

## Meer verkoopsucces door optimaal benutten potentieel

# Haal eruit wat erin zit

Hoe kan de sales manager op een gestructureerde manier de persoonlijke kracht van zijn verkopers versterken? Het gaat om het optimaal benutten van aanwezig potentieel, met als beoogd resultaat dat het verkoopteam hierdoor meertastbaar succes zal boeken.

door J. Marvin Sutherland

Vanuit een analyse van de huidige situatie kan de gewenste toekomstige positie worden vastgesteld. Onderzoek wat de belemmeringen zijn om de gewenste situatie te bereiken en welke krachtbronnen hierbij handig zijn. Een model voor sales performance kan daarbij als hulpmiddel fungeren. Bij elk aspect van dit model (zie figuur 1) worden praktijkvoorbeelden uitgewerkt en adviezen en tips gegeven. Dit model kan worden gebruikt voor zowel uw eigen professionele ontwikkeling als die van het sales team.

## Uitgangspunten

Daarbij zijn de volgende uitgangspunten van belang.

- Mensen beschikken over veel meer potentieel dan zij feitelijk gebruiken. De focus is gericht op hoe men deze bron kan aanboren.
- Om een duurzaam resultaat te bereiken, is het niet voldoende om u met coaching en training alleen te richten op zaken als uiterlijk gedrag en communicatieve vaardigheden.
- De focus ligt vooral op de onderliggende drijfveren zoals overtuigingen, waarden en emoties. Deze kunnen zowel een positieve, bekrachtigende invloed als een negatieve, beperkende invloed hebben op het (verkoop)gedrag.
- Als sales manager kunt u mensen ondersteunen bij het versterken van de positieve, bekrachtigende kwaliteiten en hen helpen belemmerende elementen te doorbreken.
- Hierdoor wordt de persoonlijke kracht versterkt. Persoonlijke kracht geeft aan dat we moeiteloos topprestaties leveren en vasthoudend blijven bij tegenslagen. Medewerkers worden dan gedreven door hun zelfvertrouwen en ambities en niet door onzekerheid en twijfels.

## Metaprofielanalyse

Van de in totaal dertien denk- en gedragspatronen van de zogenoemde metaprofielanalyse zijn er drie die vooral handig zijn om situaties te analyseren en verandering te bereiken.

### Pro-actief versus reactief

Iemand die pro-actief is, neemt zelf initiatief. Hij weet min of meer wat hij wil bereiken en onderneemt uit eigen beweging actie. Als hij doorschiet in zijn gedrag wordt hij drammerig en overheersend. Omdat hij direct actie wil nemen, zal hij minder snel alles grondig overwegen en te weinig ideeën of adviezen van anderen aannemen.

Iemand die reactief is, wacht af. Hij reageert niet meteen uit zichzelf, heeft de neiging om eerst zaken te analyseren en informatie te zoeken. Het gevaar is dat - als hij hierin doorschiet - hij in de analyse blijft steken en besluiteloos en te afwachtend wordt.

### Intern of extern referentiekader

Bij een intern referentiekader handelt iemand vanuit zijn innerlijke maatstaven en waarden. Deze interne waarden werken als een kompas voor zijn gedrag en bepalen of hij iets goed doet of niet. Zijn gemoedstoestand of zelfwaardering is niet afhankelijk van het oordeel of de mening van anderen.

De keerzijde daarvan is dat zijn maatstaven doorslaggevend zijn. Hierdoor kan hij te weinig oog hebben voor feedback van anderen.

Bij een extern referentiekader wordt iemands zelfwaardering en/of de manier

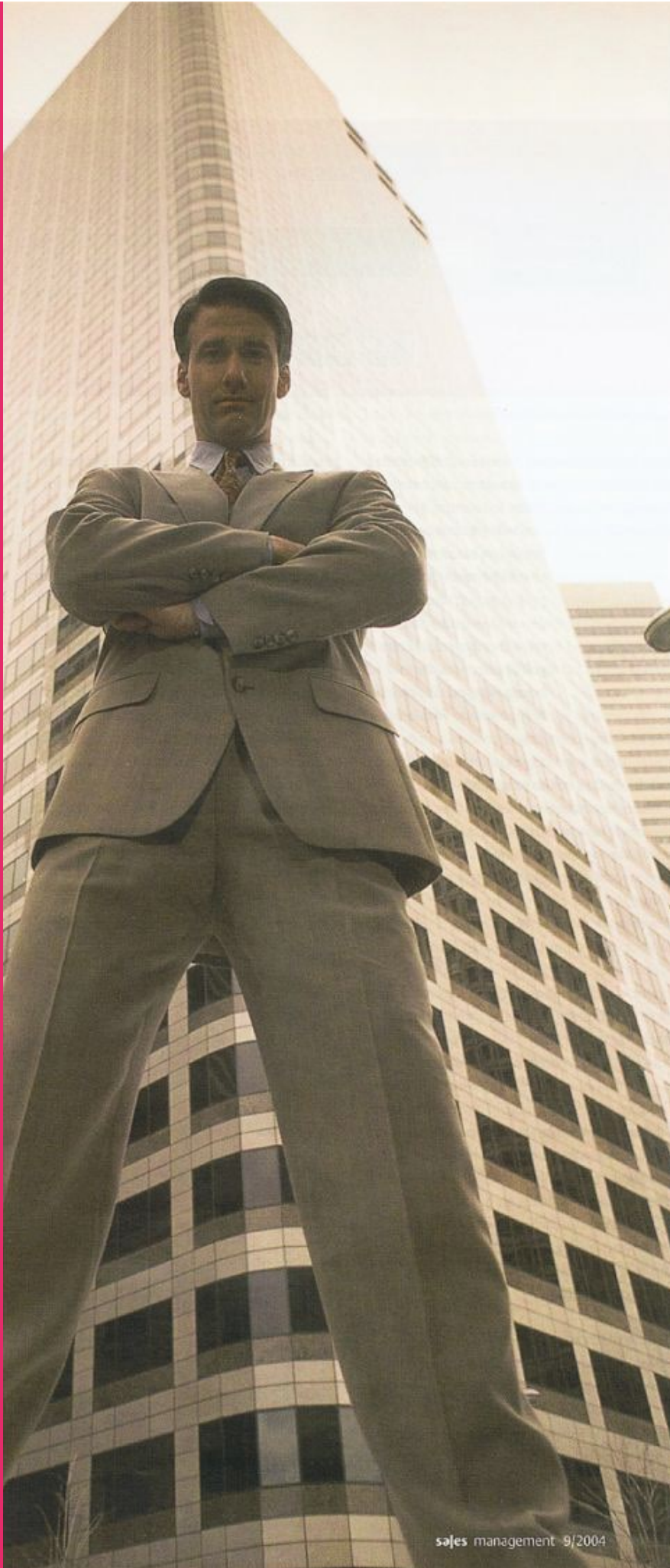
waarop hij denkt over zijn werk (doe ik het goed?) sterk bepaald door het oordeel en de maatstaven van anderen. Hij is goed in situaties waarin hij dienstbaar en dienstverlenend is.

Hij kan moeite hebben met onzekerheid en situaties waar geen duidelijke maatstaven voorhanden zijn om te bepalen of hij iets goed doet. Bovendien kan hij moeite hebben om zichzelf te motiveren.

### Controle binnen of buiten zichzelf

Wordt uw gedrag bepaald door de omgeving of bepaalt u met uw gedrag de omgeving? Iemand die de controle in zichzelf ervaart, heeft het gevoel dat hijze invloed heeft op zijn eigen situatie en zijn gedrag. Hij is ervan overtuigd dat de resultaten die hij behaalt, door hem worden bepaald, of deze nou negatief zijn of positief. De keerzijde is dat hij succes vooral aan zichzelf toeschrijft en de bijdrage van anderen (onbewust) bagatelliseert.

Iemand die controle buiten zichzelf ervaart, heeft het gevoel dat hij weinig invloed heeft op de externe omstandigheden. Positieve resultaten zijn het resultaat van geluk of toeval. Bij negatieve resultaten heeft hij gewoon pech. Hij ziet zichzelf meer als gevolg dan als oorzaak.



## Niveaus

Er zijn verschillende niveaus van persoonlijk functioneren (zie figuur 2).

### A. De huidige situatie

De huidige situatie geeft aan waar u als persoon en/of organisatie op dit moment staat. Welke patronen zijn te herkennen in de manier waarop de individuele verkopers, het team en de sales manager denken, praten en handelen? Wat is het effect hiervan op de verkoop en de relatie met klanten? Wat is sterk en wat moet worden verbeterd?

### B. De ideale toekomstige situatie: waar wilt u naartoe?

U kunt uitgaan van de zaken die u hebt beschreven bij de huidige situatie. Verder is het ook essentieel om de ideale toekomstige situatie te definiëren.

### C. Belemmeringen: hoe houdt u uzelf tegen?

Mensen zijn in staat om uitzonderlijke prestaties te leveren, maar zij gebruiken slechts een klein deel van hun potentieel. Wat hen meestal tegenhoudt om optimaal te presteren, zijn oude gewoonten en belemmerende overtuigingen, onzekerheid en twijfels.

### D. Resources: Wat is uw kracht? Wat zijn de krachtbronnen?

U analyseert hier de unieke (verborgen) kwaliteiten en het potentieel van mens en organisatie. Wat onderscheidt u, uw verkopers en uw team van anderen? Over welke unieke successtrategieën beschikt u?

## Huidige situatie

Maak een lijst van sterke punten en verbeterpunten van uzelf en/of het sales team. Maak dan een analyse van de manier waarop u of uw teamleden denken, praten en handelen. Door middel van een systeem (zie de voorbeelden) kunnen de volgende patronen worden geanalyseerd:

- Pro-actief versus reactief gedrag. Bent u een denker of een doener? Neemt u initiatief of wacht u af?
- Hebt u een intern of extern referentiekader? Zijn uw eigen waarden en motivatie richtinggevend voor uw gedrag? Of geven waarden van anderen en motivatie van buitenaf richting aan uw gedrag?
- Wordt uw gedrag bepaald door de omgeving of bepaalt u de omgeving door uw gedrag?

**Voorbeeld 1** Verkoopadviseurs leverden bij vaste klanten uitstekend werk af. In het organisatieadvies traden zij zelfverzekerd op en ze waren overtuigd van hun kwaliteiten. Ze waren eraan gewend (verwend) dat klanten vanzelf bij hen aanklopten. Maar aan->

gezien dit steeds meer uitbleef, moesten zijzelf klanten actief werven, en wel overwegend op een 'koude' manier.

Een paar verkopers waren ervan overtuigd dat "klanten niet op hen zaten te wachten" en dat "zij het ook niet leuk vinden als zij 's avonds ongevraagd worden gebeld". Deze overtuigingen werden bekrachtigd door het team.

Zij gingen klanten uitgebreid analyseren voordat zij gingen bellen. Zij bleven in de analyse steken, vertoonden uitstelgedrag en werden afwachtend. Bovendien haakten zij al weer snel af als klanten enige weerstand boden. Zelf hadden zij het gevoel dat zij weinig tot geen invloed hadden op hun situatie.

Deze groep scoorde hoog op reactief gedrag.

## Houd geen rekening met beperkingen

Ook scoorde zij hoger op externe referentie dan op interne referentie. Bovendien hadden de mensen het gevoel dat zij weinig invloed hadden op de externe omstandigheden.

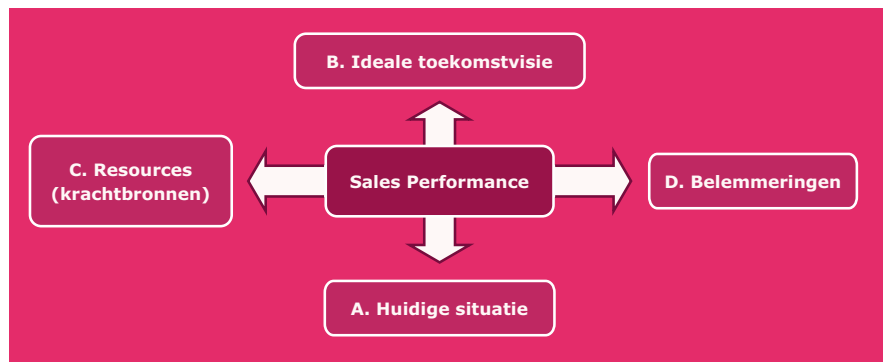
**Voorbeeld 2** De leiding van een sales team deed uitstekend werk. De verkopers waren pro-actief, actiegericht en gingen uitdagingen in hun werk aan. Zij haalden hierdoor zonder problemen hun targets. Zowel de leiding als de medewerkers waren hier tevreden over.

Door de toenemende concurrentie en hoge kostenstructuur koos het hoofdkantoor op een bepaald moment voor verregaande veranderingen. De leiding van het sales team had veel moeite met het invoeren van deze veranderingen. Zij stelde zich afwachtend en behoudend op. Men durfde weinig nieuwe dingen uit te proberen en deed alleen datgene wat in het verleden succes had gebracht. Mensen bleven steken in overlegsituaties en analyses en stelden hun acties steeds uit (reactief gedrag).

### Toekomstige situatie

Bij het definiëren van de ideale toekomstige situatie is het van essentieel belang om geen rekening te houden met beperkingen. Zoek juist naar een gepaste creatieve spanning tussen de ideale en de huidige, werkelijke situatie.

Uitdagende en ambitieuze verwachtingen



Figuur 1. Model sales performance

stimuleren individuen en teams (on)bewust om alle kwaliteiten in te zetten met het doel buitengewone prestaties te leveren. Als u niet uit de waan van alledag kunt stappen, laat u uw ideale situatie te veel bepalen door (beperkingen uit) het verleden en te weinig door de vrijwel onbegrensde mogelijkheden van de toekomst. Vragen die kunnen helpen om de ideale situatie te definiëren zijn:

- Stel dat er geen beperkingen zouden zijn, wat zou u dan het liefst willen?
- Wanneer u weet dat het niet verkeerd kan gaan, wie bent u dan (als organisatie), hoe bent u dan (als organisatie) en wat is het mooiste of belangrijkste dat u doet (als organisatie)?

Zowel de verkoopadviseurs als de leiding van het sales team (zie voorbeelden 1 en 2) hebben een toekomstige situatie gedefinieerd waarbij iedereen eigen verantwoordelijkheid neemt en pro-actief handelt: men wacht niet af en neemt uit eigen beweging initiatief. Men wilde meer (weer) het gevoel hebben zelf het eigen succes positief te beïnvloeden.

Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het vergt een omslag in de manier van denken, handelen en met elkaar omgaan. Iedereen moet wel de voordelen en het nut voor zichzelf inzien en uit zichzelf gemotiveerd zijn. De gewenste ideale situatie is vervolgens vertaald in meetbaar, zichtbaar gewenst en ongewenst gedrag.

### Belemmeringen

De verkoopadviseurs hanteerden hun commerciële gespreksstructuur nogal rigide. In gesprekken met klanten speelde men vaak op veilig, men durfde niet te ver door te vragen en de gesprekken niet breder te trekken. Hierdoor was men niet in staat een diep-

gaande relatie met klanten op te bouwen en creëerde men te weinig kansen op cross- en deep-selling.

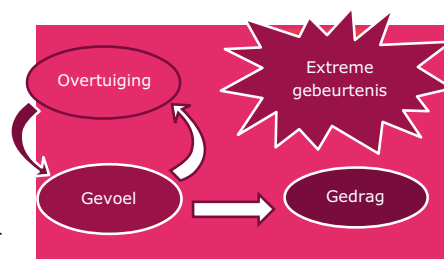
### Comfortzone

De leiding van het sales team bleef te veel in de comfortzone en ging overwegend sturen met doelen, procedures en plannen in plaats van hun medewerkers te confronteren, te inspireren en te motiveren. Men bleef vooral gedrag vertonen dat in het verleden succes had opgeleverd. Hierdoor ging men zeer behoudend te werk en bleef men oude ervaringen herhalen. In een dergelijke situatie zijn er weinig impulsen om te groeien.

De oorzaak van dit gedrag lag onder meer in een overmatige bang naar zekerheid en een sterke focus op het vermijden van fouten en falen. Dit zijn 'vanaf waarden', waarvoor wij ons best doen om ze te vermijden.



Figuur 2. Niveaus van persoonlijk functioneren



Figuur 3. Invloed van overtuigingen op het gedrag

De beperkende overtuiging:	wordt de bekrachtigende
Voor mijn succes ben ik afhankelijk van anderen	Ik kan mijn eigen succes creëren
Ik heb alles geprobeerd! Het lukt me nooit!	Als ik mij ervoor inzet, dan kan ik alles bereiken
Bang om fouten te maken	Falen bestaat niet, alleen feedback
Als ik de klant ongevraagd benader, ben ik pusherig	2 van de 10 klanten krijgen en kans om hun financiële situatie te verbeteren

**Figuur 4. Van beperkende naar bekrachtigende overtuigingen**

De oorzaken voor het gedrag zoals ‘bang om te falen’ en ‘overmatige hang naar zekerheid’ werden aangepakt. Men maakte een keuze voor persoonlijke groei en creativiteit en besloot daarbij om het falen op de koop toe te nemen. Falen krijgt als tegenslag een positieve lading en wordt gezien als een noodzakelijke hobbel op weg naar de ontwikkeling als topverkoper.

### Overtuigingen

Bij de verkopers en de leiding van het sales team zijn de beperkende overtuigingen geïnventariseerd. Door hen buiten hun comfortzone doelen te laten formuleren, kwamen aanvul impliciete beperkende overtuigingen boven tafel. Hierbij moet echter iets duidelijk worden gemaakt. Zo zullen overtuigingen als ‘k kopen niet door de recessie’ de feitelijke omstandigheden niet veranderen. Zij geven ons wel een bepaald gevoel (machteloos, hopeloos) en maken dat we (nog) minder kansen zien. Hierdoor spreken wij ons potentieel niet volledig aan, waardoor ons gedrag verre van optimaal is. De resultaten zijn dan ook navenant.

Externe gebeurtenissen kunnen we niet al tijd beïnvloeden, maar wel de manier waarop we met deze externe gebeurtenissen omgaan (zie figuur 3). Zoals figuur 4 laat zien, hebben mensen hun beperkende overtuiging omgebogen in meer bekrachtigende overtuigingen.

De meeste verkopers vinden het afsluiten, het vragen om de order, een lastig karwei.

Niet zo vreemd, want op dat moment is de kans om een afwijzing, bezwaren of tegenwerpingen te horen het grootst. Recent onderzoek (*Ontwikkelaar, nieuwsblad Nieuwe Dimensies*, 8e jaargang, voorjaar 2004) heeft uitgewezen dat slechts 20% van de klanten gemakkelijk en zonder aandringen van de verkoper een order plaatst. Uit een ander onderzoek (*Ontwikkelaar, nieuwsblad Nieuwe Dimensies*, 8e jaargang, voorjaar 2004) blijkt dat 44 tot 66% van alle verkopers opgeeft na het eerste of tweede bezwaar van de klant. Na het vierde bezwaar haakt zelfs 92% van de verkopers af.

Dit is vooral opmerkelijk als je bedenkt dat klanten meestal bezwaren uiten, omdat zij informatie missen of ergens over twijfelen. Een saillant detail in datzelfde onderzoek is dat 73% van de klanten vijf of meer bezwaren uit voordat men voldoende zekerheid heeft om de koopbeslissing te nemen. Als een verkoper met belemmerende emoties over het afsluiten blijft rondlopen, dan mist hij dus bij ten minste 70% van de klanten de boot.

### Succeservaringen

Iedereen kan zich wel van die succeservaringen voor de geest halen waarbij men als het ware boven zichzelf uitstijgt. U kunt bijvoorbeeld ineens met een lastige klant uitstekend contact maken. U kunt de klant zo goed aanvoelen, dat u zonder moeite de order binnenhaalt. Of u verzorgt moeiteloos een presentatie aan een kritische groep, waarvan u

voorheen dacht dat u er niet in zou slagen. Dit fenomeen noemen wij succes- of piekervaringen.

Het potentieel om die piekervaringen te hebben, zit al in ons. Dan is het essentieel om de persoonlijke ingrediënten van de unieke successtrategie bij een piekervaring te inventariseren en te verankeren. Mensen leren dan de piekstaat weer op te roepen en hun specifieke manier van denken, voelen en doen te reproduceren.

### Onbenutte potentie

Bij de resources zijn niet alleen piekervaringen in het verleden belangrijk, maar het gaat ook om de onbenutte potentie van mensen. Door zichzelf te coachen, door een juiste focus en het inzetten van hun persoonlijke kracht verleggen zij moeiteloos hun grenzen. Zij ontdekken hierdoor hoe zij hun latent aanwezige potentie kunnen aanboren. Een succeservaring kan een fundamentele omslag in hun denken en handelen teweegbrengen, waardoor zij buitengewone prestaties gaan leveren. En deze leiden weer tot bijzondere successen.

Drs J. Marvin Sutherland is managing consultant bij Insight & Inspire Group in Ouderkerk aan de Amstel. Hij streeft ernaar commercie en leiderschap op een hoger niveau te brengen door het versterken van de persoonlijke kracht van mensen.

Dit artikel is het laatste van een tweeluik. Het eerste artikel stond in het vorige nummer (juli-augustus) van *Sales Management* en ging uitvoerig in op het fenomeen ‘persoonlijke kracht’.

Literatuur: *Liekens, Paul. NLP voor managers*, Ankh-Hermes Deventer, 1998.

*Robbins, Anthony, Awaken the giant within*, Better Future Bookpublishers, 1991.

*Bommerez, Jan en Kees van Zijveld. Flow en de kunst van Het zakendoen*, nieuwe Dimensies, 2000.

*Nieuwsblad Nieuwe Dimensies, De ontwikkelaar*, 8e jaargang, voorjaar 2004 (verwijzing naar de onderzoeksgegevens)