

Het gebruik van het
verkoopboek: uitstraling,
motivatie en slagkracht



23 jaar geleden kwam Johan Jacobs in een selectie voor Terbeke terecht, met Pol Vandeplassche van Inventi als consultant. Met zijn volle enthousiasme ging hij ervoor, maar werd uiteindelijk nummer twee. Johan was uiteraard zwaar ontgoocheld dat hij naast de job had gegrepen, maar Inventi is hem wel altijd bijgebleven. Twintig jaar later is Johan International Business Unit Director bij Alter Pharma, waarbij hij zelf met de druk van de klok moet rekruteren. Birger Ceulemans, Recruiter bij Inventi, ging samen met Tom Hamers, Managing Director bij Inventi, in gesprek met Johan over de uitdagingen van een snelgroeiende organisatie.

Birger Ceulemans Johan, wat waren de specifieke uitdagingen voor Pi Pharma op vlak van verkoop?

Johan Jacobs Het allereerste verkoopapparaat hebben we eigenhandig opgezet, maar dat was makkelijk. Ik heb pas een specialist ingeroepen toen we een volgende fase ingingen, om het bedrijf op volle snelheid te doen draaien. We moesten enerzijds nieuwe verkopers hebben, maar we moesten anderzijds ook verkopers vervangen. En een extra ploeg oprichten voor de dagelijkse aansturing van de verkopers, dat kon ik namelijk zelf niet meer doen. En toen dacht ik terug aan jullie. Ontgoocheld als jonge verkoper, maar onder de indruk als manager.

BC Snelheid was ook cruciaal in dit rekruteringsproces?

JJ Dat klopt. De producten die we verkopen zijn bekend en er was een markt voor, dus was het zaak om die markt naar ons toe te trekken. Om zo snel mogelijk die Belgische markt te bedekken moesten we van vandaag op morgen een ploeg hebben. Snelheid was hier cruciaal. Zeker in een organisatie als de onze die tegen een rotvaart vooruit gaat. In de opstartfase ook zelf meegevoelt dat alles veel trager gaat omdat

je de expertise niet hebt, de instroom komt traag op gang en dan ga je toch wat mensen zien, maar die zijn dan onvoldoende sterk. In het begin werkten we ook met verkopers die dan werden geoutsourced naar ons, maar een verkoper aanwerven waar je niet in gelooft werkt niet. Zelfs niet als je hem makkelijk kan vervangen. Je moet mensen hebben die bij je organisatie passen, die op lange termijn succesvol zijn. En het waren ook voor de volle 100 procent sales jobs. Het was belangrijk om snel onze vacatures in te vullen en dit zonder in te boeten aan kwaliteit. Deze veeleisende opdracht bracht me bij de specialist. Niet bij een interimkantoor, maar een verkoopbureau. We hadden de echte, directe verkoper nodig, die buiten stapt met de bestelbon.

BC Zoek je in vergelijking met vijf jaar geleden naar andere vaardigheden bij een verkoper?

JJ Toch wel. Als ik kijk naar de tien jaar die we nu bezig zijn, dan is de inhoud van de job toch veranderd. Dat heeft te maken met de evolutie van onze strategie en het volwassen worden van onze organisatie. De grootste groeifase in aantal klanten en marktpenetratie is nu achter de rug. En in plaats van de directe verkoop, moet er nu gefocust worden op het servicegerichte, het opbouwen van een partnership met onze klanten. Dus de jobinhoud is inderdaad veranderd. Dat was strategisch ook de keuze. Als er ooit een concurrent komt, kunnen we maar op één punt het verschil maken en dat is op onze service. De producten, en de verpakkingen gaan nooit beter of minder goed zijn. Van het spel van de kortingen gaan we altijd weg blijven. Daar wordt niemand beter van, zelfs de klant niet. Dan is er geen bestaansreden meer voor onze organisatie.

BC Merk je die behoefte aan service ook bij de apothekers zelf?

JJ Het beroep is niet veranderd, maar de situatie waarin de apotheker moet werken is wel veranderd, dus moet hij mee veranderen. De apotheker is veel service gewend want hij wordt soms tot zeven keer per dag bevoorrad. Dat is trouwens een moeilijk betaalbaar model. Terwijl de apotheker misschien beter af is met slechts één levering per dag en een

mooie korting. De apotheek is in principe een retailpunt, dus zou je ook aan voorraadbeheer moeten doen, maar om een of andere reden zijn de meeste apothekers daar niet mee bezig.

BC Tom, jij bent sinds het begin van de samenwerking met Johan verantwoordelijk voor de uitvoering van de rekruteringen. Wat viel jou op bij de manier van verkopen aan die apotheken?

Tom Hamers Bij de voorbereiding voorafgaand aan de eerste selectieopdracht ben ik met één van de verkopers meegegaan. Het viel me op dat het zeer snel over prijs ging. En dan kwamen natuurlijk de bezwaren van de apotheker. Toen al besepte ik dat de apotheker onvoldoende het voordeel van jullie concept begreep.

JJ Je moet het voordeel van een samenwerking inderdaad blijven uitleggen en herhalen. Niet noodzakelijk omdat de klant het vergeet, maar omdat hij het nog niet volledig heeft opgenomen. De verkoper komt nu binnen en begint product per product te verkopen, terwijl je net je hele portfolio moet verkopen. Het punt is niet een product met korting, het idee is een totaal winstmodel voor de apotheker.

TH Het is inderdaad de totaliteit die voor de apotheker de moeite is, niet de verschillende producten op zich. En je moet dat op de juiste manier aan je klant uitleggen.

JJ We hadden een grote ploeg met achttien mensen, maar we deden het op achttien verschillende manieren. Sommige mensen hadden geen verhaal, anderen maakten het verhaal helemaal anders zodat het op niks meer trok. Het uniformiseren van je verkooppak is dus zeer belangrijk. Het grote voordeel voor de apotheker is dat winstmodel. Je moet meegeven aan je verkopers hoe ze dat moeten doen, welk verhaal ze moeten vertellen om de klant te overtuigen.

BC Welke verkooptools gebruikten jullie vroeger?

JJ We hadden enkel de pancarte, maar dat is meer een bestelbon. Alle referenties met de prijs en korting staan hierop, maar het was geen leidraad die de verkopers kon helpen.



Johan Jacobs praat enthousiast over het PiPharma verkoopboek

Eigenlijk moeten we alle verkopers zo vormen dat de apotheker zegt: hier is mijn computer, bestel maar. Hoe kan je dat vertrouwen creëren?

JJ Dat is ook heel belangrijk, want zoals gezegd hadden onze mensen elk hun eigen oplossing voor het probleem. En als je dat wil omkeren, dan moet je professionaliseren en uniformiseren. Als je met achttien mensen in België de hele dag hetzelfde staat te verkondigen, dan kan je een hoog niveau bereiken. Met achttien mensen dezelfde taal spreken, dan heb je een sterk leger. Uitstraling is trouwens ook zeer belangrijk. Toen ik die boeken hier bij jullie zag liggen, zag ik meteen dat dit over uitstraling gaat. Mensen gaan dat niet onmiddellijk zeggen, maar ze gaan wel zien dat alles in orde is. Zo kan je relaties opbouwen, vertrouwen creëren en een partnership sluiten. Hetzelfde geldt trouwens voor je voorkomen. Toen ik zelf nog verkocht was ik altijd keurig gekleed. Niet om op te scheppen, maar wel uit respect voor de klant. Mensen zien dat en dat geeft vertrouwen. Je moet die professionaliteit zien, je moet dat voelen. Geen enkele apotheker gaat je zeggen dat dat een knappe verkooppresentatie is, maar ze gaan het wel gezien hebben, en zo wordt het makkelijker verkopen.

TH Tijdens de fieldgesprekken hebben we gezien dat de verkopers die pancarte wel gebruiken, maar dat die onvoldoende een antwoord biedt op de bezwaren van de apothekers. In die gesprekken zagen we trouwens dat de apothekers vaak dezelfde bezwaren hadden en daar zijn we dan een oplossing voor gaan bedenken.

JJ Op een bepaald moment, na die eerste groeifase, moet je de kleine details gaan gebruiken om al je harde werk te consolideren. Je moet alles veel professioneler gaan gebruiken en de ontwikkeling van het verkoopboek is daar een mooi voorbeeld van.

BC Hoe zijn jullie dan begonnen met de ontwikkeling van die verkoopverhalen?

TH We zijn opnieuw mee geweest met de verkopers naar nieuwe en bestaande klanten om te horen wat hun bezwaren zijn. En we hebben toen gezien dat er zeven bezwaren waren die altijd terugkwamen. Het is daarbij ook belangrijk om

voldoende door te vragen tot je het echte bezwaar boven water krijgt. En voor elk van die bezwaren hebben we dan een beeld ontworpen dat de weerlegging van het bezwaar ondersteunt en de apotheker overtuigt.

JJ Het bezwaar dat een klant geeft is ook niet altijd het echte bezwaar. Zo heb je klanten die iets niet bestellen omdat de verpakking niet overeenkomt met wat ze willen, tot we een actie doen waarbij ze dat product 1+1 kunnen aankopen, dan kopen ze het ineens wel. Daar gaat het over. Daar zit de bevestiging van ons verhaal. En daar zit dus ook de bevestiging dat je het verhaal goed moet vertellen.

TH Jullie zijn de afgelopen jaren sterk gegroeid: nieuwe producten, nieuwe klanten, stijgend aantal producten. De verkoper kan op den duur dus ook niet meer alle producten overlopen. U hebt me ooit eens verteld dat u als verkoper met de bestelbon bij een apotheker kwam, die tegen u zei: "Johan, de bestelbon komt van jou, dus dan zal het wel in orde zijn."

BC Johan, je vertelde ook dat er plannen zijn om van jullie verkooporganisatie een tweeledig verkoopmodel te maken, waarbij de apothekers bezocht worden door hun vaste vertegenwoordiger, maar ook door een business developer die hen de nieuwe producten voorstelt.

JJ We gaan dat team van business developers inderdaad uitbreiden om een subportfolio voor te stellen. Het gaat hier om een specifieke groep van moeilijke producten. Dankzij dit boek hebben we de slagkracht die we nodig hebben. En met een tweede ploeg hebben we dubbele slagkracht. Pas op, het zal heel goed gestroomlijnd en heel goed begeleid moeten worden, want een tweeledig verkoopmodel is niet eenvoudig. Maar het zal ons slagkracht geven tegenover de concurrentie. Alles gaat erover dat je voorbereid bent op de toekomst. Je moet alert zijn voor wat er komt. Bijvoorbeeld: een klant die niet koopt, ga daar alstublieft naartoe. Die is waarschijnlijk foutief geïnformeerd en heeft niet de correcte informatie om zijn beslissing te nemen. Ga daar naartoe

en help die klant. Ik zeg vaak tegen mijn team: "Wij hebben concurrentie, dus je moet uit je kot komen en de klant overtuigen. Een product zonder concurrentie heeft niets te maken met verkoop!"

TH Daar heb je inderdaad geen verkopers voor nodig. Maar als je verkoper wil worden, dan zal je altijd concurrentie hebben. En goeie verkopers maken het verschil. Daar is trouwens een beeld voor ontwikkeld in het verkoopboek. Apothekers zien heel veel vertegenwoordigers, maar hebben daar eigenlijk geen tijd voor. Met één beeld kan je dat idee uitleggen en de apotheker overtuigen.

BC Als ik jullie het boek zie gebruiken merk ik dat het flexibel werkt. Je gaat van links naar rechts, je legt het concept uit, luistert naar de klant en bladert dan naar het beeld dat jouw antwoord ondersteunt.

JJ Het hoeft inderdaad niet in de logische volgorde gebruikt te worden. Je hoeft ook niet elke keer alle beelden te tonen en uit te leggen. Maar alles wat je nodig hebt zit er wel in.

TH Bijvoorbeeld: voor de verpakking van de producten, wat vaak een issue is voor apothekers, hebben we een beeld ontwikkeld dat de evolutie laat zien van de

verpakking. Zo kan je aan de apotheker tonen dat nu 90 procent van de producten in de originele verpakking zit en dat dit meerdere keren gecontroleerd wordt. Zelfs de originele producent kijkt er mee op toe dat alles correct gebeurt zodat er geen fouten kunnen gemaakt worden. Je moet niet zeggen dat het altijd allemaal perfect is verlopen, maar je moet laten zien dat je een evolutie doormaakt, allemaal in het teken van het succes van de apotheker. En dan komt dus de kracht van een beeld in het spel. Je kan ook het product laten zien, hoe het nu verpakt is, maar het is veel sterker om de evolutie te laten zien: vroeger was het zo, maar nu is het beter. En je klant maakt zelf zijn verhaal.

BC Hoe kijk je erop toe dat de verkopers het correcte verhaal vertellen?

JJ Alle verhalen zijn uitgeschreven en in onze tweewekelijkse sales meeting wordt dat ook getraind. Het interessante is dat een gemiddelde verkoper een zeer goede verkoper kan worden als je hem de tools geeft. Geef hem een volledig uitgeschreven script en laat hem dat oefenen. Zo maak je van een minder goede een goede verkoper of van een goede een zeer goede verkoper. Je moet het uiteraard wel graag doen en je moet ook gedisciplineerd zijn. Dit is de beste manier

om je team te laten scoren. En het is als verkoper ook enorm motiverend als je dat krijgt op je eerste werkdag.

BC Zijn er nog zaken die verbeterd kunnen worden aan het boek?

JJ Het boek leeft en moet ook up-to-date gehouden worden met de juiste cijfers en informatie. En we willen de beelden ook in een digitale presentatie hebben zodat we ons concept aan groepen kunnen voorstellen. Dat is toch een andere insteek dan een face-to-face gesprek.

TH We hebben de afgelopen maanden ook geïnvesteerd om interactieve presentaties te maken, met geanimeerde beelden die nog beter het voordeel aangeven.

BC Welk medium werkt voor jullie het beste: papier of toch digitaal?

JJ Vanuit het verkooppunt is het papieren boek nog altijd beter. Maar als je voor meerdere mensen spreekt, is een presentatie handiger. Ik ben trots op dit boek. Ik droomde er vroeger van om zoiets te hebben. Toen ik pas gestart was als verkoper vond ik het altijd jammer dat ik niks bij had. En wat we nu hebben gemaakt is top. Als ik het in drie woorden moet samenvatten: uitstraling, motivatie en slagkracht.

