en we zijn altijd en overal bereikbaar. In die situatie kun je niet altijd een heel team in een klaslokaal zetten voor een training. Afdelingen zijn dan onbereikbaar, bovendien komt de ene deelnemer wat later en gaat de ander weer wat eerder weg."

Van Geldorp besluit: "Gaming biedt de deelnemers meer 'fun'. Het medium leent zich beter voor het beïnvloeden van gedrag. De ontwikkeling van gedrag in een game is meetbaar en dat maakt games bij uitstek geschikt voor het verbeteren van commerciële vaardigheden."

Ervaringen

De game is nu een maand of twee live en de reacties zijn enthousiast. Een van de spelers raakte al in de testfase van de game verslaafd. Die wilde ook 's nachts en in de verloren uurtjes spelen. Een ander kreeg een adrenalinekick van zijn eerste deal. Het gevolg was dat de speler alles op alles zette om een zo hoog mogelijke score in de forecast te zetten. Die is voor alle spelers zichtbaar en dat bevordert de onderlinge competitie. Van Geldorp: "Het zijn voorbeelden van spelers die helemaal in de game zijn opgegaan. Precies wat we hoopten dat er zou gebeuren." Inmiddels is er ook al ervaring opgedaan in het aanbieden van de game aan organisaties die hun eigen sales ermee willen trainen. Van Geldorp daarover: "Het is een zeer krachtig middel om het zogenaamde transferprobleem (de toepassing van het geleerde in de praktijk, red.) te tackelen. Het rendement van een commerciële training in combinatie met de game is gewoon een stuk hoger. Je behandelt de materie eerst op de traditionele, klassikale manier. Daarna kun je objectief vaststellen aan de hand van logfiles uit Saleplay welke keuzes men in de game maakt. Dat is dan weer de basis voor individuele feedback en begeleiding."

"Het medium leent zich beter voor het beïnvloeden van gedrag"

Leerdoelen

In het hele spel is een achttal leerdoelen verwerkt. Feitelijk gaat het om onderwerpen waarin de speler vorderingen moet maken. Zo wordt er nadrukkelijk aandacht besteed aan de organisatie van het werk. Denk dan bijvoorbeeld aan het bijwerken van een (primitief) crm-systeem, het versturen van afspraakbevestigingen en overeenkomsten. Het zijn aspecten van het zakelijke of commerciële leven die in klassikale trainingen moeilijk zijn te behandelen. Ook wordt er apart aandacht besteed aan de 'zakelijke etiquette'. Een praktisch voorbeeld daarvan is de speler die onderweg naar de klant op een wegversperring stuit en dan kan kiezen of hij al dan niet contact opneemt met de klant over zijn vertraging. Het afstemmen van de kleding op de te bezoeken klant is een ander voorbeeld van het leerdoel 'etiquette'. Andere leerdoelen zijn de voorbereiding op een commercieel gesprek, gesprekstechniek, omgaan met bezwaren en telefonie. Sayblue en Triangle Studios hebben de begeleiding van de speler tijdens het spel zoveel mogelijk tot een minimum beperkt. Ze hopen dat de speler zelf op ontdekkingstocht gaat en al doende leert. Ze hebben er ook een naam voor: experiential learning.

Competitie

Saleplay bevat dan ook weinig aanwijzingen voor spelers. Het is zoveel mogelijk een afspiegeling van de werkelijkheid, waar uiteindelijk alleen je behaalde resultaten bepalend zijn voor je succes. Omdat het gaat om virtuele klanten, is het afbreukrisico in de wer-



kelijke wereld nihil. Alleen al daarom is gamen een uitkomst: je kunt van alles uitproberen zonder dat je echte klanten er last van hebben. Zeker is dat gaming als middel om te trainen ook in het bedrijfsleven meer geaccepteerd raakt. Zo trainde ING haar medewerkers al in het omgaan met klanten in het kader van de integratie met de Postbank. De voordelen van gaming voor het trainen van vaardigheden zijn dan ook evident. Gedrag wordt meetbaar, ontwikkelpunten voor individuele spelers zijn objectief vast te stellen, klanten lijden niet onder het feit dat er getraind wordt en files of agendaproblemen van deelnemers behoren tot het verleden. Ieder speelt op momenten dat het hem of haar het beste uitkomt, terwijl de groep elkaars resultaten via de centrale sales forecast gewoon kan volgen. Door de competitie die daardoor ontstaat krijgt de behandelde materie 'momentum': mensen praten bij de koffieautomaat over elkaars scores en vragen zich af hoe ze hun collega's kunnen overscoren.

Remco van Rooyen is freelance journalist en specifiek geïnteresseerd in serious games.

Meer informatie

Informatie over Saleplay tref je aan op www.saleplay.com. Contact opnemen met de uitgever van de game kan via info@sayblue.com.

Een commerciële training rendeert! Toch?

“Kunnen we niet beter een paar nuttige Apps downloaden en die aan onze mensen geven?”

Het MT-lid grapte het wat zuur. “Die commerciële trainingen, het is net als reclame: je weet nooit welke helft van het geld je weggooit! We zijn het afgelopen jaar allemaal getraind, maar kijk eens naar de omzet: die stijgt nauwelijks. Dus wat heeft het nu eigenlijk opgebracht?” Een goede vraag, want wat is het rendement van sales- en accountmanagementtrainingen?

door Reinwout Schram

Feitelijk zegt het MT-lid uit het voorbeeld dat hij er niet zeker van is dat training bijdraagt aan het halen van de gestelde organisatiedoelen. Overigens – om de eerste teleurstelling op rendement te voorkomen – kan een hogere omzet nooit een geïsoleerd trainingsdoel zijn. Omzet zelf is niet te managen. Want omzet is output, een resultante van ‘de goede dingen doen’. Het ‘trainen op de goede dingen doen’ is wel te managen, maar daar later meer over.

Jaarlijks wordt er voor meer dan drie miljard euro ‘vertraint’ in Nederland. Een fors deel daarvan wordt besteed aan commerciële trainingen. En ik weet zeker dat velen van u bij het zien van trainingsoffertes denken: tjonge, da’s weer een hoop geld. Zeker nu. Ik weet ook zeker dat velen van u het trainingsbureau het vuur nog niet echt na aan de schenen hebben gelegd. De eerste reactie van een trainingsbureau op de vraag ‘het kost een hoop, maar wat levert het ons in euro’s op?’, zou kunnen zijn dat dat nu juist heel lastig is om precies aan te geven. Daarnaast zijn ‘uitgelezen programma’, ‘hoogwaardige trainers’, ‘een goed voor- en natraject’, termen die u vaker heeft gehoord, maar het zijn termen die nog niet voldoende nauwkeurig zijn.

In dit artikel geven we de zoektocht naar het antwoord meer body. Niet vanwege een altijd verlossend antwoord, wel om u te helpen bij het nemen van een goed besluit.

Er zijn in elk geval vijf kernvragen die ook in samenhang met elkaar worden gesteld (zie kader).

De 5 kernvragen: de uitwerking

1. Hoe weet u eigenlijk of er wel een behoefte is aan commerciële trainingen?

Hoe meet u dat? Daarvoor zijn twee benaderingswijzen te hanteren:

a. De kleine beekjes die samen een rivier gaan vormen: “Het is best weer een tijd geleden dat we onze mensen naar een training hebben gestuurd. En hier en daar komt de vraag ‘wanneer gaan we

weer eens?’ Dus, binnen het kader van permanent opleiden gaan we gewoon weer eens een training organiseren.”

b. “De resultaten staan onder druk. Mijn accountmanagers halen naar mijn gevoel nog steeds niet het onderste uit de kan. Ik denk dat ze een goede training moeten hebben.”

Herkent u deze voorbeelden? Vaak is het besluit om een training te organiseren gevoelsmatig. Echter, het besluit om uw medewerkers een training te laten volgen kent op zijn minst twee invalshoeken en die moeten gemeten worden voordat u een besluit neemt. Waarom? Omdat uw rendement op trainingen begint bij het niet investeren in onnodige trainingen.

- Invalshoek 1: is er sprake van een gekwantificeerd organisatieprobleem wat door training verholpen zou kunnen worden? Of: dreigt er een gekwantificeerd organisatieprobleem te ontstaan als u geen training organiseert? Dit is een belangrijke vraag. Want hoe beter u in staat bent om de behoefte aan een training te koppelen aan een kwantificeerde behoefte, hoe beter u na afloop van de training in staat bent om het resultaat te meten.
- Invalshoek 2: wat zijn voor u nu precies de competenties die bepalend zijn voor het succes van uw mensen? Of die bepalend zijn voor het oplossen of voorkomen van het in 1. ontdekte organisatieprobleem? Doen uw mensen de juiste dingen in sales en accountmanagement en doen ze die dingen goed en vaak genoeg?

Om er achter te komen of uw mensen deze juiste dingen doen, gaat u, per functie, de zogenaamde kritische performance activiteiten (KPA) opstellen. KPA staat voor: een wezenlijke activiteit van een medewerker die hem/haar in staat stelt zijn doelen te behalen, ook of juist bij veel tegenwind. Elke KPA wordt ondersteund door een of meerdere competenties. Bespreek met elk van uw mensen welke KPA's en (dus) competenties niet goed uit de verf komen. Nu pas kunt u samen met



Jaarlijks wordt er voor meer dan drie miljard euro 'vertraind' in Nederland.

uw bureau besluiten of training het instrument is dat tot de gewenste verbetering leidt.

Hebt u een of twee medewerkers die dezelfde competenties moeten verbeteren, dan stuurt u ze naar een zogenaamde Open Training. Een training die regelmatig start en waar deelnemers uit diverse bedrijven samen zijn om te leren. Gelden de te verbeteren competenties voor uw hele team, dan is het meer renderend om een in-companytraining te organiseren. Bij u 'thuis' en op maat.

2. Het halen van rendement op commerciële trainingen hangt helemaal van uw visie af!

Wilt u uw mensen een leuke dag bezorgen of wilt u de prestatie per accountmanager verhogen? Uw visie is bepalend voor het rendement. Er zijn vier niveaus om het effect van trainingen te meten.

- Niveau 1: de reacties van de deelnemers en het rapportcijfer van de training. 'We hebben een prima training gehad, leuke trainer, veel gelachen'. Er is niets mis met zo'n uitspraak als het uw doelstelling is om uw mensen een leuke, leerzame dag te bezorgen. Vaak worden de trainingsresultaten nog gemeten op dit niveau. Het evaluatierapport

van de training is hier het enige criterium.

- Niveau 2: de leerervaring. Als u voor het begin van de training de competenties heeft gemeten (0-meting) en u meet direct na de training dezelfde competenties, weet u of er wel of geen verbetering is opgetreden. Maar u meet hierbij alleen kennis en vaardigheden. En alleen in het hier en het nu. En niet hoe ze in de praktijk worden ingezet en welk positief effect dat heeft.
- Niveau 3: waarneembaar gedrag. Is uw medewerker in staat geweest om het geleerde toe te passen, om zijn nieuwe kennis en vaardigheden op zijn directe omgeving over te dragen? Is er al een zichtbaar verschil in gedrag? Vier tot zes weken na de training is dit meetbaar en weet u of er een blijvende verandering aan het ontstaan is. Maar u meet ook hier alleen maar op het niveau van gedrag en nog niet op het niveau van de output van dat gedrag: de echte resultaten.
- Niveau 4: de resultaten. Hier gebeurt het echt! Op dit niveau meet u niet meer of de medewerker beter is geworden. Op dit niveau meet u echt of de prestatie van de medewerker is verbeterd. De prestatie wordt uitgedrukt in klanttevredenheid, betere cross- en deep sellingresultaten, meer nieuwe klanten, minder verlies van bestaande

	Kernvraag	Toelichting	Mogelijk antwoord
1.	Hoe weet u eigenlijk of er wel een behoefte is aan commerciële trainingen? Alle goede commerciële trainingen zijn opgebouwd rondom de behoeften van uw klanten. Maar hoe meet u nu eigenlijk de behoefte aan commerciële training binnen uw eigen bedrijf?	Veel kleine beekjes als 'wanneer ik training zou krijgen, dan gaat het beter' komen bij elkaar en groeien tot een rivier met de overtuiging: 'goed, we gaan trainen'. Kan uw investering beter onderbouwd worden?	Ik wil niet alleen trainen omdat mijn mensen ernaar vragen. Er moet een probleem zijn of ontstaan. En ik wil het trainen aanbieden als oplossing voor competenties die – gemeten – nog niet op niveau zijn.
2.	Het halen van rendement op commerciële trainingen hangt helemaal van uw visie af! Wilt u uw mensen een leuke dag bezorgen of wilt u de omzet per accountmanager verhogen?	Veel managers binnen commercie en sales zijn vooral geïnteresseerd in het rapportcijfer van de training zelf. Voor hen is dit de meeteenheid voor een geslaagde training. En dan?	Ik snap dat een goede beoordeling van het programma en de trainer nooit het uitgangspunt voor rendement kan zijn. Ik moet kijken of het goed gekwantificeerde (organisatie)probleem is opgelost.
3.	Wat betekent het voor mij als ik mijn mensen laat trainen? Indien u kiest voor trainingen, dan kiest u er ook voor om voorlopig zelf een extra bordje in de lucht te houden!	Geweldig als u besluit om het potentieel in uw mensen verder te ontsluiten. Maar wat zijn de consequenties voor u als leider?	Ik ben me ervan bewust dat het rendement op de training voor een groot deel van mijn eigen activiteiten afhangt!
4.	Goed, we gaan trainen! Wat zal het rendement zeker verhogen? Welke zeven factoren dragen direct bij aan het rendement op uw commerciële trainingen?	Waar let u op om te zien of alles ook werkelijk goed gaat?	Ik pas de zeven belangrijke tips toe om het rendement op de training te verhogen.
5.	Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen die bijdragen aan een hoger rendement op commerciële trainingen? Waar moet u, al direct bij het eerste gesprek met een trainingsbureau op letten?	Welke uitontwikkelde instrumenten biedt het bureau aan?	Ik volg de ontwikkelingen. De beste bureaus gaan steeds verder 'weg van het schoolbord'. E-learning als onderdeel van blended learning verhoogt het rendement.

klanten. Kortom, dit niveau is écht gerelateerd aan het eerder genoemde, gekwantificeerde organisatieprobleem. Hier meet u de output en het rendement.

Om op niveau 4 te kunnen meten moet het organisatieprobleem op voorhand nauwkeurig worden omschreven, net zoals de te verbeteren competenties van medewerkers. Dit vereist een zeer gedegen voorbereiding, met voldoende data. Er moet vooraf 'huiswerk' worden gemaakt om na afloop van de trainingen het effect en dus het rendement te kunnen bepalen.

3. Wat betekent het voor mij als ik mijn mensen laat trainen?

Indien u kiest voor commerciële trainingen, dan kiest u er ook voor om voorlopig zelf een extra bordje in de lucht te houden! U kent ze ongetwijfeld: collega's die hun mensen naar prima trainingen sturen om ze daarna als vers afgebakken broodjes weer de organisatie in te laten gaan. 'Ziezo, prima training, prima beoordeling van de training, we gaan weer lekker over tot de orde van de dag.' Maar het gaat niet alleen

om het aanleren van iets nieuws! Het gaat ook om het afleren van oude gewoonten, eerdere karrensporen die nu juist aanleiding waren tot het organiseren van een renderende training.

Uw leiderschap draagt bij aan het rendement op commerciële trainingen! Want het begint, nog voordat de training start, met uw contractering aan de leerdoelen van elke medewerker die naar de training gaat. Kan hij of zij op u rekenen? Op uw coaching, op uw hulp als oude gewoonten het dreigen te winnen van nieuw gedrag en nieuwe vaardigheden? Uw mensen hebben uw steun, sturing en leiderschap nodig. Bij bedrijven waar het (sales)management zich bewust committeert aan het werkelijk verder brengen van hun mensen, zijn de resultaten (juist op niveau 4) veel beter dan bij bedrijven waar managers minder tijd en aandacht vrijmaken voor het tijdelijk extra volgen van hun mensen.

4. Goed, we gaan trainen! Wat zal het rendement zeker verhogen?

Welke factoren dragen direct bij aan het rendement op uw commerciële trainingen? Zeven tips om het rendement op trainingen direct te verhogen.

1. Train op basis van een gekwantificeerd organisatieprobleem én evalueer op data. Kies voor een bureau dat kan meten op niveau 4 en niet alleen goede rapportcijfers van de training overlegt.
2. Laat programma's maken op basis van de te verbeteren competenties. Kies voor een hrd-bureau met een gedegen achtergrond in het verbeteren van competenties.
3. Laat de training niet alleen de medewerker verbeteren, maar vooral de resultaten. Meet op output: Is de prestatie van de medewerker verbeterd?
4. Laat de training goed aansluiten bij de bedrijfsactiviteiten. Uw bedrijf levert hoogwaardige diensten en zorgt voor added value? Kies dan geen 'harde' commerciële training, maar juist een training waarin ruimte is om bijvoorbeeld uw added value tot een hele nauwkeurige propositie terug te brengen.
5. Los blokkades in de (werk)omgeving op. Mensen leren bijvoorbeeld tijdens de training hoe ze met CRM hun relaties verbreden en verdiepen, terwijl in uw bedrijf klantgegevens in Excel worden bijgehouden...
6. Laat de (werk)omgeving voldoende aansturen op de gewenste resultaten. Steun uw mensen in het vasthouden van nieuwe vaardigheden en gedrag en bespreek regelmatig de verwachtingen die u heeft ten aanzien van de resultaten die daarmee gehaald moeten worden.
7. Zorg dat mensen voldoende ruimte hebben om te experimenteren. Coach uw mensen, spreek ze regelmatig in een bilateraal, laat ze experimenteren en (dus) vertrouwd raken met nieuw gedrag en nieuwe vaardigheden. Zorg voor veiligheid, er mogen in het begin best fouten gemaakt worden.

5. Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen die bijdragen aan een hoger rendement op commerciële trainingen?

Waar moet u, al direct bij het eerste gesprek met een trainingsbureau, op letten? De goede bureaus hebben tenminste twee zaken goed op orde. Ze hebben:

- Een visie op de nieuwe generatie prospects en klanten. Uw klanten zijn echt anders aan het worden. We hebben te maken met een nieuwe generatie (de Y-generatie) die heel anders aankijkt tegen werk, inkoopprocessen, nut en behoefte. Die zich op een hele andere manier wil laten beïnvloeden dan vorige generaties klanten. Echt goede commerciële trainingen zijn daarom steeds meer gebaseerd op wetenschappelijke psychologische ontwikkelingen en inzichten. De trainingen waarin uw mensen geleerd wordt om 'in vier stappen naar de behoeftebepaling te komen, in drie stappen tot de afsluiting en vervolgens in 26 stappen bezwaren om te buigen tot kansen' zijn beslist passé. Zingeving is een steeds belangrijker thema binnen commerciële trainingen. Zingeving zorgt voor beweging, voor rendement.
- Een sterke R&D wat tot uiting komt in nieuwe didactiek en nieuwe gereedschappen. Er wordt steeds minder tijd doorgebracht in het 'trainingslokaal'. Waar het kan dus 'weg van het schoolbord'. Het leren vindt voor een deel zo dicht mogelijk bij de dagelijkse werkplek plaats en voor een deel in de tijd die de medewerker zelf kiest. 'blended learning' is een van de methoden om te komen tot echt vraaggericht opleiden. Het is een aantrekkelijke mix van drie elementen waardoor de plaats en tijd van opleiden heel aantrekkelijk en renderend worden:
 - E-learning. De medewerker kan bij u en ook thuis leren door alvast wat theorie door te nemen en opdrachten te maken voordat de werkelijke training begint. Om zo met gerichte vragen te komen



tijdens de training. En om na afloop van de training nog eens te grasduinen, of om juist een heel gericht naprogramma te volgen.

- In de 'klas', bij het schoolbord, als onderdeel van collectief ervaren en de kracht van de groep.
- Op de werkplek, door middel van gerichte opdrachten, intervisie, coaching, et cetera. Als een trainer minder lang voor de groep staat en de groep zelf minder lang uit zijn declarabele uren wordt gehaald, neemt het rendement toe. Er hoeven minder euro's te worden terugverdiend.

Weten omzetten in doen

Goede bureaus zijn voortdurend bezig om leren aan te vullen met ervaren. Ze bieden meer aan dan alleen tekst. Ze bieden filmpjes aan (ook door de deelnemers zelf gemaakt), interactie met andere leden van de trainingsgroep door middel van een eigen forum, ze maken opdrachten die door de trainer periodiek worden verstrekt. Of ze maken zelf opdrachten die ze op maat kunnen samenstellen. U hebt als manager ook toegang tot de online omgeving en dus zicht op ontwikkelingen. Het leren is daardoor veel dynamischer en leuker. En daarmee vergeten we bijna een van de belangrijkste factoren van rendement: hoe leuker, afwisselender en meer grensverleggend het leren, hoe groter de kans dat uw mensen het 'weten' omzetten in 'doen'. En daar gaat het toch om? Doen, beter presteren, rendement behalen op uw investering. Zo komen we terug bij de kop van dit artikel: Commerciële training rendeert! Toch? Het antwoord op deze vraag is: vaak wel, soms niet. Er is niet één, verlossend antwoord. Dit artikel geeft een set met overwegingen die u in staat stelt om uzelf en uw bureau uit te dagen. Om samen renderend onderweg te gaan! Een goede reis gewenst!

GITP Organisatieontwikkeling & Training is een hrd-adviesbureau dat zich richt op het geven van inzicht en het ontwikkelen van organisaties en talenten van mensen. GITP heeft met 320 medewerkers zestien vestigingen in drie landen.



door Jan-Willem Seip

Nieuwe klanten en nieuwe opdrachten zijn vrijwel altijd welkom. Daarom leest u in elk nummer van *Sales Management* een inhoudelijk en praktisch toepasbaar artikel over de meest succesvolle en bewezen manier om aan nieuwe opdrachten te komen: netwerken!

Verplichtingen voor netwerkclubleden

Regelmatig krijg ik de vraag of je lid moet zijn van een netwerkclub om te kunnen netwerken? Nee. Netwerken kan vrijwel altijd en overal. Op alle plekken waar mensen zijn. En lid zijn van een netwerkclub brengt verplichtingen met zich mee.

Wat bezielt ze?

Er zijn diverse verkopers, salesmanagers en directeuren die een paar keer per week naar een netwerkavond of -borrel gaan. Om van de netwerkcontbijten en lunches maar niet te spreken. Ik ken ondernemers die hiervoor vier à vijf keer per week van huis zijn. Wat bezielt ze? Blijkbaar is er iets wat ze drijft om erheen te gaan. Als ik zou vragen naar de reden, zal het veelgehoorde antwoord zijn: "opdrachten".

Ik netwerk omdat...

Ga voor uzelf na waarom u naar netwerkbijeenkomsten gaat. Gaat u er naar toe om opdrachten binnen te halen? Ik hoop het niet, want dan keert u gedesillusioneerd huiswaarts. Realiseer u dat ruim 80% van de aanwezigen op een netwerkbijeenkomst op zoek is naar nieuwe opdrachten en dat circa 75% van de aanwezigen aangeeft niet op zoek te zijn naar leveranciers. Want wie gaat er nu naar een netwerkbijeenkomst met als doel: ik ga daar op zoek naar een goede coach om mijn timemanagementprobleem op te lossen? Ik hoop dat u andere drijfveren heeft om een netwerkbijeenkomst te bezoeken dan opdrachten scoren. Denk aan gezelligheid, het heerlijk vinden om mensen te zien, te bekijken, te bevragen, te willen helpen.

Jan-Willem Seip is Oefenmeester in klantcontact. Hij schrijft en spreekt hier ook veel over. In de weekenden laat hij als DJseipie de mensen dansen.

'Bezint eer ge begint'

Bezoekt u een netwerkbijeenkomst, 'bezint dan eer ge begint'. Ga niet lopen jagen. Richt u op de ander. Wees geïnteresseerd in de ander. Zet uzelf op de tweede plaats. Koppel mensen uit uw netwerk aan anderen. Heb er plezier in om met anderen te praten, lol te hebben en een relatie op te bouwen.

Als u overal kunt netwerken waar mensen zijn, waarom zou u dan nog naar een netwerkclub gaan? Gezien de grote aantallen netwerkclubs in Nederland met soms tweehonderd tot meer dan duizend leden moet er iets zijn wat mensen drijft om erheen te gaan. Het is wel zo dat als u lid bent of wordt van een netwerkclub, u er (vrijwel) altijd heen moet gaan. Iemand die lid wordt en twee bijeenkomsten per jaar bezoekt kan niet de benodigde vertrouwensband met anderen opbouwen. En dat is nu eenmaal een voorwaarde om later – eventueel – zaken te kunnen gaan doen.

Positieve resultaten

Hoe langer iemand lid is van een netwerkclub, hoe groter de kans is dat dit positieve resultaten oplevert. Reken er niet op dat u na een paar bijeenkomsten al opdrachten (via via) binnenhaalt. Een jaar lidmaatschap en enkele bezoeken aan bijeenkomsten kunnen daar wel overheen gaan. Bent u twee jaar lid van een netwerkclub en hebt u met plezier vrijwel alle bijeenkomsten bezocht, evalueer dan eens of dit u de 3 F's van het netwerken heeft opgeleverd: fun, fans en florijnen.

De Net Promotor Score voor het mkb

De ontwikkelingen rondom de Net Promotor Score (NPS) stonden de afgelopen jaren niet stil. Steeds meer bedrijven passen NPS toe, waarbij de vraag centraal staat: in welke mate zou u mijn bedrijf aanbevelen aan anderen? De score die dat oplevert is meer en meer leidend voor marketeers en directeuren. Ook Kadenza, specialist op het gebied van business intelligence, zette NPS in om zich te verbeteren.

door Ellis Akkermans

De NPS schuift eigenlijk alle klanttevredenheidsonderzoeken aan de kant en stelt dat je slechts één vraag hoeft te stellen aan de klant, namelijk: 'in welke mate zou je mijn organisatie aanbevelen aan collega's, vrienden en kennissen?' De NPS blijkt nauw samen te hangen met de groei van een bedrijf. Als onderdeel van uw salesstrategie kan het dus van essentieel belang zijn die 'promotors' van uw bedrijf voldoende handvatten te bieden om uw bedrijf te promoten (zie kader). In de beginjaren van de NPS waren het vooral de (Amerikaanse) multinationals en grote merken die zich aan het meten hiervan waagden (zoals Apple, eBay). Maar ook in Nederland is de NPS inmiddels in opkomst. Zo blijkt Philips als early adaptor al sinds 2006 een echte aanhanger en ook ING en Ziggo wagen zich sinds twee jaar aan deze vorm van klantonderzoek. Het mkb blijft nog een beetje achter als het gaat om het toepassen van de NPS. Kadenza, consultancypartij op het gebied van business intelligence, laat echter zien dat ook Nederlandse mkb-ondernemingen de NPS kunnen inzetten om hun salesactiviteiten te ondersteunen en weet daar goede resultaten mee te behalen.

Metten in het bloed

Kadenza is zeseneenhalf jaar geleden opgericht door Jeroen Blankendaal en Erik Leene. Het bedrijf was in 2008 winnaar van de landelijke Young High Growth Awards en heeft zo'n tachtig consultants in dienst.

De klanten van Kadenza bevinden zich in verschillende branches, waaronder financiële dienstverlening, retail, automotive en logistiek. Kadenza is specialist op het gebied van Business Intelligence (BI). Het verzamelen, meten en analyseren van gegevens is voor het bedrijf dan ook geen onbekend terrein. In de praktijk komt het erop neer dat ze ondernemingen zicht op informatie geven, informatie die bedrijven nodig hebben om hun bedrijfsresultaten te verbeteren. Erik Leene legt uit dat daarbij niet alleen IT-vraagstukken worden opgelost, iets wat vaak wordt gedacht over het vakgebied BI. "We focussen ons veel meer op organisatievraagstukken. Klanten vragen daarbij om middelen om effectiever te sturen, te meten en te controleren. De Net Promotor Score is een positieve benadering van klanttevredenheid. Waar in

de gangbare klanttevredenheidsonderzoeken de nadruk ligt op wat er niet goed ging, is de NPS een methode die uitgaat van het positieve, het 'wat doen we goed?' en 'wat kunnen we nog beter doen?' Dat is een manier van onderzoek die goed bij ons past. Wij halen dagelijks de juiste informatie uit organisaties naar boven om daarmee hun prestaties in de toekomst te verbeteren. Omdat we zelf ook op zoek waren naar handvatten om onze dienstverlening als geheel te optimaliseren, gebruiken we de NPS om dit duidelijk te krijgen."

Het onderzoek

Het NPS-onderzoek wordt uitgevoerd door ExplorarE, een extern onderzoeksbureau. Dit bureau is gespecialiseerd in kwalitatief onderzoek binnen de zakelijke markt. Op deze manier blijft ook de objectiviteit van het onderzoek gewaarborgd. Kadenza benadert al haar klanten in eerste instantie zelf, waarna ExplorarE de klanten bezoekt voor uitgebreide een-op-eengesprekken. Leene: "Samen met het onderzoeksbureau hebben we voor deze uitgebreide aanpak gekozen om tot een bepaalde nulmeting te komen. Klanten wordt dus niet louter die ene vraag gesteld, maar zij krijgen ook vervolgvragen voorgelegd die ingaan op het waarom van hun antwoord." Naast dat er een inhoudelijke debriefing plaatsvindt over datgene wat er geleverd is, wordt de klant dus ook gevraagd om uitgebreider over zijn ervaringen met Kadenza tijdens het gehele traject te spreken. Het uiteindelijke doel is om te komen tot het antwoord op die ene vraag: hoe waarschijnlijk is het dat de klant Kadenza zou aanbevelen aan een vriend of collega? ExplorarE sprak sinds het startpunt van het onderzoek, zes maanden geleden, inmiddels met twintig relaties. Leene: "We hebben onderzoek gedaan op contactpersoonniveau. Dit maakt dat het resultaat van het onderzoek genuanceerder is. Een financieel directeur heeft natuurlijk een andere kijk op de dienstverlening dan een IT-manager. We vinden het belangrijk om verschillende betrokkenen binnen één bedrijf naar hun ervaringen te vragen."

Het resultaat

Kadenza behaalde een eerste NPS van 56%. De verwachting is dat wan-



Erik Leene: "De NPS helpt ons om onze klantgerichte cultuur verder te ontwikkelen"

neer er met alle huidige klanten is gesproken, de score zal uitkomen op ongeveer 40%. Vanaf dat moment kan Kadenza dan heel gericht aan het werk om deze voor NPS-begrippen hoge score verder omhoog te brengen.

Leene: "In de eerste selectie van twintig relaties waren de uitkomsten enerzijds een bevestiging van wat we vermoedden, maar anderzijds kregen we ook al snel nieuwe inzichten. Het onderzoek staat natuurlijk stil bij de tevredenheid over onze dienstverlening, maar geeft ook informatie over ons imago, onze concurrentie en – heel belangrijk voor ons – onze mensen. Wij gebruiken de uitkomsten bij de ontwikkeling van onze commerciële aanpak, maar ook bij het opstellen van het financiële en hr-beleid."

Kadenza ontving een zeer hoge waardering voor professionaliteit, kennis en kunde. Veel bedrijven kozen mede voor Kadenza vanwege hun onafhankelijke karakter. De klantrelatie bleek doorgaans open en eerlijk en werd door de respondenten als goed bestempeld. Ook de hoge responsnelheid van alle medewerkers wordt als positief ervaren. "Dat zijn natuurlijk fantastische uitkomsten", aldus Leene. "Maar er is ook ruimte voor verbetering. Onze relaties wezen ons erop dat ze zich graag laten verrassen met proactief ongevraagd advies. Zowel in de offertefase als tijdens de uitvoering van de werkzaamheden."

Het begin

Toch is de NPS-score voor Kadenza slechts het begin. Leene: "Na de analyse is het belangrijk om te achterhalen waarom bepaalde klanten bepaalde antwoorden gaven. Waarom beveelt u ons (niet) aan? En wat hebt u nodig om ons bedrijf de volgende keer wel te promoten bij uw vrienden, familie en collega's? De antwoorden op deze vragen bieden aanknopingspunten om klantontevredenheid te vertalen naar concrete verbeteringen. Daarbij is het erg belangrijk dat de informatie snel op de juiste plaatsen binnen de organisatie terechtkomt, zodat de betrokken medewerkers direct actie kunnen ondernemen."

Na afloop van de interviews werden alle uitkomsten van het onder-

zoek dan ook direct besproken met de teammanagers en de afdeling sales van Kadenza. In het geval van specifieke kritiekpunten konden zij daarop contact met de klant opnemen. Leene: "Klanten zijn open en eerlijk en geven vaak sneller feedback aan een externe onderzoeker dan aan iemand van de afdeling sales, die doorgaans sociaal wenselijke antwoorden krijgt. Natuurlijk kregen we ook negatieve reacties. Maar we zijn er juist op gebrand om ook die klanten deel te laten nemen die op voorhand al negatief waren, zodat we optimaal kunnen leren van fouten. De trajecten die we bij klanten doorlopen zijn vaak van langere duur. De eerste twintig klanten geven dan ook al een prima en realistisch beeld van de kwaliteit van onze dienstverlening."

"Het doel is continu bezig te zijn om van elke klant een promotor voor ons bedrijf te maken"

Bedrijfscultuur

Het onderzoek gaf Kadenza ook meer informatie over de eigen medewerkers. Leene: "Deze informatie vinden we het meest waardevol. Zo is het prettig om te weten of het wel of niet klikt tussen een bepaalde medewerker en een klant. Dat zegt niets over de kwaliteit van de dienstverlening, maar wel of er meer uit een samenwerking kan worden gehaald of niet. Daar kun je direct op sturen en samen met de medewerkers werken aan verbetering. Niet alleen voor onze dienstverlening aan de klant, maar ook voor het salesteam. Alle medewerkers maken tenslotte deel uit van wat Kadenza te bieden heeft. Wat betreft het salesteam kwam naar voren dat we in het acquisitietraject nog beter rekening kunnen houden met de cultuur van de nieuwe klant. Juist met onze mensen kunnen wij ons onderscheiden van grote spelers op de markt. Wat ons betreft is de investering in medewerkers een cruciale factor voor succes."

Kadenza haakt hiermee in op de meest actuele interpretatie van de NPS, namelijk de inzet van de score als pragmatisch instrument om de bedrijfscultuur te optimaliseren. "De NPS helpt ons om onze klantgerichte cultuur verder te ontwikkelen. Het doel is continu bezig te zijn om van elke klant een promotor voor ons bedrijf te maken. En dat doen we met het hele bedrijf, niet alleen binnen de marketing- en salesafdeling. De omslag naar een promotorcultuur is een flinke opgave die valt of staat met het raken van medewerkers en management. Motiveren en het breed uitmeten van successen vormen daarbij een belangrijk onderdeel.

In het vervolg worden alle klanten waarbij een traject is afgerond, benaderd voor deelname aan het onderzoek", legt Leene uit. "De NPS is dus geen jaarlijkse terugkerende activiteit, maar een continu proces. Uiteraard houden we er rekening mee dat ons onderzoek maatwerk is. Elke klant en elk contactpersoon heeft zijn of haar eigen mening en wensen ten aanzien van onze dienstverlening. Klanten waren in ieder geval bijzonder enthousiast over deze aanpak. Het leverde ons al meerdere nieuwe interne opdrachten op."

bied meerwaarde!

Als ondernemer weet je dat je moet concurreren met onderscheidend vermogen. Maar hoe kun je dat nu specifiek omschrijven en pragmatisch toepassen in sales? Meerwaarde bieden, wat is dat eigenlijk? Sales Management komt met concrete voorbeelden.



door Menco Erenst

Schuddende bureaus

Faktor 50 te Arnhem staat landelijk bekend als een van de eerste en grootste makelaars in drukwerk. Wat veertien jaar geleden begon met het maken van promotieposters voor eigen feestjes groeide uit tot een succesformule waar nu duizenden bedrijven gebruik van maken. De gedreven en sympathieke eigenaar is Stuart Samson. Hij bouwde zijn drukkerij Faktor 50 vanuit zijn zolderkamer op. "Mijn geheim? Keuzes maken en gas geven", aldus de energieke Stuart Samson.

Aanvankelijk allemaal hobby?

"Ja, de eerste poster die ik ontwierp en liet drukken, was er een voor mijn eigen feest. Ik organiseerde feesten in Arnhem. Het promotiemateriaal voor die evenementen maakten mijn voormalige compagnon en ik zelf. Dat er aan ontwerpen en drukken bij veel meer ondernemers behoefte was, realiseerde ik me toen nog niet. Het was allemaal hobby. Tot diep in de nacht zaten we om beurten achter mijn computer op zolder. Ik werkte toen nog als sportinstructeur bij defensie."

Schuddende bureaus

"Ik weet nog dat we de eerste twee jaar aan zelfgemaakte bureaus zaten te werken. Als je met de muis bewoog, moest je met je andere hand zorgen dat de tafel niet begon te schudden. Geleidelijk aan kregen we steeds meer opdrachten. Dit kwam hoofdzakelijk omdat we een van de weinigen waren die voordelig drukwerk van goede kwaliteit op korte termijn konden leveren."

Prijformule?

"Ja, met onze slogan 'de goedkoopste in drukwerk' wisten we veel trouwe klanten aan ons te binden. Onze grote doorbraak kwam toen we een zwartgele advertentie in een Dance Magazine plaatsten. Onder onze slogan stond fl. 299,- voor A6 flyer (noot redactie: destijds een spotprijs). We konden het werk nauwelijks aan. We hadden toen een telefoonmodem van 32 Kb die maandenlang 24 uur per dag stond te knippen. Klanten kwamen zelfs met floppy disks vanuit Ameland en Limburg naar Arnhem om

hun drukwerk door Faktor 50 te laten verzorgen."

Gas geven

"Binnen twee jaar hadden we zo veel opdrachten, dat onze medewerkers over dozen drukwerk naar hun kantoor moesten kruipen. Dat ging zo niet langer. Bovendien kon ik mijn werk niet langer combineren met het ontwerpen en drukken van posters. Ik besloot te stoppen met mijn baan, een kantoorpand te zoeken en gas te geven met mijn bedrijf."

Voorbeeld voor anderen?

"Onze formule waarbij we drukwerkopdrachten combineren en onderbrengen bij professionele drukkerijen in binnen- en buitenland is niet onopgemerkt gebleven. Toen Faktor 50 bleef groeien werd het een voorbeeld voor anderen. Als je succes hebt, gaan bedrijven je nu eenmaal nadoen. Maar nog steeds zijn we een van de grootste full-service makelaars in drukwerk."

Alles in huis

"Ik wil altijd een mooi product leveren. Bovendien snel en tegen voordelige tarieven. Veel van onze klanten van het eerste uur zijn hierdoor nog steeds klant. Belangrijk verschil met de huidige generatie internetdrukkerijen is dat wij altijd met de klant meedenken voor een optimaal eindproduct. We hebben alles in huis om een goed drukwerkproduct te leveren, zoals eigen ontwerpers en desktoppublishers. Maar het meedenken met onze klanten gaat verder. Via ons enorme zakelijke netwerk brengen we onze klanten ook onderling met elkaar in contact. Het is een kwestie van gunnen en op die manier blijven klanten ons trouw."

Faktor 50 heeft een onderscheidende drukwerkformule neergezet waarbij drukwerk van een goede kwaliteit snel en voordelig wordt geleverd. Door gebruik te maken van een slimme prijs- en distributiestrategie heeft Faktor 50 een gat geslagen met de traditionele drukkerijen. En dat alles dankzij een knap staaltje ondernemerschap. Stuart Samson maakte de juiste keuzes op het juiste moment en kon snel accelereren door gas te blijven geven.

Mr. Menco Erenst, directeur van consultancybureau Winning Business Only in Arnhem, helpt ondernemers met het optimaliseren van salestrajecten. Daarbij staan de strategische aanpak van offertes/tenders en het 'hard' maken van onderscheidend vermogen centraal.



Stuart Samson: "Keuzes maken en gas geven."

door Jan Vermeiren

Meer dan 2 miljoen Nederlanders en 750.000 Belgen gebruiken LinkedIn. Daar zitten veel salesprofessionals tussen, maar ook hun (potentiële) klanten. Velen gaan er echter terughoudend mee om en stellen zich de vraag: wat kan ik er nu eigenlijk mee? Dat terwijl het netwerk specifiek in een commerciële omgeving prima van pas kan komen. Daarom biedt *Sales Management* u elke maand een aantal praktische tips hoe u LinkedIn kunt gebruiken als een krachtige ondersteunende tool.

LinkedIn Company Profiel

LinkedIn heeft de laatste maanden een aantal extra functies toegevoegd aan het LinkedIn Company Profiel. Vroeger kon een organisatie enkel een omschrijving inbrengen en werd de rest van het Company Profiel ingevuld met gegevens van de persoonlijke LinkedIn Profielen van de medewerkers. Tegenwoordig kan er veel meer met het LinkedIn Company Profiel. Ik neem hier de belangrijkste aspecten vanuit verkoopogpunt onder de loep.

LinkedIn Products & Services Overview

Er is een subsectie onder het Company Profiel waar u de producten en diensten die uw organisatie aanbiedt kunt beschrijven. LinkedIn is zelfs nog een stapje verder gegaan: u kunt deze pagina aanpassen aan degene die uw Company Profiel bezoekt: een zzp'er uit de textielsector in Amsterdam kan bijvoorbeeld een andere pagina te zien krijgen dan een hr-manager uit de banksector in Duitsland.

Lead Generation via Products & Services

Onder 'Products' kunt u een afzonderlijke pagina aanmaken van elk product of elke dienst die u aanbiedt. Niet alleen kunt u elk product en/of elke dienst meer in detail beschrijven en er op die manier meer aandacht aan geven, u kunt ook voor elk product een YouTube-video uploaden en een promotie toevoegen. Ik raad u aan om deze promoties te gebruiken als lead generation tool: gratis tips of een sample zodat de drempel laag is om meer over dit product en/of deze dienst te weten te komen.

Een extra tip: spreid het uploaden van producten en diensten uit over een aantal weken. De reden hiervoor? Elke keer als er een update is vanuit het Company Profile, komt dit in de Network Updates van alle 'followers' van uw organisatie terecht. Zo wordt hun aandacht met tussenpozen iedere keer op uw organisatie gevestigd.

Verwacht er niet te veel van, maar elk moment dat u extra zichtbaarheid kunt creëren, is meegenomen!

Een extra effect dat u misschien ten deel zal vallen is dat u door uw YouTube-film beter door zoekmachines wordt gevonden. Ik verwacht overigens dat het gebruik van YouTube-filmpjes op Company Profielen zal leiden tot meer professioneel gebruik van YouTube. En aangezien YouTube momenteel de tweede meest gebruikte zoekmachine is, kan dit extra zichtbaarheid voor u met zich mee brengen.

Aanbevelingen producten en diensten

In het vorige nummer van *Sales Management* beschreef ik de zin en onzin van recommendations die betrekking hebben op individuen. Nu zijn er dus ook recommendations mogelijk voor producten en/of diensten en dit heeft een aantal voordelen. Ten eerste hoeft iemand niet in de eerste graad gelinkt te zijn met een accountmanager om een aanbeveling te kunnen schrijven. Ten tweede is een product en/of dienst de verdienste van een heel team, niet van een of een paar personen die meer in de belangstelling staan of de aanspreekpersoon zijn van de klant. Dit soort aanbevelingen zijn trouwens van een andere orde dan de persoonlijke aanbevelingen. Ten derde gaat het om de kwaliteiten van een product en/of dienst. Bij een persoonlijke aanbeveling gaat om de kwaliteiten van een persoon.

Tot zover de kracht van een LinkedIn Company Profiel. In de volgende aflevering deel ik met u hoe u video kunt gebruiken in uw persoonlijk profiel.

Jan Vermeiren is oprichter van bureau Networking Coach en auteur van de boeken 'Let's Connect!' en 'Hoe LinkedIn nu ECHT gebruiken'. Samen met zijn team verzorgt hij presentaties en opleidingen op het vlak van online en offline netwerken en referrals. Hij opereert vanuit Rumst in België en is tevens actief in Nederland.

Literatuur:

Vermeiren, J., *Hoe LinkedIn nu ECHT gebruiken, Step by Step Publishing*, 2009. Vraag een gratis light versie van dit boek aan via www.hoe-linkedin-nu-echt-gebruiken.com.

“Salesmanagers halen kansen uit uitspraken”

In deze serie blikken absolventen van het opleidingsprogramma Sales Leadership van de Rotterdam School of Management terug op deze opleiding. Ook vertellen zij over hun eigen salesaanpak. Annette Schenk, docent aan Saxion Hogescholen: “Ik heb geleerd een verkoopgesprek op te bouwen.”

door Jaap van Sandijk

Annette Schenk is een beetje een buitenbeentje in deze serie. Dat was ze ook tijdens de Sales Leadership opleiding. Schenk is namelijk van huis uit geen salesprofessional, maar docent Communicatie aan Saxion Hogeschool. Daarnaast heeft ze, samen met haar man, het bedrijf VPI. Dit bedrijf is gespecialiseerd in trainingen en communicatie (verzorgd door Schenk) en in consultancy en de vervulling van interim-functies (waarvoor haar man verantwoordelijk is). Toch is de reden waarom ze de opleiding Sales Leadership heeft gedaan, zeer legitiem: “Vanuit mijn schrijf- en communicatieachtergrond ben ik benaderd om een boek te schrijven over Sales Leadership”, vertelt Schenk. “Een boek dat zich niet alleen richt op sales- en accountmanagers, maar ook op HBO-studenten. Ik heb toen gezegd: graag, maar dan wil ik ook die opleiding doorlopen. Dan weet je waarover je schrijft. Je loopt dan tegen dezelfde problemen aan als je lezers en herkent dingen veel beter.”

De docent doorliep in 2009 met succes het volledige traject, inclusief het schrijven van de scriptie. Inhoudelijk vond ze genoeg raakvlakken, want in haar eigen werkomgeving (de commerciële poot van Saxion en haar eigen bedrijf VPI) lagen voldoende uitdagingen op salesgebied.

“Je moet je targets halen. Maar daardoor kom je aan je eigen ontwikkeling niet toe.”


Bewonderenswaardig

Maar wat viel Schenk nu eigenlijk het meest op tijdens het opleidingsprogramma? “De liefde voor het vak waarover alle deelnemers

beschikken. En de diversiteit die je ziet binnen deze beroepsgroep. Die is groter dan in de meeste andere beroepsgroepen.” Schenk kenschetst de salesmanager: “Wat hij goed kan is praten. Zelfs over niets. Dat is bewonderenswaardig. En alle salesmanagers hebben dezelfde vorm van humor – een vorm die zich niet richt op een specifieke categorie, maar op grote groepen. Wat me ook opviel tijdens de opleiding: ze halen kansen uit uitspraken. Waar anderen denken: wat een leuk gesprekje, weten salesmanagers die gesprekken te vertalen naar het bieden van mogelijkheden.” Met andere woorden: de luistervaardigheid is goed ontwikkeld? “Salesmanagers >

Hoe profileer ik mezelf als salesmanager?

Korte termijn denken, targets halen: hoe zorg je er als salesmanager voor dat je je in die waan van de dag toch goed kunt profileren bij je leidinggevende(n)? En wel zodanig dat je daardoor meer zelfstandigheid ontwikkelt in je functie en dus daadwerkelijk beschikt over sales leadership? “Meet hoe trouw je klanten zijn. Daar zijn eenvoudige modellen voor”, zegt Annette Schenk. “En ten tweede: maak alles wat je doet bespreekbaar. Vertel je leidinggevende wat je doet, waarom je dat doet en wat je van plan bent. Het gevolg? Als je een functionerings- of voortgangsgesprek hebt, weet je leidinggevende al waar je mee bezig bent en heeft hij op een aantal momenten al ‘ja’ gezegd. Zo ontstaat een heel andere relatie, waardoor je de mogelijkheid krijgt om aan de lange termijn ervan te werken.” Schenk adviseert dan ook: “Pak je momenten, tijdens de bilats – de kleine tussendoortjes – en ook tijdens vergaderingen. Toon dat je oplossingsgericht bent en strategisch kunt denken.”



Annette Schenk:
"Geleerd om een verkoopgesprek
rustig op te bouwen."

moeten beschikken over empathisch vermogen en inderdaad goed kunnen luisteren”, antwoordt Schenk, “maar dan vooral vanuit een bepaalde context. Want je moet ook jezelf kunnen onderscheiden als gesprekspartner. En dat is weer een andere vaardigheid die je in huis moet hebben.”

Schenk betreurt het dat veel salesmanagers moeten functioneren in een korte termijnomgeving. “Je moet je targets halen. Maar daarvoor kom je aan je eigen ontwikkeling niet toe. En dat is weer in tegenspraak met accountmanagement, waarin de salesmanager juist een langere termijnrelatie moet onderhouden. Aan vragen als ‘waar wil je naar toe werken’, ‘hoe kan je jezelf verbeteren’, komen ze niet toe. Tijdens voortgangs- en functioneringsgesprekken blijft het toch vooral gaan over targets en de korte termijn. Dat is jammer. Er is nog veel te verbeteren.”

Juist op dat gebied van verbeteren speelt Sales Leadership volgens haar een belangrijke rol. “Als je eigen organisatie je die mogelijkheden niet of onvoldoende biedt, is dat opleidingsprogramma een uitkomst. Je krijgt een spiegel voorgehouden, kijkt naar andere mensen en bent weg van de waan van de dag. De onderdelen interview en leiderschap halen echt essentiële dingen in je naar boven. Ik vind het bijzonder dat een aantal mensen uit mijn lichte tijdens of kort na de opleiding een baan heeft gevonden die beter past bij hun ambities. Kennelijk wisten deze veelbelovende mensen, voordat ze zich voor de opleiding opgaven: ik ben toe aan iets anders, iets meer diepgaands.”

Verkoopgesprek

Persoonlijk heeft Schenk het opleidingsprogramma als positief ervaren. “Ik heb er veel van geleerd. Als mede-eigenaar van VPI ben ik zelf natuurlijk ook salesmanager. Omdat ik van nature nogal ongeduldig ben, heb ik de neiging om in een eerste gesprek gelijk te laten zien wat ik waard ben. Nu heb ik geleerd om zo’n verkoopgesprek rustig op te bouwen. Ik smeer dat zelfs uit over meerdere gesprek-

“Waar anderen denken: wat een leuk gesprekje, weten salesmanagers die gesprekken te vertalen naar het bieden van mogelijkheden”

ken. Ik merk dat je door goed te luisteren klanten ook andere diensten kunt aanbieden. Laatst was ik bij een zorgorganisatie waar ik de medewerkers moest leren een rapport te schrijven. Dankzij door de zorgvuldige opbouw van het verkoopgesprek en door goed te luisteren ontdekte ik dat de organisatie een probleem had met agressie onder cliënten. En zo kon ik ook een cursus ‘Omgaan met agressie’ aanbieden.”

Over Annette Schenk

Annette Schenk studeerde af als Neerlandicus in 1983. In deze crisisperiode startte ze een eigen onderneming (VPI) die zich specialiseerde in het geven van Nederlandse taal aan buitenlandse werknemers. Later gaf ze ook les aan buitenlandse managers van bedrijven, waaronder Shell. Onder tussentijd ging ze op freelance basis als docent aan de slag bij Saxion Hogescholen. Daar krijgt ze in 2005 een vaste aanstelling als docent schriftelijke en mondelinge Communicatie. Inmiddels is ze daar als adviseur ook actief met de reorganisatie van de commerciële (verkooptak) van de organisatie. Samen met haar man runt ze daarnaast nog steeds VPI. Ze ontwikkelde onder meer een rapportageformat voor een gezondheidsorganisatie dat is geaccrediteerd door diverse beroepsgroepen. Voor Sales Leadership schreef ze een management- annex studieboek. Het boek zal onder meer worden ingezet tijdens het Sales Leadership opleidingsprogramma. In het boek wordt uitgelegd welke stappen salesmanagers moeten nemen op de weg naar accountmanagement en hoe salesmanagers autonomie en leiderschap kunnen nemen, zonder daarbij afhankelijk te zijn van derden. Het boek komt naar verwachting uit in december 2011 of januari 2012.

De scriptie van Schenk gaat over het verbeteren van de commerciële tak van Saxion, die trainingen aan diverse beroepsgroepen verkoopt. “Die afdeling kreeg te maken met een terugloop. Uit mijn analyse bleek dat de verkeerde mensen op de verkeerde functies zaten, dat er veel reactieve in plaats van proactieve verkoop was en dat de cursussen op de verkeerde manier werden aangeboden. Er was veel standaardwerk, terwijl klanten juist maatwerk willen. Ik heb daarom aanbevelingen gedaan de verbetering van deze afdeling en werk mee aan de praktische uitvoering. Binnenkort ga ik ook trainingen geven aan de twaalf medewerkers van deze afdeling.” Bij de reorganisatie van de afdeling moet ze de nodige blokkades omver werpen. “Bij elke verandering is er weerstand”, weet ze. “Daarbij moet je keuzes maken: vertel ik iets met respect, of zeg ik rechtstreeks waar het op staat. Bijvoorbeeld als het gaat om het verplaatsen van medewerkers. De grootste kunst is om iemand zelf te laten inzien dat hij of zij niet geschikt is voor een bepaalde functie.”

Het scriptieonderwerp, de analyse van de commerciële organisatie, heeft veel losgemaakt in de docent. “Ik zou daar graag in verder willen. Ik vind het heel boeiend om aan de hand van een aantal bouwstenen – zoals klantsegmentatie, business development en gesprekken met klanten – een analyse van een onderneming te maken en vervolgens aanbevelingen te doen voor verbeteringen.”

Jaap van Sandijk is freelance journalist en vaste medewerker van Sales Management.

Dit artikel is het vierenvijftigste in een serie over strategische verkoop, waarin deelnemers aan het opleidingsprogramma Sales Leadership van Rotterdam School of Management (en in het verleden van Nyenrode Business Universiteit) vertellen over hun praktijk met complexe commerciële trajecten, vaak ook in een internationale context met grote klanten.



Deze coachingsessie wordt u aangeboden door Paul van den Hoven, oprichter van Sellvision in IJsselstein. Sellvision ondersteunt managers en hun teams in het bekijken en scherp houden van kennis en vaardigheden voor vraaggerichte verkoop en optimale besteding van verkooptijd.

Kant-en-klare coaching in nog geen half uur!

Hoge werkdruk vraagt om snelle en praktisch toepasbare oplossingen als het gaat om het aansturen en begeleiden van uw verkopers. In minder dan een half uur een specifiek aandachtsgebied van sales in uw team aanpakken? Het kan. Sales Management biedt u elke maand een kant-en-klare coachingsessie, telkens over een andere verkoopuitdaging. Ready-to-go! Elke aflevering voorziet in een korte onderbouwing, gerichte suggesties en een oefening die u met uw team kunt doen tijdens de volgende vergadering of bijeenkomst.

Komen uw mensen aan tafel?

Het hebben van een goede aanleiding maakt het prospecteren veel gemakkelijker en effectiever. Als ik met verkopers praat is bijna altijd het aan tafel komen bij een prospect een issue. Wat veelal ontbreekt is een discipline en cultuur om met regelmaat aan leadgenererende acties te werken. Herkenbaar? Het gevolg is dat verkopers om de haverklap met een opdrogende pijplijn kampen. Met de daarbij behorende tal van nadelige effecten.

Hoe voorkomen we dit? De juiste mix van prospectactiviteiten en een keiharde discipline als het gaat om het regelmatig uitvoeren van deze activiteiten zal leiden tot een constante stroom van verkoopkansen. Met alle positieve effecten vandien. In onze workshops komen deelnemers tot een mix van activiteiten waarin zij een proactieve rol spelen. Neem het netwerken. Dat kun je passief of actief doen. Actief is wanneer u zichzelf voorbereidt door de deelnemerslijst op te vragen en te selecteren wie u wilt spreken. Om vervolgens tijdens het event actief af te stappen op deze mensen en aan te sturen op een concrete afspraak. En na het event de opvolging te doen.

Omdat ik geloof in 'slik-je-eigen-medicijnen', geef ik altijd een voorbeeld van mijn eigen prospecting mix op basis waarvan deelnemers hun eigen mix samenstellen:

- Actief verwijzingen (referrals) vragen bij klanten en dat bijhouden in een bestand.
- Samenwerken met partijen die in de ogen van uw klanten complementair zijn.
- Zelf seminars en open sessies organiseren voor uw doelgroep(en).
- Gericht mailings versturen en nabellen.
- Gericht netwerken in uw doelgroep.
- Uzelf wekelijks vrijmaken/-houden voor belblokken.
- Presentaties/pitches geven op events van derden.
- Bellen naar aanleiding van artikelen in business- en vakbladen.

Uiteraard hangt de mix af van uw type product/dienst, de grootte van uw klantenbestand en de omvang van uw doelgroep. Welke mix past u toe op uw klanten en prospects?

Teamoefening

Vraag in uw teammeeting wie er wel eens kampt met een opdrogende pijplijn (dat weet u uiteraard al) en wat er dan gebeurt. Zet alle typen prospectactiviteiten onder elkaar op een flip-over en laat per teamlid een vink zetten bij welke activiteiten ze gebruiken in de dagelijkse praktijk. En dat met concrete voorbeelden.

Laat ze kiezen wat volgens hen het best past bij hun doelgroep en laat ze dit uitwerken in een concrete tijdsindeling per week/maand. Vraag hoe u daarop mag toezien en wat u gaat doen als ze zich daar niet aan houden. En biedt uiteraard coaching daar waar gewenst. Succes en veel plezier!

Commerciële kansen creëren met sociale media

Sociale media zijn er niet alleen voor de gezelligheid. De nieuwe communicatiekanalen bieden wel degelijk commerciële kansen voor wie er de weg weet. ‘Gewoon aan de slag gaan’, lijkt het beste advies aan wie nog koudwatervrees heeft. Waarbij het wel handig is om te weten van de do’s en don’ts. Dit artikel neemt er een aantal onder de loep. En gelukkig zijn er goede handboeken.

door Lydia Lijkendijk

De manier waarop mensen met elkaar communiceren verandert razendsnel. Er valt een verschuiving te signaleren in de richting van het zogenaamde ‘internetdenken’, met als belangrijkste verschijnsel de opkomst van sociale media. Hyves, Facebook, LinkedIn, YouTube en Twitter zijn niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Deze ontwikkeling heeft gevolgen voor de manier waarop mensen in het leven staan. Niet zozeer door het middel ‘sociale media’ maar door de gevolgen ervan. Dankzij Twitter kan iedereen elk moment communiceren met de rest van de wereld. Net als in ouderwetse communicatie maakt het echter wel uit welke boodschap je brengt. “Zorg dat je onderwerp relevant is”, zegt Twitter-expert Carlijn Postma van Bind Communicatie uit Zwolle, dat cursussen sociale media voor beginners en gevorderden verzorgt. Postma coacht bedrijven in webcare en schreef het boek ‘Zakelijk twitteren voor beginners’. “Tweets over ‘even boodschappen doen’ of ‘ik sta in de file’, interesseren niemand. Tenzij je meldt op welke plek in de file staat, zodat volgers eventueel een andere route kunnen kiezen.” Ook belangrijk: reageer vlot. Heb je iets te melden, doe dat meteen of anders niet. Postma twittert sinds 2009 en heeft inmiddels ruim 2200 volgers.

Personal branding

Twitteren, om daar even op in te zoomen, is personal branding. Met je berichtjes (tweets) zet je jezelf in de markt, het is marketing voor jezelf. “Daarom is het extra belangrijk dat je iets relevants toevoegt aan Twitter en geen onzin verkoopt”, zegt Postma. Maar wat relevant is, dat bepaal je zelf. “Ga uit van je gedeelde interesse met mensen. Twitter je als privépersoon, blijf dan dicht bij jezelf. Wat wil je uitstralen? Twitter je als bedrijf, dan kun je het uitstekend over je producten of je diensten hebben. Als je je online wilt profileren, is het nuttig een expertise te zoeken waarover je twittert. Er zijn veel deskundigen in dit land op talloze gebieden die je niet ziet of hoort. Twitter biedt een podium en kan van jou een expert maken op je vakgebied. Dus kruip in de adviesrol en zorg dat je top of mind wordt bij iedereen.” Bovendien, zegt Postma, heeft Twitter een groter bereik dan het

ouderwetse adverteren. “Een advertentie zie je één keer of zelfs helemaal niet. Met Twitter kun je jezelf of je bedrijf voortdurend onder de aandacht brengen.”

Zakelijk succes

Twitter kan de opmaat zijn naar zakelijk succes maar het is geen commercieel kanaal. Twitteren levert niet meteen iets op. Postma: “Je bouwt eerst aan je relatie, pas daarna komt de transactie. En dan ook nog niet altijd, want je krijgt niet altijd iets terug voor je inspanningen.” Maar soms ook wel. Petra de Boevere is vinoloog en runt slijterij De Vuurtoren in Breskens. Zij twittert sinds 2007 en heeft 9000 volgers. In haar boek ‘Meisje van de slijterij’ vertelt ze wat ze met internet heeft gedaan de afgelopen tien jaar en legt ze uit hoe sociale media werken. Daarnaast geeft ze lezingen. Op Twitter is ze bekend als @slijterijmeisje en zij haalt wel degelijk omzet via Twitter. “Zonder Twitter was mijn winkel nu failliet geweest. Ik krijg klanten die 200 kilometer rijden om mij een keer te zien. Op Twitter doe ik precies wat ik in de winkel ook doe: ik adviseer mensen over wijn. Twitter is mijn digitale toonbank. Voor Twitter geldt hetzelfde als voor mijn winkel: eerst relaties, dan transacties. Het is geen korte termijn strategie. Twitter is gewoon het ouderwetse netwerken, alleen met een factor tien.”

De Boevere schrijft graag. “Twitter is eigenlijk een microblog. Ik vind het erg leuk om ermee bezig te zijn. Je moet bij sociale media even uitvinden wat je ligt. Het is een uitdaging niet alles tegelijk half te doen maar om op een vlak te groeien. Dan krijg je ook de beste personal branding.”

Sociale media zijn niet alleen interessant voor je eigen personal branding. Gert van Assen, manager Supportcenter van softwarebedrijf AFAS, zegt: “Via sociale media spelen we niet alleen in op vragen en klachten van klanten, maar kunnen we ook zien wat onze concurrenten doen. Op basis van feiten kunnen we intern zaken hoog op de agenda krijgen.”



Het webcare-team van AFAS: Ken van der Horst, Theodoor Speksnijder, Roald van den Berkhof, Gert van Assen, Hugo Wijntjes en Martijn Delahaye.

LinkedIn

Voor personal branding, van jezelf of je bedrijf, is LinkedIn ook een uitstekend medium, vindt Postma. "Het is een zakelijk netwerk waar je concreet mee aan de slag kunt. Ook daar kun je je profileren en je expertrol

aannemen. Je kunt gemakkelijk in contact komen met anderen en je in groepsdiscussies mengen. Voor bedrijven is dat interessant, want op deze manier zijn de resultaten van Google te beïnvloeden."

Wie zich zakelijk wil profileren, heeft zijn website up-to-date en houdt een blog bij. Daarnaast kan hij of zij volstaan met LinkedIn, Twitter en eventueel een zakelijke Facebookpagina. "Hyves is passé", stelt Postma. Dat vindt ook De Boevere. "Hyves is achterhaald. Het brengt mij niets, het is voornamelijk gericht op de jeugd. De gemiddelde Hyves-er kijkt SBS6 en is fan van Gerard Joling. Daar heb ik niets mee." Het Pondres Sociaal Media Onderzoek (zie kader) staft de mening van Postma en De Boevere. Waar Hyves in 2010 met 42,4% gebruik binnen het bedrijfsleven nog op plek vijf stond (direct achter YouTube), zakt het in 2011 naar een gebruik van 26,5% en een zesde plaats op de ranglijst, achter het gebruik van weblogs.

De Boevere onderhoudt via verschillende netwerken verschillende contacten. "LinkedIn en Facebook bijhouden naast Twitter is geen extra moeite, je kunt informatie linken van het ene naar het andere netwerk. Alleen de snelheid per medium verschilt. Facebook is blues, Twitter is rock & roll."

Tijd

Een veelgehoorde klacht is dat het bijhouden van sociale media veel tijd kost. "Als je het goed managet, heb je aan een half uur per dag voldoende", zegt Postma. "Er zijn handige tools en systemen waarmee je gemakkelijk kunt monitoren wat er over je gezegd wordt op Twitter. Met aanleggen van kolommen via Tweetdeck en het gebruikmaken van lijstjes bijvoorbeeld, breng je overzicht aan. Je kunt namelijk geen achthonderd mensen volgen. Ik zie Twitter als een stromende rivier. Af en toe kijk ik en dan krijg ik mee wat op dat moment langs komt."

Feiten en weetjes

Sociale media krijgen een steeds vastere rol binnen organisaties. Aldus onderzoek onder 268 bedrijven van Pondres Social Media en de DDMA. 76,1% van de bedrijven gebruikt sociale media binnen hun organisatie. 67% daarvan wil in 2011 strategie ontwikkelen voor het gebruik van sociale media. De aandacht wordt vooral gericht op Twitter, LinkedIn, Facebook en YouTube en veel minder op Hyves. Er komt meer budget vrij om sociale media in te zetten.

Inzoomend op Twitter: dagelijks bezoeken 180.000.000 mensen Twitter. Per dag komen er gemiddeld 460.000 nieuwe accounts bij. In 2008 was slechts 5% van alle Amerikanen zich bewust van het bestaan van Twitter, in 2010 was dat gestegen naar 87%. Nu loopt het percentage vermoedelijk tegen de 100. De twitteraar die in 24 uur de meeste volgers kreeg, is acteur Charlie Sheen. Meer dan een miljoen mensen volgen hem. Op de sterfdag van Michael Jackson, 25 juni 2009, werd er 456 keer getwitterd per seconde.

Voorjaar 2010 werden er wereldwijd gemiddeld 50 miljoen tweets per dag verstuurd. In februari van dit jaar bedroeg dat aantal 140 miljoen. Op 11 maart 2011 werd er 177 miljoen keer getwitterd. In Nederland zijn er ruim 400.000 twitteraars.



Nisandeh Neta: "Vertel dingen waarop je klanten zitten te wachten, genereer interactie."

De Boevere maakt niet speciaal tijd voor sociale media. "De laptop staat gewoon aan overdag want ik verkoop via het web en tussendoor reageer ik op berichtjes. Ik plan wel bewust tijd zónder sociale media. 's Avonds heb ik ongestoord tijd voor mijn man en kinderen. Als mijn man voetbal kijkt, zet ik wel de laptop aan. Mijn moeder zat vroeger te breien, ik twitter of houd mijn Facebook-pagina bij."

Klantenservice online

Twitter is het sociale medium dat het hardste groeit (zie kader). Daar wil je bij zijn als privépersoon en daar moet je bij zijn als bedrijf. Want wie niet twittert laat kansen liggen, vindt De Boevere. "Maar de kwaliteit van je product is de basis. Als je bagger verkoopt, krijg je bagger terug. Omgekeerd is het ook zo dat als je met passie je spullen verkoopt, zich dat ook terugbetaalt."

Postma is geen 'e-vangelist'. Van haar hoeft niemand te twitteren. "Maar realiseer je dat je klanten wél twitteren", zegt zij. "Het kan dus gebeuren dat je straks achter ze aan moet hollen en ze niet bij kunt houden. En onderschat niet wat mensen online over je bedrijf schrijven. Dat moet je wel volgen, al was het alleen maar om webcare, klantenservice online, te kunnen verlenen." De Boevere: "Je kunt leren van wat mensen over je bedrijf zeggen. Op basis daarvan kun je bepalen of actie gewenst is. Op die manier kan negatieve publiciteit in je voordeel werken."

Webcare bij AFAS

Dat is ook de ervaring van Gert van Assen van AFAS, dat sinds mei 2010 een webcareteam heeft. Het team verleent webcare volgens interne regels die het bedrijf heeft uitgestippeld. In het webcareteam zitten medewerkers van AFAS die het leuk vinden om met Twitter bezig te zijn. Elk teamlid heeft een branche onder zijn hoede. "Wij reageren direct op vragen en opmerkingen over AFAS. Problemen die klanten hebben signaleren we meteen. We verwijzen die klanten naar het juiste kanaal zodat we daar op kunnen lossen wat er aan de hand is. Dat levert ons positieve feedback op. Door zo alert te zijn slagen we er in negatieve reacties om te buigen in iets positiefs."

Van Assen noemt een voorbeeld. "We hebben een radiospot gemaakt voor de Belgische markt. Via Twitter kregen we daar veel negatieve reacties op. Mensen vonden het een slechte commercial. Naar aanleiding daarvan zijn we een nieuwe campagne gestart. Via Twitter hebben we volgers gezocht die mee wilden werken aan het inspreken van de boodschap. Daar viel een reis naar Barcelona mee te winnen. Daar hebben we ontzettend veel positieve geluiden over gehoord." En het mooie is volgens Van Assen dat je zelf dan niet meer hoeft te vertellen hoe goed je bent, dat doen anderen voor je. Dat is het 'virale karakter' van sociale media: bestaande en nieuwe klanten kunnen elkaar beïnvloeden.

Oude versus nieuwe marketing

Marketinggoeroe Nisandeh Neta runt het trainingsinstituut Open Circles Academy. Door middel van trainingen, coaching en producten zoals video- en audiothuisstudiecursussen wil hij zzp'ers en kleine ondernemers helpen om het maximale uit hun onderneming en hun leven te halen. De business bootcamps (www.businessbootcamp.nl) die hij organiseert en waar hij bezoekers de basisbeginselen van sociale media bijbrengt, worden jaarlijks door duizenden mensen bezocht. Hij is zelf ook een fervent gebruiker van sociale media en verviervoudigde zijn omzet in 2010 hierdoor, ondanks de crisis.

Neta is Israëliër van geboorte, maar woont al vijftien jaar in Nederland. Hij wijst op het verschil tussen oude en nieuwe marketing; in

het laatste geval maken bedrijven gebruik van sociale media. "Sociale media werken als katalysator. Je kunt in no time duizenden mensen bereiken tegen weinig of geen kosten. Het zijn enorm sterke marketingtechnieken als je ze goed inzet. De interactiviteit biedt kansen die de 'oude marketing' niet kent, omdat klanten en prospects onderling het gesprek aan kunnen gaan in plaats van met het bedrijf. Sociale media nopen tot transparantie en eerlijkheid en daardoor komt de macht bij de klant te liggen." Neta gebruikt zelf in de eerste plaats zijn blog om zijn klanten te bereiken. "Op elke blog krijgen we zo'n 180 reacties. Dat moedigen we ook aan, want zo creëren we een community en kunnen mensen elkaar helpen. De blog gaat niet over mij, maar over wat mijn klanten nodig hebben." Naast zijn blog zet Neta in op Linked In, Twitter, Facebook en YouTube om contacten te onderhouden met mensen. "Geen Hyves. Hyves is stervende."

Tips voor social commerce

Sociale media bieden aanknopingspunten om salessuccessen te behalen. Maar 'social commerce', het genereren van sales met behulp van sociale media, vereist wel een andere strategie en focus. Tips.

- Gebruik sociale media! Hanteer de 80/20-regel, dus focus op de 20% van uw tijd en middelen die 80% van de resultaten opleveren.
- Neem sociale media serieus. Ga eerst monitoren, word dan interactief.
- Voor kleine ondernemingen geldt: gebruik blogs, LinkedIn en Twitter. In die volgorde.
- Het gaat niet over u en al helemaal niet over uw hond, maar over uw klanten en prospects en hun behoeften.
- Trek tijd uit voor sociale media, maar overdrijf niet. Raak niet verslaafd. De hele dag twitteren heeft geen enkele zin.
- Lees u in. De boeken van Carlijn Postma en Petra de Boevere helpen u op weg. Een aanrader is ook het boek 'Get Social'. Online netwerken voor beginners van sociale media-expert Jeanet Bathoorn. Dit boek is overzichtelijk en handzaam en helpt u stap voor stap uw weg te vinden in de wondere wereld van sociale media. In nummer 7/8 van Sales Management wordt dit boek besproken.
- Claim uw adviesrol, profileer uzelf als expert.
- Bouw op basis van gemeenschappelijke interesse eerst een netwerk op. Pas daarna komt het commerciële aspect in beeld.
- U mag best eens een actie, een 'fan only'- of 'early bird'-aanbieding via Twitter of LinkedIn doen, maar overdrijf het niet. Niet spammen!
- Mensen praten met mensen. Twitter niet met uw logo, maar met een foto; laat zien wie er achter het toetsenbord zit.
- Realiseer u dat u uw tweets met de hele wereld deelt. Wat u niet in de krant wilt hebben, moet u ook niet twitteren.
- Maak gebruik van reviews, ratings en recommendations van, voor en door groupmembers of vrienden. 90% van de consumenten vertrouwt reviews van bekenden.
- Met analytics software kunt u meten hoe succesvol uw inspanningen zijn.

"Facebook is blues, Twitter is rock & roll"

Sociale media stappen

Volgens Neta zorgen Twitter, LinkedIn en Facebook samen voor 25% van de bezoeken aan zijn site. Drie miljoen euro omzet kan hij direct toewijzen aan sociale media. Om zo'n opbrengst te bereiken is het wel nodig dat bedrijven sociale media optimaal benutten. Neta is er voorstander van om persoonlijk te zijn in blogs en tweets. "Maar niet zo persoonlijk dat je het meldt als je met de hond gaat wandelen of wat je op je brood hebt. Lever liever toegevoegde waarde, kwaliteit en professionaliteit. Vertel dingen waarop je klanten zitten te wachten, genereer interactie. En praat dus niet over jezelf."

Bedrijven die hun eerste schreden zetten op het sociale mediapad, moeten keuzen maken omdat er simpelweg te veel is om alles te kunnen doen. Stap 1 is: start met een blog. Dat zal de meeste bedrijven gauw zo'n anderhalf uur per week kosten. "Elk bedrijf heeft een blog nodig", aldus Neta. "Je hoeft niet elke dag te bloggen, maar wel elke week. Zorg er vervolgens voor dat je met de juiste mensen contact hebt. Praat niet met de hele wereld, praat met degenen voor wie jij toegevoegde waarde kunt leveren. Ken je klant en je prospect, weet wat ze nodig hebben en krijg ze in je netwerk. Begin ermee hen een mailtje te sturen als je een nieuwe blog hebt." Stap 2 is: besteed dertig tot zestig minuten per dag aan LinkedIn, meng je in discussies en connect elke dag met nieuwe mensen. En stap 3: Twitter vijf tot tien minuten per dag. "De meeste mensen doen het andersom", constateert Neta. "Die raken verslaafd aan Twitter."

Toekomst

Sociale media nemen in de toekomst alleen nog maar in belang toe. "Pubers kunnen niet leven zonder Facebook", weet Neta. "Als die generatie het voor het zeggen krijgt, verdwijnen oude marketingtechnieken helemaal." Kunnen bedrijven dan nog overleven zonder sociale media? Neta: "Ja hoor. Maar wie wil overleven? Het gaat om groei, dat is essentieel! En dat is waar sociale media bedrijven echt bij kunnen helpen."



Naam: Roy van der Vlugt
Leeftijd: 29
Functie: sales manager
Bedrijf: Clansman, Utrecht
Branche: Performance Based Online Marketing
Jaar van oprichting: 2007
Marktverantwoordelijkheid: nationaal
Verkoopbinnendienst: 3 medewerkers
Verkoopbuitendienst: 2 medewerkers

“We blijven focussen op kwaliteit”

door Kirsten Karmiggelt

Clansman helpt adverteerders bij het realiseren van hun online doelstellingen. Het bedrijf bedenkt, creëert en managet online campagnes om leads te genereren voor adverteerders in de B2C-markt. Het bijzondere daarvan is dat adverteerders alleen betalen voor het resultaat. Clansman heeft dertig professionals in dienst en Roy van der Vlugt geeft er als sales manager leiding aan vijf verkoopmedewerkers.

“En als het een keer fout gaat, kruipen we niet weg”

Kunt u uw passie voor het salesvak omschrijven?

“Sales blijft een spannend spel van verleiden en hofmakerij. En als het dan ook nog lukt een succesvolle en duurzame relatie te ontwikkelen, dan geeft het veel voldoening. De combinatie van sales en online is geweldig, omdat je zoveel interessante initiatieven voorbij ziet komen en interessante mensen spreekt.”

Wat zijn de minder leuke kanten van sales?

“Niemand vind het leuk om ‘nee’ te horen, maar ook dat gebeurt wel eens. Daarnaast merk je dat er in tijden van crisis een grotere nadruk op de prijs komt te liggen, waarbij kwaliteit soms vergeten wordt. Dat is frustrerend wanneer je de beste kwaliteit wilt leveren.”

Wat is uw grootste uitdaging in sales?

“Ik streef altijd naar het ontwikkelen van structurele relaties met onze adverteerders. Dat lukt alleen als onze leads meer inkomsten genereren dan de kosten die er voor de klant mee gemoeid zijn. Hiervoor heb je open en transparante relaties met klanten nodig, waarin ruimte is om aan beide kanten het dienstverleningsproces te optimaliseren.”

Welke drie eisen stelt u minimaal aan uw verkopers en waarom?

“Ten eerste brede inhoudelijke kennis van online marketing en leadwerving, anders is het onmogelijk klanten goed te adviseren over de te volgen aanpak. Ten tweede enthousiasme en de wil om het goed te willen doen. Daarmee representeren ze Clansman als organisatie. Tot slot uithoudingsvermogen. Dat heb je hier nodig, omdat we regelmatig te maken hebben met lange leadtrajecten.”

Met welke specifieke omstandigheden hebben uw verkopers te maken?

“We worden regelmatig geconfronteerd met nieuwe toetreders in de markt die agressief met een lage prijs proberen een positie te verwerven. Daar gaan we niet in mee; we blijven focussen op kwaliteit. Uiteindelijk geeft dat een beter resultaat, maar het vraagt van onze verkopers wel ruggengraat en lange adem.”

Hoe motiveert u uw verkopers?

“Er heerst hier een open en collegiale sfeer. Daarnaast realiseert iedereen zich dat we op ons gebied één van de beste dienstverleners zijn. Dan is het niet echt nodig mensen specifiek te motiveren. Iedereen is zelf gedreven een bijdrage aan het succes te leveren. Daar wordt bij werving en selectie specifiek op geselecteerd.”

Hoeveel aandacht besteedt u aan opleiding en training?

“Als mensen nieuw binnenkomen bij Clansman, volgen ze eerst een opleidingsprogramma van ongeveer drie maanden. Daarna wordt er periodiek geëvalueerd en waar nodig extra getraind.”

Hoe vult u het begrip relatiemanagement in?

“Oprecht proberen om diensten te leveren die voor de klant meer opleveren dan ze kosten. Dat leidt altijd tot goede relaties. En als er een keer iets fout gaat, kruipen we niet weg. We nemen de verantwoordelijkheid en lossen het op. Goede dienstverlening is meer waard dan de klant verwennen met kaartjes voor een wedstrijd van Barcelona.”

Wat vindt u de belangrijkste trends of veranderingen in uw vak?

“In de markt van performance based leadwerving wordt het in toenemende mate belangrijk dat je jezelf verdiept in de wijze waarop de geleverde leads door de klanten worden opgevolgd en dat de dienstverlening daar naadloos op aansluit. Concreet betekent dit dat je als sales manager steeds meer moet weten over het verkoopproces van de klant waaraan je leads levert.”

Hoe ziet u sales over tien jaar?

“Meer en meer online. Je merkt het aan het aantal klanten dat bij ons aanklopt. In essentie zal het voor Clansman altijd blijven gaan om het opbouwen van duurzame structurele relaties. Ook over tien jaar.”

Welke ambities hebt u?

“Voor de korte termijn wil ik de gehele top vijf van de Nederlandse reisindustrie als klant. En voor het komende jaar willen we een belangrijke bijdrage leveren aan een top drie notering van Clansman in de Deloitte Technology Fast50. In 2010 zijn we als zevende geëindigd, maar dat moet natuurlijk nog beter.”

Wat is uw salesmotto?

“Vat het niet persoonlijk op, maar sales is persoonlijk!”

Kirsten Karmiggelt is freelance journalist en vaste medewerker van Sales Management.

Verkopen in een 'pre-booming economy'

Als de tekenen niet bedriegen dan is de recessie niet alleen voorbij, maar zijn we op weg naar een economische hausse. In de periode voorafgaand aan die hausse, is het zaak om processen te optimaliseren, zodat áls de hausse daar is de verkoop op volle toeren kan draaien. Er zijn diverse gebieden waar extra aandacht aan moet worden besteed.

Het genereren van leads heeft nauwelijks geprofiteerd van allerlei technologische hulpmiddelen. De conversieratio (de omzetting van een lead naar een klant) is er nauwelijks door gestegen. Het is daarom zaak om de samenwerking tussen de sales- en marketingafdeling te professionaliseren en te optimaliseren. Voorzie elkaar van input, vraag en bied hulp. Alleen dan kan iedere afdeling zo goed mogelijk bijdragen aan het gevuld houden van de 'pijplijn' met veelbelovende contacten.

De klantenservice zou opnieuw kritisch onder de loep genomen moeten worden. Heeft de afgelopen periode van bezuinigen ook offers gevraagd van de service die aan klanten wordt geboden? Als dat het geval is, dan is nu het moment aangebroken om de klantenservice te verbeteren. Immers, alleen door een excellente service kan een onderneming zich van haar concurrenten onderscheiden.

Het is misschien alweer even geleden dat er nieuw personeel werd aangenomen. Kijk alvast naar de procedures en processen die voor sollicitaties zijn vastgesteld. Zijn deze nog up to date? Beschikt de afdeling hrm over een archief met potentiële kandidaten (open sollicitaties), dan is het nu de tijd om te inventariseren wie er geschikt en nog beschikbaar is. Laat hrm een enquêteformulier versturen om er achter te komen of de sollicitanten nog interesse hebben en vraag om een inschatting van hun geschiktheid. De 'pre-booming economy' is ook een goed moment om in te schatten of de verkopers nog training nodig hebben. Binnenkort is er weer budget, dus maak alvast een wensenlijst.

www.businessmanagementdaily.com, mei 2011 (SAM 833)

Aanpassingen in het verkoopproces

Wanneer doen bedrijven de grootste aanpassingen in het verkoopproces? Als ze een compleet nieuw product gaan verkopen of als ze een product gaan verkopen dat nieuw voor de organisatie is? Australisch onderzoek geeft uitsluitsel.

Verandert de salesstrategie het sterkst als de verkoop van een compleet nieuw product (new to the world), een nieuw product voor de organisatie of een productvernieuwing van start gaat? Om deze vraag te kunnen beantwoorden werd Australische salesmanagers een enquête toegestuurd. De onderzoekers veronderstelden vooraf dat de grootste aanpassingen zouden plaatsvinden als er een compleet nieuw product in de markt gezet zou worden, maar dit blijkt niet het geval te zijn. Dit gaat alleen op voor de twee management-categorieën compensatie en supervisie. Voor alle andere categorieën (organisatie, quota, doelen en supervisie) vinden er juist heel weinig aanpassingen plaats als een bedrijf te maken krijgt met de start van de verkoop van een compleet nieuw product.

De grootste veranderingen doen zich voor als een bedrijf een product gaat verkopen dat nieuw is voor het bedrijf zelf, maar niet nieuw voor de markt. De minste aanpassingen worden gedaan als er sprake is van een productinnovatie. De meeste salesmanagers die meewerkten aan het onderzoek geven aan dat er in die gevallen meestal volledig wordt voortgeborduurd op bestaande verkoopstrategieën.

De researchers van de Wollongong University in New South Wales geven als verklaring voor de uitkomst van dit onderzoek dat als een product volledig nieuw is, er ook geen gegevens zijn over de omvang van de markt, de potentiële klanten en de wijze waarop deze benaderd kunnen worden. Een gebrek aan gegevens over productgebruik en -acceptatie beïnvloedt waarschijnlijk ook de mogelijkheid tot het specifiek trainen van de verkopers en de ondersteuning die zij nodig zullen hebben. In plaats daarvan vertrouwen bedrijven op bestaande methoden voor het omgaan met deze onzekerheden.

www.ro.uow.edu.au, april 2011 (SAM 835)

Aannemen op attitude, trainen op vaardigheden

Attitude, vaardigheden en kennis zijn alle drie belangrijk voor een verkoper. Hoe meer de attitude van de verkoper competitief en hulpvaardig is, hoe meer verkoopvaardig hij is. Hoe meer kennis hij over het product en de branche heeft, hoe beter hij kan verkopen. Vaardigheden en kennis zijn te trainen, attitudes zijn evenwel veel moeilijker te veranderen en te trainen.

Wie een nieuwe verkoper wil aannemen, doet er goed aan om vooral te letten op de attitude van de sollicitant. Attitudes worden gedurende vele jaren gevormd en zijn derhalve aanzienlijk moeilijker te veranderen dan vaardigheden of het kennisniveau. Zeker bij ervaren verkopers

bestaat het risico van een ingesleten, weinig coöperatieve houding. Als tijdens het sollicitatiegesprek blijkt dat de kandidaat vindt dat hij eigenlijk geen training meer nodig heeft, dat hij zijn productkennis 'wel eventjes' zal bijspijkeren of als hij zich badinerend uitlaat over klanten, dan is de kans groot dat er sprake is van een ongewenste, zelfs arrogante attitude. Ook onzekere sollicitanten kunnen vaak erg moeilijk wat meer zelfverzekerdheid aanleren. Dat kan niet alleen de prestaties van de verkoper zelf beïnvloeden, maar het kan ook gevolgen hebben voor de sfeer in het team. Wees daarom vooral gericht op het vinden van een verkoper met de juiste attitude.

www.salesmanagermag.com, april 2011 (SAM 837)

Transactioneel leiderschap effectiever

Transactioneel leiderschap is effectiever dan transformationeel leiderschap. Dat is de conclusie van de onderzoekers Dubinsky en Yammarino naar verschillende leiderschapsstijlen in sales en accountmanagement.

Transactioneel leiderschap gaat uit van de principes die gelden voor ruilsituaties. Verondersteld wordt dat het gedrag van medewerkers gestuurd wordt door het zoeken naar aangename en het vermijden van onaangename gevoelens. Leidinggeven moeten volgens dit principe ruilprincipes hanteren die tot bevrediging leiden. Met andere woorden, de medewerkers krijgen een beloning voor gewenst gedrag en een positieve bijdrage, terwijl de manager met (negatieve) sancties ongewenst gedrag kan bijsturen. Veel vormen van management zijn vormen van transactioneel leiderschap.

Transformationeel leiderschap gaat er daarentegen van uit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren, zoals beloning en straf, maar ook aan intrinsieke factoren. Gedrag wordt niet alleen gemotiveerd door de beloningen, maar ook door het proces dat naar die beloningen leidt. Een goede leider moet daarom in staat zijn om ook zaken als normen, waarden, behoeften en capaciteiten te beïnvloeden.

Hoewel er in brede kring vanuit werd gegaan dat transformationeel leiderschap een veel effectievere vorm van leidinggeven is omdat deze uitgaat van 'de mens als geheel' blijkt in de verkoop transactioneel leiderschap effectiever, zo bleek uit een studie onder 174 Amerikaanse salesmanagers en hun staf. Mogelijk omdat veel verkopers erg gecharmeerd zijn van directe beloningen en zich niet zozeer richten op hun innerlijke drijfveren. Hen daarop aanspreken draagt waarschijnlijk niet bij aan een betere werkhouding, zo vermoeden de onderzoekers van de Purdue University in West-Lafayette (Indiana).

www.psycnet.apa.org, april 2011 (SAM 834)

Key accountmanagement nog altijd niet de sleutel tot goede relaties

Nog altijd is er veel onbegrip tussen accountmanagers en hun key accounts. Hier enkele van de veelgehoorde klachten en wat de accountmanager kan doen om het ongenoegen weg te nemen.

Alle handboeken zijn er duidelijk over: als er sprake wil zijn van een key account, moeten problemen worden besproken en opgelost. Maar veel key accounts hebben nog steeds het gevoel meer 'melkkoe' dan zakenpartner te zijn. Daarom zou het goed zijn om meer tijd te besteden aan het zoeken naar wat de key account nu echt nodig heeft en om meer tijd te investeren in het vinden van oplossingen. Ook over de kwaliteit van de services is men vaak niet te spreken. Dit probleem vraagt om fundamentele oplossingen: een betere scholing van de accountmanager en zijn team is een eerste stap, maar ook zaken als luistervaardigheid en inlevingsvermogen moeten verbeterd worden.

Key accounts verwachten van hun accountmanagers ook informatie over concurrenten en een duiding over waarom die concurrenten doen wat ze doen. Daarom is het goed te investeren in kennis over de branche en het up-to-date houden ervan door veel te lezen en naar netwerkbijeenkomsten en congressen te gaan.

www.davidmaister.com, april 2011 (SAM 836)

Voor focus-artikelen

In de rubriek 'focus' besteden we aandacht aan uiteenlopende items uit buitenlandse media. De bron staat bij elke samenvatting aangegeven. Dat kunnen printmedia zijn, maar onze aandacht gaat vooral uit naar relevante buitenlandse publicaties op internet. De integrale teksten zijn voor geïnteresseerden via de aangegeven online adressen direct toegankelijk. Voor verdere actie ligt het initiatief geheel bij de lezers zelf.

Voor boeken

Publicaties in de rubriek 'boeken' kunt u bestellen via www.sales-online.nl onder 'Shop'.

In het volgende nummer

In nummer 7-8 staat de psychologie in de sales centraal. De consument neemt zijn koopbeslissingen gedeels onbewust. Hoe kun je dit onbewuste deel van het brein, dat besluit of iemand een product koopt of een dienst afneemt, effectief beïnvloeden?

Neuromarketing

Op basis van recent wetenschappelijk onderzoek wordt het steeds duidelijker wat er omgaat in het hoofd van de consument. Dit dwingt sales managers en sales medewerkers om hun huidige strategie en aanpak onder de loep te nemen. Dit artikel gaat in op deze nieuwe uitdaging in het sales vak, die ook vraagt om de toepassing van neuromarketing.

Onbewust beslissen

99 procent van ons gedrag wordt door onbewuste processen veroorzaakt. Iemands gedrag sturen kan niet door je uitsluitend te richten op het bewuste, met argumenten. Als verkoper is het de moeite waard om je in die onbewuste drijfveren te verdiepen.

Cookie marketing

De opkomst van het gebruik van cookiemarketing, waarbij het surfgedrag van consumenten wordt gekoppeld aan segmentatiedata, heeft risico's in zich. Bedrijven die gebruik maken van cookiemarketing moeten ervoor waken dat zij zich niet schuldig maken aan privacy-schending. Over de do's en don'ts van cookiemarketing, met handige tips.

Online customer journey

Nederland kent steeds meer online shoppers. Blijkbaar heeft de consument steeds meer vertrouwen in het online kanaal. De groei van het aantal online gebruikers en de rol tijdens het oriëntatie- en aankoopproces maakt het voor ondernemingen belangrijk om inzicht te krijgen in de online contacten van potentiële klanten, ook wel de 'online customer journey' genoemd.



Mensen als topkapitaal

Vraagt u uw mensen te functioneren binnen een bestaand systeem of creëert u een systeem rondom uw medewerkers? Jan Kuipers kiest voor de tweede optie en beschrijft hoe u op deze manier uw mensen en organisatie laat excelleren.

Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van uw onderneming, stelt Jan Kuipers. Richt uw organisatie daarom zo in dat het talent, de passie en de creativiteit van de individuele medewerker tot hun recht komen. Alleen zo kunnen uw medewerkers, maar ook uw organisatie excelleren.

Menskracht is dus waar het om draait en in navolging daarvan het samenbrengen van ideeën. In drie fasen neemt de auteur u mee op weg. Het eerste deel van het boek gaat in op de kennis van mensen en achtergronden. Daarna volgen meer praktische handvatten voor hoe u als manager invulling kunt geven aan het ontwikkelen van menskracht en het ontwikkelen van uw team of organisatie. Deel drie brengt u tot de dagelijkse praktijk en gaat in op het vormgeven van de toekomst. Het boek besluit met vier praktijkcases die laten zien hoe verschillende bedrijven met menskracht aan de slag zijn gegaan en wat het heeft opgeleverd.

Menskracht. Covey's 8e eigenschap in de praktijk door Jan Kuipers, 176 pag., € 22,50, Business Contact, ISBN 978-90-470-2685-3.



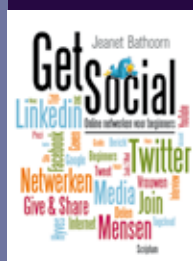
Stratego

Organisaties moeten goed voorbereid zijn op de toekomst. Maar hoe doet u dat? Waar haalt u goede strategen vandaan of hoe wordt u er een? Dit boek is bedoeld voor iedereen die verder wil kijken dan de korte termijn.

De wereld om ons heen verandert continu. Strategen zijn nodig om de toekomst op de agenda te zetten, een visie te ontwikkelen en de organisatie slagvaardig door onzekere tijden te loodsen. Om in een dynamische en onvoorspelbare wereld een toekomstvaste strategie te kunnen hebben, is in gesprek gaan met anderen noodzaak. Paul de Ruijter beschrijft in zijn handboek over welke zaken u voortdurend in dialoog moet blijven. Daarbij staan de volgende acht elementen van strategie centraal: missie en succesformule, omgeving verkennen, scenario's, windtunnellen en opties, visievorming, routekaart, bewegen, meten en signaleren.

Cases van onder meer Shell, Rabobank en de gemeente Heemskerk laten zien hoe een en ander in de praktijk gaat. Zo krijgt u inzicht in de verschillende stappen die bepaalde processen doorlopen.

Klaar om te wenden, door Paul de Ruijter met medewerking van Saskia Stolk en Henk Alkema, 276 pag., € 29,50, Scriptum, ISBN 978-90-5594-712-6.



Online netwerken

Social media zijn hot. Maar weet u hoe ze werken en wat u ermee kunt? Welke netwerksites en tools zijn voor u het meest geschikt? Jeanet Bathoorn beschrijft hoe u uw online netwerken effectief inzet en benut.

Of u nu uw netwerk wilt vergroten of als ondernemer meer klanten of business wilt aantrekken, social media bieden een uitgelezen kans om uw doelen te bereiken. Waar het om draait is volgens Bathoorn 'give and share'. In dit boek maakt u kennis met online netwerken als LinkedIn, Twitter en Facebook, maar ook met Flickr, Spotify, Foursquare en Prezi. Deze laatste bieden mogelijkheden om informatie online met elkaar te delen. U hoeft niet per se het complete boek te lezen om de krenten uit de pap te halen. Het boek is overzichtelijk ingedeeld waardoor u al zappend op zoek kunt naar uw favoriete onderwerpen. Bijvoorbeeld naar de twaalf gouden tips voor LinkedIn, adviezen voor het aanmaken van een Twitter-account of werken met Googledocumenten. Zo kunt u meteen aan de slag en voelt u zich snel thuis in social media.

Get social door Jeanet Bathoorn, 174 pag., € 14,95, Scriptum, ISBN 978-90-5594-742-3.



Nieuw leiderschap

Een crisis wilt u als manager natuurlijk zo snel mogelijk bezweren. Maar hoe doet u dat? Volgt u de gebaande paden of slaat u nieuwe wegen in? Lees welke effecten u in beide gevallen kunt verwachten.

Als manager wilt u problemen direct en zo effectief en efficiënt mogelijk aanpakken. Maar hoe? In deze managementfabel van Cassandra Vugts en Joop Weesie worden twee scenario's besproken. Welke geniet de voorkeur?

Een kudde schapen voorziet in zijn levensonderhoud door wol te produceren en te verkopen. Een crisis splijt de kudde in tweeën en brengt de productieketen tot stilstand. Eén kuddeleider vervolgt onder 'oud' leiderschap de bekende weg. De andere, verstoten, groep maakt van de nood een deugd en slaat een nieuwe richting in. Het boek laat zien welk gedrag oude en nieuwe leiders vertonen en wat de effecten hiervan zijn. Welke wilt u voorkomen of juist nastreven? De essentie van nieuw leiderschap wordt duidelijk door het verschil tussen Echte Wol en Nep Wol. De échte onderscheidt zich door een open houding, een transparante organisatie, rechtschapenheid en positieve energie. Een vlot leesbaar boekje met een duidelijke boodschap.

Wol door Cassandra Vugts en Joop Weesie, 128 pag., € 19,95, Pearson Education, ISBN 978-90-430-2202-6.

sales BOEK



“37 Vragen voor een succesvol verkoopgesprek”
is nu verkrijgbaar bij MYbusinessmedia.

Bestellen kan via sales-online.nl en via abonnementservice@mybusinessmedia.nl

voor slechts € 18,-

ISBN: 9074864716

Praktisch, actueel en direct toepasbaar

OKTOBER 2011

Verbeter je wervende teksten en genereer meer omzet:

- **Commercieel & Creatief schrijven** - 11 en 31 oktober

NOVEMBER 2011

Vergroot je zichtbaarheid op internet:

- **Bloggen met Social Media** - 16 november

EN VERDER 2011

Tijd om je kennis te verrijken in:

- **Schrijven voor Google** - najaar 2011
- **Search Engine Optimisation tekst met stijl** - najaar 2011
- **Social Media** - najaar 2011

SCHRIJF
JE IN MET
LEZERSVOORDEEL
NU **10%**
KORTING

Meer informatie en inschrijven:

www.mybusinessacademy.nl