

Is uw verkoopteam nog up-to-date?

door: Mario de Roo MBA
en dr. Alex Klein

Het belang van opleidingen is nooit weggeweest, maar het belang van het hebben van de laatste kennis voor accountmanagers is juist nu van levensbelang. Waar 'vroeger' transactional en consultative selling van belang waren, praten we nu over customer journey guidance en customer added value selling. Wat betekenen deze post-crisis ontwikkelingen voor de competenties van uw accountmanagers?

Uit onderzoek¹ komt naar voren dat hoe meer up-to-date uw medewerkers zijn, hoe beter uw bedrijfsresultaten. Als ingezoomd wordt op het vakgebied sales komen zeer interessante resultaten naar voren. Vraag het de accountmanagers zelf en dan blijkt dat moderne verkoopkennis een duidelijk verband heeft met de snelheid waarmee opdrachten worden binnen gehaald. Simpel gesteld: hoe minder actueel de opleiding, hoe trager het verkoopproces.

Ook interessant is het verband tussen de actualiteit van de opleidingen en de bezettingsgraad van de organisatie. Verkoopmedewerkers binnen het onderzoek geven aan dat er een sterk significant verband is tussen deze variabelen. Simpel gesteld: hoe actueler de opleiding, hoe hoger de bezettingsgraad. En dat is weer goed voor lagere kosten, hogere opbrengsten en dus hogere winst.

Verkoopveranderingen.

Lange tijd geleden is de term transactionele verkoop ingewisseld voor consultatieve verkoop. In normaal Nederlands: van het plat verkopen van een goed of een dienst naar het adviserend verkopen van de oplossing voor een probleem, waarvan de klant nog niet wist dat hij dat probleem had. Deze verkoopmethode was gebaseerd op USPs, Unique Selling Points van het verkopende bedrijf of het te verkopen product.

Tegenwoordig zijn USPs achterhaald en gaat het over UBPs, Unique Benefit Points of UVPs, Unique Value Points. Het verschil tussen de eerste en beide tweede concepten is dat de eerste uitgaat van het te verkopen product of bedrijf, terwijl de tweede uitgaat van de voordelen voor het aankopende bedrijf, met betrekking tot de waarde die het toevoegt. Accountmanagers van nu snappen dat internet het koopgedrag van de potentiële opdrachtgever een stuk gemakkelijker heeft gemaakt. In dit licht wordt wel aangegeven dat de klant meer dan de helft van de aankoopbeslissing (customer journey) al genomen heeft voordat de accountmanager wordt benaderd. De accountmanager van toen wordt steeds meer een business consultant, die begrijpt hoe waarde kan worden toegevoegd in het business model van de klant.

Daarnaast is de koper van tegenwoordig niet meer geïnteresseerd in wat de unieke eigenschappen van het verkopend bedrijf zijn. De koper van vandaag wil weten wat hij beter wordt, op welke wijze zijn bedrijfsresultaten verbeteren door het aanschaffen van het product of de dienst van de verkopende partij. Let op: méér verbeteren dan door de concurrent wordt geboden! Dus moeten moderne accountmanagers 'customer added value selling' toepassen, verkopen waarbij de klant wordt getoond wat de toegevoegde waarde van de aankoop voor hém zal zijn, gebaseerd op unieke klantvoordelen.

Veranderen vraagt om de mindset van Einstein

Deze veranderingen, ingezet ten tijde van de economische crisis, hebben dus een grote impact op uw accountmanagers. Een bekend gezegde is: als je doet wat je altijd deed, dan krijg je de resultaten die je altijd kreeg. "Tijdens mijn lezingen heb ik deze waarheid al menig keer aangepast", aldus Alex Klein. "Nu is het: Als je doet wat je altijd deed, krijg je niet meer wat je altijd kreeg! De wereld is veranderd en de snelheid van veranderen neemt alleen maar toe, hoe verandert uw bedrijf daarin

mee? Hoe zijn uw accountmanagers daarin mee ontwikkeld?” De snelheid van veranderen vraagt om een meer dynamische manier van leren en ontwikkelen binnen uw organisatie. De vraag is hoe u dit voor accountmanagers faciliteert om zo de executie van de salesstrategie te waarborgen...

Leren en ontwikkelen in de salescontext

Eind jaren '90 werd competentie management een hype en in 2008 had meer dan 54% van de bedrijven > 200 medewerkers competentie management ingevoerd. Van deze bedrijven gebruikt 85% competenties voor leren en ontwikkelenⁱⁱ.

Maar hoe zit het met specifieke competenties voor account- en salesmanagers? Mario de Roo is van mening dat de huidige verkoop competentieprofielen niet de lading dekken en tevens de moderne verkoopcompetenties achterwege laten. “Dit komt omdat er vanuit het aanwezige systeem competenties moeten worden gekozen om binnen het juridisch HR-kader van de organisatie te blijven, waardoor modernisering niet makkelijk door te voeren is. Dit staat haaks op de steeds sneller veranderende en meer complexe buitenwereld”, aldus De Roo.

Training en coaching als interventie

Een accountmanager aan een training laten deelnemen is een optie. De moderne verkoopcompetenties kunnen dan worden aangeleerd, de verkoopkennis is weer up to date en het verkoopproces blijft op snelheid. Toch?

Het slechte nieuws is dat maar 15% van de deelnemers duurzaam ander gedrag gaat inzetten na een training. 70% probeert het, slaagt niet en geeft op. En 15% doet helemaal niks met de verworven kennisⁱⁱⁱ. Eén op een coaching is waarschijnlijk een betere methode voor het ontwikkelen van de competenties. Dynamic sales coaching is bij uitstek geschikt om zowel de mindset als de vaardigheden van de accountmanagers te ontwikkelen en kan makkelijker actueel gehouden worden. Dit vraagt echter wel een visie van de salesmanager op moderne competenties en leren en ontwikkelen.

Een voorbeeld om accountmanagers het gebruik van UBP / UVP te leren kan door - als voorbereiding op het volgende verkoopgesprek - de accountmanager een overzicht van waardetoevoegende voordelen voor de klant te laten opstellen. Niet vanuit zijn eigen organisatie gedacht, maar vanuit de organisatie van de klant gekeken. Door deze oefening moet de sales professional écht in de schoenen van de klant gaan staan. Per klant wordt uitgezocht wat de voordelen van het eigen aanbod zijn, waarbij verder gekeken wordt dan winstverhoging of procesverbetering in het algemeen. In een salesmeeting is dit tevens een interessante oefening.

De sales manager vraagt aan het begin van iedere dag een overzicht op van alle voorbereide sales pitches, waaruit moet blijken dat de accountmanager zich daadwerkelijk financieel heeft ingeleefd in de klant, die hij of zij die dag gaat bezoeken of benaderen. Mocht het ‘financieel-empathisch vermogen’ niet blijken uit de voorbereiding door de professional, dan zal de leidinggevende moeten aansturen op een meer klantgerichte waardepropositie - nogmaals: voor de klant!

Is dit de manier waarop binnen uw organisatie salesmeetings plaatsvinden?

Is dit de manier waarop door uw accountmanagers klantcontacten worden voorbereid?

Is uw verkoopteam nog wel up-to-date?

ⁱ NOVOR, *Nationaal Onderzoek ter Verbetering van Organisatie Resultaten*, dr. Alex Klein

ⁱⁱ Van Beirendonck, L. C. (2010). *Dieptezicht in competentie management: Integratie van een modernistische en postmodernistische visie* Tilburg: Prismaprint

ⁱⁱⁱ Brinkerhoff, (2001) *High impact learning*, Perseus Publishing.