

“JE KUNT IEMAND NIET COACHEN ALS JE NOOIT DE WEDSTRIJD ZIET”

In september vierde Gooiconsult Advies & Training haar 35-jarige lustrum. Een mooie aanleiding voor SalesExpert om eens om de tafel te zitten met Klaas Toes, senior partner van de Gooiconsult Groep en directeur van Navigator. Een interessant gesprek volgde, waarin Toes steeds weer verrassend uit de hoek kwam.



Hoe is Gooiconsult ontstaan?

“Gooiconsult is opgericht door twee mannen. De ene was hoofd opleidingen bij Albert Heijn en is 35 jaar geleden begonnen onder de naam Gooiland Consulting. De andere was directeur opleidingen bij de ABN Amro. Onze roots liggen dus bij ABN en bij de AH, in de financiële dienstverlening en in de retailwereld. De financiële dienstverlening was het meest geavanceerd als het om opleiden gaat. Het rendement van leren is al tientallen jaren onderwerp van gesprek in de retail. Dat maakt ons vanaf het begin een onderscheidend bureau. Wij meten sinds tien jaar al onze opleidingen, en daardoor weten we bijvoorbeeld dat als je naar een vestigingsmanager van een groot autodealerbedrijf kijkt, vijftig procent van het rendement van de vestiging van zijn competenties afhankelijk is. Door onze roots hebben wij ons gefocust op het opleiden in het kader van de organisatiecontext. Wij zeggen: persoonlijke ontwikkeling is prima, maar die moet wel hand in hand gaan met hoe de organisatie zich ontwikkelt. Dat gaat verder dan een opleiding die iemand volgt ‘omdat het leuk is voor hem’. Die focus op de organisatiecontext zijn we altijd blijven houden.”

Je leidt dus mensen op in de context van een doorlopende verbetering, waarbij je rekening houdt met de balans tussen mensen, maar ook met de prestaties die ze moeten leveren. Dat is een spel met veel variabelen. Hoe krijg je daar grip op?

“Als jij in een auto rijdt, geef je gas, stuur je en geef je richting aan. In autorijden zitten ook veel variabelen. Maar daar maak je je dan toch ook niet druk om? Dat geldt voor onze klanten net zo. Wij zijn degenen die de auto in elkaar zetten. Wat onze klanten moeten doen, is de auto volgieten met brandstof en gas geven, sturen en af en toe op het dashboard kijken. Een adviseur in een retailkantoor in de financiële dienstverlening moet drie competenties hebben. Hij moet sensitief zijn, want hij moet snappen wanneer de klant aangesproken mag worden. Hij moet daarnaast initiatief nemen, want als die klant aangesproken wil worden, moet hij dat ook doen. Bovendien moet hij resultaatgericht zijn: de goede vragen kunnen stellen. Maar bovenal heeft hij een baas nodig die elke week vraagt: ‘Was het wat? Heb je initiatief genomen? En, heb je de laatste vraag ook gesteld?’ Dat lijkt zo simpel, maar het kan moeilijk zijn om simpel te blijven. In de retailwereld zie je dat ook. Vroeger hadden C&A en V&D heel strakke concepten, maar ze wilden gaan upgraden. Daar is Zeeman toen ondergedoken en die is heel consistent in zijn concept gebleven. Als mensen een product verkopen, hebben ze altijd de neiging om op een gegeven moment adviserend te gaan verkopen. Dat is een soort interne drive die wij

moeten veranderen. Er zijn maar heel weinig bedrijven die echt consistent bij hun filosofie blijven en die ook op een slimme manier doorvoeren.”

Jij zegt eigenlijk dat het niet erg is om commodities te verkopen, als je maar zorgt dat je er heel goed in bent. Is dat de boodschap?

“Als je commodities verkoopt, moet je eigenlijk een simpele verkoper zijn, en daar moet je heel goed in zijn. Met simpel bedoel ik niet eenvoudig of dom. Je moet gewoon het product verkopen. Bedenken hoe je een persoon en een product bij elkaar kan brengen en hoe je die persoon snel een besluit kan laten nemen. Dat moet je niet onnodig ingewikkeld maken. De financiële sector verkoopt voor een deel commodities. En die moet je dan ook als zodanig verkopen. Als er daarentegen een adviesrelatie ontstaat waarbij je de situatie van de klant inbrengt, dan ga je adviserend verkopen. Maar niet eerder dan dat.”

“Ik werk graag met de *saleswaardeketen*. Aan de onderkant heb je product selling, in het midden heb je adviserende verkoop (consultative selling). Vaak wordt alleen de buitendienst getraind, maar eigenlijk is dat onzin. Je moet de buiten- én de binnendienst trainen, want dat is een team. De accountmanager komt bij de klanten, moet de relaties onderhouden en moet informatie verzamelen. Maar de ondersteuner moet veel initiatief hebben,

moet zorgen dat er afspraken gemaakt worden, moet de opvolging verzorgen en probleemanalyses maken. Als je die mensen als team laat werken met aanvullende competenties, dan heb je de hoogste omzet. Als ik een adviserende salesorganisatie aan zou sturen, zou ik altijd de commerciële ondersteuning aansturen en nooit de accountmanagers. Want als je het salesproces wilt sturen, doe je dat vanaf de achterkant.”

Waar komt dat denken in structuren vandaan?

“Ik ben een aanhanger van de multidisciplinaire wetenschap, omdat je op meerdere manieren naar de werkelijkheid kunt kijken. Als je zelf de luxe krijgt om door verschillende vensters naar de werkelijkheid te kijken, dan zie je dat jouw werkelijkheid er voor een ander heel anders uit kan zien. Ik kom uit een geslacht van wel acht generaties mensen die het land bewerkten, tot aan mijn grootvader toe. Zij wisten dat er structuren waren en dat je je niet moet verzetten tegen het wiel van de natuur. Je moet meebewegen. Je kunt niet aan gras trekken, daar groeit het niet van. Dat is een basis voor het denken in structuren. De andere is dat ik econoom ben. Ik heb geleerd om te denken in structuren, maar ik ben al 25 jaar in opleidingenland actief. Een collega zei eens: ‘Je bent een ijsbeer in een woestijn’. Ik denk graag door, ik ben niet iemand die bij de eerste hype denkt: nu moet ik reageren. Ik ga eerst eens kijken: wat betekent het, welke trend kan ik erachter zien, welke structuur kan ik erachter zien, waar kan ik wat van leren? Dat is ook wel belangrijk, ik wil heel graag steeds weer leren. Ik denk namelijk dat dat ons drijft als mensheid. Ik denk na over trends en maak dingen graag simpeler, door uit de waan van de dag te stappen. Filosoof uit de klei, dat ben ik. Ik werk net als mijn voorouders graag met mijn handen en ben veel te vinden op de plek waar mijn opa het land bewerkte. Als je in de natuur staat, word je filosofisch, dat kan niet anders.”

“Ik loop hier 25 jaar rond en al die tijd kijk ik naar trendmatige processen. Bij iets nieuws kijk ik altijd wat daar nou anders aan is. Ik kijk door de oude wijn in nieuwe zakken heen en probeer de achterliggende gedachte te vatten. Voor mij is LinkedIn bijvoorbeeld een vorm van relatienetwerken en die durf ik best met andere traditionele vormen te vergelijken. Vroeger heette dat het old boys netwerk. Maar dat was echt niet veel anders. Zo is dat ook op het gebied van verkoop. Het enige wat nu anders is, is dat je makkelijker kunt aangeven waar je in geïnteresseerd bent, zodat je benaderd kunt worden. Maar bottom line blijft verkoopwerk identiek. Je moet weten wat de klant wil, je moet het aanbod van je organisatie formuleren en je moet dit vertalen in termen zodat de klant het wil kopen.”

Is e-sales dan ook oude wijn in nieuwe zakken?

“E-sales is ook gewoon een trend. Iedereen bedenkt steeds wat anders. Toen er nog geen goede krantjes waren om de mensen te informeren, moesten we bij de mensen langs. Toen hadden we de marskramers, die gaven informatie maar verkochten ook gelijk hun product. Daarna kregen we de krantjes en maakten we

verzamelplekken waar mensen naartoe gingen, zoals de markt. Dus het model verandert niet. Het model is al sinds de middeleeuwen hetzelfde. Op kruispunten ontstonden markten, want daar gingen verkeersstromen langs. Waarom ontstaan Shell Shops? Omdat daar verkeersstromen langsgaan. Waarom ontstaat er internetverkoop? Omdat daar verkeersstromen langsgaan. Dat proces verandert niet, alleen de vorm verandert. Daar kun je mee spelen, maar er blijven altijd een koper en een verkoper, en die laatste zal zijn producten altijd zo goedkoop mogelijk naar de klant proberen te brengen. Als je te veel naar de tegenwoordige tijd kijkt, besef je niet dat het gewoon vormen zijn die aan het veranderen zijn.”



Wat betekent dat voor de verkoper tussen nu en tien jaar?

“Ieder bedrijf moet zich continu afvragen: waar zijn wij op de waardeschaal? Vaak reageren bedrijven te langzaam op dingen. Je hebt enterprise sales, consultative sales en product sales. Veel bedrijven zitten ergens in het midden en dat maakt het onduidelijk. Zij bevinden zich in no mans land. Succesvolle bedrijven weten waar ze goed in zijn en blijven daarbij of passen zich daarop aan. Een verkoper moet knettergoed weten waar hij het beste in wil zijn en dat ook uitoefenen. Voor de productverkoper betekent dat snel contact maken, snel er op af stappen en deals sluiten. Voor de adviserende verkoper betekent dat contact maken, de behoefte goed peilen, deze meenemen naar de eigen organisatie, informatie ophalen: wat kunnen we aanbieden, vertaalslag maken naar de klant en neerzetten. Enterprise sales vind ik veel gecompliceerder. Dan ben je vergelijkbaar met een topmanager in een organisatie, met de bijbehorende skills, maar dat zijn maar weinig van ons.”

“Wat ik een bloedinteressante vraag vind, is of accountmanagers hunters of farmers zijn. Ik denk dat accountmanagers met langdurige klantrelaties farmers zijn. Dan moet je hopen dat 90% van die business uit bestaande relaties komt en dat je dat continu door kan zetten. En dan zeg je: ‘Mijn acquisitietaak is 20% dus ik heb een gezonde groei van 10% per jaar. Er valt 10% af en ik doe er 20% bij.’ Kun je die acquisitietaak beleggen bij je accountmanagers? Vaak zie je dat die niet proactief genoeg zijn. Ze zijn bang om afgewezen te worden, bang om te brutaal te zijn. Ik heb Indiërs

getraind die in de Gulf Area werken, nou die zijn nergens bang voor, die vragen het gewoon, en gerust tien keer! Die zijn zo bloedfanatiek, die gaan er echt voor.”

Is dat een mindset?

“Dat is een goede vraag, ik weet het niet. Misschien is het een sturingsvraagstuk. Mijn broer traint mensen in de automobielbranche o.a. in het telefonisch maken van afspraken. Hij zegt: ‘Ik ga naast ze staan, om één voor half acht. Dan zeg ik om half acht: ‘Nu ga je bellen!’ Gewoon opdracht geven en controleren. Dan maken ze die afspraken wel. Soms hebben mensen een schop onder hun hol nodig. Iedereen kan bellen, anders zouden telefoonrekeningen niet zo hoog zijn. Sales is een hartstikke leuk vak, maar wel spannend. We hebben allemaal een structuur nodig, iemand die vraagt: ‘Heb je dat al gedaan?’ Er zijn maar heel weinig mensen die zichzelf kunnen controleren op dat terrein.”

Hoe train je salesmensen het beste?

“In de eerste periode moet je iemand zo snel mogelijk op het minimale competentieniveau brengen. Dat doe je door de kennis, de vaardigheden en de persoonlijke eigenschappen te trainen die iemand nodig heeft om minimaal te functioneren. Dit doen veel bedrijven niet. Maar als je ziet wat dit aan lost orders kost! Lost orders en ontevreden klanten krijg je omdat je mensen niet goed op pad stuurt. Na deze periode train je de mensen één keer per jaar een dag op persoonlijke onderwerpen. Wij organiseren dat zelf in onze sportschoolmodules. Iedereen volgt zijn eigen programma, maar wel met z’n zestienen bij elkaar. Dat is een efficiënte manier van training.”

En coaching voor salesmensen, zou dat werken?

“De manager is verantwoordelijk voor twee dingen: de activiteiten en de ontwikkeling van zijn mensen. Want als je het niet kunt, presteer je niet en als je het niet doet, presteer je niet. Dus een manager moet regelmatig aansturen op activiteiten, elke week vragen: ‘Wat heb je gedaan?’ Maar vaak gaan ze niet eens mee het veld in. Ik vraag wel eens: ‘Hoe vaak ben je mee geweest met je verkopers de laatste drie maanden?’ Het schrikbarende antwoord is: ‘Nul keer’. Hoe kan je iemand coachen als je nooit de wedstrijd ziet? Jan Zeeman ging elke donderdag zijn winkels in. Elke donderdag! Coachen is echt de verantwoordelijkheid van de manager. Ik vind het raar om er een coach naast te zetten. Een hoofdtaak van een manager is het coachen van zijn medewerkers in hun ontwikkeling zodat ze beter worden. Maar dat gebeurt zelden. Coachen is niet zo’n leuk vak als je geen coach bent. En ze denken dat het beter voor hun carrière is om zichtbaar te zijn, op vergaderingen te zijn, het bedrijf extern te vertegenwoordigen en mensen uit te nodigen. Ik zou managers willen aanraden om de wedstrijd te gaan kijken. Weet wat mensen doen, wat mensen kunnen en wat de resultaten daarvan zijn. Dat is heel belangrijk.”

Interview: Thijs Verhees

Tekst: Natasja Suselbeek

