

Van reactief naar proactief verkopen
in een teruglopende markt

Livecase5

Detacheringsbureau
HRM-professionals



Van reactief naar proactief verkopen in een teruglopende markt

De markt verandert. U ook?

De klant aan het woord

“Ik heb het aanbod dat mij werd gedaan om in mijn regio te starten met een pilot ten behoeve van onze salesaanpak met beide handen aangegrepen. Ik beschouwde het als een cadeautje en zo verwoordde ik het ook naar mijn medewerkers.

De keuze voor de beide kantoren was niet moeilijk: zij bleven achter bij hun targets en de drive, of meer het vermogen, om de veranderde marktomstandigheden naar de hand te zetten ontbrak bij het merendeel van de bezetting. Het ingezette traject bezorgde me aanvankelijk kopzorgen. Met name op het gebied van het ‘hoe’.

Hoe anders? Hoe structureel volgen? Hoe consequent? En bovendien: wanneer? Hoe diepgaand bereiden we ons doorgaans voor op de acquisitie in bepaalde segmenten van de markt? Bij het ontbreken van die voorbereiding, bij het ontbreken van die specifieke marktkennis? Hoe onderscheidend ervaart de klant onze boodschap, onze oplossingsrichting? Deze vragen maakten me onzeker. Terugkijkend kan ik nu met veel plezier vaststellen dat alle betrokkenen er rijker, completer en bewuster uit naar voren zijn gekomen. En per saldo zijn onze klanten beter af.”¹

Een detacheringsbureau in HRM-professionals kampte met een teruglopende markt.

Maatregelen waren vereist, maar het viel deze organisatie zwaar om haar salesteam een proactieve verkoophouding aan te leren. Wij kregen een kwartaal de tijd om op het gebied van sales resultaten te boeken. Onmogelijk? Toch niet! Door een salesaanpak te ontwikkelen waarbij we het salesteam concrete en inhoudelijke tools meegaven en door intensieve coaching lukte het om samen de resultaten te verbeteren én de basis te leggen voor een meer proactieve houding.

Het vertrekpunt

Stel: u bent directeur van een detacheringsbureau voor interim-managers, onderdeel van de marktleader in deze branche. U merkt dat de marktvraag onder invloed van economische omstandigheden drastisch terugloopt. Klanten komen niet meer vanzelf naar u toe. U moet dus de boer op. Daarom hebt u al een aantal maatregelen genomen. Helaas bent u tot de ontdekking gekomen dat dit, gezien uw ambitieniveau, nog te weinig resultaat oplevert.

¹ Vanwege de vertrouwelijkheid van de in deze case genoemde cijfers hebben wij ervoor gekozen om de naam van dit bedrijf niet te vermelden.





De klant aan het woord:
*'Het 'hoe' bezorgde me eerst
wel kopzorgen'*

**Een snelle
analyse levert
u de volgende
feiten voor
twee van
uw vijf
vestigingen:**

- Een aantal jaren geleden waren er in uw markt acht bezoeken nodig om te komen tot één opdracht. Inmiddels is dat aantal opgelopen tot veertien. Uw accountmanagers hebben achttien bezoeken nodig om te komen tot één opdracht.
 - Per week plegen uw accountmanagers gemiddeld twee in plaats van de benodigde 10 acquisitiebezoeken.
 - Circa dertig procent van de interim managers die u zou moeten detacheren zit 'op de bank' tegen een salaris van zo'n 4.000 euro per maand.
 - Deze twee vestigingen realiseren de helft van de productiviteit van andere vestigingen.
 - Eén manager stuurt vijf vestigingen aan die over heel Nederland verspreid liggen.
 - U heeft een systeem dat de teamprestaties op vestigingsniveau monitort.
- Wat zou u doen, als u deze manager was? Noteer, voor u verder leest, eerst eens voor uzelf wat u zou doen ...

Waar het detacheringsbureau van droomt...

Bovenstaande situatie troffen wij aan bij een Nederlands topbedrijf in de detachering. Nu lijkt dit een weinig benijdenswaardige situatie, maar laten we dit relativeren. Dit bedrijf was hiermee geen uitzondering in haar marktsegment! Natuurlijk realiseerde dit bedrijf zich dat er structurele maatregelen nodig waren. Echter, men had korte termijn resultaten nodig!

Daarom werd bij ons de vraag neergelegd voor een pilot met de volgende opdracht. "Ontdek waarom wij nu niet succesvol zijn op het gebied van sales. Benoem de succesfactoren die wij moeten implementeren om onze sales te verbeteren en de faalfactoren die wij moeten elimineren. Zorg binnen één kwartaal voor een verhoging van het aantal bezoeken met tien procent en een toename van de effectiviteit uit deze bezoeken (vertaald in het aantal aanvragen of offertes) met tien procent."

De aanpak

Uit aanvullende interviews en een gedragsmeting is gebleken dat de mensen in deze organisatie zich niet prettig voelden bij een 'platte' manier van verkopen. Dat was één van de redenen waarom het aantal bezoeken zo laag lag. Men zag er tegen op! Een meer inhoudelijke verkoopstijl zou beter bij hun gedrag passen. Dat was het eerste punt wat we oppakten. Er was weliswaar een norm voor het aantal bezoeken vastgesteld, maar de doelstelling van de vestigingen was niet vertaald naar een persoonlijke doelstelling van de medewerkers. Dit had tot gevolg dat niemand in beweging kwam als men achter lag op target. Daarbij beschikte niemand over een persoonlijk 'hoe-plan'. Hiermee wordt bedoeld een simpel stappenplan waarin staat hoe iemand zijn doelen realiseert (wie doet wat wanneer met welk resultaat?). Dus ook dat werd ingevuld.

De manager wilde zijn mensen zoveel mogelijk vrijlaten, wilde wel graag helpen, maar had het erg druk. Hij checkte (zoals zoveel managers) wel achteraf hoe het liep, maar dan is het meestal te laat. Een vast stramien, frequentie of structuur ontbraken hierdoor bij zijn coachgesprekken, wat het geheel vrijblijvend maakte. Dit werd nog versterkt doordat de vestigingen werkten met zelfsturende teams. Maar wat is zelfsturend? Ook als wij hierop doorvroegen werd dit niet echt duidelijk. De teamleden spraken elkaar niet aan op zaken die niet goed gingen.

Er werd veel geklaagd. Het team overlegde wekelijks maar toch kwamen acties niet van de grond. Men wilde wel maar was echt zoekend naar het 'hoe'. Zo werden bijvoorbeeld de 'bankzittende' interimmanagers nagenoeg niet betrokken bij acties om hen aan het werk te krijgen. Men turfde en rapporteerde het aantal bezoeken en het aantal opdrachten los van elkaar. Er volgden geen conclusies of verbeteracties uit. Ook de effectiviteit van het salesproces (hoeveel bezoeken leiden tot een opdracht?) werd op persoonlijk niveau niet gemonitord. Men gaf aan behoefte te hebben aan duidelijkheid en coaching op de 'hoe'-vraag.

Op basis hiervan zijn voor de pilot de volgende speerpunten gedefinieerd:

- 1 Werken met een gestructureerde salesaanpak zodat het 'hoe' werd ingevuld. Deze aanpak werd maximaal gefaciliteerd vanuit marketing.
2. Werken aan proactief salesgedrag van de medewerkers en de manager.
3. Intensieve tweewekelijkse coaching van de manager en door de manager richting medewerkers.

Hiernaast zullen wij elk van deze speerpunten nader toelichten.



I *Het werken met een gestructureerde salesaanpak*

We zijn de pilot begonnen door een beperkt aantal segmenten (gemeenten, zorg, banken en energie) te benaderen. Over deze segmenten werd inhoudelijk kennis verzameld (onder meer via de interim-managers die de markt goed kenden en toch op de bank zaten). Zij formuleerden de belangrijkste issues die in deze markten speelden en formuleerde mogelijke oplossingen hiervoor. Hierdoor kwamen de accountmanagers bij hun klantbezoeken ideeën brengen als inhoudelijke sparringpartner in plaats van dat zij alleen opdrachten kwamen 'halen'. Ook zijn adressenbestanden aangekocht. Deze bestanden zijn gematcht met een

maatwerk DM-brief én een maatwerk presentatie. Beide tools bevatten de issues in de branche die aansloten bij de dienstverlening van de detacheerder. Ook bevatten zij de zogenaamde value proposition: wat is onze visie op deze issues en hoe kunnen wij u met onze interim-managers helpen bij het aanpakken daarvan?

Wij spraken af om gedoseerd te mailen (ongeveer 10 brieven per persoon per week) en na te bellen op een vast tijdstip, met als norm 20% afspraken. Activiteiten en resultaten zijn ingevoerd in een speciaal ontwikkeld Sales Monitor-systeem op persoonlijk niveau.

De ontwikkelde salestools in het kort:

- Een format voor het in kaart brengen van de business issues per segment en het vertalen daarvan in een propositie voor de detacheerder per segment
- Vragenlijst om de visie en best practices te achterhalen bij interim-managers die wordt benut in de propositie in de brieven
- Mailings voor de vier segmenten
- Voorbeeld afspraakbevestiging, belscript
- Format voor een gespreksverslag van het klantgesprek
- Adressenbestanden voor de 4 segmenten in de regio van de vestigingen
- Aangepaste bedrijfspresentatie afgestemd op de issues van de 4 segmenten
- Belscript toetsgesprek (checken bij een aantal bedrijven in het segment of je de juiste issues te pakken hebt)
- Een salesmonitor die op persoonlijk niveau de activiteit en effectiviteit monitort
- Format voor het coachgesprek naar aanleiding van de salesmonitor

Figuur 1 de ontwikkelde salestools

2 *Het werken aan proactief salesgedrag*

Hierbij zijn drie belangrijke succesfactoren gedefinieerd. Ten eerste moeten teamdoelen ook worden vertaald naar persoonlijke doelen.

Deze persoonlijke doelen worden vervolgens geconcretiseerd in een actiegerichte salesaanpak. En ten derde worden activiteiten en resultaten wekelijks gemonitord, waarbij de focus vooral naar de toekomst in plaats van naar het verleden wordt gericht.

Komen tot betere prestaties in 3 stappen

Stap 1: INPUT	Doe de juiste dingen <ul style="list-style-type: none">- Maak afspraken over het WAT: de aantallen, bijvoorbeeld tien brieven per
Stap 2: PROCES	Doe het beter <ul style="list-style-type: none">- Coach op het 'hoe': op basis van hit-ratio's in het verkoopproces. Kijk naar competenties van mensen door te oefenen, etc. Doe het anders <ul style="list-style-type: none">- Coach op de aanpak: is het wel de juiste doelgroep, de juiste propositie?
Stap 3: OUTPUT	Doe meer <ul style="list-style-type: none">- Coach op resultaat: kijk naar upselling, deepselling, klanttypes, enzovoort.

Figuur 2 Proactief salesgedrag in drie stappen



Het is heel menselijk om dingen voor je uit te schuiven als er ineens iets anders van je wordt gevraagd omdat de markt verandert (vroeger kon je wachten bij de fax tot de aanvragen binnen kwamen. Nu moet je ze gaan halen op de markt). Veel mensen hebben in zo'n situatie moeite met opstarten. Voor de manager is het dan belangrijk om te concretiseren: wie doet wat, wanneer, met welk resultaat en wanneer koppelen we dit terug naar elkaar? Maak dus concrete afspraken, met een terugkoppelmoment op korte termijn. Dan kunnen er twee dingen gebeuren. Men komt in beweging of er ontstaat weerstand (maar ook dat is beweging!).

In dit geval gebeurde beide. Men kwam in beweging en de nieuwe aanpak wekte ook weerstand op. Tijdens een bijeenkomst met de verkopers bleek dat niemand zichzelf een doel had gesteld ten aanzien van de uitgevoerde activiteiten (wanneer is het een succes?). Vervolgens deinsde men terug wanneer doelen en acties concreet werden gedefinieerd op persoonlijk niveau.

Gelukkig zijn we erin geslaagd om dit bespreekbaar te maken. En wat bleek? Men was vooral bang om hierop afgerekend te worden. Dit hebben we deels opgelost door het coachgesprek met de directe manager zo in te richten dat de focus niet lag op terugkijken, maar op vooruitkijken. Er werd dus vooral gesproken in de trant van 'wat ga je komende week doen, welke vragen heb je daarover, hoe kun je dat zo slim mogelijk invullen?' in plaats van 'wat heb je de afgelopen week gedaan?' (Uiteraard werd wel de koppeling gelegd met de vraag 'wat heb je geleerd van afgelopen week?') Hierdoor werden mensen positief gestimuleerd tot toekomstige acties in plaats van te reageren op iets wat in het verleden heeft plaats gevonden en waarvoor zij worden afgestraft.

Soms is de weerstand gebaseerd op een bepaalde overtuiging. Dat was ook hier het geval: 'Als ik prospects proactief ga benaderen, vinden ze dat ik hen lastigval'. Over een overtuiging kun je lang of kort praten. We moeten ons daarbij wel realiseren dat het alleen de waarheid is van degene die deze overtuiging is toegedaan. Alleen een nieuwe ervaring kan dat beeld veranderen. De manager leerde daarom te achterhalen wat de kern van de weerstand is en vervolgens concrete afspraken te maken om het tóch een aantal keren te proberen. Deze afspraken kenden een korte termijn terugkoppelmoment (binnen één week) om uitstelgedrag te voorkomen en om vervolgens te checken of het beeld (de overtuiging) is veranderd. De manager leerde dus om dit soort afspraken te maken: 'ga de komende week tien prospects bezoeken en over een week evalueren we hoeveel van deze tien prospects jou op een vervelende wijze hebben behandeld.' Hij mocht in deze fase dus nog niet de afspraak maken: ...en deze tien prospectbezoeken moeten leiden tot zes offertes. Dat kwam pas een stap later. Ofwel: eerst coachen op het overwinnen van de eigen drempel (juiste dingen doen) en dan pas coachen op het verhogen van de effectiviteit (beter doen).

In deze pilot hadden we te maken met verschillende overtuigingen (het is veel te veel werk, prospects willen niet dat ik langs kom, enzovoort). We merkten echter dat de mensen snel gingen bewegen door gedoseerd de voorkant van het salesproces te faciliteren. Doordat wij iedere week tien brieven verstuurd op naam van de accountmanagers werd voor hen de drempel om te starten verlaagd. Daarnaast is gekozen voor een inhoudelijke verkoopwijze en propositie die aansloot bij hun voorkeursstijl. Hierdoor werd de weerstand overwonnen. In dit geval sprak een meer inhoudelijke manier van verkopen (aan de

hand van issues en best practices van de interim-managers) niet alleen de verkopers, maar ook de klanten aan! Daarmee bleken de overtuigingen vaak ook te veranderen. Want de klanten reageerden wel degelijk positief op het bezoek.

De coaching door de manager

De manager is tweewekelijks gecoacht op zijn rol. Op basis van het gedragsprofiel bleek dat deze manager liever ondersteunde dan confronteerde en dat hij liever het consensusmodel zocht. Met de verkopers werden geen concrete afspraken gemaakt. Bovendien was er geen terugkoppeling volgens een vast ritme door hun manager. Zijn club vroeg echter om daadkracht en confrontatie want zij zaten vast en kwamen er zelf niet uit! Door de coaching meer toekomstgericht te maken kon deze manager zijn inspirerende stijl van coaching toch enigszins hanteren. En door met een salesmonitor te werken werden de persoonlijke activiteiten en resultaten zichtbaar. Door de feiten uit de salesmonitor te benutten in zijn coaching en te werken met een vaste coachstructuur kon deze manager veel objectiever, maar ook veel vroeger in het proces confronteren. Het ging immers niet meer om zijn mening maar om de harde feiten! Bovendien kon men zelf het resultaat voor het verdere proces nog beïnvloeden door verbeteracties.

Kortom: de coaching leverde zo veel meer toegevoegde waarde voor iedereen!

In het begin leidde deze meer nadrukkelijke monitoring door de coach tot geklaag. Maar door een coachmethodiek te hanteren die hem hielp om achter de cijfers te kijken, won het coachgesprek aan diepgang. Het ging niet meer over de cijfers, maar over de wereld áchter de cijfers. Over zaken als het 'hoe' en het 'waarom'. Hierdoor leidde de coaching ook tot veel meer concrete tips.

Coaching werd vooral een hulpmethode, in plaats van een afrekenmechanisme.

Daarnaast kreeg de coach nog een aantal andere handvatten tot zijn beschikking. Zo introduceerden we een gespreksverslag waarin niet alleen de klantsituatie en de afspraken met de klant werden vermeld, maar allereerst de doelstelling en vervolgens het resultaat van het gesprek. Dat werd niet altijd goed begrepen. In één van de verslagen stond bijvoorbeeld bij doelstelling: 'kennismaking' en bij resultaat 'gelukt'. Dat is natuurlijk geen doelstelling, maar een activiteit. Een doelstelling zou in dit geval kunnen zijn: een vervolgspraak maken om een interim manager te introduceren. Kortom: alleen al door het gespreksverslag anders in te delen en te bekijken kon de manager veel meer gerichte tips geven. Op deze manier ervoeren zijn medewerkers meer toegevoegde waarde van coaching.

Door deze intensievere sturing en coaching door de manager kwam er minder ruimte voor 'verschuilgedrag'. Tweewekelijkse coachgesprekken werden nu gevoerd op basis van feiten én gevoel in plaats van alleen op basis van gevoel met de feiten van het salesproces als 'black box'. Daarbij leerde de manager een vaste coachstructuur te hanteren met een vaste, toekomstgerichte agenda. Hierdoor is ook de slag gemaakt van achteraf sturen naar vooraf coachen op het actieplan met korte intervallen.

Maar dit werkte niet bij iedereen...

We zagen bij een aantal mensen dat, zodra de druk vanuit de coach afnam, het activiteitsniveau meteen daalde. De coach heeft daarom geleerd om de verantwoordelijkheid bij zijn mensen neer te leggen. Dat deed hij door met hen het keuzegesprek te voeren: 'Dit is de nieuwe werkwijze. Wat ga jij kiezen: haak je aan of haak je af? Ik kan niet voor je kiezen, dat moet je zelf doen'. Dit heeft bij zijn mensen geleid tot meer bewustwording.



Keuzegesprek

Veel organisaties willen graag dat mensen eigen verantwoordelijkheid nemen. Dit bereik je veel makkelijker wanneer je mensen zelf laat kiezen. Je kunt mensen niet dwingen om iets leuk te vinden. Je mag wel van hen verwachten dat zij gegeven de gekozen strategie kiezen of zij meegaan (en welke hulp zij dan nodig hebben) of dat zij niet meegaan (en u hen dus begeleidt in een andere rol binnen of buiten de organisatie).

Daarvoor kunt u gebruik maken van het keuzegesprek. Dit zorgt ervoor dat u als management de medewerker helpt te komen waar hij wil komen in plaats van dat u hem blijft duwen naar iets waar hij niet wil zijn. Kiezen is dus de basis voor proactief gedrag. Het verschil tussen willen en kiezen is gedrag (actie nemen). Essentie van het keuzegesprek is: het 'wat' (de strategie) staat niet ter discussie, het 'hoe' (hoe gaat iemand persoonlijk binnen dit strategiekader resultaten realiseren?) wel.

Keuzegesprek

Een aantal praktische tips:

- Leg het 'wat' meteen duidelijk neer en vraag vervolgens wat iemand hiervan vindt. Focus daarbij niet op *of het werkt* (ratio) maar focus op *hoe iemand dat beleeft* (emotie); wat iemand er als persoon van vindt
- Vraag door naar de kern van de weerstand bij de persoon zelf (emotie) en heb aandacht voor deze emoties (eerst begrijpen dan begrepen worden)
- Benadruk de verschillen op activiteitsniveau: in je oude functie deed je dit... in je nieuwe rol doe je vanaf morgen dat...
- Neem als manager verantwoordelijkheid om belemmerende omgevingsfactoren op te lossen bijvoorbeeld: tekort aan mensen, enzovoort
- Formuleer in uw eigen voorbereiding op dit gesprek vooraf de afspraken die u op het eind wilt maken
- Het 'wat' kunt u plenair mededelen (dit is stap 1). Het keuzegesprek is altijd een persoonlijk gesprek
- Focus in dit gesprek op de cirkel van invloed (datgene waarop de medewerker zelf invloed heeft) en zet dus geen achterdeurtjes open: wees resoluut
- Maak afspraken op korte termijn: laat mij binnen een week horen wat je keus is dan hebben we een tweede gesprek...

Figuur 3 het keuzegesprek

Structurele succes- en faalfactoren

Tijdens de pilot werd ook een aantal meer structurele succes- en faalfactoren in kaart gebracht. Voor deze faalfactoren geldt dat zij door een aanpassing juist succesfactoren kunnen worden. Wij zetten ze hier kort voor u een op een rijtje.

1. *Goede communicatie*

In veel bedrijven wordt sales niet gezien als een vak waar je trots op kunt zijn. Dat was ook hier het geval. Sales wordt hierdoor ervaren als een must in plaats van een keuze. Door een goede communicatie van de successen én van het belang kun je als bedrijf sales 'sexy' maken. Hiermee creëer je het collectieve gevoel een club van winnaars te zijn.

2. *Let op de marktomstandigheden*

Marktomstandigheden kunnen leiden tot een andere invulling van functies. Dat was ook bij dit bedrijf het geval. Vaak staan we als manager onvoldoende stil bij de vraag of een persoon ook onder deze omstandigheden wel over de benodigde competenties beschikt en hoe hij dit ervaart. Ook zouden wij ons moeten afvragen of wij als manager nog wel de juiste stijl van aansturen hanteren! Het goed opzetten van competentie management kan hiervoor een structurele oplossing zijn.

3. *Discipline*

Bij dit detacheringsbedrijf was de discipline laag. Een voorbeeld: bij geen van de groepsbijeenkomsten was iedereen op tijd. Dit gedrag heeft niet zozeer met een functie te maken, maar met een algemene basishouding. Ambitie zonder discipline is een illusie. Ambitie mét de discipline om actie te nemen verricht wonderen. Als manager bevorder je de discipline vooral met je eigen voorbeeldrol.

4. *Voorbeeldgedrag*

Voorbeeldgedrag is de enige taak die een manager nooit kan delegeren! Wilt u dat uw mensen meer buiten zijn? Plan dan niet een coachoverleg in een interne vergaderkamer, maar reis mee met de verkoper naar een klant en voer het coachgesprek daarna. Voer zelf ook verkoopgesprekken. Daarmee laat u zien dat u een externe focus belangrijk vindt! Hierbij geldt voor de manager: what you permit, you promote! Ofwel, als je er niets van zegt wanneer je mensen niet zijn voorbereid op een klantgesprek dan geef je de boodschap af dat het okay is. Niets zeggen is niet alleen het uitstellen van de keuze, het is ook een keuze op dat moment!

5. *Paradigmawisseling*

Een echte gedragsverandering gaat vaak gepaard met een zogenaamde paradigmawisseling. Bij deze organisatie leek het paradigma te heersen: 'als je het afspreekt, moeten professionals het wel kunnen en doen zij het ook'. Of 'een manager van dit niveau moet dat toch zelf wel kunnen oppakken'. Ga daar nooit van uit, maar besteed, bij een verandering van de marktomstandigheden, aandacht aan onderstaande zaken:

- Hoe vertaalt u aangepaste doelen en beleid concreet naar persoonlijke afspraken met medewerkers?
- Het verschil tussen moeten & willen en kiezen & doen.
- Het verkorten van de termijn waarover de afspraak wordt gemaakt (van outputdoelstelling aan het eind van het jaar, naar doelen en activiteiten per maand).
- Zoek meetpunten/performance indicatoren zo vroeg mogelijk in het proces met een



voorspellende waarde voor het eindresultaat. Op deze manier voorkomt u achteraf bijsturen en kunt u tijds anticiperen.

- Het met een vaste frequentie terugkoppelen hierop en vervolgens een conclusie trekken over wat dit betekent voor het jaardoel (toekomstgericht denken).
- Besteed als topmanagement veel aandacht aan de begeleiding van de managers die de werkvloer aansturen. Zij zijn onmisbaar voor het succes!

De resultaten

Een belangrijke randvoorwaarde bij de start van deze opdracht was dat er bij de twee pilotvestigingen binnen een zeer korte termijn resultaten moesten worden geboekt. Daar is het programma op afgestemd. En met succes, zoals blijkt uit onderstaande wapenfeiten!

- Het aantal bezoeken per week is gestegen van 2 naar 14 bij de eerste pilotvestiging en van 2 naar 5 bij de tweede pilotvestiging. (De geringere stijging op vestiging 2 had vooral te maken met verloop in de personele bezetting.) Dit activiteitsniveau is ook na de pilot in stand gehouden.
- De effectiviteit in het salesproces is verdubbeld van 5% (1 op de 18 bezoeken leidt tot een opdracht) naar 10%. Daarmee presteerden deze vestigingen boven het gemiddelde in de gehele markt. En dat terwijl het hier voornamelijk koude acquisitie betrof.
- De pilot op deze twee vestigingen heeft ook uitstraling gehad naar de andere vestigingen die de manager aanstuurde. De stijging van het aantal bezoeken is daar twee keer zo hoog als in andere organisatieonderdelen.
- Binnen een kwartaal draaiden de vijf vestigingen van deze manager 250% van het budget

en waren daarbij winstgevend in plaats van verlieslijdend. En dit met 30% minder mensen!

- Het aantal 'bankzittende interim-managers' is bij beide vestigingen gedaald van meer dan 30% naar 6%. Ook dit is na de pilot vastgehouden.

Tips voor uw eigen organisatie

Belangrijk was in dit geval om de omslag te maken van reactieve naar proactieve sales. Het is daarom belangrijk het onderscheid tussen beide te maken en te meten naar proactieve (sales neemt initiatief) en reactieve (klant doet aanvraag) acquisitie. En natuurlijk belooft u proactief gedrag dan ook beter dan reactief gedrag!

Door een salesmonitor in te voeren en deze ook op persoonlijk niveau in te vullen, bijvoorbeeld met een vast aantal activiteiten per persoon per week, geeft u richting aan de activiteiten van uw salesteam. Kies voor specifieke segmenten die u gaat bewerken met een propositie die is gerelateerd aan de problematiek van het betreffende segment. Zorg ervoor dat één persoon eigenaar is van dit traject en laat die persoon, bijvoorbeeld naar aanleiding van deskresearch, voor de anderen per kwartaal een inhoudelijke update geven.

Als een medewerker het nieuwe gedrag vervelend blijven vinden, dan is er maar één persoon die kan kiezen hoe en of hij verder gaat en dat is de medewerker zelf. Vaak bent u als manager geneigd om te duwen tot iemand in beweging komt. Maar de oplossing kan veel simpeler zijn. Vraag hem gewoon waar hij voor kiest: aanhaken of afhaken. En bepaal op basis daarvan de vervolgstappen.

En nu doen!

De allerbelangrijkste succesfactor in de situatie van het Detacheringsbureau was het feit dat iedereen merkte dat het management ervoor

koos om er een succes van te maken. Het effect hiervan was dat iedereen door had dat het dit keer ernst was en dat dus ook zij moesten gaan bewegen. Vluchten kon niet meer.

Vraag

Uw antwoord

<p>1. Welke verbetering wilt u doorvoeren?</p> <p><i>Voorbeeld: U wilt meer externe klantcontacten</i></p>	
<p>2. Hoe ziet uw persoonlijke voorbeeldgedrag er uit (zodat uw mensen ervaren dat u er ook echt voor kiest)?</p> <p><i>Voorbeeld: Stel dat uw ambitie is dat u meer externe klantencontacten heeft. U kunt er dan voor kiezen om als manager te bepalen dat u minimaal zes klantencontacten per week heeft, ondanks het feit dat u niet op een commercieel target staat</i></p>	
<p>3. Wat gaat u, naast uw voorbeeldrol, doen om uw mensen te inspireren tot meebewegen?</p> <p><i>Voorbeeld: Klantbezoeken is agendapunt één in alle overleggen en krijgt ook de meeste zendtijd.</i></p>	

