



van ambitie naar resultaat

Action Sales

Livecase7

Rabobank



Action Sales bij de Rabobank

Een boost voor de salesmentaliteit én de resultaten

De klant aan het woord

“Het programma Action Sales heeft een enorme positieve energie losgemaakt bij collega's van de Rabobanken en de centrale eenheden zoals Robeco en Interpolis, maar bovenal bij mij. Ik heb er veel van geleerd. Immers: een idee kun je toetsen, maar soms moet je er gewoon voor gaan. Ook wel gezond boerenverstand (GBV) genoemd. Vaak zit het niet in de complexiteit want juist de simpelheid maakt het sneller overdraagbaar.

Binnen een omvangrijke organisatie als de Rabobank zijn de projecten langdurig en omvangrijk. Voor de denkprocessen geldt hetzelfde. Met dit project heb ik geleerd om tot een perfectieniveau van tachtig procent te werken en de puntjes op de i door mijn klanten, de lokale Rabobanken, te laten zetten. De eindgebruiker weet immers precies wat hij nodig heeft! De collega van de lokale Rabobank geeft bovendien eerder feedback op producten en diensten, doordat de centrale organisatie zich kwetsbaar opstelt, daardoor drempels verlaagt en dichtbij de lokale Rabobank staat.”

Conny Claassen-Meijer, Salesmanager
Rabobank Nederland Particulieren en
verantwoordelijk voor de realisatie van het
programma Action Sales

Hoe voer je verbeterprogramma's zo door dat op korte termijn de salesresultaten en de salesmentaliteit een enorme boost krijgen? Voor die uitdaging stond het segment Cliënten Advies (CA) van de Rabobank. De uitwerking, door middel van een programma Action Sales, waarbij de salesmeetings een belangrijke rol speelden, werd een enorm succes. Leer van de succesfactoren en de creatieve ideeën die werden toegepast!

Het vertrekpunt

Het segment Cliënten Advies (CA) van de Rabobank houdt zich bezig met het servicen van de basisbankdiensten aan particuliere klanten. Eind 2002 heeft zij ervoor gekozen om zich compleet te vernieuwen. De Rabobank is een coöperatieve bank die het belang van haar klanten hoog in het vaandel heeft.

De klantgerichte cultuur zit dus in haar genen, net als de sterke verwevenheid met de lokale samenleving. De Rabobank ervoer steeds meer dat haar klanten gemak als hun belangrijkste wens zijn gaan beschouwen en wilde daar beter op inspelen. De bank pakte dit serieus aan door diverse verbeterprogramma's. Het programma Action Sales, waarover dit hoofdstuk gaat, was hiervan een onderdeel.





Conny Claassen-Meijer:
*'Soms moet je er gewoon
voor gaan'*

Waar de Rabobank van droomt...

Rabobank CA had een uitdagende ambitie geformuleerd. "Wij scheppen kansen voor klanten en we realiseren oplossingen die verder gaan dan klanten voor mogelijk houden. Dat doen we op een grensverleggende manier die past bij de wereld van de klant."

Om dit te realiseren wilde de Rabobank uiteindelijk dat zowel de lokale banken als Rabobank Nederland zich een meer verkoopgerichte manier

van denken én handelen eigen zouden maken. Met een slanke en fitte verkooporganisatie die haar doelstellingen en die van klanten waarmaakt. Rabobank CA wilde 'swingen', doordat iedereen gedreven is door verkoop. In deze situatie zou de adviseur particulieren acht verkoopgesprekken per dag hebben en tien producten verkopen met een minimale omzet van € 500. Hij zou op stimulerende wijze gecoacht en gestuurd worden door de teamleider en de manager.

Aanpak

Om dit te realiseren is een totaalprogramma opgezet met de volgende stappen:

1. Selecteer verkopers voor de verkoop
2. Maak hen vrij voor verkoop
3. Zorg dat agenda's gevuld zijn
4. Tel je verkopen
5. Organiseer wekelijks een salesoverleg
6. Wissel de ervaringen uit
7. Beloon en vier successen!

In dit geheel zorgde het programma Action Sales er via centrale ondersteuning vanuit Rabobank Nederland voor dat de lokale salesfunnel tweemaandelijks een boost kreeg door een verkoopactie. Het doel van het programma was om het verkoopbewustzijn, de verkoopgedrevenheid en de verkoopresultaten bij lokale Rabobanken te verhogen door middel van ondersteuning met verschillende instrumenten. Een actiekalender speelde met thema's direct in op de actuele behoeften van de klant. Een incentives-programma zorgde daarnaast voor een verkoopcompetitie tussen 280 lokale Rabobanken, aangevuld met een salesmeeting, mysteryshoppers en salesboosts.

Het programma Action Sales dankt haar succes aan vijf uitgekende elementen:

1. *Sales-meetings*
2. *Incentives-programma*
3. *Pitstop*
4. *Mysteryshopper*
5. *De salesboost*

Deze elementen hebben we stuk voor stuk voor u uitgewerkt.

1. Sales-meetings

De salesmeetings waren regionale kick-off bijeenkomsten voor commerciële acties. Deze kick-offs werden bezocht door managers en teamleiders van verschillende lokale Rabobanken. De acties waren centraal ontwikkeld en voorbereid en werden in de vorm van een toolkit aan de lokale Rabobanken gepresenteerd. De acties bestonden uit een specifiek actieaanbod voor klanten dat veelal in de (landelijke) media werd ondersteund. De salesmeetings hadden tot doel het verkoopbewustzijn en de verkoopgedrevenheid te verhogen, maar ook om de managers praktische handvatten te geven om dit te managen. Zulke handvatten waren bijvoorbeeld een cd-rom met een presentatie voor een lokale kick-off, coachtips, voordelenchecklists, incentives en dergelijke. Dit alles met als einddoel het vullen van de agenda's van de verkopers en daarmee verhoging van de verkoop.

De salesmeetings zelf hadden een interactief programma

Enkele onderdelen:

- Klantinformatie: hierdoor werden de klantbehoefte duidelijk, zodat de manager zijn medewerkers kon coachen hoe hierop in te spelen.
- Kennis van de markt (in quizvorm).
- De effectiviteit van de verkoopresultaten (Hoe doe je het als lokale bank tot nu toe bij de verkoop van de producten die in deze campagne centraal staan?).

De landelijke doelstelling is doorvertaald naar een aantal lokale verkopen per adviseur per week. Dat werkte enorm goed en maakte de situatie voor de manager veel beter coachbaar en stuurbaar. Daarnaast kwamen in de salesmeetings aan de orde: inhoudelijke informatie over het actieaan-



bod, de communicatiecampagne en hulpmiddelen, de intern te maken afspraken, het coachen hierop en het bijhouden van resultaten. De salesmeetings waren een mix van bewustmaken en instrueren. Voor dat eerste werden diverse

hulpmiddelen benut, zoals de checklist Back to School (figuur 1). Deze had bovendien nog een ander voordeel: je kon in één oogopslag zien wat je nog te doen stond!

Checklist

Ja Nee

Checklist	Ja	Nee
1. De lokale Back to School kick-off voor alle medewerkers is al gepland.		
2. Wij hebben vooraf met onze mensen een brainstorm gehad over de aanpak van de actie.		
3. Onze verkopers jongerenmarkt zijn vrijgemaakt voor de verkoop.		
4. Ik kan minimaal drie acties noemen die wij gaan ondernemen om te garanderen dat de agenda's van onze adviseurs gevuld zijn met afspraken.		
5. Al onze medewerkers kunnen spontaan antwoord geven op de vraag: Waarom moet ik als jongere een rekening bij de Rabobank nemen?		
6. Ik heb het premium zichtbaar op mijn balie staan.		
7. Wij betrekken de kinderen van de bankmedewerkers bij de actie, bijvoorbeeld door de aankleding van de bankhal of door hen een premium mee te geven.		
8. Wij hebben intern afspraken gemaakt met andere segmenten over het aanspreken van de ouders op Back to School voor de klantcontacten in augustus en september.		
9. Wij hebben zowel een teamdoelstelling als een persoonlijke verkoopdoelstelling voor Back to School 2004.		
10. Wij wisselen de Back to School teamresultaten uit, vieren de successen en delen de tops en flops in ons (weke)wekelijks werkoverleg.		
11. Wij houden intern bij wie de meeste leads aanlevert en belonen dit.		
12. Ik heb zelf de eerste lead uit mijn privékring al aangedragen.		
13. Mijn manager polst gedurende de actieperiode wekelijks hoeveel Rabo Jongeren Rekeningen ik persoonlijk heb verkocht en hoeveel ons team heeft verkocht.		
14. Wij maken van onze belavonden een feest, bijvoorbeeld door gebak, door een bel die we luiden bij een gemaakte afspraak, door tussentijdse tips uit te wisselen, door een aardigheidje voor de winnaar, enzovoort.		
15. Ik weet hoeveel scholen er binnen mijn werkgebied zijn die een chipknip apparaat hebben.		
16. De scholieren die onlangs hun diploma gehaald hebben zijn door ons allemaal gebeld.		
17. Alle ouders met kinderen zijn bij onze bank bekend.		
18. Mijn directie laat zichtbaar en hoorbaar merken dat hij jongeren als klanten net zo belangrijk vindt als bijvoorbeeld bedrijven.		
19. Medewerkers van onze bank participeren in schoolbesturen en/of andere jongerenbesturen (bijvoorbeeld jeugdcommissie sportvereniging, et cetera).		
20. Wij hebben minimaal 1 lokaal jongerenevenement geselecteerd waar wij iets bijzonders doen (bijvoorbeeld kindervakantieweek, sporttoernooien, enzovoort).		

Figuur 1 checklist Back to School 2004

1 Salesfunnel ofwel verkooprechter: een veelgebruikt concept bij het beschrijven van de activiteiten van een organisatie naar de markt. De salesfunnel begint met een groot aantal onspecifieke contacten en eindigt met een veel kleiner aantal zeer concrete proposities voor concrete klanten. Gaandeweg het proces vallen er natuurlijk klanten af. Vandaar de trechtervorm.

2. Incentives-programma

De salesmeetings werden versterkt door een incentives-programma. De best verkopende lokale banken konden daarbij een leuke prijs winnen voor het volledige verkoopteam. De prijzen lagen natuurlijk in lijn met het thema. Bijvoorbeeld een kook-clinic, een smartlappenworkshop, schaatsen of een weekendje weg. Dit werd bevorderd doordat bij iedere salesmeeting een scoreposter werd uitgereikt waarop de lokale Rabobanken zelf hun scores konden bijhouden.

De manager hing deze scorelijst op een 'publieke' plek, bijvoorbeeld de kantine, zodat iedereen continu nieuwsgierig bleef. De resultaten werden door Rabobank Nederland wekelijks teruggekoppeld waardoor het onderwerp bleef leven bij de lokale banken. Daarnaast was er ook nog een Jaar Race, een actieoverstijgend incentives-programma op jaarbasis. Juist dit droeg bij aan het structurele commerciële gedrag. Aan het incentives-programma namen 278 Rabobanken deel.

3. Pitstop

Pitstop is een korte, tweewekelijkse nieuwsbrief waarmee de lokale Rabobanken onderling ideeën, resultaten en informatie kunnen uitwisselen rond een thema. 'Van en voor Rabobanken' is het motto. Rabobank Nederland verzamelt en verspreidt deze praktische tips zodat collega's maximaal van elkaar kunnen leren. Het draait allemaal om verkooptips.

Bijvoorbeeld: een bank die in het kader van een hypotheekactie met Pasen een zakje met een paasontbijt aan de deur hing in een nieuwbouwwijk die zeven jaar geleden is opgeleverd (Slim! Mensen gaan gemiddeld na zeven jaar verhuizen of hun huis aanpassen). Deze actie werd goed opgevolgd en leidde tot 10% afspraken voor de hypotheek.

4. Mysteryshopper

Je kunt nog zulke goede verkoopcijfers realiseren, als je klanten niet tevreden zijn, dan is het slechts van korte(re) duur. De Rabobank hecht dan ook veel waarde aan de klantbeleving. Daarom konden de lokale Rabobanken zich inschrijven voor een bezoek door een mysteryshopper. De deelnemende banken werden minimaal drie maal per jaar bezocht door geselecteerde en geïnstrueerde professionele klanten. Dit zijn externe trainers die na afloop van het bezoek meteen feedback geven aan de verkoper en zijn manager. Op basis van een aantal criteria kregen manager en medewerker samen feedback over de klantervaringen bij spontane bezoeken, telefonisch contact met de bank en persoonlijke adviesgesprekken.

Als manager bereik je hiermee dat je mensen continu scherp zijn. Iedere klant kan immers de mysteryshopper zijn! Maar veel belangrijker is dat je kwalitatieve zaken meet vanuit de klantbeleving. Als coach heb je daarop niet altijd zicht. De directe feedbackgesprekken zorgen voor concrete verbeterpunten, zowel voor de medewerkers als voor de manager. Hierop kan vervolgens een ontwikkel- of trainingsprogramma worden afgestemd. Door de bezoeken drie maal per jaar te herhalen wordt ook de verbetering zichtbaar. Inmiddels hebben diverse Rabobanken ervoor gekozen om de mysteryshopper ook los van de actiecampagne in te zetten.

5. De salesboost

Na enkele salesmeetings ontstond bij diverse lokale managers behoefte aan extra ondersteuning bij het enthousiasmeren van hun lokale salesteams. Daarvoor is de salesboost in het leven geroepen. Salesboosts zijn halfdagse sessies voor de lokale Rabobanken met als doel het vertrouwen van medewerkers in het 'kunnen ver-



kopen' van producten bij een bepaald thema te verhogen. Voor en tijdens de sessies worden specifieke hulpmiddelen aangereikt, bijvoorbeeld het vertalen van de centrale salesdoelstelling naar lokaal en individueel niveau of het organiseren van wekelijkse salesmeetings mét de instrumenten die ingezet kunnen worden om het verkoopbewustzijn in stand te houden. Daarnaast bood de Salesboost de manager of directe leidinggevende handvatten om in de toekomst zelfstandig salesmeetings op de eigen lokale Rabobank te leiden.

Want daar gaat het natuurlijk om! Een externe partij hoort zich overbodig te maken omdat de organisatie zelf zo succesvol wordt dat het niet meer nodig is! Inmiddels maken ruim 45 Rabobanken gebruik van de Salesboost en met succes! Zij scoren relatief gezien ruim vijftien procent beter dan banken die dit niet doen.

Resultaten

De aanpak Action Sales, waarin de salesmeetings een belangrijke rol spelen, is niet alleen op de markt een succes, maar ook intern! Gemiddeld nemen ongeveer 280 Rabobanken deel aan de salesmeetings. Het aantal deelnemers ligt nog altijd stabiel gemiddeld rond de 550, zelfs na meer dan twee jaar! Een belangrijke succesfactor is het focussen op specifieke verkoopacties. Dit resulteert bij de Rabobank steevast in een hogere verkoop tijdens de actieperiode. En ook daarna nog.

De resultaten zijn enorm! In de actieperiode is de verkoop in alle gevallen gestegen. Variërend van 70% groei in afzet van fiscaal vriendelijke spaaren beleggingsproducten tot zelfs 260% stijging in de verkoop van doorlopende reisverzekeringen en 500% stijging in kredietproducten. Positief neven-effect is dat iedereen veel bewuster en actiever met verkoop bezig is. Het programma Action

Sales is daarmee een belangrijke stimulator voor de verkoop. Verder is bereikt dat de lokale Rabobanken veel meer van elkaar leren en dat er steeds meer creatieve ideeën ontstaan om de verkoop op een stimulerende wijze te bevorderen.

Tips voor uw eigen organisatie

De onderdelen van het programma Action Sales zijn vrij gemakkelijk te vertalen naar vrijwel elke organisatie. Aan u én uw salesteam de uitdaging om daar een creatieve invulling aan te geven! 'Soms moet je er gewoon voor gaan'.

Manager Conny Claassen-Meijer zei het al in de inleiding van dit hoofdstuk. Salesmensen zijn vaak echter 'doeners' die graag aan de slag gaan en behoefte hebben aan competitie en concrete uitdagingen. Het programma Action Sales biedt hen die uitdagingen. Met interactieve salesmeetings, incentives, een interne nieuwsbrief, een mysteryshopper en een actiegerichte salesboost. En die uitdaging is met groot enthousiasme opgepakt, zoals blijkt uit de fantastische resultaten!

En nu doen!

Niet een langdurig proces, maar het regisseren van een aantal sales- en marketingacties was hier de essentie van het succes. Daarom is gekozen voor acties met een kortetermijnlooptijd (maximaal twee maanden) en voor acties die elkaar snel opvolgen, zodat de mensen continu worden getriggered om actief te blijven.

Vraag

Uw antwoord

1. Welke commerciële acties lenen zich er komend jaar binnen uw bedrijf voor om te fungeren als 'aanzwengelaar' van de verkoop? (minimaal vier of vijf acties van twee maanden)

Voorbeeld: Actie rondom Olympische Spelen of WK Voetbal.

2. Wat gaat u vanuit marketing doen om dit te faciliteren?

Voorbeeld: Selectie doelgroepen en brieven, actieaanbod en gimmick aanreiken.

3. Wat gaat u doen om uw mensen te enthousiasmeren?

Voorbeeld: Iedere week een tussenbalans.

