

Ga constructief om met de 'crisis in het hoofd' – tien tips

“Permanent met iets nieuws bezig zijn”

We bevinden ons al enige tijd in sombere economische omstandigheden. Je kunt de afgelopen maanden geen krant meer lezen, bijeenkomst meemaken of borrel bezoeken, of het gaat over de crisis. Daarbij komt het er vaak op neer dat we elkaar de put in praten en zo wordt de recessie een soort 'self fulfilling prophecy'. Maar je kunt je er ook aan onttrekken en in sales doe je er zeker goed aan. Laten we kijken naar tien concrete adviezen om de verkoop direct een 'push' te geven.

door Mirjam Hulsebos

Ze zijn er de mannen niet naar om bij de pakken neer te gaan zitten als het even tegenzit: *Wessel Berkman*, oprichter en directeur van verandermanagementbureau The Brown Paper Company, en *Kasper Klaarenbeek*, die met zijn bedrijf Talenten en Teams organisaties leert en

erin traint het verleden los te laten en zich te richten op de toekomst. En juist omdat ze weigeren bij de pakken neer te zitten, gaat het hen voor de wind. "Je moet in feite permanent met iets nieuws, met nieuwe dingen bezig zijn, anders heb je al verloren voordat je dat in de cij-

fers kunt terugzien", stelt Klaarenbeek.

Maar om nieuwe kansen te zien en te grijpen, moet je volgens hem oude gewoonten durven loslaten en afzweren. "Je moet achter je laten wat niet meer werkt. Dat vinden veel mensen lastig. Het betreft een psychologisch proces >

Gefaseerd naar een beter proces

Je kunt veranderen door een leger consultants binnen te halen die top-down een nieuw proces voor je uitdenken waarmee je je opbrengsten kunt verhogen of kosten kunt verlagen. Maar je kunt ook gebruikmaken van de kennis en kunde die op de werkvloer aanwezig is. Vanuit dit idee richtte Wessel Berkman in 1999 The Brown Paper Company op, gevestigd in Bilthoven.

Een veranderproces onder hun begeleiding verloopt in vier fasen. Allereerst wordt met iedereen van de betreffende afdeling het proces uitgeplakt op een groot stuk bruin pakpapier. Tevens worden aan de hand van de simpele vraag 'wat houdt jou tegen om morgen 50% meer te verkopen?' allerlei knelpunten in kaart gebracht.

Ideaal proces uitgetekend

Met de hele groep wordt vervolgens in stap twee het ideale proces uitgetekend. Bovendien bedenken de medewerkers zelf de stuurgetallen waarop ze zichzelf zouden willen managen. Als iedereen het met het nieuwe proces eens is, zetten ze hun handtekening eronder en presenteren ze het aan de directie. Daarbij moeten ze nog één vraag beantwoorden: hoeveel denk jij dat dit

gaat opleveren? De gemiddelde inschatting ligt daarbij tussen de 20 en 50%.

Ook wordt er in de tweede fase gekwantificeerd wat de uiteindelijke financiële impact wordt als deze voorspellingen uitkomen. Alleen als de business case een ROI van 300% of meer oplevert, begint The Brown Paper Company aan het traject tegen een deels variabele fee afhankelijk van behaalde resultaten.

Harde en zachte factoren

In fase drie woont een consultant wekelijks de operationele salesvergaderingen bij en begeleidt het team op zowel harde als zachte factoren. Zachte factoren zijn bijvoorbeeld de houding en het gedrag in vergaderingen, het gebruik van salestechnieken en persoonlijkheidskenmerken die maken dat een bepaalde stijl beter bij je past. De zachte factoren worden ook gemeten. Als de softte lijnen omhoog lopen, volgen de harde stuurgetallen binnen een maand.

In de vierde fase coacht de consultant meer op afstand. Hij of zij bezoekt het bedrijf niet meer wekelijks, maar speelt nog wel een belangrijke rol op de achtergrond om te kijken of het bedrijf de nieuwe werkwijze ook volhoudt.

Welke meetbare resultaten zijn binnen [] organisatie mogelijk?



Wessel Berkman van verandermanagementbureau The Brown Paper Company (rechts) en Kasper Klaarenbeek, oprichter van Talenten en Teams: "Je moet achter je laten wat niet meer werkt."

waar je doorheen moet." En dan heb je weinig tot niets aan generieke peptalk zonder concrete handvatten. Je moet kunnen vertrouwen op een planmatig houvast.

Focus, passie, overtuiging

Waar The Brown Paper Company dit veranderproces inderdaad op een heel gestructureerde en planmatige manier aanpakt (zie *kader 'Gefaseerd naar een beter proces'*), benadert Talenten en Teams verandering voornamelijk vanuit de menselijke kant, de factor mens. Op het eerste gezicht lijkt het misschien een hemelsbreed verschil, toch zit er veel overlap tussen beide benaderingen. De belangrijkste overeenkomst is wel dat beide toewerken naar een situatie waarin alle medewerkers hun werk met focus, passie en overtuiging doen. Want alleen dan slaag je er als verkoper in oprecht geïnteresseerd te zijn in je klant. En dat is voorwaarde nummer één om als individuele verkoper en als sales team succes te boeken.

De eerste tip van Berkman en Klaarenbeek aan het adres van sales managers en verkopers om de crisis te lijf te gaan, luidt dan ook:

(1) Toon oprechte interesse in de klant.

Luister niet om een opening te vinden voor je eigen sales pitch, maar zoek uit wat de klant werkelijk drijft. "Dat doe je dus niet door een reeks voorbereide gesloten vragen te stellen",

waarschuwt Klaarenbeek, "maar door de klant zoveel mogelijk aan te moedigen om informatie te geven, te vertellen."

Dan kan blijken dat een klant met een beleggingsportefeuille die de helft in waarde is gedaald, daar heel nuchter en realistisch over is en van zijn financieel adviseur allerm minst wonderen verwacht. Sterker, misschien ziet hij dit wel als het ideale moment om nog meer aandelen te kopen. En mocht de klant toch boos zijn, dan verdient het aanbeveling om dit eerlijk uit te spreken en de verwachtingen over en weer helder te krijgen.

Pijnvraagmethodiek

The Brown Paper Company heeft zelfs een methode bedacht om zo'n open gesprek op gang te krijgen: de pijnvraagmethodiek. Door enkele open vragen te stellen laat een verkoper de klant praten over de dingen waar hij zich zorgen om maakt. Met hier en daar een controlerende vraag checkt hij of hij één en ander goed heeft begrepen. Bijvoorbeeld: "U twijfelt niet aan de voordelen van dit softwarepakket, het bespaart u veel kosten en tijd, maar u vindt de investering vrij fors. En op dit moment hebt u daar geen budget voor."

Tot slot laat hij de klant zelf een oplossing bedenken door te vragen: "Zouden we u kunnen helpen bij de financiering?" De klant kan dan zelf het idee aandragen om een maandelijks

bijdrage te betalen in plaats van eenmalig een investering te doen. "Doordat de klant de oplossing zelf bedenkt, wordt het zijn idee en is de kans groter dat hij het aanbod accepteert", aldus Berkman.

(2) Speel kort op de bal en daag mensen uit.

De tweede tip heeft te maken met de mens in de organisatie. Klaarenbeek: "Vraag de verkopers in je team bijvoorbeeld: wat is er dankzij jou gerealiseerd en wat is er ondanks jou gerealiseerd? In een hoogconjunctuur is verkopen geen kunst, dan is het bij wijze van spreken voldoende om de telefoon op te nemen. Verkopers kunnen dan makkelijk in routine vervallen en in slaap sukkelen, ze hebben immers toch wel succes. Maar in lastige tijden keert zich dat tegen hen. Daarom is het verstandig dat je medewerkers continu prikkelt en uitdaagt, ook als het goed gaat."

Regelmatig een-op-een

Dat werkt alleen als je kort op de bal speelt, is de mening van Berkman. "Organiseer dus wkelijkse teamvergaderingen, waarin je niet alleen cijfermatige aspecten als omzet en pijplijn aan de orde stelt, maar waarin je medewerkers ook herinnert aan bepaalde salesideeën en/of -technieken. En neem daarnaast de verkopers regelmatig een-op-een." >

(3) Manage mensen, geen cijfers.

Stel de juiste prioriteiten, luidt de volgende tip van het tweetal. “Medewerkers hebben recht op een maximale ofwel optimale persoonlijke begeleiding”, vindt Berkman. Daarom moeten managers zich ‘naar beneden’ (op hun mensen) richten in plaats van ‘naar boven’ (op de directie). Klaarenbeek: “Zoals de verkoper oprecht geïnteresseerd moet zijn in de klant, dient de sales manager oprecht geïnteresseerd te zijn in zijn medewerkers. Weet wat ze drijft, wat hun sterke en zwakke kanten zijn. Dan kun je hen op de juiste wijze begeleiden en hen dus laten

wat houdt jou tegen om morgen al 50% meer te verkopen? Dan komen er geheid veel redenen naar voren, maar die kun je groeperen in thema’s. Meestal blijven er dan maar een paar thema’s over, die vaak ook direct zijn op te lossen. Blijf niet hangen in redenen waar je niets aan kunt veranderen, maar focus je op die zaken waar jijzelf direct invloed op hebt.”

Snel en pragmatisch

Beide heren benadrukken het belang van snelheid en pragmatisme. “Er zijn tal van theorieën en methoden die de nodige tijd vergen om

“Als je allebei dezelfde kant op kijkt, zie je samen meer”

uitblinken op de gebieden waar ze sterk in zijn. Dat houdt in dat je niet tegenover je medewerkers moet staan, je moet naast hen gaan staan. Want als je allebei dezelfde kant op kijkt, zie je samen meer.”

(4) Meet op slechts een paar stuurgetallen, maar wel de juiste.

De volgende tip heet: weet wat je doet. “Met de komst van CRM- en BI-software is er in veel bedrijven een wildgroei ontstaan aan stuurgetallen”, analyseert Berkman. “De meeste mensen zien door de bomen het bos niet meer en kunnen vaak geen onderscheid meer maken tussen belangrijke en onbelangrijke ‘key-performance indicators’ (KPI’s). Dat is nergens voor nodig en vaak contraproductief. Uiteindelijk zijn er niet zo heel veel cijfers die ertoe doen: omzet, winst, de pijnlijn. That’s it. Je hebt geen CRM ‘the ultimate edition’ nodig om de omzet te verdubbelen!”

Ben je trots?

Misschien is dat wel het belangrijkste stuurinstrument: ben je trots op je werk? Vind je het leuk? “Want alleen dan vult het glas zich weer. Van leuke projecten krijg je energie in plaats van dat het je energie kost”, legt Klaarenbeek uit. “Als manager moet je dus direct ingrijpen als je merkt dat medewerkers in je team geen voldoening meer halen uit hun werk, niet lekker in hun vel zitten. Het belang hiervan is nauwelijks te overschatten.”

(5) Neem de blokkades weg waar verkopers mee zitten.

Tip nummer vijf heeft weer betrekking op de mens. Berkman: “Vraag de mensen in je team:

ze te implementeren en die best ingewikkeld zijn voor de werkvloer, bijvoorbeeld Six Sigma. Ik ben daar niet op tegen, maar ik zie zelf meer in modellen waar je morgen al iets mee kunt en die iedereen logisch vindt en dus begrijpt”, benadrukt Berkman. “Dan zie je namelijk al snel resultaat en dat bevordert ook weer de motivatie om door te gaan. Hoe pragmatischer hoe beter.”



Kasper Klaarenbeek: “Nog voordat je de eerste oogst van het land kunt halen, moet je al bezig zijn met de tweede.”

Menselijke benadering

Na jarenlang leiding te hebben gegeven aan grote bedrijven in de retail (onder meer Kruidvat) richtte Kasper Klaarenbeek in 2002 Talenten en Teams op. Dit bureau in Veenendaal benadert verandering en innovatie vanuit de mens, ofwel de energie van de mens.

Sommige dingen kosten je energie, andere zorgen er juist voor dat je batterij weer oplaadt. Hoe meer energie mensen hebben, hoe meer toegevoegde waarde ze leveren aan een bedrijf.

Om duurzaam succesvol te zijn, moet een bedrijf op drie onderdelen excellent zijn:

USP, innovatie, creativiteit

Je product of dienst moet zich onderscheiden en voor de klant toegevoegde waarde opleveren. Dit bereik je alleen door voortdurend mee te gaan en mee te veranderen met wat de markt vraagt en gaat vragen. Verkopers zijn belangrijke ‘voelsprietten’ in de markt. Daarom moeten zij zich niet enkel en alleen richten op verkoop maar ook op marktontwikkelingen.

Cultuur, passie

Zonder bevlogen medewerkers zal ieder bedrijf vroeg of laat failliet gaan. Eén van de belangrijkste KPI’s waar sales managers op zouden moeten sturen: ben je trots op wat je doet?

Gezond rendement

Focus niet uitsluitend op de omzet en winst van dit kwartaal, maar bouw aan duurzame klantwaarde. ‘Partners in business’ is dan niet langer een loze kreet maar het tastbare verschil tussen winnen en verliezen.

(6) Doe geen concessies aan underperformers.

Zorg voor duidelijkheid, eveneens een belangrijke tip. De meeste sales managers besteden meer tijd aan verkopers die beneden de maat presteren dan aan hun toppers. Dat is jammer en vaak verspilde energie, want zeker in hardnekkige gevallen is de kans groot dat de underperformers ondanks al die aandacht nooit in toppers zullen veranderen. Terwijl verkopers met potentie meestal extra hard gaan als ze de juiste begeleiding krijgen.

Hard op doelen

Wees daarom hard op doelen en geef mensen een faire kans om zichzelf naar behoren te ontwikkelen. Maar durf ook tijdig afscheid te nemen van medewerkers die alsmat achterblijven. Uiteindelijk is dat voor de medewerker in

kwestie ook beter. Hij of zij heeft zelf vaak al lang door dat het niet gaat lukken en duidelijkheid geeft beide partijen de kans weer verder te kunnen op een pad dat wel past.

(7) Intelligent kosten besparen.

De zevende tip: ga bewust om met bezuinigen. In tijden van recessie is de verleiding groot om

Klaarenbeek: "Nog voordat je de eerste oogst van het land kunt halen, moet je al bezig zijn met de tweede. Dat wordt vaak vergeten, zeker als de druk wat meer wordt opgevoerd." Als je je gewassen spreidt, ben je nu eenmaal minder gevoelig voor periodes van extreme hitte of regenval en voor fluctuaties met betrekking tot de vraag. Leg je daarentegen al je eieren in één

“Wat houdt jou tegen om morgen al 50% meer te verkopen?”

overall kosten te willen schrappen. Schrap echter niet, puur vanuit een cijfermatige insteek, rücksichtslos over alle linies, maar kijk nauwkeurig welke activiteiten waarde toevoegen en ontzie deze zoveel mogelijk wat bezuinigen betreft. Dat is niet alleen uit bedrijfseconomisch oogpunt verstandig, maar ook ten aanzien van de mens in de organisatie.

3 H-regel

Klaarenbeek: "Medewerkers moeten beslissingen met hun hoofd kunnen begrijpen, zich in hun hart erbij kunnen thuisvoelen en er uiteindelijk met hun handen iets mee kunnen doen. Deze '3 H-regel' werkt gegarandeerd, probeer het maar eens uit!"

(8) Zorg voor heldere, eenduidige USP's die bij iedereen bekend zijn.

Wees je bewust van je 'unique selling points' (USP's) en draag ze ook uit: weer een wezenlijke tip. Het komt nog al te vaak voor dat een verkoper niet concreet kan verwoorden waar zijn bedrijf in uitblinkt. Vraag het tien account managers en je krijgt geheel tien verschillende antwoorden. De in tijden van de 'internet bubble' bedachte elevator pitch is zo gek nog niet, meent Berkman.

"Of je nu een investeerder moet overhalen om in jouw bedrijf te investeren, of een klant om jouw product dan wel dienst te kopen, in beide gevallen moet je kort en helder kunnen verwoorden waarom zij er beter van worden als ze hun geld aan jou geven. Het is toch te gek voor woorden dat ik nog altijd bij tal van bedrijven over de vloer kom waar de verkopers, maar ook de directie, er niet in slagen om in drie heldere zinnen te verwoorden waar ze sterk in zijn en wat hun toegevoegde waarde is."

(9) Kijk de kunst af bij de boeren.

De volgende tip: weet wanneer je moet zaaien en wanneer de tijd rijp is dat je kunt oogsten.

mandje, dan accepteer je gewoon dat je te maken krijgt met de varkenscyclus.

Op de lange termijn

Doordat boeren hun blik richten op de langere termijn, raken zij niet direct in paniek als ze in de neergaande curve van die cyclus zitten. Ze weten dat hij ook weer naar boven afbuigt. Met andere woorden: manage niet puur op de sales voor dit kwartaal, maar vooral ook op de klantwaarde over een periode van pakweg vijf jaar. Dat leidt tot een geheel andere benadering van klanten, meer vanuit een partnershipgedachte. Met aanzienlijk meer uitzicht op goede zaken. Bovendien is de kans groter dat klanten je dan geregeld bruikbare ideeën voor innovatie aan de hand doen.

(10) Maak van de last een lust.

En ten slotte: grijp de kansen. Geen open deur maar de laatste tip van de consultants. Een crisis vergroot bestaande problemen uit en geeft je de mogelijkheid om er echt iets aan te doen. Een crisis leent zich dan ook perfect voor doorbraakcoaching, vindt Klaarenbeek. "Kijk, alles is energie. In een crisissituatie raakt bij iedereen het glas leeg. En dat betekent dat mensen extra gemotiveerd zijn om dat glas weer vol te krijgen, want ze hebben het gevoel dat ze niets te verliezen hebben. Afgezien daarvan worden ze even niet meer geïnteresseerd door de waan van de dag."

Creativiteit de vrije loop

Daar kun je als sales manager gebruik van maken, vindt hij. "Dit is dé tijd om de creativiteit de vrije loop te laten en nieuwe ideeën voor de toekomst te bedenken. Bovendien is het eenvoudiger om datgene wat niet meer werkt los te laten en het avontuur van iets nieuws met de nodige toewijding aan te gaan." <

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.



"Medewerkers hebben recht op een optimale persoonlijke begeleiding", vindt Wessel Berkman.