

## Visie op internationale roll out

# Multinationals veroveren de wereld met sales excellence

◀ Multinationals, met een grote afstand tot distributiepartners, zetten verschillende instrumenten in om hun wereldwijde verkoopoperaties te managen en te verbeteren. Sales excellence kan hierin een belangrijke succesfactor zijn. In dit artikel een visie op internationale roll out van sales excellence, gestoeld op jarenlange ervaring in onder meer de automobielandustrie en de financiële dienstverlening. ▶

In bedrijfstakken zoals de automobielandustrie en de financiële dienstverlening heeft een multinational te maken met een relatief grote afstand tot haar distributiepartners. In de automobielandustrie zijn dealerbedrijven het belangrijkste verkoopkanaal. In de financiële dienstverlening zijn dat verkoopkantoren en/of agenten. In dit soort industrieën is het cruciaal om de distributiepartners te ondersteunen bij het behalen van de verkoopdoelstellingen die het hoofdkantoor bepaalt.

### ONTWIKKELING EN INTERNATIONALE ROLL OUT VAN SALES EXCELLENCE

De vier fasen voor ontwikkeling en internationale invoering van sales excellence zijn: (zie ook figuur 1)

#### Focus fase

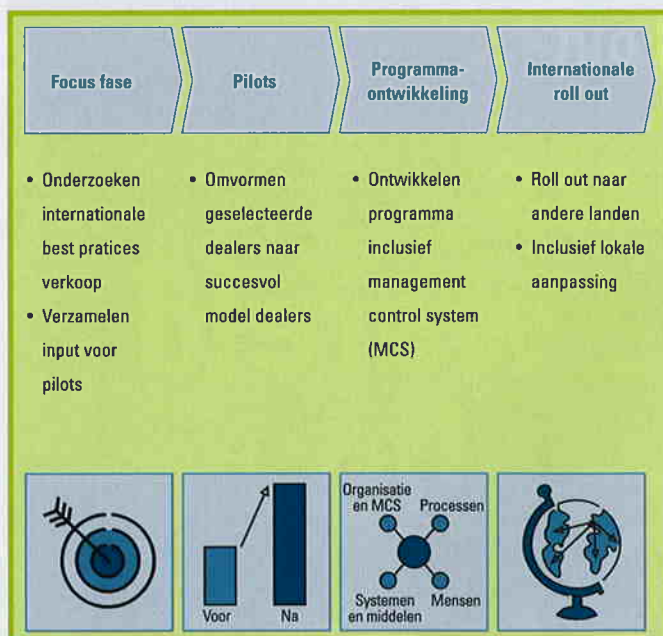
Internationaal klantonderzoek staat aan de basis van sales excellence. Bepaal allereerst wat de 'beslissende' klantbehoeften en wensen zijn. Verzand daarbij niet in theoretische discussies, maar achterhaal best practices die

harde resultaten opleveren in de praktijk. In de automobielandustrie identificeren wij bijvoorbeeld eerst de best scorende dealerbedrijven op het gebied van verkopen, klanttevredenheid en winstgevendheid. Vervolgens onderzoeken we hun specifieke werkwijzen en instrumenten die ten grondslag liggen aan het succes.

#### Pilot as proof of concept

Tweede stap is het testen van de best practices via pilots in echte marktsituaties in meerdere landen. Wij selecteren deelnemende dealerbedrijven of verkoopkantoren zorgvuldig om een zo breed mogelijke test uit te voeren. Het is daarbij van belang om deelnemers te kiezen, die ook als ambassadeurs richting andere dealerbedrijven of verkoopkantoren kunnen fungeren.

Harde feiten zijn nodig om te laten zien dat het programma de gewenste resultaten oplevert. Pilots bieden de cijfers die de basis vormen voor een business case. ▶



**Figuur 1:** De vier fasen voor ontwikkeling en invoering van sales excellence

### Programmaontwikkeling

Ontwikkeling van een sales excellence programma gebeurt op basis van de best practices die het meest succesvol zijn in de pilots. Denk aan werkwijzen en instrumenten op het gebied van verkooptechnieken, vaardigheden, training, processen, faciliteiten en (meet)systemen. De juiste balans zorgt voor succes. Het is bijvoorbeeld niet voldoende om 'ideale' faciliteiten en systemen in te voeren, zonder het personeel de juiste training en vaardigheden te geven die horen bij deze faciliteiten en systemen. Belangrijk is om een te sterke focus op zichtbare 'harde' zaken te voorkomen. Vaak is er juist behoefte aan zogenaamd 'zachtere' zaken, zoals verkooptechnieken en processen.

### Internationale roll out

Zodra het programma 'roll out proof' is, start de wereldwijde invoering van sales excellence. Hoe zorgt het hoofdkantoor in de VS ervoor dat bijvoorbeeld een individuele verkoper op de werkvloer van een verzekeringsagentschap in Duitsland de gewenste verkoopmethodieken gaat inzetten? Het internationaal invoeren van een dergelijk programma is niet eenvoudig, maar ook geen 'rocket science'. Het programma moet eenvoudig vertaalbaar zijn naar de werkvloer. Dit gecombineerd met verkoop-effectiviteit is de sleutel tot begrip, acceptatie en daadwerkelijke invoering van het programma. Het gaat erom alle details goed voor elkaar te hebben, waardoor medewerkers echt beter kunnen presteren.

Ter ondersteuning van een internationale roll out creëren wij vaak een 'Centre of Excellence' dat ervoor zorgt dat

het programma en de best practices actueel blijven, en dat informatie continu wordt gedeeld met alle landen-organisaties.

### STANDAARDISATIE VERSUS LOKALE AANPASSING

Door modelbedrijven op te zetten, die als voorbeeld dienen voor andere dealerbedrijven en verkoopkantoren/agenten, kan het bewijs geleverd worden dat het sales excellence concept werkt binnen de lokale cultuur en met lokale klanten. Waar mogelijk worden gestandaardiseerde methodieken ingevoerd om zoveel mogelijk internationale gelijkheid en vergelijkbaarheid te creëren. Waar nodig worden lokale aanpassingen gemaakt om het programma in de specifieke markt succesvol te laten zijn, bijvoorbeeld in de volgende situaties:

#### Wetgeving

Door strenge arbeidswetgeving in sommige landen zijn zeer concrete procesmetingen van verkoopinspanningen per verkoper niet of minder goed mogelijk.

#### Cultuur

Culturele bijzonderheden hebben soms consequenties voor personeelsspecifieke zaken zoals training, benodigde vaardigheden, mannelijke versus vrouwelijke inzet en teamwerk.

In sommige landen, zoals Thailand, zijn veel autoverkopers vrouwelijk, aangezien zij zeer succesvol zijn. Daartegen is het in andere landen, waaronder enkele in het Midden-Oosten, alleen mogelijk om mannelijke verkopers in te zetten. Voor vrouwen is het daar soms ook niet mogelijk om klantcontact te hebben en kunnen zij ook geen telefonische taken uitvoeren als prospecting of opvolgesprekken.

Het belang van teamwerk versus individualisme kan ook sterke invloed hebben. In verschillende Aziatische landen worden in vergelijking met westerse landen veel beslissingen, ook in verkoop, meer 'met de groep' genomen.

#### Technologie

Landen zoals Japan en Korea zijn zeer vooruitstrevend in acceptatie en gebruik van technologieën als i-mode en breedbandinternet. Dit kunnen we vaak benutten in communicatie met klanten en verkoopmethoden.

In sommige landen hebben bedrijven weinig tot geen beschikking over computersystemen. Een oplossing – indien arbeid goedkoop is – zijn dan zogenaamde 'document jockeys', mensen die documenten door het bedrijf verplaatsen en zo gezamenlijk enkele functionaliteiten van het systeem invullen.

Bahamas	Jamaica
Bahrein	Japan
België	Korea
Brunei	Maleisië
Bulgarije	Nederland
Denemarken	Nederlandse Antillen
Dominicaanse Republiek	Nicaragua
Duitsland	Noorwegen
El Salvador	Oostenrijk
Filippijnen	Panama
Finland	Polen
Frankrijk	Portugal
Griekenland	Puerto Rico
Groot-Brittannië	Rusland
Hong Kong	Saudi-Arabië
Hongarije	Schotland
India	Spanje
Ierland	Taiwan
Italië	Thailand
	Tsjechië
	Turkije
	Verenigde Arabische Emiraten
	Verenigde Staten
	Zweden
	Zwitserland



**Figuur 2:** Landen waar VODW Marketing actief is: standaardiseren waar mogelijk, lokaal aanpassen waar nodig

### Wijze van invoering

In enkele landen vindt men het moeilijk om processen te begrijpen die zijn weergegeven in stroomdiagrammen of teksten. Daarom gebruiken we universele procesbeschrijvingen met visuele middelen zoals foto's en video's.

### Structuur van distributienetwerk

De onafhankelijkheid van het distributienetwerk beïnvloedt de effectiviteit van instrumenten. Dealerbedrijven zijn veelal contractueel gebonden aan automobielenmerken. In de financiële dienstverlening komt het echter voor dat de distributie in het ene land plaatsvindt via gebonden agenten en in het andere land via onafhankelijke agenten. Dit vereist een aangepaste benadering per land.

### Grenzeloze communicatie

Een communicatiestructuur op verschillende niveaus is onontbeerlijk voor een multinational met activiteiten in vele landen. Lokale landenorganisaties zijn verantwoordelijk voor het continu aanbrengen van de 'couleur locale', het aanpassen van programma's en ondersteuning van het verkoopnetwerk. Zeer frequent contact tussen hoofdkantoor, landenorganisaties en lokale verkooppartners is nodig om ondernemingsstrategie, verkoopdoelstellingen en

operationele zaken in lijn te houden. Zo ondersteunen wij dit jaar bijvoorbeeld een automobielenmultinational met 'sales excellence workshops' in Dubai, Singapore en de Dominicaanse Republiek. Daarin bespreken we, samen met de landenorganisaties en dealers, de laatste lokale ontwikkelingen; en hoe de dealers gezien hun situatie van het programma kunnen profiteren.

### Meer grip op alle ondernemingsniveaus

Multinationals gebruiken een wereldwijd programma ook om verkoopresultaten te monitoren en te vergelijken. Met het management control system van sales excellence kunnen multinationals doelstellingen en benchmarks stellen op meerdere niveaus. Het systeem bevat niet alleen indicatoren over verkoopresultaten, maar ook verkoopproces gerelateerde metingen. Deze geven een indruk van de verkoopinspanningen tot op het niveau van de individuele verkoper en daarmee zeer concrete informatie voor verbeteracties.

Het management control systeem ondersteunt de verschillende niveaus binnen een multinational bij het bepalen van prioriteiten. In het geval van een financiële dienstverlener bijvoorbeeld op het niveau van:

- Individuele agenten: welke processen, instrumenten, medewerkers te verbeteren?
- Landenmanagers: welke agenten hebben additionele ondersteuning nodig en op welk gebied?
- Het hoofdkantoor: welke groeistrategieën hebben effect? Welke markten hebben extra ondersteuning nodig?

### BEWEZEN RESULTATEN DÉ SLEUTEL VOOR WERELDWIJD SUCCES

Zonder positieve verkoopresultaten geen wereldwijde doorvoering. Positieve resultaten creëren een sneeuwbaaleffect. Multinationals moeten hun distributie- en verkooppartners als het ware 'verleiden' om deel te nemen aan een programma zoals sales excellence. Dat werkt beter dan het opleggen van methoden. Vooral als het distributienetwerk relatief onafhankelijk opereert, is de kunst van het verleiden cruciaal.

Uiteindelijk draait het om het bereiken van resultaten voor alle onderdelen van de multinational: het distributienetwerk, de landenorganisaties én het hoofdkantoor.

Reggy de Feniks is expert in het doorvoeren van sales excellence bij multinationals en heeft daarin jarenlange ervaring. <<

Reggy de Feniks, rdefeniks@vodw.com, (033) 432 64 64