

Gaat het nu 'eindelijk' slecht genoeg?

Leid de leider

Waarom wijst menigeen de recessie aan als oorzaak voor de verslechterde bedrijfsresultaten in plaats van kritisch in de spiegel te kijken? Meer dan ooit tevoren is het noodzakelijk de organisatie aan te passen aan de veranderde marktomstandigheden, vinden Remco de Vette en Oskar Bronsgeest van W&D consultants.

Natuurlijk is de dalende koopbereidheid als gevolg van de recessie een van de oorzaken van de dalende autoverkoop; vorig jaar werden er 100 duizend auto's minder verkocht dan in 2008, dat is een forse daling. Een tegenvallende markt zou echter niet moeten leiden tot berusting, maar tot het verzetten van de bakens. Het is daarom verbazingwekkend dat in de onderzoeken die we houden bij dealers, nog steeds naar voren komt dat klanten in de showroom niet te woord worden gestaan, proefvraaanvragen onbeantwoord blijven en uitgebrachte offertes niet worden opgevolgd.

Ondernemers zouden zichzelf en hun verkooporganisatie nu echt eens kritisch onder de loep moeten nemen. We geven hierbij een aantal handvatten om te komen tot een effectievere verkooporganisatie. De vier elementen die we hier benoemen komen uit ons Sales Force-model.

1. Leiderschapstijl: individuele coaching

Een professionele verkooporganisatie vraagt in de eerste plaats om proactieve verkoopadviseurs met de juiste houding en motivatie om te verbeteren. Deze voorwaarde stelt hoge eisen aan de verkoopleider, die dan ook een centrale rol speelt binnen Sales Force.

In de praktijk zien we nog (te) vaak dat de beste verkoper uiteindelijk wordt gepromo-

Importeurs erkennen de rol van de verkoopleider als coach.

veerd tot verkoopleider. Onder het mom 'een goed paard is nog geen goede ruiter' kun je hier vraagtekens bij plaatsen. Een moderne verkoopleider moet namelijk vooral over managementvaardigheden beschikken en moet in staat zijn om verkoopadviseurs op individuele basis als coach te begeleiden.

Een leiderschapstijl waarbij doelgerichtheid (sturing) en mensgerichtheid (ondersteuning) in evenwicht zijn, is hierbij het meest effectief. Als verkoopadviseurs structureel en

consistente feedback krijgen, ontwikkelen zij nieuwe routines. Importeurs onderkennen de rol van de verkoopleider als coach en zetten *coach de coach* programma's op.

2. Stuurinformatie

Onze Sales Force-filosofie is primair gericht op het genereren en proactief benaderen van leads en op het verhogen van de conversie van prospects naar offertes naar orders. Hiermee is de term funnel management geboren.

Inzicht in de sales funnel betekent inzicht in de kwaliteit van de verkooporganisatie. Voor de werkplaats zijn prestatie-indicatoren als productiviteit en efficiency al gemeengoed, bij Sales Force zijn deze ook toepasbaar op de verkooporganisatie. Door middel van de sales funnel wordt zichtbaar hoe productief een verkoopadviseur is met het proactief benaderen van potentiële klanten. Conversieratio's laten ook zien of het maximale resultaat uit de inspanningen wordt gehaald.

Door niet alleen op de output (aantal orders) te managen, maar meer op de inspanningen (aantal contactmomenten) en de verschillende stappen in het verkoopproces, kan verder definitief afscheid genomen worden van de meest genoemde oorzaak voor slechte verkoopprestaties: *het is zo stil in de showroom*.

Funnel management stelt een verkoopleider in staat om verkoopadviseurs gericht te begeleiden en verbeterpotentieel te benutten. Een verkoopadviseur die moeite heeft om leads te genereren heeft immers een andere uitdaging dan een collega die – ondanks een bovengemiddeld aantal uitgebrachte offertes – weinig orders schrijft.

3. Doelen

Om resultaatgericht te kunnen werken, zijn duidelijke doelen noodzakelijk. Iedere verkoopadviseur moet individuele doelen meekrijgen, die zijn afgeleid van bedrijfs- en afdelingsdoelen. Op die manier kan een verkoopadviseur een direct verband leggen tussen de eigen activiteiten en de bedrijfsdoelen.

Denk daarbij verder dan alleen outputgere-

lateerde doelen als het aantal orders, maar kijk ook naar de inspanningen en conversieratio's die ten grondslag liggen aan deze output. Verder adviseren wij om een jaardoel te vertalen naar maand- of weekdoelen zodat de verkoopadviseur continu betrokken en gemotiveerd blijft.

4. Primair proces: effectief verkoopproces

In de praktijk zien wij dat de invulling van het verkoopproces binnen een autobedrijf per verkoopadviseur kan verschillen. Daar is op zich niets mis mee, maar we zien tegelijkertijd dat de prestaties van de verkoopadviseurs als gevolg hiervan ook enorm kunnen verschillen.

Een element van Sales Force is dan ook om – samen met de verkoopadviseurs – tot één uniform verkoopproces te komen. Wanneer verkoopadviseurs volgens een eenduidige methodiek werken, hebben ze houvast en worden ze beter in staat gesteld om ervaringen uit te wisselen en elkaar te helpen. Tevens krijgen de verkoopadviseurs zo meer inzicht in hun eigen functioneren en de verkoopleider meer grip op het verkoopproces.

Het verkoopproces dient daarbij naadloos aan te sluiten bij het (sterk veranderde) koopproces van de klant. Een klant leeft immers in een multichannel wereld en komt bij een eerste bezoek steeds minder fysiek en steeds vaker digitaal binnen bij een autobedrijf. De kunst is om deze digitale bezoeker snel en adequaat te 'ontvangen' en om te zetten in een fysieke bezoeker in de showroom.

Oskar Bronsgeest en Remco de Vette zijn dga van W&D Consultants.

Op de podiumpagina biedt Automotive lezers de gelegenheid hun mening te geven over relevante onderwerpen die spelen binnen de branche. Stuur uw bijdrage van max. 800 woorden naar redactie@automotive-online.nl o.v.v. podium. De redactie behoudt zich het recht voor ingezonden teksten te redigeren.