

## De verkoopleider maakt het verschil

Van een succesvol verkoopleider wordt veel verwacht, hij moet systematisch werken aan een compositie van kennis & kunde, competenties en bekwaamheden.

Op basis van:

**'Salesmanagement, vierde druk, Gerbrand Rustenburg en Arnold Steenbeek, 2012, Noordhoff Uitgevers, ISBN 978 90 01 80796-2, te bestellen via [www.ruscon.nl](http://www.ruscon.nl)**



**Gerbrand Rustenburg, ® Haarlem**

Rustenburg Consultancy  
Spaarnwouderstraat 138 zwart  
2011 AH Haarlem The Netherlands  
Tel: (+31)0235479226  
[www.ruscon.nl](http://www.ruscon.nl)  
[info@ruscon.nl](mailto:info@ruscon.nl)

## De verkoopleider maakt het verschil

**Klantretentie is een cruciale factor voor de winstgevendheid en dat vraagt om leiderschap van de verkoopleider. Om resultaten te boeken is kennis & kunde niet voldoende, dat mag van elke verkoopleider worden verwacht. Als leider van het verkoopteam is het ontwikkelen van een gevarieerde set van competenties een eerste stap. Om daadwerkelijk de afstand met concurrenten te vergroten zal de verkoopleider en zijn verkoopteam over een gevarieerde set aan capabilities (bekwaamheden) moeten beschikken. Hierin ligt het succes van een verkoopleider.**

Door toename van de concurrentiedruk, en de conjuncturele ‘double dip’, die notabene nog langer duurt dan verwacht, ligt de nadruk van het (verkoop-)management nu vaak op de korte termijn; halen we de geplande omzet en winst. Te vaak wordt over het hoofd gezien dat de financiële resultaten het gevolg is van de ‘kwaliteit’ van de verkooporganisatie. De kwaliteit van de verkooporganisatie wordt bepaald door kennis & kunde, competenties en bekwaamheden van de verkoopleider en zijn verkoopteam, en dat regel je niet in een handomdraai. De verkoopleider speelt hierbij een cruciale rol.

De dynamische omgeving noopt de verkoopleider en zijn team tot een gedrag, dat we in tien punten samenvatten, namelijk:

1. er is geen tijd om tevreden achterover te hangen en zaken af te wachten;
2. stimuleren van collegae om het beste naar boven te halen;
3. een focus hebben op bestaande winstgevende klanten;
4. ons verdiepen in klanten en creëren van waarden;
5. investeren in antennes voor verandering: m.a.w. wij zien de veranderingen vroegtijdig aankomen;
6. zien de toenemende dynamiek van concurrentie onder ogen; het is ‘eten of opgegeten worden’;
7. lef tonen om scherper interessante markten of niches af te bakenen;
8. weten wat er over de grens te koop is; de toekomst ligt (zeker) niet alleen in Nederland;
9. alert de toekomst inschatten;
10. streven een mentaliteit na van ‘high performers’ in de markt.

Van een succesvol verkoopleider wordt dus veel verwacht, hij moet systematisch werken aan een compositie van kennis & kunde, competenties en bekwaamheden.

We gaan kort in op deze begrippen, waarvan in figuur 1 het verband wordt aangegeven.

**Kennis & Kunde** ➡ **Competenties** ➡ **Bekwaamheden** ➡ **DCV**

**Figuur 1. Het volgtijdelijk verband van ‘Kennis..... duurzame concurrentievoordelen (DCV).**

### **Kennis & kunde werkt op korte termijn**

Als verkoper heb je kennis van producten, klanten, concurrenten en het verkoopproces. Door ervaring (kunde) kom je er achter dat behoeften van klanten verschillen, dat het verkoopproces verschilt per klant en dat er behalve rationele ook irrationele aspecten een rol spelen. Orders worden wel of niet gegund.

Uitblinken in kennis & kunde is een voorwaarde voor Verkoop, maar wil nog niet zeggen dat succes gegarandeerd is.

### **Competenties zet de boel in beweging**

De ene verkoopleider, verkoper of verkoopteam doet het beter dan de andere verkoopleider, verkoper of verkoopteam. Competenties worden gerealiseerd door een samenspel van kennis & kunde, vaardigheden en gedrag. De kennis & kunde worden gedeeld met andere teamgenoten, je werkt met hen samen en communiceert open en proactief. Uiteraard is het verkoopteam een lerende organisatie. Het gevolg daarvan is bijvoorbeeld dat het CRM-systeem uitstekend wordt benut, up-to-date wordt gehouden, veel kennis van klanten en andere stakeholders bevat en de klachtenafhandeling vlot verloopt.

### **Bekwaamheden leveren synergie**

Opgedane competenties kunnen we uitbouwen tot bekwaamheden (capabilities). De verkoopleider weet de verscheidenheid aan competenties van het verkoopteam dusdanig te benutten dat zij bovengemiddeld functioneert. Er ontstaan synergetische voordelen binnen het verkoopteam. Samenwerking met andere functionele teams in de organisatie spreekt voor zich. Wat geldt voor het verkoopteam, geldt ook voor de andere teams. Een breed scala aan bekwaamheden in een organisatie legt de basis voor duurzame

concurrentievoordelen (DCV). Een organisatie die beschikt over een DCV is ‘onnavolgbaar’ voor concurrenten en vertoont een zeer hogere klantretentie, m.a.w. is succesvoller in de markt. Laten we concreet ingaan op een drietal concrete voorbeelden, te weten over:  
1. ‘klanten’, 2. ‘prognoses’ en 3. ‘beurzen’.

### Voorbeeld 1. Klanten moeten er beter van worden

Essentieel voor Verkoop is om aantrekkelijke leads te kennen, als klant binnen te halen en te behouden. Per klant variëren de drijfveren om zaken te blijven doen met een aanbieder. Wel zijn er voor klanten drie fundamentele beweegredenen om een aanbieder van producten en/of diensten trouw te blijven en deze zijn:

- a. biedt meer voordelen dan anderen;
- b. bezit een sterkere reputatie of merk;
- c. geeft de klantrelatie meer perspectief.

Een verkoopleider moet allereerst met het verkoopteam nadenken over wat doorslaggevend is voor een klant. Welke klantbehoeften moeten worden gehonoreerd.

Het is zinvol de behoeften, functies of voordelen in drie stukken te splitsen:

- **economisch** zoals: kosten-, prijs- en tijdaspecten van product, service, gebruik, accessoires, kortom het realiseren van een relatief gunstige TCO, MRO of prijs/kwaliteit;
- **functioneel** zoals: gebruiksvriendelijkheid, verhogen van productiecapaciteit, precisie, e.d.;
- **psychologisch** zoals: het model, de kleur, de leverancier, het merk, de reputatie.

In de B2B-, B2R- en B2G-markten is het onderkennen van klantbehoeften vooral de taak van Verkoop en in het bijzonder die van de accountmanager. Vaak gaat het dan om de vertaling van klantbehoeften in oplossingen. Als Verkoop verzaakt en klanten voelen zich tekort gedaan, dan zijn herhaalaankopen uitgesloten en de gedane investeringen (acquisitiekosten) weer teniet gedaan. In kader 1 zijn enkele ‘klantcompetenties’ genoemd, die vervolgens resulteren in een ‘klantbekwaamheid’.

### Kader 1, Klant; van competenties naar bekwaamheid

Onze klantcompetenties zijn:

- 1 Het verkoopteam weet wie de klant is en wat zijn wensen zijn. Zij heeft empathie voor de inkoper en zijn team die inkoopbeslissingen nemen. Zij doen ook hun best om de doelstellingen van hun onderneming en interne klanten te realiseren.  
+
- 2 Het verkoopteam is handig met het CRM-systeem, zij vergaart vele data en de experts weten daar hoogwaardige informatie van te maken. Deze informatie is beschikbaar voor elke collega in elke functie. Het motto is: ‘geven & nemen’.  
+
- 3 Marketing verrijkt het CRM-systeem met resultaten uit markt- en marketingonderzoek, Verkoop met individuele klanteninformatie uit de ‘eerste hand’: verkoopcijfers en informatie over klant en concurrentie. Productinnovatieprojectteams over op stapel staande introducties. Het team ‘social media’ is alert en participeert actief mee.

Onze klantbekwaamheid is:


Verkoop biedt klanten ‘maatwerkoplossingen’ aan, beter dan de concurrenten doen. Onze producten, diensten en innovaties worden door klanten zeer gewaardeerd, mede ook door onze empathie en het totaal aan voordelen.

### Voorbeeld 2. Betrouwbare prognoses zijn goud waard

Een belangrijke verantwoordelijkheid van de verkoopleider is het maken van verkoopbudgetten (in omzet, afzet, kosten, brutowinst e.d.) voor zijn producten, klanten, verkoopmedewerkers, verkoopgebieden en landen. De verkoopleider laat zich niet leiden door kudgedrag, slaat acht op ongebruikelijke factoren, bouwt voort op zijn ervaring, maar realiseert dat ervaringen uit het verleden niet automatisch van toepassing zijn op de toekomst. Hij is voorzichtig en kritisch met zogenoemde ‘harde’ of ‘vaststaande’ feiten in de markt. Bovendien weet hij dat voorspellingen momentopnamen zijn, die hij steeds opnieuw bijwerkt. In kader 2 zijn enkele ‘prognosecompetenties’ genoemd, die vervolgens resulteren in een ‘prognosebekwaamheid’.

## **Kader 2. Prognoses; van competenties naar bekwaamheid**

### Onze competenties in prognose zijn:

- 1 Het verkoopteam kan omgaan met de methoden en technieken om factoren te signaleren die invloed hebben op de bedrijvigheid in land en markten. Zij kent de bronnen voor informatie.  
+
  - 2 Het verkoopteam is uitstekend in staat de overweldigende hoeveelheid aan data om te zetten in relevante informatie, te vertalen voor verschillende functies binnen de organisatie.  
+
  - 3 Het verkoopteam heeft ‘voelhorens’ als het gaat om veranderingen in de omgeving, bewust en onbewust. Het leerproces wordt als een continu proces ervaren.  
+
  - 4 Het verkoopteam overlegt regelmatig over de marktsituatie met een panel van loyale klanten, die zij als partners beschouwt.
- 

### Onze bekwaamheid in prognose is:

Het verkoopteam maakt behoorlijk betrouwbare prognoses in de organisatie. Ook in tijden van grote veranderingen, die zij al van te voren aankomen en inschatten.


## **Voorbeeld 3. Succeshalen uit beursdeelnames**

Eén op de vijf-zes euro's van het totale communicatiebudget in Nederland wordt aan beurzen besteed. Bij B2B-bedrijven een veelvoud daarvan. De verkoopleider speelt een belangrijke rol bij de invulling van beurzen, zoals de vaststelling van doelstellingen, beurskeuze, budgettering, training, leadgeneratie, uitvoering en follow-up. Voor de verkoopleider is een grondige analyse van de verschillende beurzen een eerste vereiste. Hij gebruikt daarvoor allerlei handige tools, die beursvergelijkingen mogelijk maken. Hij wil dat elke vierkante meter uiteindelijk zoveel mogelijk oplevert, een meerwaarde t.o.v. andere communicatiemediën.

In kader 3 zijn enkele ‘beurscompetenties’ genoemd, die vervolgens resulteren in een ‘beursbekwaamheid’.

## **Kader 3. Beursdeelname; van competenties naar bekwaamheid**

### Onze beurscompetenties:

1. Het verkoopteam maakt een grondige analyse van beurzen en selecteert op basis van relevante performance indicatoren.  
+
  2. Door een combinatie van offline en online activiteiten communiceert het verkoopteam intensief, vooraf aan een beursdeelname met de doelgroep over de toegevoegde waarden van de beurs en onze beursdeelname.  
+
  3. De gekozen plaats op de beurs, aanlooproute en opvallende standdesign trekt veel bezoek aan de stand. De duidelijke standcommunicatie en hostesses selecteren aantrekkelijke leads naar de stand. Bestaande klanten komen in ieder geval.  
+
  4. Door een adequate organisatie van onze beursmedewerkers: gastvrouw selecteert en leidt de bezoekers naar de verkopers c.q. adviseurs, wat resulteert in een fors hogere kwaliteit en kwantiteit van gesprekken.
- 

### Onze beursbekwaamheid is:

Op de beurs genereert Verkoop bovengemiddeld veel hot leads tegen relatief lage kosten. Aantrekkelijke hot leads resulteert in meer omzet, meer winst, hogere customer lifetime value en toename in marktaandeel.

De verkoopleider is in staat competenties en bekwaamheden te ontwikkelen. De mix van bekwaamheden resulteert in houdbare concurrentievoordelen. Klanten profiteren daarvan evenals Verkoop.

In kader 4 is de relatie tussen competenties, bekwaamheden en duurzame concurrentievoordelen aangegeven.

#### **Kader 4. Van competenties naar bekwaamheden naar DCV**

→ **Onze verkoopcompetenties zijn:**

1. Wij hebben beurscompetenties.  
+
2. Wij hebben klantcompetenties.  
+
3. Wij hebben competenties om betrouwbaardere voorspellingen te doen.  
+
4. Wij hebben een verkoopleider die zijn mensen laat scoren en ontwikkelen.



→ **Onze verkoopbekwaamheden zijn:**

- a. Wij scoren meer hot leads.  
+
- b. Wij acteren proactief en flexibel, zowel intern als extern.  
+
- c. Wij scoren hogere klantretenties.  
+
- d. Wij als team creëren synergetische effecten



→ **Onze duurzame concurrentievoordelen zijn bijvoorbeeld:**

- snellere groei marktaandeel, profijt van schaalvoordelen, betere concurrentiepositie.
- Meer omzet, meer winst, hoge omloopsnelheden (voorraden, debiteuren, kapitaal) e.d.

De opbouw van competenties en bekwaamheden is een belangrijk aandachtsveld voor het management: de boardroom, tijdens MT-bijeenkomsten en zeker een vaste kwestie voor de verkoopleider. Hieraan moet continu gewerkt worden, om het beter te doen dan concurrenten en bovengemiddeld te scoren op klant- en financiële performance-indicatoren.

In de geheel herziene en klantvriendelijke 5<sup>e</sup> uitgave van het bekende boek Salesmanagement, van Rustenburg & Steenbeek, dat medio 2012 bij Noordhoff verschijnt, wordt aan het hier beschreven onderwerp veel aandacht besteed. Bovendien zijn op de website van het boek handige modellen en tools toegevoegd.