

INSPIRATIE

Salesmanager wordt
strateeg en business planner

■ **Vraag:** Wat is de invloed van de financiële crisis op de taken van de salesafdeling?

■ **Antwoord:** Voor sales en strategisch account management voldoet een standaard aanpak niet langer.

EXPERTISE

“Sales en strategisch account managers staan voor een veranderingsproces. Ze worden daarbij geconfronteerd met vele vraagstukken”, opent Guy Bauwen, kerndocent Strategisch Account Management binnen het Instituut voor Sales en Account Management (ISAM) van de Erasmus Universiteit Rotterdam. “Enkele fundamentele vragen zijn onder meer: hoe segmenteer ik accounts en hoe ontwikkel ik accountselectiecriteria? Hoe realiseer ik een samenwerking op lange termijn met die account? Hoe beïnvloed ik de leden van de ‘buying centers’ van mijn klant? Voor sales en account managers stelt zich eveneens de vraag hoe hun accountrelatie winstgevend kan blijven. Ze worden daarbij ook geconfronteerd met de uitdaging hoe ze hun persoonlijke effectiviteit bij de klant en in de eigen organisatie kunnen vergroten. Tenslotte worden sales en account managers voortdurend geconfronteerd met hun verkoopangst en emoties tijdens het onderhandelen.”

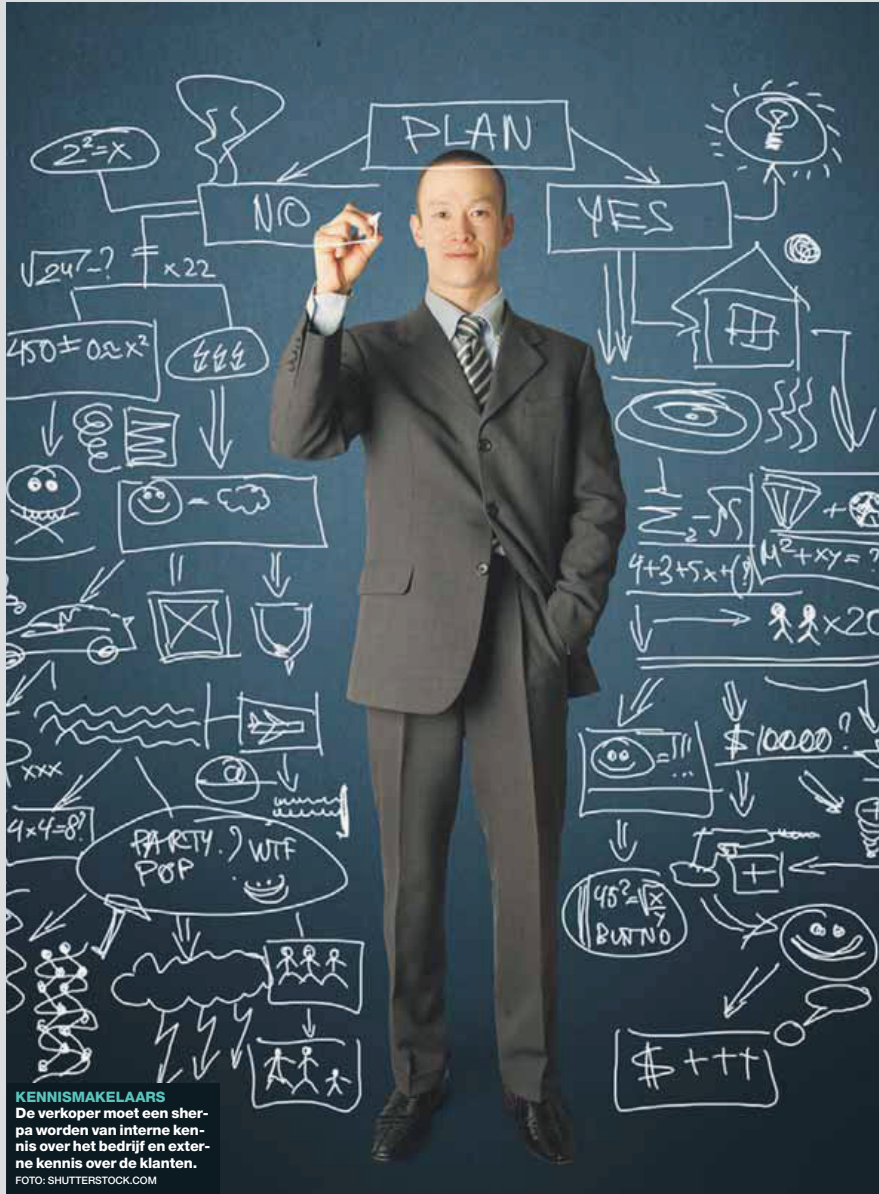
Standaardaanpak
voldoet niet meer

“Sales en strategisch account management moet zoeken naar nieuwe concepten. Vooral bij strategische accounts wordt er voortdurend gescherpt tussen de specifieke wensen van de klant en de mogelijkheden van de eigen organisatie. Een bepalende factor is onder meer dat grote afnemers andere eisen zijn gaan stellen aan de product-service-informatie combinatie van leveranciers.”

Teveel toegeven brengt echter de kern van de organisatie in gevaar. “Een andere weg is daarom veel meer aangewezen: overgaan tot strategisch segmenteren en het ‘shapen’ van accounts. Uitvoeren van alleen de verkoop- en relatiebeheerstaken volstaat niet meer, in toenemende mate wordt nu ook verwacht dat de professional een strateeg en business planner is. Bovendien moet hij over een grote dosis projectmanagementkennis- en vaardigheden beschikken.”

Strategische
beslissingsprocessen

“Sales en accountafdelingen zijn in de meeste bedrijven onvoldoende



KENNISMAKELAARS
De verkoper moet een sherpa worden van interne kennis over het bedrijf en externe kennis over de klanten.
FOTO: SHUTTERSTOCK.COM

de betrokken bij de strategische beslissingsprocessen. Sales wordt nog steeds teveel tactisch en te laat betrokken bij de strategische beslissingsprocessen. Vele zogenoemde marketing strategen zouden een termijn in de sales moeten doorbrengen en geconfronteerd worden met de harde realiteit ‘on the field’. Vooral bij radicale innovaties, worden sales en accountteams onvoldoende nauw betrokken bij de positionering, de voorbereiding van de lancering en het uitwerken van strategische initiatieven.”

Kennismakelaars

“Bovendien moeten sales en accountafdelingen de organisatie voorzien van externe kennis. Dat is eenvoudiger gezegd dan gedaan. Het installeren van een CRM-systeem is verre van voldoende. Verkopen vandaag vraagt om samen met de klant waarde te creëren en in dialoog te gaan, en dat vereist dat verkopers kennismakelaars wor-

den. Dit betekent dat de verkoper een sherpa moet worden van interne kennis over de onderneming en externe kennis over de klanten. Het kenniskompas is een praktisch instrument dat de kritische kennis-elementen in kaart brengt. Hier-

voor moeten een juist kader, ondersteunende systemen en voldoende incentives worden gecreëerd.”

BERT VERBEKE

redactie.be@mediaplanet.com

WETENSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNING

■ **Een verkoper heeft** een brede kennis, is proactief en heeft een groot aanpassingsvermogen. Recent onderzoek wijst echter uit dat er meer nodig is dan de klassieke know-what, know-how en know-who.

■ **Strategisch account managementonderzoek** en opleidingen reiken de sales professional inzichten en oplossingen aan voor de vraagstukken waarmee hij dagelijks wordt geconfronteerd. De koppeling tussen wetenschap en praktijk staat centraal.

■ **Deze opleidingen zijn** ontwikkeld voor professionals die ver-

antwoordelijk zijn voor de verkoop aan accounts die van strategisch belang zijn voor de organisatie en op lange termijn willen samenwerken.

In dergelijke opleidingen
komen complementaire
aspecten aan bod:

- accountselectie,
- accountanalyse,
- planning,
- waardecreatie,
- verkopen van kennis,
- onderhandelings technieken,
- omgaan met emoties en verkoopangst.



LEER VAN ELKAAR



Dierik Rotsaert (rechts op de foto)
A.C.I. & Lean Management Consultant

Veranderingen in een organisatie zijn vaak moeilijk uit te werken. Viral Accountability is een nieuwe aanpak met sterk resultaat. Medewerkers leren immers zelf initiatieven te nemen, leren van elkaar en voeden zo de organisatie.

“Viral Accountability is eigenlijk een omgekeerde aanpak om change te brengen in een bedrijf”, vertelt Dierik Rotsaert A.C.I. & Lean Management Consultant. “Ze gaat uit van de kracht van proactieve verantwoordelijkheid, waarbij medewerkers zich voortdurend afvragen wat ze nog kunnen doen om dingen beter te maken. “De impact van deze houding wordt nog vele keren versterkt doordat individuele werknemers het gedrag en de acties van anderen op een positieve manier gaan beïnvloeden. Bij Viral Accountability geef je deze natuurlijke netwerken en beïnvloeders ook nog de juiste impulsen om dit te doen.”

Maar hoe ga je tewerk?

1. **Neem de juiste houding aan.**
Bepaal eerst je focus, want die bepaalt wat je zult vinden.
2. **Verlies je niet in metingen,** analyses of de drang naar perfectie. Data zijn belangrijk maar het gaat hier om menselijke prestaties.
3. **Hou ook de 80/20-regel van** Pareto in gedachten: 80 procent van je resultaten zijn afkomstig van 20 procent van je inspanningen.

4. **Gedragingen bepalen de** cultuur, en cultuur bepaalt de resultaten. Eigenlijk is het eenvoudig: beïnvloed het gedrag van de medewerkers, en je beïnvloedt de organisatiecultuur.

5. **De belangrijkste factor is de** eerstelijnsleidinggevende. Hij volgt zijn medewerkers van dag tot dag, en nog belangrijker, beïnvloedt hen met zijn gedrag.

6. **De gedachten van een mens** worden voornamelijk beïnvloed door zijn mindset en perceptie. Op deze punten kan je impact hebben voor een verandering van zijn of haar gedrag.

7. **Gewenst gedrag moet** duidelijk worden gedefinieerd en herkenbaar zijn. ‘Vriendelijk zijn’ betekent voor iedereen iets anders. Leg gedragsregels niet zomaar op, maar laat ze door de werknemers zelf uitwerken.



Guy Bauwen
Kerndocent Strategisch Account Management van het Instituut voor Sales en Account Management (ISAM) aan Erasmus Universiteit Rotterdam