

De Sales Professional als kenniswerker

Door: Daan Assen & Onno de Vries

De tijd dat de activiteiten van de verkoper zich beperkten tot smalltalk, producten demonstreren en simpel ordertjes scoren ligt ver achter ons. Van de huidige Sales Professional verwachten we veel meer: kennis van de markt, inzicht in de business van de klant, proactief en creatief meedenken, strategisch adviseren en netwerken. Het uiteindelijke succes van sales organisaties hangt daarom steeds meer af van de kennis en vaardigheden van haar mensen. Of het nu gaat om business development, telesales, account management of channel management. Dit stelt specifieke eisen aan het lerend vermogen van sales organisaties en professionals. In dit artikel belichten we de veranderende eisen en een definitie van het nieuwe leren dat vereist is.

DE NIEUWE SALES PROFESSIONAL

We leven in een kenniseconomie, waarin de factor kennis een cruciale rol speelt in steeds meer beroepen. Het CPB bestempelde in 2002 al 36% van de Nederlandse beroepsbevolking als kenniswerkers en dat percentage is de afgelopen jaren gegroeid. Het continu blijven aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden is voor deze kenniswerkers en hun werkgevers van cruciaal belang voor duurzame succes. Dat geldt niet in het minst voor verkooporganisaties. Sales is één van de meest complexe functies in organisaties. Dit wordt ingegeven door de snelle veranderingen in de markt, de globalisering, regulering en de toenemende concurrentie. Dit vraagt veel van de sales professional. Klanten zijn steeds beter geïnformeerd, veeleisender en hebben steeds meer keus. Ze zitten niet te wachten op een 'gladde' verkoper, maar zoeken een betrouwbare partner die toegevoegde waarde levert in de vorm van passende oplossingen.

De historische ontwikkeling die de rol van sales professional heeft doorgemaakt, kan worden geschetst in drie fasen (Sullivan, 2003).

	Periode 1955-1975	Periode 1975-1995	Periode 1995-20xx
Tools	Script, product informatie	Vragen, product informative	Analyse van de business
Kennis	Productkennis	Opbouwen van vertrouwen Luisteren	Marktkennis Kennis van de klant Regie en projectmgt.
Vaardigheden	Presenteren	Vragen en luisteren	Adviseren
Rollen	Presentator, order taker	Probleemoplosser	Consultant

In de eerste periode (1955-1975) was de sales gericht op het presenteren van producten en diensten. Sales professionals werkten via scripts. Daarbij waren productkennis en presentatievaardigheden cruciaal. Deze tijd kenmerkt zich door een redelijk rigide sales benadering met een vooraf gedefinieerd pad tot een uiteindelijke order. Deze is gebaseerd op het idee dat klantvragen generiek zijn en klanten dus willen hebben wat anderen ook hebben (compliance).

In de tweede periode (1975-1995) moest de verkoper het vooral hebben van het stellen van vragen, het luisteren naar de klant en het opbouwen van een relatie. Dit zien we eigenlijk nog steeds als belangrijke aspecten. De verkoper heeft de nodige vaardigheden op het gebied van vragenstellen nodig en moet er voor zorgen dat het probleem duidelijk is en opgelost wordt. Hierbij dient dan het verschil tussen het probleem en het product (de oplossing) zo klein mogelijk te zijn.

In de derde periode c.q. vandaag de dag worden aan de sales professional nieuwe eisen gesteld. Veel meer dan in het verleden moet de sales professional optreden als vertrouwenspersoon of trusted advisor met gedegen en up-to-date kennis over klanten, markten en producten en diensten. Dit levert een aantal uitdagingen op voor sales, zoals beschreven door Jobber (2003):

Onderscheidend vermogen: het vermogen om te kapitaliseren op onderscheidende elementen van producten of diensten. Hierbij is gedegen kennis van het eigen aanbod en de onderscheidende aspecten nodig. Dit is op zich niets nieuws, maar sales professionals worden wel geconfronteerd met groeiende dynamiek op dit gebied. Wat vandaag nog onderscheidend is, is morgen een commodity. Bijblijven en met name zicht houden op de markt is hierbij steeds belangrijker.

Portfolio management: het groeperen van producten en diensten tot een portfolio dat aansluit bij de behoeften van klanten. Hierbij is het van belang om klantvragen te vertalen naar nieuwe producten en diensten en nieuwe combinaties van beide. Met name in het creëren van toegevoegde waarde via nieuwe afgeleide producten en diensten is nog veel te winnen. Ook op dit punt veranderen zaken steeds sneller en is kennis snel verouderd.

Slimme klanten: klanten zijn steeds beter geïnformeerd via Internet en andere bronnen. Dit geeft hen een heel andere machtsbasis ten opzichte van de sales professionals. Met een algemeen verhaaltje over productkenmerken en voordelen nemen klanten geen genoegen meer.

Consultative selling: van de sales professional worden steeds meer consultancy vaardigheden gevraagd, waarbij de focus ligt op het creëren van waarde voor de klant op lange termijn en minder op het simpelweg scoren op de korte termijn. Dit vraagt om specifieke kennis en vaardigheden. Uiteraard is een eis dat de sales professional de business van de klant begrijpt. Daarbij gaat het om de binnenkant van het bedrijf; aspecten zoals strategie, structuur, cultuur en processen, maar ook om de omgeving van het bedrijf. Op deze aspecten moet hij in staat zijn om een complete analyse van organisaties te maken.

Team selling: sales professionals moeten kunnen werken in multidisciplinaire teams en weten wanneer welke expertise aan te haken. Immers de tijd van de lonely ranger is passé. Van de sales professional wordt verwacht dat hij als een soort projectmanager acteert. Het project is hierbij het salesproces, oftewel het beslissen en veranderingsproces bij de klant. Het op een efficiënte en effectieve manier het inzetten van de resources van de eigen organisatie is hierbij cruciaal. Het gaat om de rol en positie in een volledig team en de wijze waarop een sales professional zich hierin beweegt en de manier waarop de juiste resources worden aangesproken om de problemen bij de klant op te lossen.

Leiderschap: voor sales manager, account managers en channel managers zijn leiderschapskwaliteiten in toenemende mate van belang. Dat geldt niet alleen voor de mensen die leiding geven aan een sales team, maar ook voor de mensen die als leider optreden richting channel partners. Op dit punt speelt naast kennis en vaardigheden uiteraard ook persoonlijkheid een belangrijke rol. Het losmaken van de gewenste energie bij klanten en partners staat hierbij centraal.

De nieuwe en grotendeels zwaardere eisen die aan sales professionals gesteld worden vormen een belangrijke basis voor de groeiende kennisbehoefte. Eigenlijk zou leren een soort tweede natuur zou moeten zijn voor de moderne sales professional. Hierbij moeten opleidingen aan nieuwe eisen voldoen en moeten we de bestaande paradigma's op het gebied van sales training doorbreken. Nieuw leren is gevraagd!

HET NIEUWE LEREN

We kennen het allemaal wel: een net iets te grote groep cursisten in een net iets te klein klaslokaal die in vijf dagen door een welwillende trainer ingewijd worden in de geheimen van de verkoop. Dit soort standaard klassikale trainingen die vaak als losse flodders worden aangeboden, slaan de plank volledig mis als het gaat om duurzame kennis en competentieontwikkeling. Onderzoek toont aan dat het rendement doorgaans niet boven de 15% uitstijgt en dat ze, indien ondoordacht gebruikt, zelfs contraproductief kunnen zijn. Door bijvoorbeeld de sales naar een training presentatietechnieken te sturen, wordt bijvoorbeeld weinig tot niets bijgedragen aan de gedefinieerde nieuwe uitdagingen voor sales professionals. Het kan er zelf toe leiden dat ze meer presenteren in plaats van adviseren. Nieuw leren is gevraagd, zowel qua inhoud, structuur, vorm en tools. Hierbij is een aantal paradigma shifts van doorslaggevend belang voor succes. Deze zullen we hier belichten.

Van opleiden als losse gebeurtenis naar leren als geïntegreerd, continu proces

Zoals in het voorbeeld hierboven is aangegeven, wordt sales training nog vaak gezien als een eenmalig, formeel event gericht op een bepaald aspect van de functie. Een introductietraining voor nieuwe sales medewerkers of een jaarlijkse training als onderdeel van het persoonlijk ontwikkelplan. Om sales performance te verbeteren, is echter een andere benadering gevraagd. Leren is namelijk meer dan training. Het is een continu proces dat zo dicht mogelijk bij de dagelijkse praktijk van de medewerker moet plaatsvinden. Weg uit het klaslokaal dus en op naar de werkplek. Hierbij moeten leermomenten beschikbaar zijn die over de gehele breedte van functies bijdragen aan performanceverbetering. Dit betekent onder andere aandacht voor de organisatie, producten & diensten, de markt, de klant, verkoopvaardigheden, time management en communicatie. Om leren inderdaad een continu proces te laten zijn, moeten dus niet alleen formele trainingen worden aangeboden, maar ook informeel leren van elkaar worden ondersteund. Daarbij speelt reflectie en kennisdeling een belangrijke rol. Hiervoor is wel een open cultuur en onderling vertrouwen gevraagd. Verder is het niet zo dat de sales professional alles hoeft te leren als performance support beschikbaar is. Slimme toepassingen die hen helpen in hun dagelijkse werk en het realtime beschikbaar hebben van de juiste informatie kunnen van grote waarde zijn.

Van generieke confectie naar specifiek individueel maatwerk

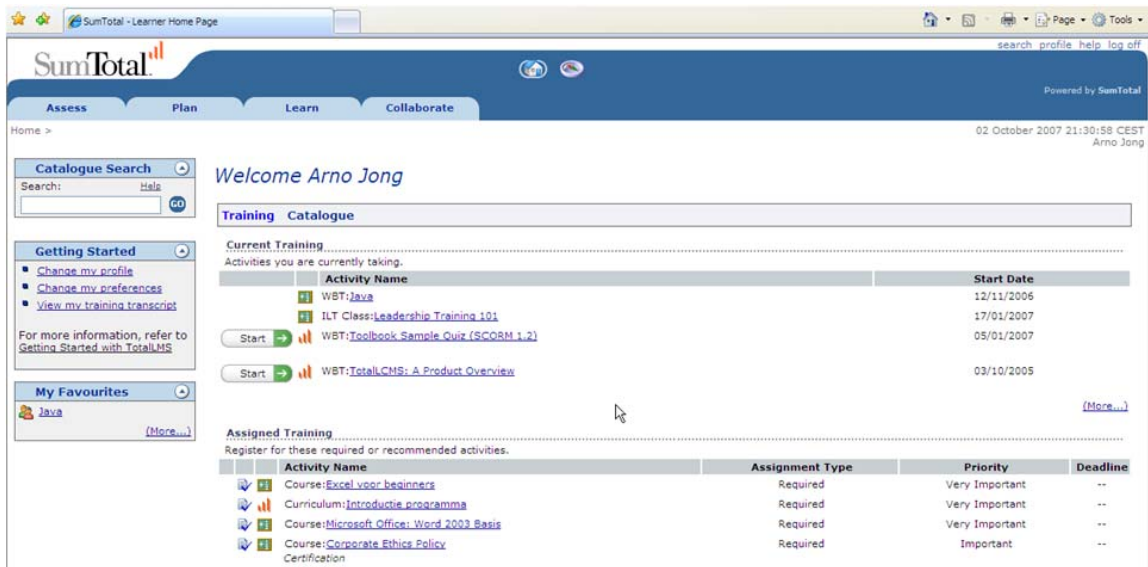
In de meeste sales trainingen wordt een algemeen verhaal gehouden voor een groep. Deze confectie benadering is bijzonder inefficiënt als individuele sales performance het uitgangspunt is. Dan is namelijk individueel maatwerk gevraagd, zowel qua inhoud als vorm. We moeten medewerkers in staat stellen om dat te leren wat ze nodig hebben, op het moment dat ze het nodig hebben en in de voor hen best passende vorm. Dit vraagt om een modulaire en a-synchrone aanpak. Hierbij kunnen we de leerbehoeften van de sales professionals via assessment in kaart brengen om vervolgens een individueel leerpad te kunnen leveren. Dit betekent overigens niet dat we moeten doorslaan in individualisme. Leren is en blijft een sociale activiteit. Individuele leerpaden leiden tot meer efficiency in het formele leren. Sales professionals kunnen in korte tijd doelgericht leren via zelfstudie en e-learning, maar onderlinge communicatie en leernetwerken zijn cruciaal. Zeker voor sales professionals die toch al meer informeel dan formeel leren. Lerende netwerken kunnen zowel binnen de organisatie als organisatieoverstijgend worden ingericht.

Van lineaire naar web structuur

De meeste trainingen hebben een vooraf vastgesteld programma, dat door de trainer in een aantal dagen wordt gedraaid. Dit is het zogenaamde lineaire 'program flow' model waarin een lineair trainingsprogramma wordt ingevuld met verschillende leermiddelen en -vormen. Aansluitend bij de vorige ontwikkelingen is een nieuwe structuur gevraagd. Bersin (2004) betitelt deze als het 'core & spoke' model. Deze structuur heeft geen begin en eind en is modulair qua opbouw. Zeker de nieuwe generatie sales professionals is gewend om zappend en multi-taskend door het leven te gaan. Zij kunnen net als de omgeving van de sales professional moeilijk met de huidige rigide trainingsvormen uit de voeten. Het 'core & spoke' model gaat uit van een kerndoel: de performance doelstelling voor de sales professional. Bijvoorbeeld: zelfstandig in staat zijn om de omzet via channel partners dit jaar met 15% te doen groeien door beter portfolio management. In dit model wordt leren een middel om dit centrale doel te bereiken. De spokes rond dit doel zijn de leeractiviteiten die een bijdrage kunnen leveren aan het centrale doel. Deze kunnen bestaan uit een mix van simulaties, coaching sessies, workshops, opdrachten en instructies. Gezamenlijk leiden deze de sales professional tot het vastgestelde doel. Deze kan echter op basis van assessment en eigen keuze de weg door de leeractiviteiten bepalen. Hierin is uiteraard een belangrijke coachende rol weggelegd voor de manager.

DE VIRTUELE SALES ACADEMY

Het implementeren van dit nieuwe leren is niet eenvoudig. Het vraagt niet alleen om een nieuwe visie op leren, maar ook om nieuwe technologie om deze te ondersteunen. Met name Internettechnologie kan hierin een belangrijke regiefunctie hebben. We doelen dan op wat wij noemen de "Virtuele Sales Academy", een leeromgeving die als ruggengraat voor de lerende sales organisatie functioneert. Internettechnologie kan door haar natuur het leren goed als continu proces ondersteunen, omdat het de grenzen van het klaslokaal overstijgt en zelfs de mobiele telefoon van de sales professional kan bereiken. Dit maakt het ook makkelijker om leren en werken meer te integreren. De kracht van Internet als het gaat om het bieden van individueel maatwerk kennen we al van sites als Amazon.com. Ook het creëren van netwerken of communities is iets dat Internet niet vreemd is en ten slotte zijn de multimediacapaciteiten van Internet ook groeiende door de opkomst van breedband verbindingen.



SumTotal - Learner Home Page

Assess Plan Learn Collaborate

Home > 02 October 2007 21:30:58 CEST Arno Jong

Catalogue Search

Search: Help GO

Getting Started

- Change my profile
- Change my preferences
- View my training transcript

For more information, refer to Getting Started with TotalMS

My Favourites

- Java (More...)

Welcome Arno Jong

Training Catalogue

Current Training

Activities you are currently taking:

Activity Name	Start Date
WBT:Java	12/11/2006
ILT Class:Leadership Training 101	17/01/2007
WBT:Toolbook Samele Quiz (SCORM 1.2)	05/01/2007
WBT:TotalCMS: A Product Overview	03/10/2005

Assigned Training

Register for these required or recommended activities.

Activity Name	Assignment Type	Priority	Deadline
Course:Excel voor beginners	Required	Very Important	--
Curriculum: Introductie programma	Required	Very Important	--
Course:Microsoft Office: Word 2003 Basis	Required	Very Important	--
Course:Corporate Ethics Policy Certification	Required	Important	--

Figuur 1. Virtuele Sales Academy als leerportaal

Vindt het nieuwe leren dan helemaal online plaats? Uiteraard niet, want het gaat juist om het combineren van verschillende vormen die voor de overdracht van bepaalde kennis en vaardigheden het best werken. Dit wordt in de hedendaagse opleidingspraktijk wel *blended learning* genoemd. Op zich niets nieuws, want bij effectief leren ging het altijd al om het vinden van de beste mix van leermiddelen. Het vinden van deze juiste mix in lijn met de nieuwe eisen die aan sales professionals worden gesteld, zijn de uitdagingen voor sales organisaties en trainingsbureaus.

CONCLUSIE

De sales professie is de afgelopen jaren ingrijpend veranderd. Met name op het gebied van kennis zal de houdbaarheid alleen maar afnemen. Sales professionals moeten dus blijven leren en dit leren moet ook op een andere wijze worden gefaciliteerd teneinde de paradox tussen de dynamiek van de markt, de time to market eisen en de complexiteit van de het salesvakgebied te overbruggen. We kunnen concluderen dat leren voor sales professionals inmiddels net zo belangrijk is geworden om de doelstellingen te realiseren als bijvoorbeeld een goed CRM systeem of een aantrekkelijke bonusstructuur. Nieuwe technologie maakt het daarbij mogelijk om nieuwe leermodellen toe te passen die aansluiten bij de wijze waarop salesprofessionals leren en de tijd die daarvoor beschikbaar is.

Literatuur:

- Sullivan, J. (2003). *Are your sales strategies, processes and skills stuck in the wrong era?* In: "Mastering the complex sale", J. Thull. Wiley & Sons: New York.
- Bersin, J. (2004). *The blended learning book*. Wiley & Sons: New York.
- Jobber, D. (2003). *Selling and Sales Management*. Pearson: London.

Dit artikel is gepubliceerd in *Sales Management* (Kluwer) in 2005. Niets uit dit artikel mag worden gepubliceerd zonder toestemming vooraf van de auteurs. Voor vragen en/of meer informatie kunt u contact opnemen met Atrivision via info@atrivision.com of 053-4836360.