

**Sales Acceleratie Management**  
Sales Wetmatigheid 5 - Hitrates

# Sales Acceleratie Management

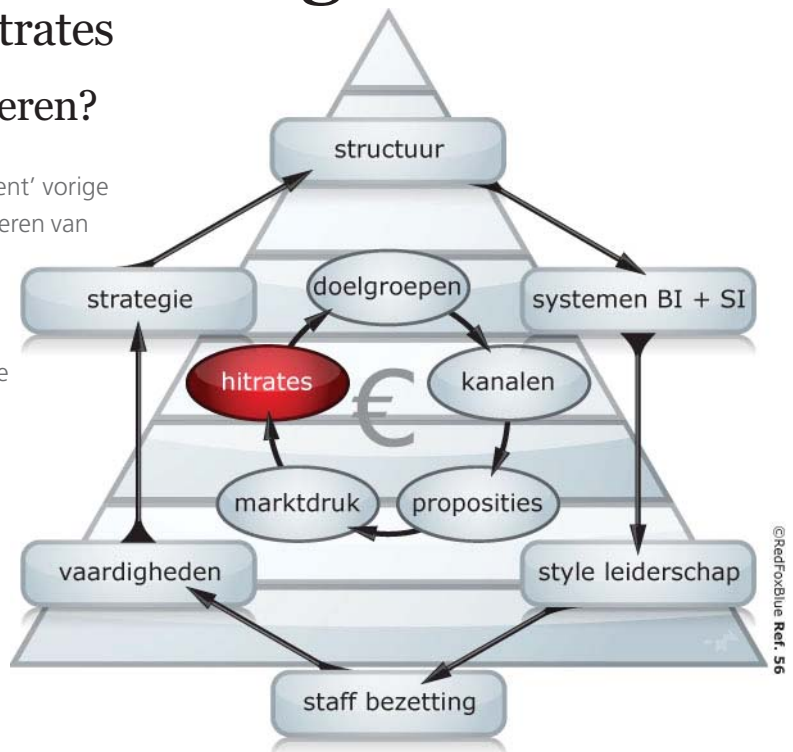
## Sales Wetmatigheid 5 - Hitrates

### 1. Waarom hitrates optimaliseren?

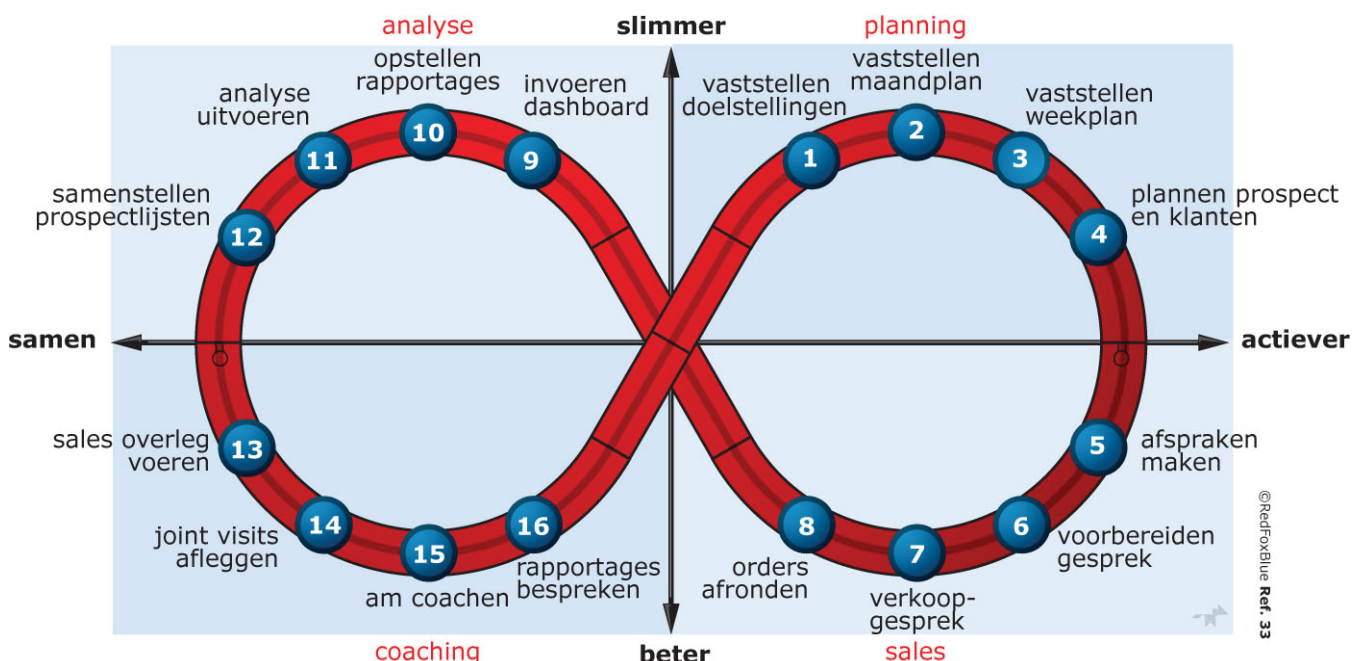
Nadat we in de serie 'Sales Acceleratie Management' vorige maand aandacht hebben besteed aan het organiseren van de marktdruk, gaan we deze maand in op de vervolgstap: het optimaliseren van de hitrates. Dit hangt samen met de laatste van de vijf harde sales wetmatigheden: betere kwaliteit op de momenten van de waarheid levert betere resultaten op.

Bij hitrates gaat het onder andere om de volgende vragen:

- Kennen we de momenten van waarheid vooraf, tijdens en na het verkoopgesprek?
- Meten we de resultaten uit deze activiteiten en stellen we hierop normen?
- Trekken we conclusies uit het meten en vertalen we dat naar verbeteracties?
- Investeren we in de vereiste hulpmiddelen, vaardigheden, houding en gedrag?
- Coachen we actief in het veld, waar de wedstrijd wordt gespeeld?
- Betrekken we onze klanten bij het oordeel over sales?



Het doel is om de verkopers en de sales leiding precies die hulpmiddelen te bieden waarmee hun kansen op succes worden vergroot. De basis hiervoor wordt gevormd door het sales proces zoals we in de eerdere sales wetmatigheid hebben besproken:



Uitgangspunten daarbij zijn:

- Weet de juiste mensen te werven, binden, boeien en laten groeien
- Hanteer daarbij de optimale beloning methodiek
- Gebruik een gestructureerde methode van meten, analyseren en bijsturen (plan/do/check/act): meet alle relevante processtappen en ratio's
- Bouw 'best practice' gesprekken en versterk deze met krachtige sales tools
- Train en coach alleen maatwerk en op momenten van de waarheid
- Zorg voor een goede borging bij de sales manager (doe het voor, doe het samen, doe het zelf)

## 2. Tools bouwen voor de PLAN fase

Als we kijken naar een 'gemiddeld' sales proces dan zien we dat dit uit de vier onderdelen Plan, Do, Check en Act bestaat. De Plan fase heeft als doel om de tijd van het sales team zo optimaal mogelijk te benutten en dus de markt zo effectief mogelijk te bewerken. Deze bestaat uit het vaststellen van de doelstellingen, maandplannen en weekplannen en het plannen van prospects en klanten.

### 2.1 Vaststellen doelstellingen

Waarom stellen we doelstellingen vast?

Het vaststellen van doelstellingen leidt tot een focus in de besteding van je tijd. Het biedt het team en de sales manager de mogelijkheid om optimale keuzes te maken in welke activiteiten, producten en klanten/prospects zij hun energie gaan steken. Ze worden dus resultaat gericht. Daarnaast maakt het de inspanningen en resultaten meetbaar en stuurbaar. Tot slot leidt het hebben van gezamenlijke doelstellingen voor een team tot meer team spirit en samenwerking. Kortom, met goede doelstellingen haal je meer uit het team en de markt!

Hoe stellen we de doelstellingen vast en welke tools zijn daarvoor nuttig?

Door tools in te zetten als een marktwerkingplan, accountplan, kansenplan en concurrentie analyse krijg je inzicht in hoe de markt zich ontwikkelt, waar de kansen liggen, wat de prestaties zijn van de concurrenten etc. Hiermee kan een beeld worden gevormd van welke omzet realiseerbaar is en welke inspanningen hiervoor nodig zijn.

Schematisch ziet dit er als volgt uit (voorbeeld van een uitgever):



POSTBUS 78082  
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454  
E-MAIL INFO@REDFOXBBLUE.NL  
INTERNET WWW.REDFOXBBLUE.NL

## 2.2 Vaststellen maandplan en weekplan

Waarom stellen we een maandplan vast?

Het doel is om de gewenste inspanningen en resultaten voor de komende maand vast te stellen. Door het nadenken hierover wordt de sales manager en het team zich bewust van welke inspanningen nodig zijn om de gewenste resultaten te behalen en hoe realistisch dit is binnen de beschikbare tijd. Daarnaast helpt het om gestructureerd na te denken over de bewerking van de bestaande klanten en prospects: hoe vaak en wanneer benaderen, met welk doel etc. Dit leidt tot meer ritme en pro-activiteit in de marktwerking en daarmee tot een effectievere tijdsbesteding.

Hoe stellen we het maandplan vast en welke tools zijn hiervoor nuttig?

Het maandplan wordt door de verkopers uitgewerkt en besproken met de sales manager. Als dit akkoord is, worden de targets ingevoerd in het sales dashboard.

Bij het vaststellen van het maandplan geldt een aantal uitgangspunten:

- Als basis voor het maandplan wordt het maandtarget genomen zoals dat vanuit het jaartarget is verdeeld over de verschillende maanden. Bijvoorbeeld: in april realiseer je normaal gesproken 20% van je jaaromzet, dus wordt bij een jaartarget van 500.000 Euro je target voor april 100.000 Euro.
- Als je in de voorgaande maand(en) onder je target bent gebleven, dien je het tekort op te tellen bij de komende maand(en).
- Als je in de voorgaande maand(en) boven je target hebt gescoord, dien je het target van de komende maand met hetzelfde percentage te verhogen. Dit om het maximale er uit te halen.
- Kijk goed naar de verhouding in omzet en inspanningen op bestaande klanten en op prospects. Zorg ervoor dat je voldoende aanwas realiseert van nieuwe klanten om het verloop onder bestaande klanten te compenseren.
- Kijk zorgvuldig naar de historische ratio's uit het sales dashboard en reken dit door vanuit omzet naar inspanningen. Maak maximaal gebruik van je tijd door het sales ritme te hanteren dat je hiervoor hebt ontworpen in de stap hiervoor.

Doel van het weekplan is om te bepalen of je moet bijsturen op je targets en of je het maximale haalt uit de tijd die je in de komende week beschikbaar hebt. Goed agenda management is hierbij cruciaal.

## 2.3 Het plannen van prospects en klanten

Waarom plannen we prospects en klanten?

Het plannen van prospects en klanten heeft als doel om de werkbelasting van de verkopers goed te verdelen over de beschikbare dagen. Ook zorgt het ervoor dat de verkopers hun klanten en prospects op het juiste moment benaderen. Tot slot geeft het structuur aan en overzicht over hun lopende en toekomstige werkzaamheden, waardoor ze efficiënter worden.

Hoe plannen we prospects en klanten en welke tools zijn hierbij nuttig?

Op basis van hun kansenplan, overzichten van inactieve klanten en de klanthistorie van bestaande klanten hebben de verkopers wekelijks een overzicht van te benaderen bedrijven. Deze vullen ze in op hun belijst en ze stellen een datum vast waarop ze deze gaan benaderen. De belijst dient dan als werkformulier waarop ze de status bijhouden en waarop wekelijks nieuwe namen worden toegevoegd. Het is belangrijk om de belijsten te bewaren, zodat je de bedrijven in de toekomst weer makkelijk kunt benaderen.

### 3. Tools bouwen voor de DO fase

Het verkopen zelf vormt vanzelfsprekend de kern van het sales proces. Hier is sprake van 'de momenten van de waarheid': het contact met de klanten en prospects. De Do fase heeft als doel om de verkopers te laten excelleren in hun contact met (potentiële) klanten en zo het maximale rendement uit dit contact te halen. Deze fase omvat het maken van afspraken, voorbereiden en voeren van verkoopgesprekken, en offreren/orderen.

#### 3.1 Afspraken maken

Waarom afspraken maken?

Om de omzet te verhogen, streven we naar een hoge kwaliteit van verkoopgesprekken. Dit begint bij claimen van voldoende tijd bij de klant of prospect voor een afspraak. Ook geeft het plannen van een afspraak op zichzelf al meer gewicht aan een gesprek.

Hoe maken we afspraken en welke tools zijn hiervoor nuttig?

Als basis voor het maken van afspraken dient de eerder besproken bellijst met daarop de contactgegevens van alle te benaderen prospects en klanten. Ook dient de agenda als hulpmiddel om te sturen op de planning van de afspraken. Voor het bevestigen van de afspraken dient een voorbeeld e-mail tekst beschikbaar te zijn (met tijd, locatie, agendapunten etc.).

Bij voorkeur gebeurt het bellen in zogenaamde 'belboosts': een vaste wekelijks ochtend of middag waarop het hele sales team bij elkaar is om te bellen. De sales manager loopt daarbij coachend rond ('joint listening'), stuurt daarbij sterk op de resultaten en beloont de beste scores om de onderlinge competitie te stimuleren en van elkaar te kunnen leren.

#### 3.2 Voorbereiden gesprek

Waarom een gesprek voorbereiden?

Het succes van de voorbereiding is de voorbereiding van het succes. Door zich voor te bereiden op het verkoopgesprek, zal de verkoper met meer zelfvertrouwen het gesprek ingaan, betere vragen kunnen stellen, meer informatie krijgen, een beter voorstel kunnen maken en dus meer rendement halen uit het contact met zijn klant of prospect.

Hoe bereiden we een gesprek voor en welke tools zijn daarbij nuttig?

Aan de hand van een checklist verzamelt de verkoper op een effectieve en efficiënte manier informatie over zijn gesprekspartner, het bedrijf, de concurrenten, klantcases, mogelijke issues/problemen van het bedrijf en huidig koopgedrag. Deze informatie neemt hij mee naar het gesprek als input en vormt de basis voor zijn vragen en voorstel.

#### 3.3 Verkoopgesprek

Waarom een verkoopgesprek?

Lang niet altijd is een verkoopgesprek wenselijk. Bijvoorbeeld als het eenvoudige proposities zijn in de onderkant van de klantpiramide die via telesales kunnen worden verkocht. Of als er geen duidelijk doel of aanleiding is. In de gevallen waarin een verkoopgesprek wel nut heeft, vormt dit hét 'moment van de waarheid' waar het succes van de verkoper bepaald wordt.

### Hoe voeren we een verkoopgesprek?

In veel gevallen vormt het uitgangspunt voor het gesprek de methode van adviserend verkopen (transactionele en strategische verkoop laten we hier buiten beschouwing). Dit kan via een 'one call' of 'two call' aanpak. In beide gevallen worden binnen een vaste structuur de verschillende gespreksfasen (opening, inventarisatie, presentatie en afsluiting) doorlopen waarbij veel nadruk ligt op het inventariseren van de behoeften van de klant/prospect. Het inventariseren wordt gedaan aan de hand van de behoeftentrichter (zie voorbeeld hieronder): van breed naar steeds specifieker, gebruik makend van verdiepvragen. Ook wordt er gebruik gemaakt van upsell methodes en afsluittechnieken. Het is van belang om het gesprek tot in detail uit te werken in een checklist en eventueel een bijbehorende 'sales presenter' en dit maatwerk in te trainen aan de hand van realistische cases.



### 3.4 Offreren en ordenen

Afhankelijk van het soort product/dienst wordt de order tijdens het gesprek geplaatst of dient er eerst nog een offerte te worden uitgebracht die wordt geconverteerd in een vervolgesprek. Het werken met een orderformulier of offerte formats verhoogt daarbij de kans op succes, bespaart tijd en voorkomt onnodige fouten.

Na afronding van het orderproces zijn er nog enkele kritische contactmomenten, zoals bijvoorbeeld facturatie en eventuele klachten afhandeling. Daarna is het vanzelfsprekend van belang om regelmatig relevant contact te hebben en zo de relatie levend te houden. Dit zal bijdragen aan een hogere retentie.

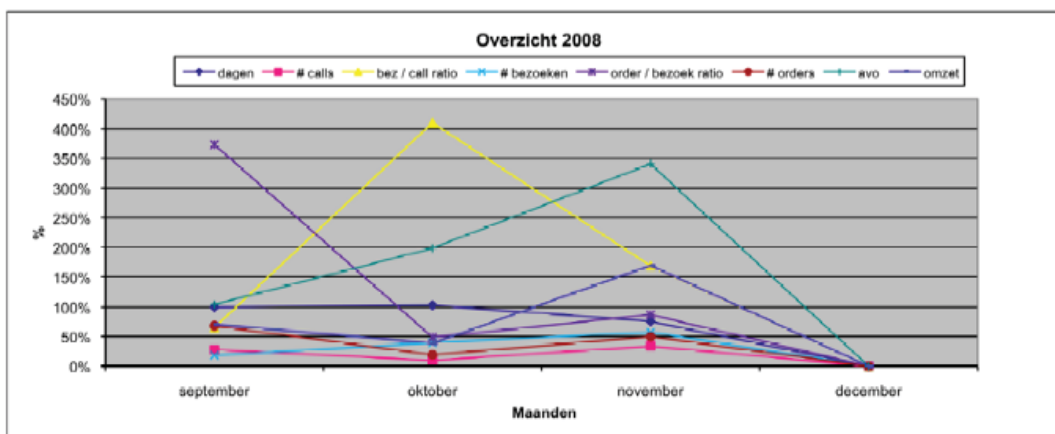
## 4. Tools bouwen voor de CHECK fase

Deze fase in het proces heeft als doel om inzicht te krijgen in waar de verbetermogelijkheden liggen in de kwaliteit van de verkopers en de effectiviteit van hun tijdsbesteding. De CHECK fase bestaat uit het invullen van het sales dashboard, opstellen van rapportages, uitvoeren van analyses en samenstellen prospectlijsten.

### 4.1 Invullen sales dashboard

Waarom het sales dashboard invullen?

Om de resultaten te optimaliseren is het nodig om de verkopers zich steeds verder te laten verbeteren en te sturen op inspanningen (zie ook het artikel van vorige maand). Daarvoor is het voor henzelf en de sales manager noodzakelijk om inzicht te krijgen in wat ze goed doen en wat beter kan. Door het gedisciplineerd invullen van het sales dashboard ontstaat een duidelijk beeld van hun beschikbaarheid, de effectiviteit van hun tijdsbesteding en hoe succesvol ze zijn in het maken van afspraken en sluiten van orders etc. Dit geeft de sales manager een startpunt om zijn verkopers te coachen op verbeterpunten en de verkopers van elkaar te laten leren.



POSTBUS 78082  
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454  
E-MAIL INFO@REDFOXBLUE.NL  
INTERNET WWW.REDFOXBLUE.NL

Als de lead time van offertes wat langer is, kan het dashboard ook uitgebreid worden met een 'funnel' functie: door aan de offertes het bedrag en de slagingskans te koppelen, krijg je zo inzicht in de toekomstige omzet.

Hoe vullen we een sales dashboard in en welke tools zijn hierbij nuttig?

De sales manager vult de targets in vanuit het maandplan. Daarna moet hij met de verkopers afspreken welke kerncijfers hij hoe en wanneer wil ontvangen. Dit kan bijvoorbeeld dagelijks per SMS: 10 3 2 1 10.000 - 4 1 1 0 0 (klanten: aantal telefoontjes, gesprekken, offertes, orders en omzet – prospects: idem).

## 4.2 Opstellen rapportages

Waarom stellen we rapportages op en welke zijn nuttig?

Om optimaal te kunnen coachen en grip te houden op het sales proces is het nodig om diverse rapportages op te stellen. Dit stelt zowel de commercieel directeur en de sales manager als de verkopers in staat om kritisch te kijken naar de inspanningen en resultaten en zo de kwaliteit en het rendement te verhogen.

In het algemeen is het nuttig als de sales manager onderstaande rapportages opstelt en verstuurt:

Rapportage	Proces en deadline (voorbeeld)
Maandplan totaal team met daarin alle aspecten: omzet, KPI's, geplande sales meetings, trainingen, joint visits	Maandag na de start van de nieuwe maand
Sales meeting notulen langs vast format	Elke dinsdag na de maandagochtend meeting
Sales dashboard	Elke maand maandplannen invoeren (planning/target). Elke week calls, visit, orders en omzet invoeren (resultaat).
Sales boost omzetresultaten	Maand na de betreffende sales boost

## 4.3 Analyse uitvoeren

Waarom voeren we analyses uit?

Om als sales manager de kwaliteit van de verkopers en de effectiviteit van hun inspanningen te optimaliseren is het nodig om op basis van het salesdashboard goed te kijken naar de aantallen, ratio's etc. De uitkomsten van deze analyse vormen input voor de 1-op-1 coaching gesprekken waarin gestructureerd kan worden gewerkt aan het verbeteren van specifieke vaardigheden.

Hoe voeren we analyses uit en welke tools zijn hiervoor nuttig?

Het sales dashboard toont op individueel niveau permanent de status van de voor coaching relevante aantallen en ratio's. De interpretatie en vertaalslag hiervan wordt opgepakt tijdens de coaching sessies.

## 4.4 Samenstellen prospectlijsten

Waarom stellen we prospectlijsten samen?

New business is noodzakelijk om het verloop onder bestaande klanten te compenseren en te groeien in omzet. Daarom is het nuttig om prospects gestructureerd te bewerken.

Hoe stellen we prospectlijsten samen en welke tools zijn daarbij nuttig?

Vanuit verschillende bronnen kun je prospects identificeren:

- De misser analyse (zichtbaar gemiste opdrachten)
- Het overzicht van inactieve klanten
- Het kansenplan
- Adresbronnen zoals: Kamer van Koophandel, Gouden Gids, Telefoongids, Google, belangen-/brancheverenigingen etc.

Deze prospects vult de verkoper in op zijn belijst en van daaruit gaat hij ze gestructureerd benaderen.

## 5. Tools bouwen voor de ACT fase

De Act fase heeft als doel om samen te werken aan het continue verbeteren van zaken die naar voren komen uit de analyses en praktijk observaties. Deze bestaat uit het sales overleg, joint visits, coaching, en bespreken rapportages.

### 5.1 Sales overleg

Waarom een sales overleg voeren?

Verkopers zijn veelal individueel bezig. Het sales overleg is hét moment waarop het team van elkaar kan leren door het uitwisselen van kennis, ervaringen, tips, best practices etc. Ook wordt de betrokkenheid bij het team gestimuleerd door de inspanningen, resultaten en targets op individueel en team niveau te bespreken.

Hoe voeren we het sales overleg en welke tools zijn hierbij nuttig?

Het sales overleg vindt volgens het sales ritme plaats, vaak is dit wekelijks direct op maandagochtend (als de markt 'gesloten' is). De inhoud en aanpak worden zoveel mogelijk gericht op het van elkaar leren en het geven van energie. Dus zorg voor continue voor betrokkenheid van het hele team en bespreek 1-op-1 issues en bijzaken op een ander moment. Volg een vaste, compacte agenda en bespreek in de notulen alleen de actiepunten.

### 5.2 Joint visits afleggen

Waarom joint visits afleggen?

Het verkoopgesprek is een van de momenten van de waarheid. Hier wordt het succes van de verkoper bepaald. Training bereidt de verkopers hier goed op voor. Maar om de verkopers te laten excelleren is het daarnaast nodig om te observeren hoe zij hun vaardigheden in de weerbarstige praktijk toepassen. Om op basis hiervan gericht te gaan werken aan specifieke verbeterpunten.

Hoe leggen we joint visits af en welke tools zijn hierbij nuttig?

De sales manager besteedt in een ideaal geval wekelijks twee dagen (afhankelijk van het ritme, maar meestal dinsdag, woensdag of donderdag) aan het meegaan met verkopers naar klanten. Tijdens het gesprek observeert hij aan de hand van een praktische checklist (de succesfactoren van het trechterende verkoopgesprek die zijn ingetraind) hoe de verkoper zich gedraagt. Deze observaties en de daaruit voortvloeiende adviezen bespreekt hij bij voorkeur direct na afloop van het gesprek. Tijdens een bilateraal overleg kan hij hierop indien nodig uitgebreider ingaan.

Het meeluisteren met telefoongesprekken, joint listening, kan 'live' gebeuren tijdens een belboost of deze gesprekken kunnen worden opgenomen en op een later moment worden beluisterd. In ieder geval is het nodig om hiervoor geschikte apparatuur ter beschikking te hebben. De joint listening gebeurt op basis van de succesfactoren die tijdens de belboost zijn ingetraind. Ook hier geldt dat je de feedback direct na het gesprek kunt bespreken of anders tijdens het bilateraal.

POSTBUS 78082  
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454  
E-MAIL INFO@REDFOXBLUE.NL  
INTERNET WWW.REDFOXBLUE.NL

### 5.3 Coaching verkopers

Waarom de verkopers coachen?

Nogmaals, het continue blijven werken aan de kwaliteit van de verkopers is cruciaal voor het succes van alle verkoopinspanningen en dus de omzetresultaten. Dit vereist een individuele begeleiding door de sales manager waarbij zeer specifiek kan worden gewerkt aan kennis en vaardigheden.

Hoe coachen we de verkoper en welke tools zijn hierbij nuttig?

De sales manager verzamelt zo veel mogelijk concrete observaties die als startpunt kunnen dienen voor een coaching gesprek. Bronnen hiervoor zijn onder andere de joint visits, joint listening, dashboard analyses, inhoudelijke analyse van offertes, feedback van klanten etc.

Tijdens de bilateralen (afhankelijk van het ritme, maar veelal op vrijdagochtend) gaat de sales manager samen met de verkoper in op deze observaties om vast te stellen wat hieraan ten grondslag ligt en welke verbeteringen hoe kunnen worden gerealiseerd. Aan het eind van het gesprek worden hierover SMART actiepunten afgesproken.

### 5.4 Rapportages bespreken

Waarom rapportages bespreken?

De algemeen/commercieel directeur is verantwoordelijk voor het coachen van zijn sales manager(s). Hiervoor heeft hij input nodig in de vorm van rapportages. Op basis van deze rapportages kan de commercieel directeur tijdens het overleg met de sales manager gerichte vragen stellen en specifieke adviezen geven voor het verder verbeteren van de resultaten van het team en de kennis en vaardigheden van de sales manager zelf.

Hoe bespreken we rapportages?

De sales manager verstuurt de eerder besproken rapportages. De sales manager plant een wekelijks overleg op een vast tijdstip in. Deze heeft een duur van circa 1 uur en vindt plaats op het kantoor van de sales manager (de commercieel directeur is dienend aan het sales proces en niet andersom!). De rolverdeling daarbij is dat de sales manager presenteert en de commercieel directeur hierover vragen stelt en adviezen geeft. De agenda ziet er als volgt uit:

- Sales manager rapporteert en presenteert weekresultaten en trekt conclusies vanuit het sales dashboard langs vaste agendapunten (bezetting, resultaten, ratio's, conclusies, nieuwe prognose, nieuwe acties en prioriteiten).
- Doornemen sales meeting verslag.
- Doornemen sales boost resultaten.
- Doornemen joint visit/listening resultaten.
- Doornemen kansen en acties.

POSTBUS 78082  
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454  
E-MAIL INFO@REDFOXBLUE.NL  
INTERNET WWW.REDFOXBLUE.NL

redfoxbblue 

POSTBUS 78082  
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454  
E-MAIL [INFO@REDFOXBLUE.NL](mailto:INFO@REDFOXBLUE.NL)  
INTERNET [WWW.REDFOXBLUE.NL](http://WWW.REDFOXBLUE.NL)

FUNDAMENTELE VERANDERING NAAR BLIJVEND VERKOOPSUCCES