

Hoe vindt u de juiste salesprofessional?

U hebt een salesvacature. Om uw team weer op volle sterkte te krijgen, moet u op zoek naar de juiste salesman of -vrouw. Maar hoe vindt u die? Hoe voorkomt u dat u over een halfjaar toch met iemand zit, die niet aan de verwachtingen voldoet? SalesManagement sprak met een aantal ervaringsdeskundigen over hun zoektocht naar de juiste verkoper of accountmanager. Wat is hun aanpak en hoe voorkomen zij teleurstellingen?

Het actief werven en selecteren van verkooptalent start bij sommige organisaties op het moment dat er daadwerkelijk een vacature is. Bij andere is het een ingebed proces, dat continu aandacht heeft. Paul Nanninga (Ricoh): “We zijn permanent bezig met arbeidsmarktcommunicatie om talent onze kant op te halen. We trekken niet vanzelf commercieel IT-talent aan, dus we profileren ons als bedrijf naar scholen, opleidingen en talenten als een aantrekkelijke, potentiële werkgever. En we organiseren regelmatig kennismakingssessies. Van mijn managers verwacht ik dat zij continu binnen hun eigen netwerk talent proberen te spotten. Tools als LinkedIn zijn daar uitermate geschikt voor. Daarnaast werken we met twee externe wervingsbureaus, die permanent hun radar hebben openstaan om mensen met ons in contact te brengen.” “Het continu monitoren van de markt is voor ons een must”, stelt Ad Veldhuizen (AV). “Wij zijn functiespecialist en richten ons uitsluitend op commercieel personeel. Wij helpen onze klanten bij een betere bezetting van de salesafdeling. Om aan de uiteenlopende wensen van onze opdrachtgevers te voldoen, moeten we constant kunnen putten uit een groot aanbod professionals. Die tover je niet zo uit de hoed, wil je kwaliteit bieden. In de dertien jaar dat we bestaan, hebben we met onze expertise een bestand opgebouwd met vakbekwame mensen. Mensen die goed zijn, volgen we. Zij willen na een jaar of zeven vaak een volgende stap maken. Daarin kunnen wij een rol spelen. We monitoren voortdurend de markt en zetten ook executive search in om in contact te komen met toppers die we nog niet kennen.”

Zelf doen of uitbesteden?

Als de vacature daar is, komt de sollicitatieprocedure om de hoek kijken. Gaat u zelf op zoek naar uw salesrep of besteedt u de werkzaamheden uit? Roy Jansen (ICT): “Acht van de tien business development managers komen binnen via een werving- en selectiebureau. Soms dienen goede kandidaten zichzelf aan of ze komen via ons netwerk binnen. We zijn nadrukkelijk op zoek naar iemand die de markt kent en die aan onze kritische eisen voldoet; het is lastig die op eigen kracht te vinden. Met de bureaus waarmee wij samenwerken hebben we lange relaties. Zij hebben een goede kennis van de markt en plukken er de juiste mensen uit. Vaak hebben die kandidaten al een goede functie. Het is dus belangrijk dat het bureau de kandidaat kan losweken en ons bedrijf goed verkoopt.” Bij 3M verschuift de aandacht naar zelf doen. Simone Klaassen: “Vijf jaar geleden maakten we meer gebruik van werving- en selectiebureaus. Echter, met de kennis en expertise rondom recruitmentvraagstukken die we een aantal jaren geleden in huis hebben gehaald, kunnen we ons meer concentreren op employer branding. Zo kunnen we ons nog beter positioneren op de arbeidsmarkt.” Nanninga van Ricoh vindt het een risico om werving en selectie uitsluitend zelf te doen. “Ik bespeurde bij ons toch een vorm van verstarring. Na verloop van tijd kwam er steeds eenzelfde profielkandidaat uit bij de zoektocht naar een directsalesrep of consultant. De bureaus waarmee ik nu werk, hebben oog voor goede kandidaten, maar ze kijken ook of deze iets kunnen toevoegen aan de mix van mensen die Ricoh al heeft. Het brieven van de bureaus is soms wel lastig. Ik zit



Plan van aanpak

- Stel een goed kandidatenprofiel op.
- Wat zijn de eisen in relatie tot de functie en het salesteam?
- Weet wat u van de kandidaat verwacht.
- Maak doelstellingen SMART.
- Kies de kanalen die u (doorlopend) wilt inzetten.
- Volg een vaste selectieprocedure.
- Nodig bij gesprekken andere functionarissen om mee te sparren.
- Ontmasker fake-kandidaten met een goed assessment.
- Wees open en duidelijk.
- Besteed aandacht aan uw sollicitant.
- Zorg voor een goede begeleiding van de nieuwe werknemer.
- Evalueer regelmatig om zo nodig bij te sturen.

daarom elke drie weken met ze aan tafel, om het profiel dat we zoeken steeds scherper te krijgen.”

Vaststellen profiel

De zoektocht naar de juiste kandidaat start met het bepalen van de eisen en wensen ten aanzien van de nieuwe verkoper. Bij het inschakelen van een w&s-bureau is een goede briefing cruciaal. Veldhuizen (AV): “Een goede relatie met de klant opbouwen, vinden wij erg belangrijk. De wederzijdse verwachtingen, onder meer op het gebied van kwaliteit en haalbaarheid, moeten duidelijk zijn. We verdiepen ons in zaken als: hoe ziet de klant er precies uit? Wat is zijn markt? Wat zijn zijn ambities? Wat voor type verkoper mist hij? Welke mensen in het huidige team doen het heel goed en waarom? Welke competenties zijn vereist voor deze specifieke salesvacature? Daarbij concentreren we ons op de kritische succesfactoren die iemand in zich moet hebben. We kijken naar de jobfit en de companyfit. De omgeving waarin iemand werkt, bepaalt ongeveer 30% van het resultaat en dus van het succes. Ten slotte is er de marktfit: past de persoon bij de klanten? Gaat iemand het resultaat brengen?” Simone Klaassen (3M) blikt samen met de interne business vooruit om aan de juiste verkopers te komen. “Dit doen wij

middels human capital planning, hetgeen betekent dat wij met onze stakeholders om de tafel zitten om te kijken waar ze over vijf jaar staan. Hoe ziet de markt er dan uit? Aan welk soort verkoper is behoefte? Hoe groot moet de salesforce zijn? Op basis van de benodigde salesprofielen bekijken we dan samen met de business wat we al aan expertise in huis hebben, denk hierbij aan interne mobiliteit en ontwikkeling, danwel welke expertise we van buitenaf moeten halen voor de diversiteit van onze teamsamenstelling.”

Deskselectie

Als de kandidaten zich via de verschillende kanalen hebben gemeld, volgt een eerste selectie op basis van motivatie en cv. Klaassen (3M): “De deskselectie doet Human Resources in samenwerking met de directe manager. Daarbij kijken we eerst naar het cv, naar harde criteria op het gebied van opleidingsniveau, werkervaring en branche. Daarnaast kijken we naar de motivatie en het onderscheidend vermogen van de brief. En we checken regelmatig het LinkedIn-profiel: Hoe zijn mensen connected? Hoe profileren ze zichzelf via social media?” AV reduceert het aantal kandidaten vrij snel tot een longlist van twintig potentials. Veldhuizen: “Motivatie, hoe iemand bekend staat in de markt en cv zijn hierbij de belangrijkste aanknopingspunten. Met de kandidaten op de longlist houden we telefonische interviews en voor acht tot tien kandidaten plannen we vervolgens een diepte-interview in. Dit wordt afgenomen door onze recruitmentspecialist, om een zo betrouwbaar mogelijk beeld bij de kandidaten te krijgen. Aan de hand van deze interviews stellen we drie à vier kandidaten voor bij de klant.”

Open gesprek

Sollicitatiegesprekken en eventuele assessments moeten leiden tot de uiteindelijke keuze van de beste kandidaat. Openheid en verdieping zijn hierbij belangrijke facetten. Nanninga (Ricoh): “We houden maximaal drie gesprekken met onze kandidaten.



Ad Veldhuizen,
directeur AV Werving & Selectie.

AV is gespecialiseerd in het werven en selecteren van commercieel personeel. Met haar advies en begeleiding ondersteunt ze organisaties bij het juist inrichten van hun salesforce.



Simone Klaassen,
supervisor Talent Management Benelux 3M.

3M (Minnesota Mining and Manufacturing) Company is een internationaal technologiebedrijf. Het bedrijf doet uitvindingen, ontwikkelt en levert meer dan 50.000 producten en oplossingen voor uiteenlopende sectoren.

Ik zit zelf vaak bij het eerste gesprek, om snel een gevoel bij de kandidaat te krijgen. Maar ook om de kandidaat een duidelijk beeld te geven bij de Ricoh-organisatie. Verder komen de direct leidinggevende en iemand van Human Resources aan tafel. We proberen elkaar scherp te houden om de balans in een team te behouden of te krijgen. Wat goed werkt bij het filteren van de kandidaten, is het creëren van een rollenspel. Ik vraag

dan of de kandidaat het gesprek eens wil herhalen dat hij drie weken geleden had bij een grote klant, een goede pitch of een presentatie. We willen tijdens dit rollenspel dezelfde persoon zien met wie we daarvoor een prettig gesprek hebben gehad, en niet dat kandidaat zich in een rol hijst.”

Ook 3M pleit voor een open communicatie tijdens de sollicitatiegesprekken. Klaassen: “We proberen mensen in het voorproces een goed beeld te geven van onze organisatie en cultuur, want het is belangrijk dat de kandidaat weet waartegen hij of zij ‘ja’ zegt. De directe manager is vanaf het eerste moment betrokken bij de selectie. De chemie tussen manager en kandidaat is heel belangrijk, want zij moeten het samen gaan doen. Ook ik zit tijdens het eerste gesprek aan tafel. In vervolgspraken vindt een assessment plaats in de vorm van een rollenspel of presentatie. Afhankelijk van het profiel moet een kandidaat een persoonlijkheidsvragenlijst invullen of een IQ-test maken om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen.”

Kritische succesfactoren

Bij het beoordelen van salesprofessionals zijn tal van factoren van invloed. Dit bleek onder meer ook uit gesprekken die SalesManagement voerde voor de serie Sales in the Boardroom. Genoemde eigenschappen zetten we hier in alfabetische volgorde voor u op een rij. Uiteraard is deze lijst niet uitputtend en kunnen in specifieke situaties andere skills de doorslag geven.

- authenticiteit
- creativiteit
- doorzettingsvermogen
- empathisch vermogen
- energiek
- ervaring
- geloofwaardig
- goed kunnen luisteren
- gunfactor
- snelle informatie-opname
- initiatief nemen
- kennis van de markt
- klantgericht
- onderhandelingsvaardig
- ondernemerschap
- opleiding
- oplossingsgericht
- overtuigend
- passie
- product-/marktkennis
- resultaatgericht
- sparringpartner
- teamplayer
- vertrouwen

Er is ook onderzoek naar de succesfactoren van salesprofessionals gedaan. SalesManagement publiceerde hierover in de volgende edities: 01-02 | 2012, p.4-7. en 10|2012, p.32-33.

Businessplan als assessment

Jansen van ICT krijgt zijn toekomstige business development managers veelal aangereikt door een w&s-bureau. Tijdens de sollicitatiegesprekken legt hij de kandidaten langs de eigen meetlat. Jansen: “Onze business is ingedeeld naar zes marktsegmenten, zogenaamde Verticals. De desbetreffende Vertical Leader heeft het eerste gesprek met de kandidaten en doet de eerste selectie. Daarna volgt eventueel een tweede gesprek met anderen binnen de organisatie. De kandidaten die dan overblijven, geven we veelal een opdracht mee. Deze bestaat uit de presentatie van een mini-businessplan, dat de kandidaat presenteert aan een aantal functionarissen, zoals de hr-manager, de direct leidinggevende en collega's. Dit plan bestaat uit ongeveer vijf slides met een beschrijving van onze organisatiestrategie en de omschrijving van de opdracht: Hoe luidt het salesplan van de kandidaat voor een bepaalde situatie en hoe zou hij dat willen uitrollen? Tijdens de presentatie krijgen we heel goed beeld van iemand. Het draait dan vooral om de aanpak van de kandidaat. Is die logisch? Heeft de



Paul Nanninga,
commercieel directeur Ricoh Nederland.

Ricoh levert documentgerelateerde diensten, adviezen, software en apparatuur aan bedrijven om hun documentenstroom en de daarbij behorende automatiseringsprocessen te optimaliseren.



Roy Jansen, Chief Operating Officer ICT
Automatisering Nederland.

ICT Automatisering (ICT) is een technische dienstverlener en levert kennis en oplossingen aan klanten om hun bedrijfs-, productie- en communicatieprocessen te vereenvoudigen en te verbeteren.

kandidaat geloof in zijn verhaal en hebben wij dat ook? Is er overeenstemming over middelen die nodig zijn op het gebied van tijd, investeringen en dergelijke. Is er goede interactie met de groep? Kan de kandidaat samenwerken? Het is een assessment op inhoudelijkheid en persoonlijkheid en het doorslaggevend onderdeel van onze procedure.”

Doorslaggevend kwaliteiten

Naast het voldoen aan harde criteria als opleiding en ervaring spelen tal van andere succesfactoren een rol bij de keuze voor de juiste verkoper. Jansen: “Iemand moet echt zijn, creatief, logisch kunnen denken, marktkennis en een goed netwerk hebben. Maar iemand moet ook binnen de bedrijfscultuur van ICT passen. Belangrijk is dat je samen met de kandidaat duidelijkheid heb over de verwachtingen van beide kanten. Deze doelstellingen moet je SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden, red.) maken. Dan heb je goede overeenstemming en voorkom je teleurstellingen.” 3M stimuleert en faciliteert eigen medewerkers zich te ontwikkelen en om zo bijvoorbeeld door te groeien naar een salesfunctie. Klaassen: “Onze interne mobiliteit is heel hoog. We willen eigen medewerkers de kans te geven door te stromen. Zij kennen het bedrijf, de markten en zijn vaak heel eager om nieuwe doelen te bereiken. Zij moeten natuurlijk wel in de basis aan de profieleisen voldoen. Bij externe kandidaten kijken we – naast de profieleisen – in hoeverre iemand logische stappen in zijn carrière heeft gemaakt, loyaal is geweest naar zijn werkgevers en we vinden onderscheidend vermogen heel belangrijk. Daarnaast moet hij of zij bereid zijn zich te blijven ontwikkelen en iets toevoegen aan de teamsamenstelling.” Nanninga (RicoH): “Kandidaten maken het verschil op basis van persoonlijke kwaliteiten als leiderschap, overtuigingskracht, resultaatgerichtheid, taakvolwassenheid, geloofwaardigheid en authenticiteit. Ook kijken we of de persoon een goede balans heeft, zowel zakelijk als privé, en welke toekomstambities er zijn.” Veldhuizen (AV) bevestigt de trend in het selecteren van salesprofessionals. “We zien dat de nadruk steeds meer ligt op persoonlijkheid en drijfveren. Karaktereigenschappen geven

in toenemende mate de doorslag. Kennis en kunde blijven belangrijk. Maar het lerend vermogen, dus de mate waarin iemand zich kan ontwikkelen, is belangrijker dan de actuele vaardigheden.”

Succesvol aan de slag

Zijn de handtekeningen gezet, dan kan de kandidaat aan de slag in zijn nieuwe werkomgeving. Om dit tot een succes te maken is het belangrijk de vinger aan de pols te houden. Veldhuizen: “Als de kandidaat bij de opdrachtgever aan het werk is, hebben we altijd een aantal contactmomenten. Heel soms komt iemand niet goed uit de verf of is iemand wel succesvol, maar zien we dat er nog meer in zit. Ook dan zijn we sparringpartner. We werken samen met derden om in dit traject ondersteuning of een-op-een-coaching te bieden. Voor ons telt één ding: dat iemand daadwerkelijk rendement oplevert voor de klant. Dat kan alleen als iemand prettig in zijn vel zit. Daar moet je dus de omstandigheden voor creëren.” Nanninga (RicoH) bevestigt het belang van goede begeleiding van de nieuwkomer. “Commerciële mensen willen zich graag meteen bewijzen, maar bij ons gaan ze eerst drie maanden intensief door de wasstraat. Niet zozeer om producten of diensten te leren kennen, maar vooral om de stakeholders binnen de organisatie te leren kennen. Ze moeten de tijd hebben met de mensen te praten die ze straks nodig hebben, als ze vol in de operatie zitten. Dit initiatief staat natuurlijk wel eens onder spanning. Kun je ze eerder productief maken? Kunnen ze eerder naar buiten? Maar ik vind dat je bij het intakeprogramma geen bochten mag afsnijden. Iemand moet rustig landen in onze organisatie, vooral mensen van dit kaliber. Die moeten uitstralen dat ze ergens in geloven: in het product, in het bedrijf. Dat moet groeien. RicoH moet de organisatie zijn waarmee ze zich identificeren. Dat kun je niet na een week van iemand verwachten.”

Louise I.E. van Borselen-Roering
www.tekstbureauLouise.nl