

# Sales enablement

How is sales enablement coordinating the stream of valuable information towards the sales department?

Word count: 16,963

Cédric Van Speybroeck

Student number: 01504569

Supervisor(s): Dr. Bert Van Paesbrugghe

A dissertation submitted to Ghent University in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of science in business administration (commercial management)

Academic year: 2020 – 2021

# Confidentiality agreement

## **PERMISSION**

I declare that the content of this Master's Dissertation may be consulted and/or reproduced, provided that the source is referenced.

Student's name: Cédric Van Speybroeck

## Summary

Deze masterproef verdiept zich in het onderwerp sales enablement. Deze term kan het best omschreven worden als volgt: “sales enablement is het bijstaan van front- en backofficemedewerkers in hun rol tijdens het ondergaan van onderliggende processen die, wanneer ze gecoördineerd worden, een impact zullen nalaten op de verkooporganisatie” (Rangarajan, Dugan, Rouziou, & Kunkle, 2020).

Deze masterproef start met een literatuurstudie die als eerst de voorgangers en ondersteunende concepten van sales enablement aankaart. Zo worden sales force automation (SFA), customer relationship management (CRM) en lead generation besproken. Ten tweede wordt er een conceptueel kader uitgewerkt van sales enablement. Hiervoor wordt sales enablement opgedeeld in 3 P's namelijk: people, process en performance (Rangarajan et al., 2020). Vervolgens wordt ook de sales enablement cyclus door Peterson besproken (Peterson, Malshe, Friend, & Dover, 2020).

Na de literatuurstudie wordt overgegaan naar de observaties uit een kwalitatief onderzoek met 21 professionals. Als inleiding wordt de huidige kennis rond sales enablement afgetoetst en wordt er verdiept in het gebruik van sales enablement software. Zo kan er geconstateerd worden dat er nog onvoldoende kennis is naar sales enablement en dat het gebruik van sales enablement platformen nog niet zo vanzelfsprekend wordt aanzien. Een nieuwe evolutie van sales enablement, namelijk revenue enablement wordt ook ingeleid.

Vervolgens worden er twee schema's uitgewerkt die de soorten informatie en de instrumenten om deze informatie te delen verduidelijkt. Hierdoor wordt er een beeld geschept van hoe informatie gecoördineerd wordt naar de vertegenwoordigers toe samen met de huidige problemen die dit met zich meebrengt. Daarnaast wordt ook de impact van cultuur op deze schema's besproken samen met de gevolgen die een efficiënter sales team als gevolg heeft.

Tenslotte wordt de huidige covid-19 pandemie aangekaart. Naast de grote impact op vlak van veiligheid wordt er ook een impact geconstateerd op de manier waarop vertegenwoordigers geïnformeerd worden. Uit de interviews blijkt zo dat sales vergaderingen, interacties met klanten en sales training de grootste impact gevoeld hebben.

## Foreword

This master thesis is the final piece of the puzzle to my degree in Master of Science in business administration, commercial management. This thesis gave me the ability to implement my knowledge learnt throughout the years as well as expand my knowledge on the field of sales enablement.

This master thesis is written by myself, Cédric Van Speybroeck, but would not have been possible without the support of many people around me. Therefore, I would like to thank some specific people for everything they have done.

First of all, I would like to thank my promotor dr. Bert Paesbrugghe. Due to his support and feedback, he was able to guide me in the right direction and give me some great tips on how to create a successful master thesis. Even though real-life interactions were not always possible due to the covid-19 pandemic, he was only one email or skype call away to help me out.

Secondly, I want to thank the 21 participants of my interviews for sharing their experiences and to make time for these interviews. Without their knowledge, it would not have been possible to get the desired results.

Lastly, I thank my family and friends for supporting me throughout the years. Due to all their motivational support, they kept me focussed when needed and relaxed when possible.

# Table of content

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Summary.....</b>                                                     | <b>II</b>  |
| <b>Foreword .....</b>                                                   | <b>III</b> |
| <b>Table of content .....</b>                                           | <b>IV</b>  |
| <b>List of used abbreviations.....</b>                                  | <b>VI</b>  |
| <b>List figures and tables.....</b>                                     | <b>VII</b> |
| <b>1. Introduction.....</b>                                             | <b>1</b>   |
| <b>2. Literature review .....</b>                                       | <b>2</b>   |
| 2.1 <i>Theoretical framework.....</i>                                   | <i>2</i>   |
| 2.1.1 Sales Force Automation .....                                      | 2          |
| 2.1.1.1 Customer Relationship Management .....                          | 3          |
| 2.1.2 (Automated) Lead generation .....                                 | 4          |
| 2.1.3 Sales enablement .....                                            | 5          |
| 2.2 <i>Conceptual framework.....</i>                                    | <i>7</i>   |
| 2.2.1 People .....                                                      | 7          |
| 2.2.2 Performance .....                                                 | 9          |
| 2.2.3 Process.....                                                      | 10         |
| 2.2.4 Sales enablement process .....                                    | 13         |
| 2.2.4.1 Insight triangulation .....                                     | 13         |
| 2.2.4.2 Enablement infrastructure .....                                 | 14         |
| 2.2.4.3 Sales support envelopment.....                                  | 14         |
| 2.2.5 Organizational coordination of information.....                   | 15         |
| 2.3 <i>Problem.....</i>                                                 | <i>15</i>  |
| 2.4 <i>Research questions .....</i>                                     | <i>16</i>  |
| 2.5 <i>Relevance.....</i>                                               | <i>16</i>  |
| <b>3. Methodology .....</b>                                             | <b>18</b>  |
| 3.1 <i>Synopsis .....</i>                                               | <i>18</i>  |
| 3.2 <i>Interview pool .....</i>                                         | <i>19</i>  |
| 3.3 <i>Interview questions.....</i>                                     | <i>21</i>  |
| 3.4 <i>Interview analysis .....</i>                                     | <i>22</i>  |
| <b>4. Analysis.....</b>                                                 | <b>23</b>  |
| 4.1 <i>Sales enablement knowledge .....</i>                             | <i>23</i>  |
| 4.2 <i>Current sales enabling activities .....</i>                      | <i>26</i>  |
| 4.2.1 Information types .....                                           | 26         |
| 4.2.1.1 The source of the information: External versus Company .....    | 27         |
| 4.2.1.2 Company information's target: Customers versus Salespeople..... | 28         |
| 4.2.2 Information sharing tools .....                                   | 34         |
| 4.2.2.1 Digital tools.....                                              | 35         |
| 4.2.2.2 Human touchpoints .....                                         | 40         |
| 4.2.2.3 Physical tools .....                                            | 43         |
| 4.2.2.4 Trainings .....                                                 | 44         |
| 4.2.3 The impact of culture .....                                       | 45         |
| 4.2.4 The impact of a more efficient sales team .....                   | 45         |

|        |                                                                                       |     |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3    | <i>The impact of the Covid-19 pandemic</i> .....                                      | 46  |
| 4.3.1  | Sales meetings .....                                                                  | 46  |
| 4.3.2  | Client interactions .....                                                             | 47  |
| 4.3.3  | Salespeople's training.....                                                           | 47  |
| 5.     | <b>Conclusion</b> .....                                                               | 48  |
| 6.     | <b>Limitations &amp; future research</b> .....                                        | 49  |
| 7.     | <b>Bibliography</b> .....                                                             | 50  |
| 8.     | <b>Appendix</b> .....                                                                 | 54  |
| 8.1    | <i>Interviews</i> .....                                                               | 54  |
| 8.1.1  | Participant 1 (Global brand manager, confectionary industry) .....                    | 54  |
| 8.1.2  | Participant 2 (Marketing director, pharmaceutical industry) .....                     | 56  |
| 8.1.3  | Participant 3 (Sales enablement specialist, sales enablement software provider) ..... | 60  |
| 8.1.4  | Participant 4 (Sales manager – field retail, confectionary).....                      | 66  |
| 8.1.5  | Participant 5 (Sales director, pharmaceutical industry) .....                         | 75  |
| 8.1.6  | Participant 6 (Business manager, financial institution) .....                         | 78  |
| 8.1.7  | Participant 7 (Sales director, power & heating industry) .....                        | 80  |
| 8.1.8  | Participant 8 (CEO / Sales consultant, pharmaceutical industry) .....                 | 86  |
| 8.1.9  | Participant 9 (Sales director, decoration industry) .....                             | 92  |
| 8.1.10 | Participant 10 (Product specialist, pharmaceutical industry) .....                    | 98  |
| 8.1.11 | Participant 11 (CEO / Sales, animal feed industry) .....                              | 101 |
| 8.1.12 | Participant 12 (Field sales manager, meat processing industry) .....                  | 105 |
| 8.1.13 | Participant 13 (Commercial & operational excellence manager, medical device industry) |     |
|        | 110                                                                                   |     |
| 8.1.14 | Participant 14 (Sales representative, automobile industry) .....                      | 114 |
| 8.1.15 | Participant 15 (Vice president, sales enablement software provider) .....             | 120 |
| 8.1.16 | Participant 16 (Sales manager – Health care, health care industry).....               | 127 |
| 8.1.17 | Participant 17 (Digital marketing manager, pharmaceutical industry).....              | 133 |
| 8.1.18 | Participant 18 (Sales director, raw material industry) .....                          | 137 |
| 8.1.19 | Participant 19A & 19B (Sales director & CEO, meat processing industry).....           | 143 |
| 8.1.20 | Participant 20 (Sales manager, food distribution industry) .....                      | 150 |
| 8.1.21 | Participant 21 (Sales & export manager, coffin industry).....                         | 157 |
| 8.2    | <i>References</i> .....                                                               | 161 |
| 8.2.1  | References to information shared .....                                                | 161 |
| 8.2.2  | References to information sharing tools .....                                         | 162 |

## List of used abbreviations

| Abbreviation | Word                             |
|--------------|----------------------------------|
| SFA          | Sales Force Automation           |
| CRM          | Customer Relationship Management |
| MQL          | Marketing Qualified Leads        |
| SQL          | Sales Qualified Leads            |
| AI           | Artificial Intelligence          |
| CLV          | Customer Lifetime Value          |
| ALG          | Automated Lead Generation        |
| ROI          | Return On Investment             |
| IT           | Information Technology           |
| SCP          | Structure-Conduct-Performance    |
| RBV          | Resource-Based View              |
| KPI          | Key Performance Indicators       |
| ROMI         | Return On Marketing Investment   |
| EVA          | Economic Value Added             |
| PPC          | Pay Per Click                    |
| IS           | Information System               |
| B2B          | Business-to-Business             |
| ERP          | Enterprise Resource Planning     |

## List figures and tables

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figure 1:</b> Sales funnel .....                                                         | 5  |
| <b>Figure 2:</b> Sales enablement and its predecessors .....                                | 6  |
| <b>Figure 3:</b> Sales enablement cycle .....                                               | 13 |
| <b>Figure 4:</b> Overview of information shared with sales representatives .....            | 25 |
| <b>Figure 5:</b> Customer facing information & internal information .....                   | 27 |
| <b>Figure 6:</b> Information sharing tools .....                                            | 33 |
| <br>                                                                                        |    |
| <b>Table 1:</b> Comparison of strategic leader functions and sales enablement aspects ..... | 12 |
| <b>Table 2:</b> Participants .....                                                          | 20 |
| <b>Table 3:</b> Interview questions .....                                                   | 21 |
| <b>Table 4:</b> Participant's perception of sales enablement .....                          | 23 |
| <b>Table 5:</b> Interview answers – company related information .....                       | 28 |
| <b>Table 6:</b> Interview answers – product related information .....                       | 29 |
| <b>Table 7:</b> Interview answers – market related information .....                        | 30 |
| <b>Table 8:</b> Interview answers – financials .....                                        | 30 |

# 1. Introduction

Sales enablement is the concept of serving frontline and back-office people in their roles, while engaged in a set of underlying processes which, when coordinated, will have an impact on the performance of the sales organization (Rangarajan, Dugan, Rouziou, & Kunkle, 2020). Due to a large amount of information currently generated, salespeople are overwhelmed with materials (Peterson, Malshe, Friend, & Dover, 2020). Within the sales enablement concept, it is important to coordinate your information and make sure specific information gets to your sales representatives at the right time. Therefore, will this master thesis try to create an overview of these practices.

Rangarajan et al. (2020) have already touched upon the lack of academic literature when it comes to sales enablement. To close this gap in the literature, this master thesis will be focussing on what and how information flows towards and through the sales department. By creating such frameworks, future sales enablement research will have a broader foundation to work upon next to the existing literature. Based on the current covid-19 pandemic, the impact of this is also touched upon. Due to disrupting measures to keep everyone safe, companies had to change their normal working habits while still making sure their sales representatives keep informed.

In the first part of this masterthesis a literature review, of the current sales enablement literature as well as its components' literature, is presented. It starts by introducing concepts that have made sales enablement possible in the theoretical framework. In the conceptual framework, the elements of sales enablement will be further explained. In the second part of this master thesis, the observations of a qualitative research will be presented. Based on 21 semi-structured interviews with professionals when it comes to information coordination towards sales representatives, a couple of topics were discussed. These answers were gathered and are presented in the analysis. The first topic, within this analysis, is the current knowledge of sales enablement with these experts. Secondly, an overview was created of what information is shared and which tools are used to share this information. Lastly, the impact of the current covid-19 pandemic on these sales enablement practices is discussed.

## 2. Literature review

### 2.1 Theoretical framework

Companies like Showpad and Seismic have been active in the field of sales enablement for over a decade now. But when looking at academic databases, little to no research can be found regarding this subject. Rangarajan et al. (2020) confirmed this and made up a list of uncharted academic research questions regarding the term sales enablement.

Before looking at the functioning and possible implementations of sales enablement, a clear vision has to be made regarding what sales enablement is. Rangarajan et al. (2020) formed the most recent definition which compiles elements of existing definitions together with information from their research to define sales enablement as following: “a strategic, organizational initiative, which includes people (both frontline and back office) serving in their roles while engaged in a set of underlying processes which, when coordinated, will have an impact on the performance of the sales organization” (Rangarajan et al., 2020, p. 2). To create a greater understanding of this definition, it is important to have a look at different concepts that paved the way for sales enablement.

#### 2.1.1 Sales Force Automation

Firstly, there was Sales Force Automation (SFA). This concept was brought into life to increase the salesforce's productivity during the '80s. At the time, marketing and sales managers noticed an abundance of time spend in non-selling activities like processing paperwork and waiting for appointments. This started the search for a more productive way of working. With the emergence of computers, professionals were able to automate administrative tasks. This functionality allowed sales representatives to execute these tasks more efficiently and spend more time on selling activities (Weddel & Hempeck, 1987). Predecessors of SFA were contact management systems and sales forecasting tools (Weddel & Hempeck, 1987). Whilst this first system maintained the knowledge of someone's contacts (Whittaker, Jones, & Terveen, 2013). Sales forecasting tools were able to create a level of certainty for future events by estimating the outcomes of specific decisions (Rao, 1985). Both of these functionalities were then later absorbed under one concept called SFA, which was able to deliver more than the sum of these concepts. SFA was capable of executing the following tasks on top of the existing systems (Weddel & Hempeck, 1987):

- Remote access to product information like order status, price, availability and competitive data,
- Email and phones for internal communications,
- Word processing and spreadsheets,
- Time management software,
- Customer databases,
- Management's support of the SFA tools,
- Training for sales representatives to learn how to use these new SFA tools.

Older definitions of SFA mainly focussed on automating non-selling tasks like seen above (Weddel & Hempeck, 1987). Newer definitions see it more as a multi-functional support-tool of the sales function (Buttle, Ang, & Iriana, 2006). More functionalities were added as technology advanced, like automating new sales tasks, including new sales activities, order processing, customer management, sales analysis, sales force management, and new ways of information sharing (Barker, Gohmann, Guan, & J. Faulds, 2009).

While SFA was able to create more time for selling activities, it was not able to deliver guaranteed sales success (McNeil & Remington, 1999). A study by Barker et al. (2009) explains that SFA is failing because of the following reasons. Firstly, SFA disrupts established sales routines. Sales experience and age are two factors that play a role in the origins of this problem (Gohmann, Guan, Barker, & Faulds, 2005). Because of the build-up in know-how when it comes to sales routines, it is harder to change them (Barker et al., 2009). On top of this, there is also the fact that older colleagues are in general more resistant towards new technologies (Morris & Venkatesh, 2000). Secondly, a big brother effect is created (Barker et al., 2009). According to Barker et al. (2009), salespeople notice a reduction in terms of flexibility and abundance of monitoring by management. A sense of distrust is created between sales representatives and higher management. Thirdly, the disparity of expectations between sales managers and salespeople can cause SFA to fail. This is mainly based on the difference in perception of costs and benefits of SFA systems (Barker et al., 2009). Kotter & Schlesinger (2008) have proven that this kind of difference in perception leads to resistance to change. Lastly, a perceived lack of commitment by senior management can lead to failed implementations of SFA. Without the commitment by senior management, it is hard to communicate the importance of a new system like SFA (Barker et al., 2009).

The above-mentioned problems show the need for improvement and coordination of this kind of automated system. Sales enablement could be the solution.

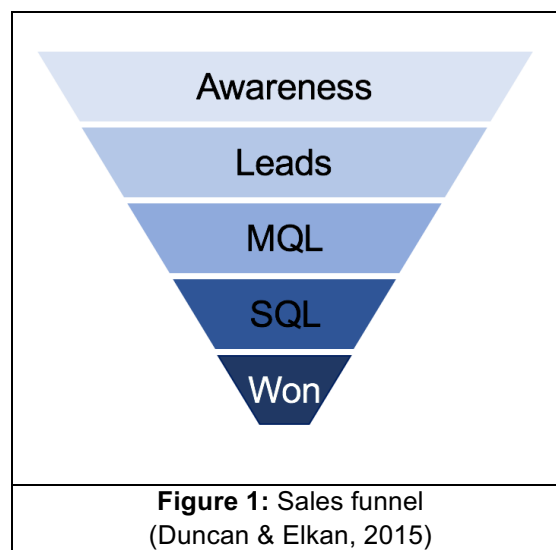
### 2.1.1.1 Customer Relationship Management

Secondly, Customer Relationship Management (CRM) evolved due to new technologies. Whilst CRM was used before SFA, it was able to advance with new SFA technologies. CRM extended separate databases and SFA tools to close the gap between marketing and sales and improve targeting efforts (Chen & Popovich, 2003).

While SFA made it possible to increase time for sales representatives to perform selling activities, it did not improve the quality of sales interactions with customers. Many companies lost touch with their clients, even though they were able to reach out to more consumers. CRM was able to solve this problem, by developing a system to improve the customer-company relationships (Chen & Popovich, 2003). CRM focusses mainly on gathering data from customer touchpoints, creating customer overviews and predicting customers' behaviour based on purchasing patterns. Based on the results generated by these activities, companies can determine which customers are worth investing in (Chen & Popovich, 2003).

This leads to customer grading, meaning that customers are graded on aspects of their behaviour to determine which clients are the most valuable for a company (LiBrizzi, 2001). Based on the 20/80-principle, where 20% of customers generate 80% of a company's profit, as well as the fact that customer retention is important for the firm's long-term profitability (Zeithalm, Rust, & Lemon, 2001; Ahmad, 2001). The value of these long-term relationships with clients is captured by customer lifetime value (CLV) (Berger & Nasr, 1998). Companies need to calculate this CLV and maintain their relationship with their most valuable customer.

### 2.1.2 (Automated) Lead generation



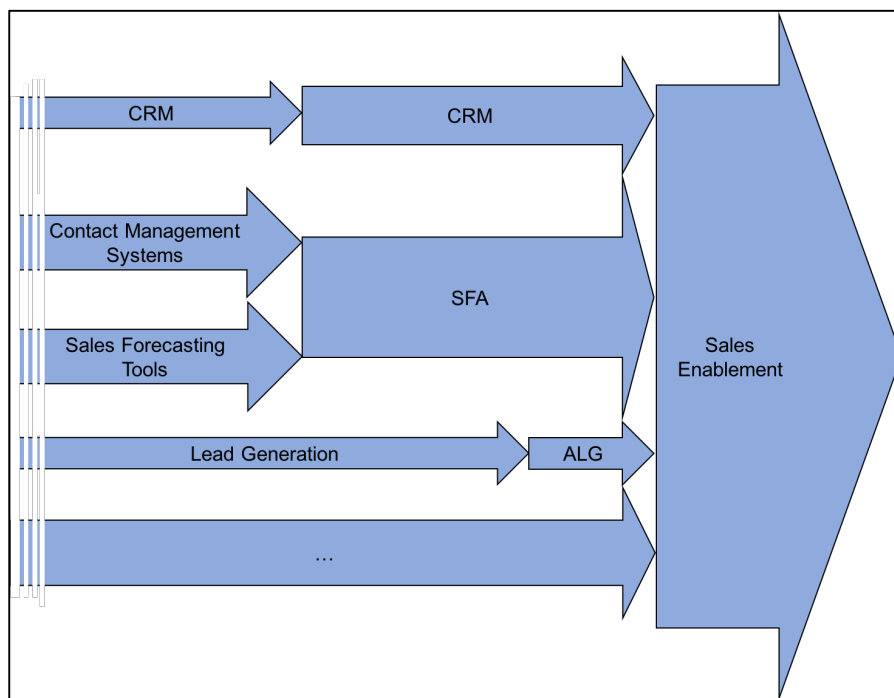
Next to identifying the most valuable existing customers, identifying the most valuable leads is also a detrimental action for a company's success. The criteria of how value is perceived by a company are determined by the product, service as well as the desired customer behaviour. Figure 1 is a sales funnel which visualises the path from random consumers to customers (Duncan & Elkan, 2015).

This funnel starts with companies creating awareness. This is a way of communicating towards a broad target group and informing them about a product, service or company (Percy & Rossiter, 1992). After showing interest from the consumers' side, they get classified as leads. The marketing team will track these leads and classify them according to specific criteria. Examples of such criteria are demographic fit for purchasing and the amount of interest shown in the product. Just like customer grading, marketing tries to detect the most valuable leads. When these leads prove to be valuable enough, they will be classified as a Marketing Qualified Lead (MQL) and passed on to the sales team by the marketing team. The sales team will have to determine whether these MQLs are also Sales Qualified Leads (SQLs). This means that they should meet the minimum criteria for becoming a sales opportunity. Examples of these criteria are sufficient budget, the authority to make the purchase and willingness to purchase the product or service. When classified as a SQL, there are two following options possible. Namely, closing the deal and resulting in a sales success or failing to close a deal and resulting in a sales failure (Duncan & Elkan, 2015).

A common problem, when using a sales funnel, is the possibility of free-rider behaviour from either the marketing agent or the sales representative. As it can be difficult to evaluate their contribution to making a sale (Banerjee & Bhardwaj, 2019). This problem of revenue attribution is mainly visible in markets using omni-channelling (Ryan, 2016). To solve this problem, there are two solutions which are either developing a new compensation plan or developing cheaper measures of lead quality (Banerjee & Bhardwaj, 2019).

This new feature for generating leads has already been significantly impacted by current technologies. Technological advancements like Artificial Intelligence (AI) have had a significant impact on optimizing the sales funnel. It creates a possibility to automate certain steps, whilst being coordinated by human touchpoints resulting in a more advanced sales funnel than ever before (Paschen, Wilson, & Ferreira, 2020).

### 2.1.3 Sales enablement



**Figure 2:** Sales enablement and its predecessors

\*ALG: Automated Lead Generation

Based on the concepts that were previously explained, sales enablement could be seen as the next step to optimize sales performance. Implementing a sales enablement strategy is more than just the sum of the functionalities mentioned above. The added value of sales enablement is its' capability to coordinate all of the functionalities and generate synergies out of them (Rangarajan et al., 2020). Figure 2 creates a visual representation of sales enablement and its predecessors. There is still one arrow left empty since sales enablement is more than the sum of the other frameworks. Especially in today's markets with rising data generated for sales teams as well as diminishing Return On Investment (ROI) when it comes to data-generating technology. Managers feel the need to coordinate their data and make sure that the generated data, gets put to use (Peterson et al., 2020).

Because sales enablement is quite a new concept when it comes to academic literature, there is not yet a clear cut definition. First of all, there are definitions like: "The process of providing the sales organization with the information, content, and tools that help salespeople sell more effectively" by Albro (2019) and "Equipping your sales team with strategic resources it needs to excel, from tools to technology to content and beyond" by Weir (2019). Whilst these definitions have a very broad view, they closely resemble the core of SFA. They are missing out on the fact that sales enablement needs to coordinate these processes and create a formula that is more than the sum of its parts. Secondly, some definitions focus on information technology (IT) aspect of sales enablement. An example of this is the one from Kraus (2011): "It is a set of processes enabled by computer hardware, software and well-aligned personnel that assures that sellers have the right messages, information, and tools to advance the sales process". This does not seem to fail, like the first definitions mentioned, in explaining the importance of well-executed alignment. This definition can be seen as more of a list of possible sales enablement elements but forgets to conceptualize the overarching quality of sales enablement. Santucci (2010) on the other hand, can define sales enablement better by talking about a process in its definition. He explains the concept of sales enablement as the following: "A strategic, ongoing process that equips all client-facing employees with the ability to consistently and systematically have a valuable conversation with the right set of customer stakeholders at each stage of the customer's problem-solving life cycle to optimize the return of investment of the selling system". Even though this is the oldest sales enablement definition out of the definitions mentioned above, it creates a well-constructed view without leaving any elements behind. Explaining why this definition closely resembles the most recent definition by Rangarajan et al. (2020). Another recent definition was constructed by Peterson et al. (2020). This definition goes as followed: "An overarching dynamic capability that aligns varied firm resources to benefit the customer journey and selling productivity". This concise definition embraces the overarching characteristic of sales enablement as well as its purpose.

When looking at the core of sales enablement, Rangarajan et al. (2020) argue that it all comes down to these three Ps: People, Process, and Performance. These three Ps closely resemble the three elements of a customer relationship management system. Namely: people, process, and technology (Chen & Popovich, 2003). Sales enablement is an evolution next to this CRM framework. Whilst the elements closely resemble each other, the focus points of these two systems are different. CRM focuses on customer retention and relationship development, while sales enablement is more than that (Chen & Popovich, 2003). It focusses on more aspects of the sales department, as well as coordinate them most effectively and efficiently (Rangarajan et al., 2020).

Another point of view of sales enablement's elements was created in the research by Peterson et al. (2020). They explain sales enablement with the following components: learning that occurs from increased knowledge (i.e. organization learning), behavioural modifications needed to match organizational strategy (i.e. change management) and adoption of technology that supports the infrastructure and revenue-generating activities (i.e. technology adoption, CRM). Although it is not explicitly mentioned by Peterson et al. (2020), these elements can be seen as components of sales enablement's 3Ps (Rangarajan, Dugan, Rouziou, & Kunkle, 2020). In the conceptual framework of this literature review, these elements will also be explained as part of the 3 Ps.

## 2.2 Conceptual framework

Even though academic literature on sales enablement is scarce, the three Ps of sales enablement have been extensively researched and will be discussed in the following paragraphs. Sales enablement's three Ps are explained with the use of existing literature but are not exhaustive to these paragraphs.

### 2.2.1 People

The first pillar of sales enablement makes sure that companies create a fitting sales team. This is done by recruiting the right people and training them well (Rangarajan et al, 2020).

Recruiting the appropriate people to a company's sales team can make or break the results. When organisations recruit people with previous sales-experience, companies create a higher initial performance. This does not happen when they would recruit inexperienced sales staff. Nonetheless, sales coaching and education during the job results in rising future results and allows companies to shape potentials into adequate sales representatives (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2012). It is also proven that learning organisations generally exceed performance-only-oriented companies (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). On the other hand, companies in high turnover environments might risk investing significant amounts of money into short-staying sales staff (Bolander, Satornino, Allen, Hochstein, & Dugan, 2020). This makes it important for the sales enablement function to find the right balance between hiring well-experienced and inexperienced people for their sales team. After recruiting, the sales enablement function will also have to decide on what type of training every new sales representative needs.

How to train new salespeople also plays a role in creating a suitable sales team for a company. Peterson et al. (2020) describe this part of sales enablement as: “learning that occurs from increased knowledge”. It can be seen as a part of organizational learning. This concept aims for organizations that can adapt to their environment and develop a competitive advantage (Hurley, 1998). This is more closely linked to a Structure-Conduct-Performance (SCP) way of strategical thinking (McGahan & Porter, 1997). Whilst newer strategic ways of thinking are more aimed at trying to optimize firm-specific resources which are called a Resource-Based View (RBV) (Morgan, 2020). Based on this concept it is important, to get an overview of internal know-how and distribute this well within a company, to optimize these human resources.

One of the benefits when implementing a sales enablement strategy is the transfer of best-practices information (Rangarajan et al., 2020). Gordon et al. (2012) found senior sales managers to be the most effective training instructors for new sales managers. Because of their history, they were able to build up know-how. It is up to the sales enablement function to find a way to distribute this information towards other sales representatives effectively and efficiently. The most effective ways to do this, according to Gordon et al. (2012) are on-the-job training and mentorship. Which is consistent with the results of Zaki et al. (2017). These concluded that companies should include the following elements to ensure success in sales staff training: training needs assessment, transfer of training and training evaluation. The sales enablement function should consider all these elements when deciding on how to tutor new and existing sales staff.

Next, technology has also found its way into sales training. Mobile technologies have become quite popular in the last few years. Even though at first glance, these seem to enhance sales staff training. Companies have to look out for several drawbacks like technostress and staff being overly dependent on these technologies when executing their tasks (Tarafdar, Pullins, & Ragu-Natan, 2015; Bata, Pentina, Tarafdar, & Pullins, 2018). Due to the rapid increase and ubiquity of these new technologies, research has found an increase in stress levels. This phenomenon is called technostress and is provoked by the following stressors: work overload, role ambiguity, work-home conflicts, job insecurity and invasion of privacy (Ramakrishna, Varun, & Russell, 2011). If the system actually works and users perceive the usefulness of the system, managers should look out for staff that is overly dependent on the new technologies. This can cause an inability to work without these technologies for certain tasks (Bata et al., 2018). Technology is not only important for sales staff training but also for other components within a sales enablement strategy. Explaining why it is a central element of the next discussed pillar.

## 2.2.2 Performance

The second pillar of sales enablement is called performance. The main elements of this pillar are Key Performance Indicators (KPIs) and the leverage of technology for performance.

KPI's are crucial success factors of a company (Badawy, Abd Idress, Hefny, & Hossam, 2016). By implementing KPIs into a corporate strategy, organisations can make sure their workforce is heading in the desired direction (Bauer, 2004). Making good KPIs a goal for the sales enablement position to reach since this will facilitate implementing the three Ps into the corporate strategy. An example of this could be the training of salespeople. KPIs are the foundation for sales training. When these are not specified, it becomes impossible for executives to measure the effectiveness of their training programs (Goldstein, 1980). Also for company performance evaluation, KPIs have to be constructed based on gathered data from CRM systems, financial data, et cetera (Calixto & Ferreira, 2020). Otherwise, there would be no way of finding out whether a company is heading in the desired direction. To match these company-wide KPIs, other performance indicators can be put central at the department level. Setting up the right department goals is important for reaching company goals. According to Milichovsky & Simberova (2015), the following indicators are the most commonly important for marketing departments: Return On Marketing Investment (ROMI), Return On Investment (ROI), loyalty, customer satisfaction, Economic Value Added (EVA) and Pay Per Click (PPC). When looking at the sales department, on the other hand, the following indicators are found to be more vital: growth amount in all products, target achievement on all the products, growth percentage of all the products and the number of months with growth above zero (Calixto & Ferreira, 2020). It is up to the sales enablement position to determine what indicators to strive for.

Technology is also a big part of sales enablement. Krauss (2011) even put it in his definition of sales enablement as the sole way to execute a sales enablement strategy. Even though others do not put technology as a requirement, it is beneficial to implement it into a sales enablement strategy. Looking at one of the ways to improve intrafirm coordination, which will be discussed later, is a constant flow of information (Guenzi & Troilo, 2007). Technology could be used to enhance this information sharing since the internet has given us many features to share and save information. This is especially useful when dealing with large amounts of information, which has become more prominent in today's markets (Day, 2011). Digitization and AI have also been making huge strides in the last years. Creating added value to the customer and facilitating processes within organizations (Singh, et al., 2019). An example of this is implementing chatbots for potential customers to chat with. This advanced technology will only become more human-like in the future. These chatbots should not only be seen as a marketing gimmick or a cost-saving alternative because it also creates another touchpoint for customers with a company (Hildebrand & Bergner, 2019).

Whilst technologies can help out the sales department, the implementation of them also plays a role. One of the possible bottlenecks when it comes to using these technologies is the implementation of these systems (Peterson et al., 2020). Whilst SFA systems were not always well-received by sales representatives. Things like creating perceived usefulness, building a good attitude towards new systems and facilitating conditions to learn new systems turn out to simplify the implementation of new SFA technologies (Jones, Sundaram, & Chin, 2016). This kind of technology adaptation has been studied by many before and has many different models (Straub, 2009). These factors need to be taken into consideration when implementing new technologies in a sales enablement strategy.

All of these elements have to be decided on, whether to implement them or not. It is up to the sales enablement function to decide on the best technologies, adapted to the other components of their strategy. This is necessary to create synergies and to achieve the best results possible (Rangarajan et al, 2020).

### 2.2.3 Process

The last pillar of sales enablement is called process. This consists of 'intrafirm coordination' and 'ownership of sales enablement'. When looking at intrafirm coordination, academic literature can explain the following elements.

The marketing department is seen by many as the core of corporate strategy development. A well-executed strategy derives from the inputs received from the customer. Since marketers are responsible for researching the market and creating insights into customer wants and needs, they create an optimal profile for corporate strategy development (Mattsson, Ramaseshan, & Carson, 2006). This could be the reason why sales enablement would fit well within the marketing department.

When looking at the sales department, there is some disparity between academics. While the classic view on the sales department within corporate strategy can be described as a part of the marketing communication mix. Where sales only represent the execution of the (marketing) strategy (Todorova, 2015). Others argue that because of the frequently changing market conditions and the sales department's close relationship with the customers. Sales could and should be the main force for strategy development (Piercy N. F., 2006). Making it not clear whether the sales enablement function would fit well within the sales department.

Not only the independent department's coordination is important for a good strategy. Marketing and sales alignment cannot be overlooked. Failing to align these two departments, could lead to lost potential customer value and a flawed corporate strategy (Guenzi & Troilo, 2007; Keeling, 2020). Because marketing and sales tasks are closely related, some interaction is required. If two departments do not collaborate, it is hard to successfully develop and execute a corporate strategy (Cespedes, 1993). Sales enablement could be the key to solve this problem with someone responsible for intrafirm coordination, possible losses can be averted. To align marketing and sales, different approaches can be used. The first method is by adopting a long term strategic vision to create time for marketing and sales to align their strategies and obtain the appropriate long term goals (Guenzi & Troilo, 2007). Secondly, both departments can implement a constant flow of information to create transparency in each other's work. The precondition for this method to work is a regular check-up of the perceived relationship value (Guenzi & Troilo, 2007).

Next, the overarching coordination practised by the sales enablement position needs to control behaviour. A company's behaviour needs to match the overall organizational strategy (Peterson et al., 2020). This responsibility can be called: change management. This continues the process of strategical change that gained importance due to the ever-changing needs of customers (Moran & Brightman, 2000). Also due to technology innovation, growing knowledge of the workforce and globalisation, the importance of mastering change management has risen (Todnem, 2005). This kind of change management needs to be managed by the sales enablement position. Only by making sure that changes are well implemented, sales enablement will be able to create a whole out of all of its different elements (Peterson et al., 2020). This kind of change management needs to be executed by a strong leadership position. Research by Roger (2003) argues that a strong change leader might even be more important than managing change alone. Making it essential for the sales enablement position as well to be executed by a strong leader figure itself. Samimi et al. (2020) constructed a list of functionalities that a strategical leader should follow. The following table shows how these strategical leadership functionalities can be executed within sales enablement.

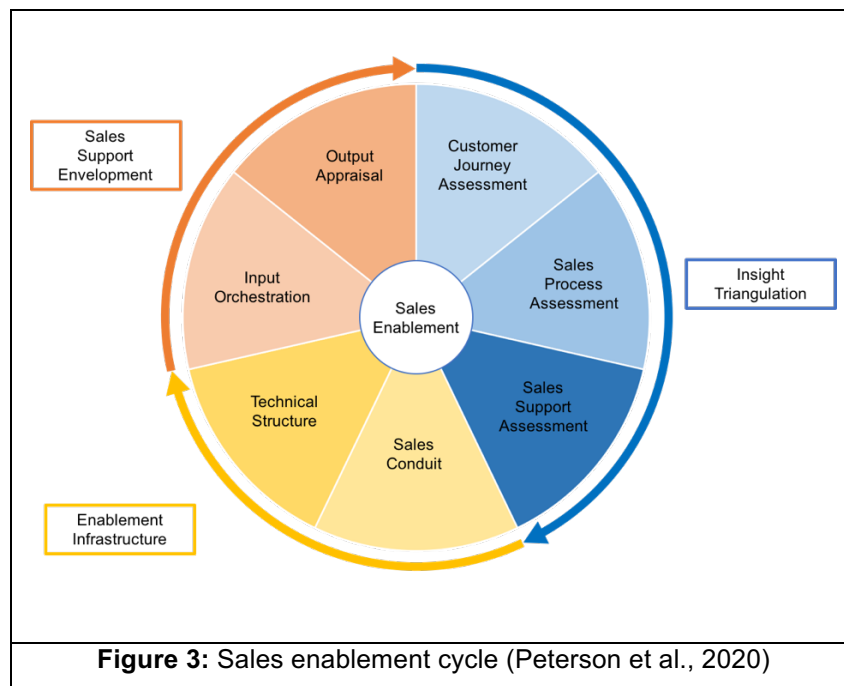
| <b>Strategic leader functions</b><br>(Samimi, Cortes Andres,<br>Anderson, & Herrmann, 2020) | <b>Sales enablement implementation</b><br>(Rangarajan et al., 2020)                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Make strategic decisions.</b>                                                            | The sales enablement function has to adapt to the overall direction of the firm. He/she should also make sure that the information delivered to sales fits within the corporate strategy.                                                                                             |
| <b>Perform human resource management activities.</b>                                        | The first P of sales enablement stands for people. This pillar consists of recruiting and training of sales staff. Sales enablement has to look after both these human resources responsibilities.                                                                                    |
| <b>Manage information</b>                                                                   | There is a need for surveillance of what information flows to sales representatives. Sales enablement's core function is to inform salespeople with the right information at the right time. The use of technology for managing this information is almost required in present times. |
| <b>Overseeing information and administration</b>                                            | Sales enablement is an overarching concept that brings many departments together within a firm. It has to make sure that people with specific knowledge get to sales representatives with information when required to make sales.                                                    |
| <b>Managing conflicting demands</b>                                                         | The sales department might have different KPIs than other departments. This could cause conflicting demands. In this case, sales enablement has to find a solution to make intrafirm collaboration possible.                                                                          |
| <b>Table 1:</b> Comparison of strategic leader functions and sales enablement aspects       |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Making strategic decisions is essential in a sales enablement role. It is up to the sales enablement practitioner to weigh up the different options and decide what is best for the company. Secondly, a sales enablement function has to bring his team together. Therefore, overlapping with some human resource management activities. Thirdly, sales enablement functions need to manage information. Due to a large amount of information, he or she needs to filter out what is important and provide his or her team with the necessary information. This comes together with the fourth strategic leader functionality which is overseeing information and administration. By having an overview of information, he or she should find valuable insights to leverage at a later stage. Lastly, conflicts need to be managed. Sales enablement needs to streamline interdepartmental coordination and make sure that the stream of information keeps flowing efficiently.

Until this point, academic literature has not been able to define one department that should manage these sales enablement functions all at once (Rangarajan et al., 2020). It is unclear whether sales enablement would fit best within the marketing department, sales department, another department, or as its own department.

## 2.2.4 Sales enablement process

Another important part of understanding sales enablement is the total process cycle. Peterson et al. (2020) created a visual cycle of how sales enablement is performed (Figure 2).



### 2.2.4.1 Insight triangulation

The sales enablement's process starts with insights triangulation. This part of the sales enablement cycle starts with accessing different data points and extracting valuable information out of them (Peterson et al., 2020). This valuable data, if used correctly, can lead to competitive advantages. Smith, Wilson & Clark (2006) researched best-practices when it comes to generating these customer insights. One of their rules is to create a knowledge-based sharing culture. This is important in sales enablement, where making sure that sales representatives have the right information at the right timing is key (Albro, 2016). Secondly, there is a sales process assessment. This assessment makes sure that the sales approaches are in line with customer needs (Peterson et al., 2020). Linking back to the importance of marketing and sales alignment. With marketing responsible for creating customer insights and sales being the company's touchpoints for consumers, these two departments need to work together (Guenzi & Trolio, 2007; Keeling, 2020).

Lastly, there is a sales support assessment. There is a need for internal supporting activities to shape the sales processes (Peterson et al. 2020). Linking back to the importance of sales representatives training and overall support from different departments within the company (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2012).

#### 2.2.4.2 Enablement infrastructure

After insight triangulation, enablement infrastructure complements the sales enablement cycle.

Enablement infrastructure brings multiple resources, capabilities, activities and ideas together to create a central hub for helping out sales staff (Peterson et al., 2020).

The infrastructure is divided by Peterson et al. (2020) into two parts: sales conduit and technical structure.

The sales conduit is a collection of sales supporting processes. The technical structure also supports sales but focusses solely on the technological supporting tools (Peterson et al., 2020). These supporting tools can be linked back to the origins of sales enablement. Examples of overall sales support are SFA and CRM (Weddel & Hempeck, 1987; Chen & Popovich, 2003). Automated lead generation and other marketing automation tools like email management bring in technological advancements to elaborate the sales supporting systems (Duncan & Elkan, 2015; Peterson et al.; 2020).

#### 2.2.4.3 Sales support envelopment

Sales support envelopment completes the sales enablement cycle. This last part of the cycle consists of two parts: input orchestration and output appraisal.

Firstly, input orchestration explains the need for information management. The inputs received by the sales function require effective use. A clear structure is needed so that opportunities do not go to waste (Peterson et al., 2020). This concept can be linked to lean information management. Lean thinking tries to organize information in such a way that value is created for the end-consumer (Hicks, 2007). In this case, the sales department is the end-consumer. Sales representatives need to receive internal information in such a way that they can create value for their customers.

This brings us to the second part of sales support envelopment: output appraisal. This final task of the sales enablement cycle is about how the sales representatives bring the information to the customer. The way salespeople are interacting with their customers depends on how the firm can coordinate the above mentioned cross-functional inputs (Peterson et al., 2020).

## 2.2.5 Organizational coordination of information

In the current frameworks of sales enablement, it is clear that information coordination plays an important role. Because of sales enablement's overarching character, a lot of information is shared between departments and especially towards the sales team (Rangarajan et al., 2020; Peterson et al., 2020). Information gets shared through information systems (IS). These IS support organizational goals and activities at every level. The reasons for why the coordination of these IS is necessary is threefold (Lederer & Mendelow, 1989).

1. The coordination of IS assures the development of the most critical applications to the company (Lederer & Mendelow, 1989).
2. Without this coordination, IS runs the risk of underperformance due to unexpected changes (Lederer & Mendelow, 1989). This is especially the case for both the marketing and sales department, who are under consistent pressures from the ever-changing consumer market (Jones, Brown, Zoltners, & Weitz, 1991; Rouziès et al., 2005).
3. Completed projects might have limited values due to the lack of fit with overall business objectives (Lederer & Mendelow, 1989). Without sales enablement, this is also the case. Due to the lack of coordination, marketing and sales efforts might not use their full potential (Rangarajan et al., 2020).

## 2.3 Problem

Knowing the above-mentioned concepts, it becomes clear that there is still a significant amount unknown about what sales enablement is and how companies should implement it. When sales enablement's three Ps are wrongly realized, companies could be missing out on potential gains (Rangarajan et al., 2020).

The same goes for the tasks mentioned in the sales enablement cycle. When these are not well-coordinated, opportunities for sales optimization could be missed (Peterson et al., 2020).

The first problem related to sales enablement is the lack of academic literature. Usually, knowledge follows a top-down stream. This way academics can bring important subjects to companies, who can then implement it into reality. But because there is still little known about sales enablement, sales academics are not able to bring this kind of information into reality (Rangarajan et al., 2020).

Secondly, companies are struggling with a large amount of data generated by automated marketing tools. With the rise of practices like big data, databases have grown exponentially (Chen, Mao, & Liu, 2014).

Companies need to filter out redundant data and organize useful information in such a way that creates synergies (Dugan & Foucault, 2018; Hicks, 2007). That is what sales enablement is all about. Creating an overarching structure of multiple departments and coordinating this useful information towards the salespeople in a structured way (Rangarajan et al., 2020).

## 2.4 Research questions

Based on the above-mentioned literature and problem statement, the following research questions can be composed:

1. What is the current state of inter-departmental information coordination towards the sales team?
  - 1.1 What are the bottlenecks of information coordination towards the sales team?
2. How did the covid-19 pandemic affect information coordination towards the sales team?

## 2.5 Relevance

### **Managerial relevance:**

Sales enablement results in a constant way of improving the sales function. One could suggest that because of the rapidly changing market environments, sales enablement will become a necessity. Here are a few examples of possible market changes that could be dealt with by implementing sales enablement:

Firstly, the rise of new operating principles like lean operations, make it necessary for the sales department to adapt. This lean thinking process creates a need for specific data filtering as well as organizing data in such a way, it can create competitive advantages. Sales enablement could be a way to comply with these new needs. Since the functioning of the sales department should be more efficient when sales enablement is implemented. Sales departments could match the rules of lean operations without diminishing quality (Piercy & Rich, 2009).

Secondly, customers today are overwhelmed by choice. It is harder to make decisions and that shows in the analytics. People involved in a decision-making process have risen from 5,4 to 6,8 between 2015 and 2017 in Business-to-business (B2B) solutions. (Toman, Adamson, & Gomez, 2017) When applying sales enablement as a strategy, you make sure that sales staff has the right information and tools at the right timing. This data has to be coordinated in such a way, it becomes clear for the sales representative how to handle a specific client (Peterson et al., 2020). Making it possible to facilitate the decisions and lower the need for that many people to be involved.

Thirdly, research by Rouziès et al. (2005) has shown that managers want better integration between marketing and sales departments. The reason for this is the increasingly dynamic and competitive environment numerous companies find themselves in today. A possible solution for this could be applying some sales enablement dynamics into corporate strategy. This makes sure that the processes and performance of both departments are aligned, resulting in better collaboration (Guenzi & Troilo, 2007).

Fourthly, whilst earlier strategic management was based on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm. Which viewed the performance of companies in such a way that it was based on market imperfections. (McGahan & Porter, 1997) A new wave of strategical thinking emerged, called the resource-based view (RBV). This dived deeper into trying to optimize firm-specific resources, instead of looking at market imperfections to evaluate performance. (Morgan, 2020) This new wave of performance grading raises the importance of sales enablement. A strategy which has the coordination of intrafirm resources at the core of its' functionalities. Sales enablement could be at the core of creating a sustainable advantage that is not easily duplicated by competitors. (Barney, 1991)

**Academic relevance:**

Lastly, another reason for this research is the lack of previous academic literature about the subject of sales enablement. Rangarajan et al. (2020) and Peterson et al. (2020) make this clear in their research. Whilst they developed the core fundamentals of sales enablement. The separate processes of the sales enablement cycle, as well as the core elements of sales enablement, still need some deeper information to create a greater understanding of sales enablement. By focussing on the overarching characteristic of sales enablement, future research will be able to explore this research's outcomes when it comes to the separate elements of sales enablement.

## 3. Methodology

### 3.1 Synopsis

For the execution of this research, a method of in-depth semi-structured interviews with professionals was used. The reason for this is the lack of research about the subject of sales enablement which means there is no research available to base these interview questions on. The goal of this research is to lay a foundation for future research to go more in-depth about the subject of information coordination within a sales enablement framework. Another reason for using this method of in-depth interviews is that these interviews will allow asking more company-specific questions on certain topics. The extra information found, could inspire others for future research or possibly give more detailed insights into sales enablement activities for this research (Creswell, 2014). This type of non-numerical data will help understand the functionalities of sales enablement in an actual business environment and it will represent experts' perceptions on sales enablement activities in a natural setting (Punch, 2014; S.J, C.J., 2016).

Because of the covid-19 pandemic, most of the interviews were executed online using Microsoft teams or Skype. There were a few participants (participant 8, 14 & 19) who suggested to organise the interview in their office under the measures of social distancing while wearing a mask.

## 3.2 Interview pool

To start this research, it was necessary to find the right people in a company to interview about the execution of sales enablement activities. Due to the fact that sales enablement does not have a fixed department, it was not always just a matter of asking sales or marketing professionals (Rangarajan et al., 2020). By explaining the goal of this research in an email or a phone call to touch upon whether the person was qualified to give insights on the subject, it was possible to find the right participants. In the end, it turned out that most of the interviews were completed by sales professionals.

Conducting interviews with one professional from a company lead twice to a second interview with another professional within the same company (company A & I). Due to the fact that sometimes one person was not enough to create a full picture of how the company dealt with information sharing towards sales representatives. Therefore, explaining why 21 interviews were conducted with 19 unique companies.

When it comes to industry, a wide range of different industries were interviewed. As this might affect the way sales enablement is organised and will in the end give a broader picture of sales enablement. Out of respect for the privacy of the participants, the personal names and company names are not used during this research. Similarly, to the qualitative research by Rangarajan et al. (2020), only the person's position and industry will be used to process the results. The list of participants can be found in table 2 below.

| Nr.                          | Position                                    | Pronoun | Company   | Industry                  | Amount of sales representatives |
|------------------------------|---------------------------------------------|---------|-----------|---------------------------|---------------------------------|
| 1                            | Global brand manager                        | She/her | Company A | Confectionary             | 6                               |
| 2                            | Marketing director                          | She/her | Company B | Pharmaceuticals           | 120                             |
| 3                            | Sales enablement specialist                 | He/him  | Company C | Sales enablement software | Not applicable                  |
| 4                            | Sales manager – field retail                | He/him  | Company A | Confectionary             | 16                              |
| 5                            | Sales director                              | He/him  | Company D | Pharmaceuticals           | 6                               |
| 6                            | Business manager                            | He/him  | Company E | Financial institution     | 50                              |
| 7                            | Sales director                              | He/him  | Company F | Power & heating           | 4                               |
| 8                            | CEO / sales consultant                      | He/him  | Company G | Pharmaceuticals           | Not mentioned                   |
| 9                            | Sales director                              | He/him  | Company H | Decorations               | Not mentioned                   |
| 10                           | Product specialist                          | She/her | Company I | Pharmaceuticals           | 16                              |
| 11                           | CEO / sales                                 | He/him  | Company J | Animal feed               | 4                               |
| 12                           | Field sales manager                         | He/him  | Company K | Meat processing           | 8                               |
| 13                           | Commercial & operational excellence manager | He/him  | Company L | Medical devices           | 60                              |
| 14                           | Sales representative                        | He/him  | Company M | Automobile                | 10                              |
| 15                           | Vice president                              | He/him  | Company N | Sales enablement software | Not applicabel                  |
| 16                           | Sales manager – health care                 | He/him  | Company O | Health care               | Not mentioned                   |
| 17                           | Digital marketing manager                   | She/her | Company I | Pharmaceuticals           | 16                              |
| 18                           | Sales director                              | She/her | Company P | Raw materials             | 3                               |
| 19                           | Sales director / CEO                        | He/him  | Company Q | Meat processing           | Not mentioned                   |
| 20                           | Sales manager                               | He/him  | Company R | Food distribution         | 20                              |
| 21                           | Sales & export director                     | He/him  | Company S | Coffins                   | 4                               |
| <b>Table 2: Participants</b> |                                             |         |           |                           |                                 |

The way these people were collected was by email, phone or LinkedIn. Email and phone were mainly used for potential participants that were already a part of my network. By contacting people from my personal network, I was able to gather nine participants out of 26 people who were contacted. For some participants, snowball sampling was used (Biernacki & Waldorf, 1981). This resulted in participants referring me to other participants. Through this snowball sampling, I was able to gather seven participants. Lastly, LinkedIn was used for expanding this participant pool. A LinkedIn post with 2.500 impressions resulted in six people showing interest in taking these interviews of which four were actually interviewed. Direct messages were sent on LinkedIn to get in touch with people from specific companies, namely someone responsible for a sales enablement platform. Through these direct messages, one participant was interviewed out of the two messages that were sent.

### 3.3 Interview questions

To research how information was passed on towards the sales department a list of twelve questions was constructed. Every interview started with the question of whether the participants already knew sales enablement and if they could explain it. Afterwards the interview questions were organised into three parts. The first part asked about how and what information is currently shared with sales representatives. By doing so, an overview of the sales structure was created. Based on these answers, participants were asked to evaluate their system. Lastly, the impact of the current covid-19 pandemic was questioned. The list of fixed questions can be found in table 3.

| Number                              | Question                                                                                                                          |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                   | Do you know sales enablement? If so, could you explain it to me?                                                                  |
| <b>Sales Structure</b>              |                                                                                                                                   |
| 2                                   | What kind of information is currently shared with your sales representatives?                                                     |
| 3                                   | How is information structured within your company?                                                                                |
| 4                                   | How can salespeople access the above-mentioned information?                                                                       |
| 5                                   | What technologies are currently used to share information?                                                                        |
| 6                                   | When do salespeople access this information?                                                                                      |
| <b>Evaluation</b>                   |                                                                                                                                   |
| 7                                   | What are the latest optimizations you made to optimize the spread of this information?                                            |
| 8                                   | Do you know any other systems to share information, then the one you are using?<br>If so, could you give me your opinion on them? |
| 9                                   | What parts of your information sharing system is in need of improvement?                                                          |
| <b>Covid-19 impact</b>              |                                                                                                                                   |
| 10                                  | How did the pandemic affect the way you informed your sales representatives?                                                      |
| 11                                  | What kind of changes would you like to stick around for the long term?                                                            |
| 12                                  | What kind of changes, due to the pandemic, do you expect to disappear in the long run?                                            |
| <b>Table 3: Interview questions</b> |                                                                                                                                   |

Some questions were added during the interviews, as a way to understand the answers better. Questions were sometimes formulated differently to suit the participants better. Especially during the interviews with sales enablement platforms, the questions were altered to give an explanation on the topics instead of what they are actually doing as a company.

### 3.4 Interview analysis

Nvivo 12 was used to analyse the interview answers and organise them. By organising the answers or parts of them an analysis was created which can be found in the following part of this research. Nineteen out of the 21 interviews were conducted in Dutch. These interviews were also transcribed and analysed in Dutch. The observations were then translated in English for the analysis.

## 4. Analysis

### 4.1 Sales enablement knowledge

Every interview started by asking the participants whether they knew the term sales enablement and if they could explain it. While Rangarajan et al. (2020) talk about academics not exploring the concept of sales enablement enough and therefore sales experts do not either. It became clear during the interviews that companies do not know the term sales enablement most of the time. This confirms the need for more education on the concept from an academic point of view, so that knowledge can triple down to these experts. If you leave out the sales enablement platforms, who obviously know what sales enablement is about, only five out of nineteen participants knew the term sales enablement. While these participants understood the concept, not many were certain of their answer. Again showing the need for better education on the term. A quote by the vice president of a sales enablement platform represents this observation on companies' knowledge of the term sales enablement:

*“Many companies do not know what the hell it (sales enablement) is... they understand that they need to help get their sellers more efficient. They are trying to solve these problems, but they just do not know what it (sales enablement) is...”*

*- Participant 15 (Vice president, Sales enablement software provider)*

Even though many companies do not know what sales enablement is about. Some companies did know the concept and were able to share their understanding of the term. The elements in table 4 were mentioned by the people who did know about sales enablement:

| Participant number                                                       | Knowledge of sales enablement                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participant 2<br>(Marketing director,<br>Pharmaceuticals)                | It is everything that helps out the sales team to operate more efficiently. This could be tools, processes, software or anything else that promotes the efficiency of salespeople.            |
| Participant 3<br>(Sales enablement expert, sales<br>enablement software) | Sales enablement has three parts. The first one is making sure sales reps easily find their presentations. Secondly, it consists of coaching. Thirdly, it is about conversation intelligence. |
| Participant 9<br>(Sales director, decorations)                           | It is enabling sales by supporting them and making sure they can do their work.                                                                                                               |
| Participant 10<br>(Product specialist,<br>Pharmaceuticals)               | Making sure your sales reps can go on the road and sell well.                                                                                                                                 |
| Participant 15<br>(Vice president, sales enablement<br>software)         | It is about making sure that any sales-type role has the information they need to help a customer or prospect.                                                                                |
| Participant 17<br>(Digital marketing manager,<br>Pharmaceuticals)        | The tools or platform that helps salespeople to perform better with their interaction and follow-up with their customers.                                                                     |
| Participant 20<br>(Sales manager, Food distribution)                     | It is the way information gets organised and structured towards your sales team.                                                                                                              |
| <b>Table 4:</b> Participant's perception of sales enablement.            |                                                                                                                                                                                               |

When looking at these participants, they either work in the sales enablement software field (participant 3 & 15), use a sales enablement platform (participant 10 & 17) or are considering a platform like this (participant 2 & 9 & 20). Next to the definitions of participant 2 (Marketing director, pharmaceuticals) and both sales enablement experts, the definitions were explained quite vaguely. They do not give any details on what sales enablement consists of, they solely know that sales enablement optimizes the sales team's activities. When taking a closer look at the answers of both participants 2 and 3, the three Ps of sales enablement by Rangarajan et al. (2020) are recognizable.

Next to the elements given in the table above, an analogy of what sales enablement is all about was given by participant 3 (Sales enablement expert, sales enablement software): "Sales enablement is like a control tower. At an airport, you have this tower that tells who is allowed to land. Sales enablement is more or less the same. There is a lot of input and you have to find a good way to structure it."

It is also remarkable that most of the companies who knew and use or want to use sales enablement platforms are pharmaceutical companies in this sample. This is no coincidence. During the interview with one of the sales enablement software companies (participant 3: sales enablement expert, sales enablement software), he mentioned that they are most active in the fields of technologies, medical devices, manufacturing and chemicals. The participant's reason, for these industries to invest in sales enablement platforms, was the use of more content due to the complexity of the products. Another reason, mentioned by the other sales enablement software company (participant 15: Vice president, sales enablement software), was the presence of low-profit margins in certain industries. The way this participant explained his reasoning behind this, was the need for companies to become more efficient in low-profit industries, linking sales enablement with lean operations (Piercy & Rich, 2009). Therefore, companies with low-profit margins are looking for ways to make their sellers smarter. Based on a list of most profitable industries, where pharmaceuticals score 34<sup>th</sup> place, this participant's statement is not accurate in the results of this research (Top 300: meest winstgevende branches, 2018). Another answer that should be taken into consideration when it comes to the costs of sales enablement platforms is by participant 7 (Sales director, Power & heating industry). He mentioned that he was looking into implementing a sales enablement platform a couple of years ago. Because the platform subscription was quite expensive, he did not choose to use it. Participant 13 (Commercial & operational excellence manager, medical device industry) also agreed on this and called sales enablement platforms something which is "nice to have". These reasonings could lead to an opposite effect than the one participant 15 (Vice president, sales enablement software) mentioned. Because of the high subscription prices, companies with higher profit margins might be the ones considering these sales enablement platforms. While low-profit industries, which could benefit from it more, are not investing in these platforms. By raising the awareness and knowledge behind sales enablement, this effect could be countered. Participant 15 expressed his concerns about this by explaining the need for more sales enablement knowledge as well as a more visible value for companies to invest in sales enablement systems. Sales enablement platforms will only succeed if companies see the value of it.

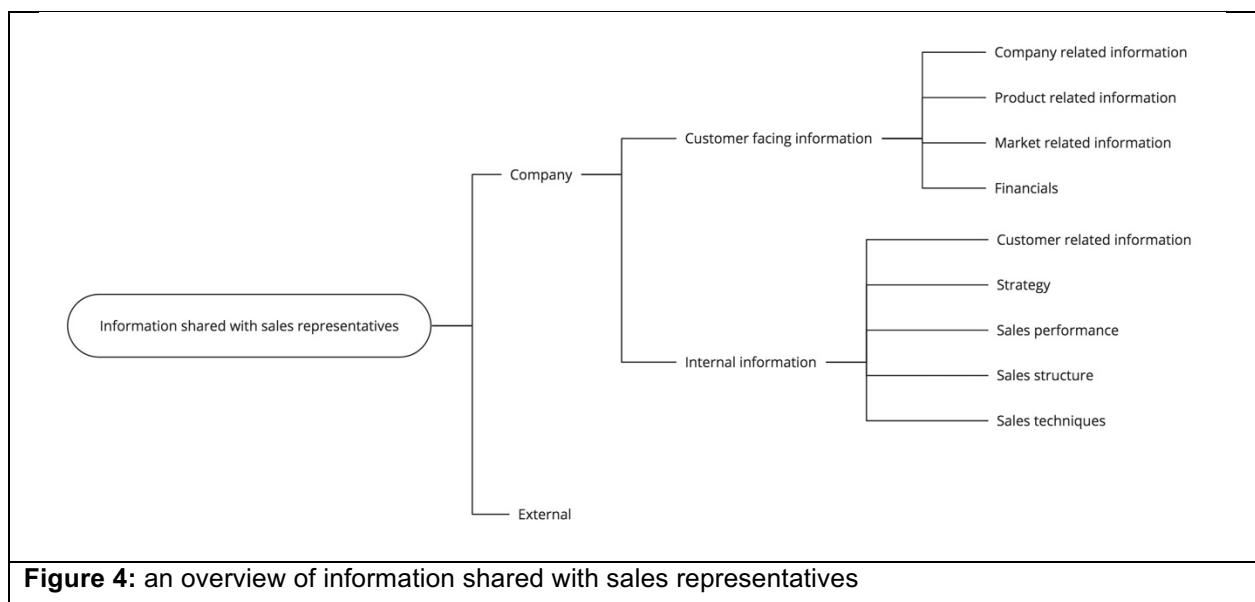
Considering sales enablement platforms as a tool to perform sales enablement activities does not mean that companies are unable to perform sales enablement activities without such a platform. Participant 15 (Vice president, sales enablement software) therefore criticizes the third P of performance in Rangarajan's framework (Rangarajan et al., 2020). While technologies are useful, the need for advanced technologies differs by the size of the sales team and industry. This also became clear in the interviews and will be further discussed in the next paragraph about the tools used to enable sales. As having a sales enablement platform might be useful to organise, it is not always required to perform sales enablement activities.

A way that sales enablement platforms are trying to evolve is by switching towards revenue enablement. Both of the platforms who participated in this research mentioned this as the next step in sales enablement. Revenue enablement is about more than just supporting the sales team. It is using these sales enablement methods and implementing them across all customer-facing roles (participant 3 & 15). By doing so, you enable the whole process from the zero moment of truth until the point your customer leaves the company (The zero moment of truth macro study , 2011). Through this shift in enablement, companies try to enhance the customer lifetime value by optimizing every customer interaction (Berger & Nasr, 1998).

## 4.2 Current sales enabling activities

### 4.2.1 Information types

In this second part of the analysis, the main research question “What is the current state of inter-departmental information coordination towards the sales team?” will be touched upon. An overview is created of what information is currently shared with companies’ sales teams and how. Based on the interview questions on ‘sales structure’ and ‘evaluation’ (table 3) answers were categorized to explain how companies inform their sales representatives and what the information is. By organising the answers in specific categories and order, a framework was created of the different information types that are currently shared with sales representatives. In figure 4, a visual overview will be given of what information sales representatives receive.



#### 4.2.1.1 The source of the information: External versus Company

The first division made in terms of information types is based on the source. Information could either come from the salespeople's company or externally and flow towards salespeople.

##### 4.2.1.1.1 External

The first category of information is external information. This comes directly from the customer or prospects themselves. There is no interaction from the sales team's own company in between the customer and the sales representative. This information could be used for customer segmentation and is mostly based on observations from the salespeople themselves.

Participant 8 (CEO / sales consultant, pharmaceuticals) trained his salespeople on observing the environment of where a doctor works. An example he gave was the following: "We made our sales representatives look at the type of magazines and house architecture. They had to look at doctor's waiting rooms whether it was design furniture or not. If there are medical magazines, then you had a big chance that the doctor fell under the category, which we call, a civil engineer. It is the type of person who likes to know the details of our products." By observing this information well, the sales representatives could prepare themselves for the upcoming customer interaction. They also had to test whether their predictions were right during the conversations with their clients by asking specific questions. This information was then stored and created a foundation for future sales conversations with that specific client. This information was also regularly checked to see if the client did not change segments.

These types of observations as a source of information is also recognizable in other industries. Therefore, participant 14 (sales representative, automobile industry) always look at the car people arrive in. Based on this information he was able to adapt his sales talk with his client. Participant 14 gave the following example: "If we see a client arriving with an Audi A3, then you might recognize at the age whether they would like a car that sits a little higher."

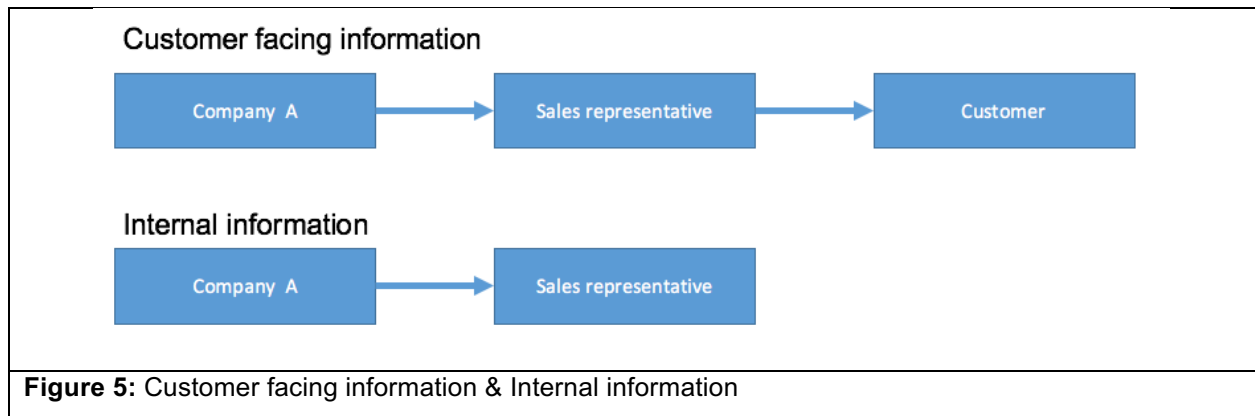
Participant 6 (Business manager, financial institution) also divides its customers into segments based on questions asked during the sales conversation. Based on these answers, clients are either segmented into relation, information or maintenance clients. Based on these segments, the clients will receive a specific treatment from the representative to give them what they want.

##### 4.2.1.1.2 Company

The information that comes from the company is where sales enablement will be most important due to the control a company has over this. The information is generated by different departments and guided towards sales by a range of tools.

#### 4.2.1.2 Company information's target: Customers versus Salespeople

When it comes to company generated information, two information groups are created based on the receiver. It could either be customer-facing information that flows through the sales department towards the customers or internal information that ends at the sales representatives (Figure 5).



##### 4.2.1.2.1 Customer facing information

Customer-facing information is the information that is used by the sales representatives to share with their prospects or customers. Based on the interviews, four categories of information were mentioned: company-related information, product-related information, market-related information and financials.

### A. Company related information

Company related information is what a sales representative will share with his or her client. It gives clients an overview of what the company is about, so they know who they are dealing with. Participant 11 (CEO/Sales, animal feed) informed sales about company-related information by organising a six-month training. During this training, salespeople had to follow every step of the production process. By learning salespeople these internal processes of the company, they can answer the questions from clients much better when they come.

Participant 18 (Sales director, raw materials) also informs their clients about the company's mission and vision through their sales team. Due to a shift in their industry towards sustainable production, clients want to know more about what the company's efforts are towards creating a more sustainable product. Table 5 gives an overview of what the participants mentioned about company information that flows through the sales department.

| Participant                                                     | Company related information            |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 3                                                               | Business-template                      |
| 11                                                              | Production processes                   |
| 12                                                              | One-pages, video's about the company   |
| 13                                                              | Business information, company projects |
| 18                                                              | The company's mission and vision       |
| 21                                                              | Manufacturing process                  |
| <b>Table 5:</b> Interview answers – company related information |                                        |

### B. Product related information

Product or service related information is the biggest chunk of information that gets shared with their clients. It was mentioned by every participant during the interviews. A sales representative needs to be an expert in his field, especially in today's market where consumers and businesses are becoming increasingly better informed due to the internet (Purcell & Rainie, 2014). Participant 14 (Sales representative, automobile) felt this in the automobile industry. He explained as follows: "It has been proven that most people research a specific car for six hours before entering a showroom to see the car... this results in fewer showroom visits and fewer chances for me to persuade them... Whilst previously, people might visit the showroom three times before deciding on buying a car." In other industries, like the pharmaceutical industry, this always has been the case. Participant 2 (Marketing director, pharmaceuticals) therefore explains the following: "sales representatives visit doctors and as you know they are very critical. They do not have much time and are scientifically very well educated. That is why sales representatives need to fully understand the content before presenting it to them." Table 6 will give an overview of what was mentioned about product-related information during the interviews.

| Participant                                                     | Product related information                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                               | Visuals, stylebook, in-store materials, launch movies, commercials, images of the products                                      |
| 2                                                               | Marketing materials (7 molecules every cycle)                                                                                   |
| 3                                                               | Slide-decks, pdf-documents, video's, pricing & virtual reality experiences                                                      |
| 4                                                               | Product information, new product developments, comparisons to competitors                                                       |
| 5                                                               | Product specifications, indications                                                                                             |
| 6                                                               | Information about financial products                                                                                            |
| 7                                                               | Product information, stock, commercial video's, instruction video's, installation video's                                       |
| 8                                                               | The science behind the product, marketing material (5 molecules every cycle), masterfile with studies and technical information |
| 9                                                               | Innovations, product optimizations, store concepts, marketing materials, digital experience, webinar                            |
| 10                                                              | Visual aid, case reports, literature, testimonials                                                                              |
| 11                                                              | Product information, nutritional background information, new innovations                                                        |
| 12                                                              | Product information                                                                                                             |
| 13                                                              | Product information, reference list                                                                                             |
| 14                                                              | Car presentation, competing models                                                                                              |
| 15                                                              | Sales asset management                                                                                                          |
| 16                                                              | Product database                                                                                                                |
| 17                                                              | Basic medical knowledge, marketing materials                                                                                    |
| 18                                                              | Product knowledge                                                                                                               |
| 19                                                              | Innovations, capabilities for customized products, new products, recipes, product portfolio                                     |
| 20                                                              | Range of products, new products, marketing information                                                                          |
| 21                                                              | Range of products, ecological aspects of the product, product knowledge                                                         |
| <b>Table 6:</b> Interview answers - product related information |                                                                                                                                 |

### C. Market related information

Market related information is the information gathered by the company of the sales representative on how the market evolves. Whilst a part of this information is kept internally, some information is useful to share with clients, for example, legislation (participant 11: CEO/Sales, Animal feed). With this information, sales representatives can guide their clients towards buying their products. Table 7 gives an overview of what was mentioned about this information category during the interviews.

| Participant                                                    | Market related information                                                         |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 5                                                              | Country specific information and reimbursements of our products                    |
| 8                                                              | The general cost of a patient in today's market                                    |
| 11                                                             | Market information, legislation                                                    |
| 18                                                             | Competitor movements                                                               |
| 20                                                             | Market information, market studies, competitor overview, added value on the market |
| 21                                                             | Overview of the market value, average market price, how the funeral industry works |
| <b>Table 7:</b> Interview answers – market related information |                                                                                    |

### D. Financials

Financials are the financial information shared between the sales representative and the customer. This ranges from general promotions in the beginning of the customer life cycle until invoices after purchases. These get shared through the sales representatives and can influence the customers' behaviour. Some companies, like participant 20 (Sales manager, food distribution), had specific conditions based on client segmentation. They organise their clients based on weekly spendings and give them offers based on what category the client falls into.

| Participant                                    | Financials                             |
|------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 3                                              | Pricing                                |
| 4                                              | Promotions                             |
| 7                                              | Invoices, crediting                    |
| 8                                              | The financial costs of a patient       |
| 9                                              | Prices, conditions, profit margins     |
| 14                                             | Offers, financing, maintenance costs   |
| 20                                             | Conditions based on the type of client |
| <b>Table 8:</b> Interview answers - financials |                                        |

#### 4.2.1.2.2 Internal information

Internal information is the information provided by the company and is meant to stay within the company. By providing this information to salespeople they can leverage this within their customer interactions without explicitly sharing this information. This category is divided into six information types that are explained below.

##### **A. Customer related information**

*- Mentioned by participants: 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 19 & 20*

Customer-related information is all the internal information that is related to the client. This information could be based on a lead (participant 9, 13, 14), previous interactions with a client (participant 11, 12, 16, 18), contact information (6, 7, 16, 18, 19), customer analysis (19, 20) or other sources for client information. This information is often checked before another interaction with a client to remind the sales representative about the client he or she is about to interact with.

##### **B. Strategy**

*- Mentioned by participants: 2, 3, 5, 7, 9, 13, 19 & 21*

Strategic information is what gives the sales representatives a direction. By informing them about the strategy or plans, they absorb this information to head in the desired direction.

Future plans were mentioned by participant 13 (Commercial & operational excellence manager, medical devices) and 19 (Sales director / CEO, meat processing). By communicating this towards their sales representatives they informed them about what is coming up as well as get feedback from them.

Participant 7 (Sales director, power & heating) noticed a new market emerging for their products. He taught his salespeople how to interact with these specific clients and by doing so, he gave them a direction to expand into the new market.

When it comes to strategy, there are some restrictions. Participant 4 (Sales manager, confectionary) therefore limits the future strategy shared in time, to make sure that no information is leaked prematurely.

##### **C. Sales performance**

*- Mentioned by participants: 2, 3, 5, 8, 9, 12, 13, 16 & 19*

Sales performance is all about how the sales team performed during a specific period. This gives sales representatives an overview of their KPIs and other market statistics. Based on this information, they can know how well or bad they did. This information could lead to either changing sales representatives' behaviour or by sharing best practices with others.

#### **D. Sales structure**

*- Mentioned by participants: 2, 11, 14, 17 & 19*

Sales structures are the processes organised by the company. By organising the company's sales teams and explaining the structure to sales representatives, they know who to talk to or where to get the information needed when necessary. Participant 2 (Marketing director, pharmaceuticals) calls it a 'clear cascading system'. She explains the use of this system as following: "There is a clear cascading system. Sales representatives know very well wherefore they can get in touch with a regional sales manager or the marketing team. By doing so, there is a clear flow and process to let the information flow well." Participant 9 explained it as "talking in the same language."

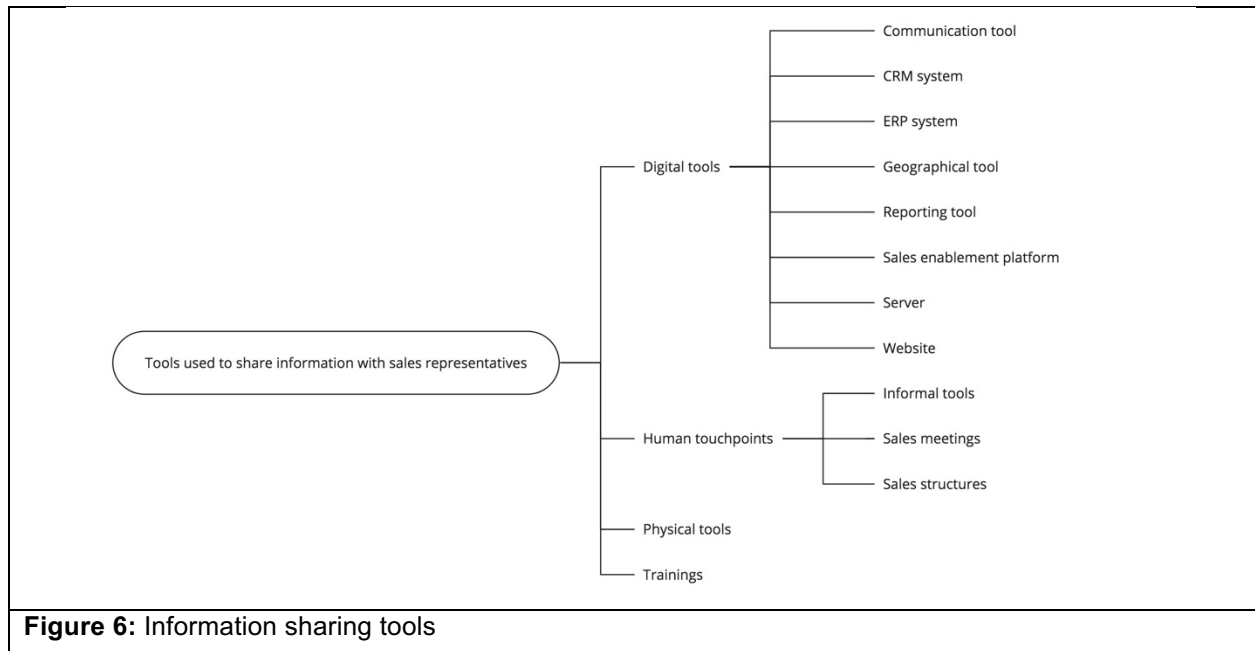
#### **E. Sales techniques**

*- Mentioned by participants: 1, 2, 5, 6, 11, 12, 17, 18 & 19*

Sales techniques are taught to sales representatives to introduce new selling techniques that are more effective or create another perspective. Participants 2, 5, 12, 16 and 17 organised this through roleplays. Through these roleplays, sales representatives interact with each other and learn from each other's techniques. Other companies also give training sessions on these sales techniques through specific training programs, this could either be organised internally (participant 11, 16, 17) or externally (participant 18). Participant 20 (Sales director/CEO, meat processing) does not do this. Due to their strategy of only recruiting people with previous sales experience, they believe each sales representative has his or her own techniques and way of working. They should not be taught on these new sales techniques. These answers create a real-life observation of what was discussed in paragraph '2.2.1 People'. Companies need to find the balance between hiring experienced salespeople and hiring newcomers who they have to teach along the way (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2012).

## 4.2.2 Information sharing tools

Now that an overview is created of the types of shared information with sales representatives, an overview of how this information is shared will be discussed. Based on the interview answers, a couple of tool categories were organised and visualised in figure 6.



#### 4.2.2.1 Digital tools

The largest portion of tools mentioned by the participants were digital tools. These digital tools consist of software and could be accessible on any device. These tools are positioned within the enablement infrastructure from the sales enablement cycle created by Peterson et al. (2020) in figure 3. The range of digital tools mentioned during the interviews is explained below. In this part of the analysis, the sub-question “What are the bottlenecks of information coordination towards the sales team?” will be answered in the form of critique on the tools mentioned by the participants.

##### **A. Communication tool**

*- Mentioned by participants: 2 & 8*

Participant 2 (Marketing director, pharmaceuticals) had a dedicated tool for salespeople to interact with marketing. This system is called ‘mappy’. This communication tool was used by salespeople to ask questions directly to the marketing team. This system then automatically directed the question asked to the right person needed to answer the question. By using such a system, they did not lose valuable information in email inboxes. If specific questions occurred several times, marketing made sure to send out a newsletter with a solution to the problem. It does have to be said, that this company has 120 sales representatives. Therefore, a lot more questions are generated compared to a smaller sales team, like many other companies in this research had, which made this system more necessary.

Participant 8 (CEO / Sales consultant, pharmaceuticals) also recognized the importance of questions asked by sales representatives. Therefore, he made a system where sales representatives could email people from marketing or other departments. If the email would have kept left unanswered, it would get automatically send through to the person above in the company’s hierarchy. Because of this system, no email got left unanswered for longer than a week.

By using these information tools, information that would previously be shared in an informal setting, can now be better organized and put into a formal setting. This should optimize the process in terms of quality and quantity.

## B. CRM-system

- Mentioned by participants: 5, 7, 8, 9, 11, 12 & 16

Many of the interviewed companies for this research had a CRM-tool. It was explicitly mentioned by 8 different participants during their interview. This tool is used to store **customer-related information** (Chen & Popovich, 2003). As will become clear in the following answers from the interviews, CRM-systems are often set up differently and tend to have different features depending on what system is used.

Participant 7 (Sales director, power & heating) explained that there are two ways of setting up a CRM-tool as following: "Many CRM systems are either customer- or project-based. We have one that can combine the two... Customer-based CRM-systems have the history of a client, contact information and their products... If you are dealing with projects, you could be interacting with multiple clients for one project. Therefore, it is useful to organise your client information in projects as well." Company H (decorations) also mentioned these two ways of structuring customer-related data in their system. While this hybrid form mentioned by participant 7 (Sales director, power & heating) is probably natural to the power & heating industry and other construction industries. The division of projects- and client-based CRM-systems is useful to implement. By choosing one or the other, companies can create the best overview for their sales representatives to easily navigate through the data. It is the company that has to decide which direction they want to head in or if they would also want to use a hybrid model.

Participant 5 (Sales director, pharmaceuticals) used their CRM-system as a way to analyse performances. Based on sales numbers, the amount of brochures handed out and active topics in specific target groups they create overviews of sales representatives' performances. All this information could be pulled out of the system and be the foundation for new information or to optimize current information shared with the sales representatives. Participant 12 (Field sales manager, meat processing) also uses this feature. None the less, CRM-tools still have the core functionality of sharing client related information with sales representatives. Participant 12 (Field sales manager, meat processing) mentioned that 95 percent of the system is used to inform sales representatives, while only 5 percent is used to draw information out of the system. Participant 9 (Sales director, decorations) also stores the leads generated through online lead generation on this CRM system.

There is a requirement for this tool to be effective, namely interaction from the salespeople themselves. Participant 9 (Sales director, decorations) notices that in the different countries, in which they have sales teams, that the CRM-tool is differently used and valued. Therefore, affecting the value of the CRM-system. Participant 5 also mentioned that the full potential of the system is not being used yet.

### C. ERP-system

- *Mentioned by participants: 7, 9, 20 & 21*

An Enterprise Resource Planning system (ERP) was also put available in some companies. Due to the broad nature of this system, different kinds of information can be shared. If the answers are accumulated from the interviews by participants 7, 9, 20 and 21, it becomes clear that ERP-systems are used for all **customer-facing information, customer-related information and sales performances**.

Participant 13 (Commercial & operational excellence manager, medical devices) on the other hand deliberately does not grant access to their ERP-system, to the sales representatives.

### D. Geographical tool

- *Mentioned by participants: 12*

Participant 12's (Field sales manager, meat processing) latest optimization was implementing a geographical tool. Salespeople could use this tool to find specific **customer-related information** like which customers are nearby, their visiting frequencies and opening hours. By implementing such a tool, the company can make sure they lower the amount of time spent in the car driving from client to client. Participant 4 (Sales manager, Confectionary) mentioned this result as a goal for 2021. Due to the cost and value of salespeople, which gets questioned from time to time, he wants them to be as efficient as possible. Sales representatives need to spend more time with their clients instead of on the road.

### E. Reporting tool

- *Mentioned by participants: 4, 5, 9 & 13.*

While some companies can send sales reports from their ERP-system, others use a specific reporting tool. This tool gives sales representatives an overview of their own and the company's **sales performance**. The way that this system is used, depends on the company. Participant 5 (Sales director, pharmaceuticals) therefore creates evaluation sheets that get filled in by clients. This input is then analysed and reported to the sales representatives. Participant 4 (Sales manager, confectionary) and 9 (Sales director, decorations) on the other hand, have a reporting tool to get specific graphs and statistics on how many sales were generated during a specific period. Lastly, participant 13 (Commercial & operational excellence manager, medical devices) has a system of automated emails sending out daily reports on sales performances.

## **F. Sales enablement platform**

- Mentioned by participants: 5, 10, 14 & 17

- Provided by participants: 3 & 15

Sales enablement platforms are mainly used for **product-related information** sharing by participants 5, 10, 14 & 17. Participant 10 (Product specialist, pharmaceuticals) can share visual aids, case reports, brochures, literature, testimonials and so on. Participant 14 (Sales representative, automobile) uses a sales enablement platform during special events. Due to the number of people at the event, they have to inform the consumer quite quickly to make time for other prospects on the event. Participant 2 (Marketing director, pharmaceuticals) mentioned that this platform was in their pipeline. She was excited about the interactive functionalities given to the sales representative. It will also be a cost-saving decision because they already have interactive presentations which they have to program and pay per presentation.

Whilst these platforms are currently mainly used for product-related information, it became clear during the interviews with both the sales enablement platforms that they have much more to offer than interactive tools to share product-related information. For participant 3 (Sales enablement specials, sales enablement software) sharing this content is only one part of their framework. They also have a coaching part as well as the conversation intelligence part. Trying to cover every P from the three P's framework on sales enablement by Rangarajan et al. (2020).

In the coaching part, sales supervisors can present training courses. While this is done digitally, some participants are hesitant to coaching sales representatives in this way. Participant 21 (Sales & export director, coffins) expresses this with the following statement: "Working with sales representatives from a distance is impossible. You need to see each other and have face to face conversations." As will become clear in the training tool to inform sales representatives, roleplays are a widely used medium to train sales representatives. The question has to be asked whether this is digitally possible or not. Participant 15 (Vice president, sales enablement software) therefore expresses the following: "Video coaching platforms do a nice job of allowing roleplays to take place. But in my opinion, none of them has come to that point where it is the same as humans sitting face to face with each other. I feel that once we start to see technologies like Oculus (Virtual Reality) becoming really mainstream, there will be no reason for sellers to be in the same room anymore."

When it comes to the conversation intelligence part of participant 3's software, companies can analyse sales interactions with clients. Participant 3 (Sales enablement expert, sales enablement software) gave the following example: "Sometimes you will have a conversation with a client on pricing and there are a few parts that you would like to have analysed by your manager. Then you can rewatch the conversation and have a look at what keywords were used as well as how long every person talked during the conversation." Logically speaking, this last part of their software is only useable when conversations with clients are recorded.

Next to these three components, this sales enablement platform allows a lot of integration from other platforms like CRM-systems or marketing automation systems. The other sales enablement platform (participant 15: vice president, sales enablement software) has the following functionalities: sales asset management system, a learning product and a document automation process. It also allows for other software programs like a CRM-tool to be integrated.

It becomes clear that these platforms are a tool to bring information together. Due to a large amount of data available, sales enablement platforms can bring information to the sales representative when it is needed. Due to the interactive nature of these platforms, sales representatives should be able to receive a lot of information by giving as little possible own input. The goal is to facilitate the sales representative's research work and give them more time to sell and create an exciting experience for their customer (participant 3: sales enablement specials, sales enablement software).

## G. Server

*- Mentioned by participants: 1, 4, 9, 13, 16 & 19*

A server is a digital place to store data. The data stored on these servers could be any **company-generated information**. Company A (participant 1 & 4) stores marketing-generated data that is accessible to the sales team. By organising it in different folders, salespeople can easily navigate through this system. Participant 13 (Commercial & operational excellence manager, medical devices) also uses their server to distribute product-related information. Their quality department organised the folders in such a way that salespeople could easily navigate through the folders and find the information needed. By doing so, they received an ISO-certificate for this efficient business process.

By using a server that is accessible by everyone, you also create room for error. Participant 13 (Commercial & operational excellence manager, medical devices) gave the following example: "It has happened that salespeople, with a lack of IT knowledge, have replaced documents which resulted in others not being able to access the information anymore." Participant 1 also notifies the salespeople about the same issue. She recommends them to always use the documents found on the server instead of downloading them and using the locally stored documents. The documents on the server are changed regularly and by using these online files, they always have the most up-to-date information available.

## H. Website

*- Mentioned by participants: 9 & 21*

A website is a site that can be accessed by anyone at any time. This tool gets used as a way to guide clients and sales representatives through all the information that is accessible on the website. Both participant 9 (Sales director, decorations) and 21 (Sales & export director, coffins) had a registration possibility for clients to access their data through the website. By giving clients these capabilities, sales representatives can focus more on the selling instead of other activities as the client can do that by themselves.

### 4.2.2.2 Human touchpoints

Human touchpoints are the sources of information where a sales representative comes in direct contact with a colleague. To enable these interactions a couple of tools were mentioned by the participants during the interviews.

## A. Informal tools

*- Mentioned by participants: 2, 4, 7, 8, 14, 16, 18 & 19*

Informal tools are used to communicate with the client or with colleagues informally. The different kinds that were mentioned during the interviews are explained below.

### Phone calls & emails

*- Mentioned by participants: 2, 8, 14 & 16*

Phone calls and emails are often used for urgent or basic problems. Sales representatives can have a call with a colleague to tell them their problem. Some people prefer to send emails, especially when documents need to be shared. This stream of information could either be coming from marketing, an internal sales team or another sales representative. Whilst these information streams are categorised under an informal structure, companies try to provide frameworks which make people communicate more efficiently.

Participant 2 (Marketing director, pharmaceuticals) mentioned: “we used to send emails and phone calls for everything. It still happens that befriended colleagues call each other frequently. But we have developed a system called ‘Mappy’, where messages that are created get directly send to the right person... By providing a clear cascade system, sales representatives know very well who they need to get in contact with... We try to create this healthy balance (between formal and informal communication) to distribute important messages without too much distraction.”

Participant 8 (CEO/Sales consultant, food supplements) also had a clear system to organise its email communications. Emails that were sent to people from marketing, were automatically redirected after a few days towards the marketing director and later on to the CEO if these emails were left unanswered. By using this system, participant 8 made sure that no sales problem got left unanswered for more than one week.

### WhatsApp

*- Mentioned by participant: 4*

WhatsApp is internally used to keep in touch with sales representatives and their supervisors on the road. Participant 4 explains it as follows: "If there are things to report, like a new (competing) product on the market, sales representatives see this often earlier than us. Therefore, it is easy to take a picture and send this to us."

### Conventions

*- Mentioned by participants: 7, 9, 14, 18 & 19*

Conventions are a way to get more information from your consumer and your competition.

Whether companies have a stand or sales representatives are running around as practitioners.

By talking to customers, salespeople can prospect for new clients as well as get in touch with their existing clients. Competitor analysis is done by taking a look at the competitors during these events.

Participant 14 (Sales representative, automobile) expresses his enthusiasm for conventions as following: "You can lower the barrier for clients to come to talk with you. It is an art to first observe them and use their behaviour on the convention floor before you start your first conversation."

Due to the nature of specific industries, some companies see these conventions as an essential way of doing business. Participant 18 (Sales director, raw materials), from the raw materials industry, therefore visits quite a few conventions every year. Due to the long-lasting contracts in this industry, they initiate a lot of collaborations on these conventions. By not attending these conventions they might just not be able to get in touch with specific prospects or clients.

### Conversations on the work floor

*- Mentioned by: participant 11, 14, 18, 19*

Some companies can let their sales representatives interact with each other on the work floor due to their industry, business model or company size. By making sales representatives and/or other colleagues see each other frequently, you create opportunities for them to interact with each other. The company might have no control over this, but by making this possible, there is a chance to learn from each other. The approaches are different depending on the company. Here are a few examples from the participants:

- Due to the local business that drives company J (participant 11: CEO/Sales, animal feed), the supervisors can interact with their salespeople daily.
- Participant 14 (Sales representative, automobile) is the sole sales representative in his showroom. Due to their assistant and body shop, clients get referred to him. By sharing the information his colleagues already know about the customer, he creates a foundation for the sales conversation.
- Participant 18 (Sales director, raw materials) only has a team of three. Due to the nature of their industry in raw materials, which works with long-term contracts, the whole sales team is always working together in the office instead of being on the road. By seeing each other daily, they have an overview of each other's work. The same goes for participant 19 (Sales director/CEO, meat processing), who can let their sales teamwork from an office instead of being on the road.

### **B. Sales meetings**

*- Mentioned by participants: 2, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 17, 19, 20 & 21*

Sales meetings are regular meetings with the sales team. It is when the whole sales team comes together with their supervisor(s) to share specific information.

Pharmaceutical companies (participants 2, 5, 8 & 17) call these cycle meetings. These are organised every couple of months. Based on the answers from these participants the following information is shared during these cycle meetings: **product-related information, strategic information, sales performances and sales techniques**. These sales techniques are often shared through roleplays that are organised during these sales meetings, even in other industries than in the pharmaceutical industry. By doing so, sales representatives can learn from each other.

There is a difference in the frequency of these meetings. While some companies have these sales meetings every week (participant 14: Sales representative, automobile) others have them every three to four months (participant 2: Marketing director, pharmaceuticals). This is a consideration that companies have to weigh-off, whether they must meet regularly or not. Another reason could be, that if there is regular well-organised communication, there is less need for regular sales meetings (Participant 6: business manager, financial institution).

### C. Sales structures

- Mentioned by participants: 1, 2 & 16

Sales structures are the hierarchies within the sales departments. By having a clear organisational chart, it is apparent for the sales representative to see who he needs to report to or get in touch with when he runs into problems.

Some companies do also work with key account managers (participant 1: Global brand manager, Confectionary). These key account managers are salespeople who work exclusively towards one client. This is the case for the food market, due to the concentrated amount of supermarkets in Belgium.

#### 4.2.2.3 Physical tools

- Mentioned by participants: 5, 7, 11, 14, 19, 21

Physical tools are the materials that sales representatives take with them to their clients.

##### A. Paper materials

- Mentioned by participants: 5, 7, 8, 11, 14 & 21

Paper materials are the printed tools used by sales representatives to present and share any **customer facing information**. By using these paper materials, they can leave something behind to keep the customers informed about what matters to them. Sometimes it could even be a magazine with a company's publication. It does have to be said that these paper materials are slowing down in terms of popularity from the company's side as well as from the client's side (Participant 7: Sales director, power & heating). Participant 3 (Sales enablement specialist, sales enablement platform), therefore mentioned the functionality of 'shared spaces' on their sales enablement platform. By using this functionality, sales representatives can send digital leave pieces to their clients without the need for a printed out version. Due to technological advancements, this functionality can then track the client's behaviour which is valuable input for marketing to later on adapt- their materials.

##### B. Samples

- Mentioned by participants: 5, 13, 14 & 19

Samples are a small quantity of a product to give people the first experience. This is of course only possible if the product allows it. Therefore, is it not surprising that this was mentioned by a pharmaceutical company (participant 5: sales director, pharmaceuticals) and a meat processing company (participant 19: Sales director/CEO, meat processing). Other industries provide this by presenting a demo device (participant 13: Commercial & operational excellence manager, medical devices) or a test ride (participant 14: Sales representative, automobile).

### C. Block box

*- Mentioned by participant: 11*

The box of blocks is something unique to participant 11 (CEO/Sales, Animal feed). This box has blocks with green and red sides. Every block represents a step in the sales funnel. Due to the nature of the animal feed industry, they have to go through many steps before being able to get sales success. These blocks will then either be turned red or green depending on whether the requirement is met or not. Based on how many and which blocks are turned green, the sales representatives can predict whether the prospect is ready to buy.

#### 4.2.2.4 Trainings

*- Mentioned by participants: 5, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 21*

Training sessions are specific moments in time where a company provides information towards the sales representatives to educate them. This could either be when just recruiting a new salesperson or as regular coaching throughout the salesperson's career. These training sessions can be organised by the company themselves or outsourced. The amount of time spent to train a sales representative also differs between companies. Participant 11 (CEO/Sales, animal feed) therefore gives a very broad training of six months when new sales representatives are recruited. During these six months, newcomers learn about every step of the process as well as learn more about the product through external training. On the other end of the spectrum, there are companies like company I (participant 10 & 17: pharmaceuticals) that have training sessions for newcomers that lasts only one or two weeks. These training sessions are on scientific information about the product as well as sales techniques, market knowledge and instructions on how to use the technological tools. In this research, not one company mentioned that there is no training moment for newcomers. Participant 21 (Sales & export director, coffins) did mention that this is the case in some companies he used to work for: "sales representatives arrive on the first day to get their car keys, catalogue and region to sell in and get send on the road without any training." A remarkable thing to do was by participant 8 (CEO/Sales consultant, food supplements) who send his new sales representatives to the logistics centre to work on the boxes in which the products were sold. By doing so, sales representatives got their first feeling with the product as well as generated respect for the internal departments.

Next to the initial training sessions when a newcomer comes into a company, there are regular training sessions organised by some companies. In the pharmaceutical companies (participants 2 & 8) these training sessions collide with their cycle meetings. They train salespeople on what is new and evaluate their knowledge on this through examinations and roleplays.

### 4.2.3 The impact of culture

During the interviews, it became clear that culture also has an impact on the way information flows within a company. Participant 2 (Marketing manager, pharmaceuticals) mentioned the following: “consider the culture of a company to make good sales enablement possible in order to over-communicate and be transparent... things need to become visible and discussable. You need a culture where mistakes are allowed to happen. Otherwise, people will start keeping information for themselves. Separately from the high-performing tools, culture also leaves a big impact.” This answer closely relates to the knowledge-sharing culture mentioned by Smitch, Wilson & Clark (2006) which is important to create and use customer insights efficiently. This was discussed by participant 3 as well (Sales enablement expert, sales enablement platform). He mentioned that this cultural aspect is often overlooked: “It is not because you have a good product and a good manager that you will succeed.” Participant 8 (CEO/Sales consultant, food supplements) also had a specific opinion on company culture to enable sales: “if you create a company culture where the director dares to put his actions into question, then your sales representatives will put their own actions into question as well... you need to back-up your sales representatives and create a culture where everyone can work together.”

Culture can also be seen from a personal standpoint instead of a business culture that is explained above. Participant 4 (Sales manager, confectionary) therefore compared two age-groups within his sales team. He observed that younger and older sales representatives reach their KPIs differently. While a younger, more tech-savvy, generation can perform due to the usage of their technologies. Older generations, who are less technology-driven, get the same results due to the relationships they have been able to build up with their clients over the years. Participant 2 (Marketing director, pharmaceuticals) also experienced a difference in the way that technologies are used but did find that people who are more used to working with these technologies are performing better as well. Due to new technologies disrupting previous know-how and sales practices, it is no surprise that these new technologies are badly received with older, more experienced sales representatives (Morris & Venkatesh, 2000). Participant 10 (Product specialist, pharmaceuticals) notices this difference in IT knowledge between the different countries they are active in. Participant 8 (CEO/Sales consultant, food supplements) does not believe in this, he thinks everyone can perform in the same way as long as they got the right training.

### 4.2.4 The impact of a more efficient sales team

Due to a more optimized sales team, companies can do much more with fewer people. Industries change and therefore the roles of sales representatives change. The way these outcomes are handled differs from company to company. Participant 4 (Sales manager, confectionary) is considering not replacing a few of his representatives once they retire. Due to a change in the retail sector and large supermarkets not accepting sales representatives anymore, he is considering working with a smaller team. This shift towards smaller sales teams has already happened at the company of participant 12 (Field sales manager, meat processing) due to optimizations. Within sixteen years he saw his team of sales representatives decline from seventeen to eight people.

## 4.3 The impact of the Covid-19 pandemic

In this last part of the analysis, the second research question will be discussed which is: “How did the covid-19 pandemic affect information coordination towards the sales team?” The following paragraph will discuss the answers to the ‘covid-19 impact’ questions from table 3.

### 4.3.1 Sales meetings

*- Mentioned by participants: 1, 4, 5, 6, 13, 16 & 20*

The Covid-19 pandemic created a distance between sales representatives and their supervisors.

Companies had to switch towards digital meetings using programs like Microsoft teams and Skype. The effectiveness and value of this digital way of meeting are perceived by many differently.

In the beginning, it asked a lot of effort from the sales representatives. Many were not used to working like this and had to learn how to use this tool. Participant 16 (Sales manager, health care) therefore organised training sessions to teach his sales representatives on this new tool. Participant 13 (Commercial & operational excellence manager, medical devices) went back and forewords as the digital meetings were not optimal in the beginning. But due to the necessary safety precautions, they had to fully switch towards digital meetings.

The fact that a lot of companies discovered this new tool of meetings leaves an impact on the way future meetings will be organised. Participants 1, 4, 5, 6, 13, 16 & 20 all mentioned that in the future they will use digital meetings more often instead of always meeting face to face. This results in more frequent conversations, which make your sales team more agile and flexible (participant 4: sales manager, confectionary). This observation aligns well with previous literature. Research on videoconferencing concluded that face-to-face and digital meetings work complementary to each other (Denstadli, Julsrud, & Hjorthol, 2012). This pandemic has forced companies into using these videoconferencing platforms. Due to this experience, professionals have learned the benefits and drawbacks from a first-hand experience (Participant 13: Commercial & operational excellence manager, medical devices). Therefore, is it not surprising that many companies believe in the use of these digital meetings in the future. Contradictory to this observation, participant 7 (Sales director, power & heating) will not be using digital meetings anymore once this is not necessary. Due to their practical way of working and their product it would be unreasonable to go digital for these interactions.

### 4.3.2 Client interactions

*- Mentioned by participants: 2, 4, 5, 8, 12, 17, 19 & 21*

Due to the pandemic, sales representatives also lost physical contact with their clients. Some companies were able to switch towards digital pathways to communicate with their clients like company B, I and H. This could either be through digital meetings with their clients (company B&I: pharmaceuticals) or even fully digital events organised to virtually meet with your clients (company H: decorations). Others put their sales representatives out of a job because interacting with clients from a distance was not profitable (participant 12: Field sales manager, meat processing). Just like with sales meetings, participant 2 (Marketing manager, pharmaceuticals) thinks they will be moving into a hybrid-system where some clients are contacted digitally and some physically.

Another change in terms of client interactions is a shift towards working with appointments (participant 2, 4). Due to the pandemic, sales representatives wanted to avoid an accumulation of people in one room. Therefore, companies have switched towards making appointments and planning in their sales conversations. This shift is visible across many industries and is considered a definite change in the market due to the pandemic. This change gives sales representatives new challenges. Participant 2 (Marketing director, pharmaceuticals) expects health care professionals to be more critical towards sales representatives. Participant 5 (Sales director, pharmaceuticals) also notices this trend in the market. He told about plans from hospitals to organise market days on which hospitals can interact with every company. By organising these events, hospitals only lose one day a year to see sales representatives and therefore will not accept sales representatives on other days.

### 4.3.3 Salespeople's training

*- Mentioned by participants: 15 & 16*

While some companies just had little to no sales training during the pandemic (participant 16) others were able to do it from a distance. Participant 15 (Vice president, sales enablement platform) believes that companies will go more towards remote training for ongoing training and only focus on physical training sessions for newcomers.

## 5. Conclusion

This master thesis's research starts with a closer look at the term sales enablement. Based on the research by Rangarajan et al. (2020) and Peterson et al. (2020), some of their concepts were observed during the interviews. Out of these observations can be concluded that there is a need for more knowledge on the concept of sales enablement. There were also a couple of other observations made like the use of a sales enablement platform as well as the emergence of revenue enablement.

Secondly, this master thesis tries to formulate an answer to the following research question: "What is the current state of inter-departmental information coordination towards the sales team?" Based on semi-structured interviews with 21 participants, two frameworks were created. One that represents what kind of information is shared and one that shows the tools on how to share information with sales representatives. Each framework is explained including the bottlenecks of each information sharing tool which answers the sub research question "What are the bottlenecks of information coordination towards the sales team?" The cultural aspect of a company was also touched upon as this is an important factor to take into consideration when trying to let information flow within a company. The future of sales representatives was also explained as sales enablement has an impact on the way sales organizations operate.

Lastly, the impact of the covid-19 pandemic on the information flow towards the sales representatives was researched. The interview-answers made clear that sales meetings, client interactions and salespeople's training were heavily impacted by this pandemic.

## 6. Limitations & future research

This qualitative research is limited to the answers of 21 participants. While this research can give an initial overview of different industries, there is a need for sales enablement to be assessed on a specific industry- and country-level as this impacts the way enablement is used and perceived. It would also be beneficial to move these observations into quantitative research to determine whether these observations can be generalised to a larger audience. Another reason for further research is that due to the broad spectrum of information and its tools, companies did not always mention everything during the interviews. This leaves the possibilities open to expand the currently made frameworks from this research.

Sales enablement is also a constantly evolving concept. Especially with the emergence of revenue enablement, there is a need for future research to see whether this is bringing sales enablement in the right direction. As technologies evolve, new ways of enabling sales and other customer-facing departments will appear and will therefore need to be researched. The research by Rangarajan et al. (2020) contains a list of research questions that still need to be answered. There is definitely no shortage of sales enablement aspects to explore.

When it comes to the impact of the covid-19 pandemic, research will have to be conducted to whether these observations are long-lasting. As the future was still quite uncertain for many of the participants during the time these interviews were conducted.

## 7. Bibliography

- Ahmad, R. B. (2001). Customer retention: a potentially potent marketing management strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 29-45.
- Albro, S. (2016). *Sales Enablement: The Who, What, How, When, and Why of Sales Enablement*. Retrieved November 6, 2020, from TOPO: <https://blog.topohq.com/sales-enablement-who-what-how-when-why/>
- Badawy, M. E.-A., Abd Idress, A. M., Hefny, H., & Hossam, S. (2016). A survey on exploring key performance indicators. *Future Computing and Informatics Journal*, 1(1-2), 47-52.
- Banerjee, S., & Bhardwaj, P. (2019). Aligning marketing and sales in multi-channel marketing: Compensation design for online lead generation and offline sales conversion. *Journal of Business Research*, 105, 293-305.
- Barker, R. M., Gohmann, S. F., Guan, J., & J. Faulds, D. (2009). Why is my sales force automation system failing? *Business Horizons*, 52(3), 233-241.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bata, H., Pentina, I., Tarafdar, M., & Pullins, E. B. (2018). Mobile social networking and salesperson maladaptive dependence behaviors. *Computers in Human Behaviour*, 81, 235-249.
- Bauer, K. (2004). The Metrics That Drive Performance Management. *DM Review; New York*, 14(9), 63.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.
- Bolander, W., Satornino, C. B., Allen, A. M., Hochstein, B., & Dugan, R. (2020). Whom to hire and how to coach them: a longitudinal analysis of newly hired salesperson performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 40(2), 78-94.
- Buttle, F., Ang, L., & Iriana, R. (2006). Sales force automation: Review, critique, research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 8(4), 213-231.
- Calixto, N., & Ferreira, J. (2020). Salespeople performance evaluation with predictive analytics in B2B. *Applied Sciences (Switzerland)*, 10(11), 1-24.
- Cespedes, F. V. (1993). Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms. *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), 37-55.
- Chen, C. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Chen, M., Mao, S., & Liu, Y. (2014). Big data: A survey. *Mobile Networks and Applications*, 19(2), 171-209.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. SAGE.
- Cuthbertson, R., & Laine, A. (2004). The role of CRM within retail loyalty marketing. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, 3(12), 290-304.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Denstadli, J. M., Julsrud, T. E., & Hjorthol, R. J. (2012). Videoconferencing as a mode of communication: A comparative study of the use of Videoconferencing and face-to-face meetings. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(1), 65-91.
- Dugast, J., & Foucault, T. (2018). Data abundance and asset price informativeness. *Journal of Financial Economics*, 130(2), 367-391.
- Duncan, B., & Elkan, C. (2015). Probabilistic modeling of a sales funnel to prioritize leads. *International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 1751-1758). California: KDD '15.
- Gohmann, S. F., Guan, J., Barker, R. M., & Faulds, D. J. (2005). Perceptions of sales force automation: Differences between sales force and management. *Industrial Marketing Management*, 34, 337-343.
- Goldstein, I. L. (1980). Training in work organizations. *Annual review of psychology*, 31, 229-272.

- Gordon, G. L., Shepherd, C. D., Lambert, B., Ridnour, R. E., & Weillbaker, D. C. (2012). The training of sales managers: Current practices. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(8), 659-672.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98-107.
- Heiman, M. (2018). Sales enablement grows up: 4th Annual sales enablement report. *CSO insight: The research division of Miller Heiman Group*.
- Hicks, B. J. (2007). Lean information management: Understanding and eliminating waste. *International Journal of Information Management*, 27(4), 233-249.
- Hildebrand, C., & Bergner, A. (2019). AI-Driven Sales Automation: Using Chatbots to Boost Sales. *NIM Marketing Intelligence Review*, 11(2), 36-41.
- Ho, T. H., & Tang, C. S. (2004). Introduction to the special issue on marketing and operations management interfaces and coordination. *Management Science*, 50(4), 429-430.
- Hurley, R. F. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. (1991). Sales management students vs. Business practitioners: Ethical dilemmas and perceptual differences. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(2), 59-63.
- Jones, E., Sundaram, S., & Chin, W. (2016). Factors Leading to Sales Force Automation Use: A Longitudinal Analysis. *The Journal of Personal Selling and Sales Management This*, 22(3), 145-156.
- Keeling, D. I. (2020). Deliberate learning as a strategic mechanism in enabling channel partner sales performance. *Industrial Marketing Management*, 90(July), 113-123.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Krauss, M. (2011). Sales Enablement Is a Marketing Priority. *Marketing news*, 14.
- Lederer, A. L., & Mendelow, A. L. (1989). Coordination of information systems plans with business plans. *Journal of Management Information Systems*, 6(2), 5-19.
- LiBrizzi, L. (2001). Targeting customers based on economic worth. *Journal of Financial Services Marketing*, 5(4), 337-342.
- Mattsson, J., Ramaseshan, R., & Carson, D. (2006). Let marketers reclaim corporate strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 165-173.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 18, 15-30.
- McNeil, R., & Remington, K. (1999). The acquisition and use of Sales Force Automation by Mid-Sized Manufacturers. *Journal of personal selling & sales management*, 19(2), 59-73.
- Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Engineering Economics*, 26(2), 211-219.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.
- Morgan, N. A. (2020). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 102-119.
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2000). Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force. *Personnel Psychology*, 53(2), 375-403.
- Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63(3), 403-414.
- Percy, L., & Rossiter, J. R. (1992). A model of brand awareness and brand attitude advertising strategies. *Psychology & Marketing*, 9(4), 263-274.
- Peterson, R. M., Malshe, A., Friend, S. B., & Dover, H. (2020). Sales enablement: conceptualizing and developing a dynamic capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Piercy, N. F. (2006). The Strategic Sales Organization. *The Marketing Review*, 6(1), 3-28.
- Piercy, N., & Rich, N. (2009). The implications of lean operations for sales strategy: From sales-force to marketing-force. *Journal of strategic marketing*, 17(3-4), 237-253.
- Punch, K. F. (2014). Introduction to social research: quantitative & qualitative approaches. SAGE.

- Purcell, K., & Rainie, L. (2014, December 8). *Americans feel better informed thanks to the internet*. Retrieved from Pew Research Center: <https://www.pewresearch.org/internet/2014/12/08/better-informed/>
- Ramakrishna, A., Varun, G., & Russell, P. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 35(4), 831-858.
- Raman, P., Wittmann, C. M., & Rauser, N. A. (2006). Leveraging CRM for Sales : The Role of Organizational Capabilities in Successful CRM Implementation. *The journal of personal selling and sales management*, 1(26), 39-53.
- Rangarajan, D., Dugan, R., Rouziou, M., & Kunkle, M. (2020, May 22). People, Process, and Performance: Setting an agenda for sales enablement research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Rao, S.-k. (1985). An empirical comparison of sales forecasting models. *The Journal of Product Innovation Management*, 2(4), 232-242.
- Roberts, M. L., Liu, R. R., & Hazard, K. (2005). Strategy, technology and organisational alignment: Key components of CRM success. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*(12), 315-326.
- Roger, G. (2003). Change Management or Change Leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Ryan, t. (2016, July 28). *How should commissions work in the era of omnichannel retailing?* Retrieved from RetailWire: <https://retailwire.com/discussion/how-should-commissions-work-in-the-era-of-omnichannel-retailing/>
- S. J., G., C., C., & J., P. (2016). Sampling in qualitative research: insights from an overview of the methods literature. *The qualitative report* (pp. 1772-1789). McMaster University.
- Samimi, M., Cortes Andres, F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *Leadership Quarterly*, 1-22.
- Santucci, S. (2010, August 14). *What Is "Sales Enablement" And How Did Forrester Go About Defining It?* Retrieved from Forrester: <https://go.forrester.com/blogs/10-08-14-what-is-sales-enablement-and-how-did-forrester-go-about-defining-it/>
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R., S. Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., . . . Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 39(1), 2-22.
- Smith, B., Wilson, H., & Clark, M. (2006). Creating and using customer insight: 12 Rules of best practice. *Journal of Medical Marketing*, 6(2), 135-139.
- Straub, E. T. (2009). Understanding technology adoption: Theory and future directions for informal learning. *Review of Educational Research*, 79(2), 625-649.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. *Information systems journal*, 25(2), 103-132.
- The zero moment of truth macro study* . (2011, April). Retrieved from Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/the-zero-moment-of-truth-macro-study/>
- Todnem, R. (2005). Organizational Change Management a Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Todorova, G. (2015). Marketing communication mix. *Trakia Journal of Science*, 13(1), 368-374.
- Toman, N., Adamson, B., & Gomez, C. (2017). The new sales imperative. *Harvard Business Review*, 95(2), 118-125.
- Top 300: meest winstgevende branches*. (2018). Retrieved from Firmfocus: <https://www.firmfocus.biz/NL/BI/branche-top-100-winst>
- Weddel, A., & Hempeck, D. (1987, Augustus). Sales Force Automation - Here and Now. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7(2), 11-16.

- Weir, M. (2019, October 17). *Succeeding with Sales Enablement: Definition, Tools, and Strategies*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/business/sales/blog/inmail/what-is-sales-enablement>
- Whittaker, S., Jones, Q., & Terveen, L. (2013). Contact management: Identifying contacts to support long-term communication. *IEEE Transaction on Human-Machine Systems*, 44(1), 78-91.
- Zaki, E. B., Rizal, A. M., Kamarudin, S., Husin, M. M., & Sahimi, M. (2017). Effective sales training in a direct selling organization. *Advanced Science Letters*, 23(4), 3021-3024.
- Zeithalm, V. A., Rust, R. T., & Lemon, K. N. (2001). The customer pyramid: Creating and serving profitable customers. *California Management Review*, 43(4), 118-142.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2012, August 29). *In Sales, Hire for Personality, then Train for Skill*. Retrieved from Harvard business review: <https://hbr.org/2012/08/build-your-sales-force-dont-buy-it>

## 8. Appendix

### 8.1 Interviews

#### 8.1.1 Participant 1 (Global brand manager, confectionary industry)

**Cédric:**

**Kent u reeds sales enablement?**

Participant 1:

Ik ken niet de specifieke term, maar volgens mij is dat een pakket materialen waarmee dat de accountmanagers op stap gaan om een product te verkopen.

**Cédric:**

**Hoe verloopt het proces van informatie verdeling vanuit uw perspectief?**

Participant 1:

Global perspectief. Wij ontwikkelen een nieuw product. Dat product wordt op punt gezet. Wij gaan op verpakkingen voorzien voor heel de wereld. Wij gaan een sales deck voorzien, een prijsstructuur ontwikkelen en dan wordt dit gehele pakket verstuurd naar de landen die dat dan gaan uitrollen, elk volgens hun eigen mogelijkheden & middelen die ze hebben.

Wij werken met accountmanagers, zoals meeste grote bedrijven tegenwoordig. 1 voor Carrefour, 1 voor Delhaize en dan nog een stuk of 2 voor al de rest. Daarnaast is er een team van vertegenwoordigers die worden gestuurd door accountmanagers. Deze vertegenwoordigers vervolledigen dan het laatste stukje van dit proces.

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 1:

Wat bevat een sales deck zoal. Ten eerste, visuals omdat we willen dat onze producten in alle landen ter aller tijden in dezelfde manier in de kijker gesteld worden. Ten tweede, een stylebook. Ten derde, voorbeelden van in store materialen. Dat is dan voornamelijk pre-pack displays. We hebben launchmovies & TV-spots beschikbaar. We hebben afbeeldingen van de verschillende producten. We hebben ook een document met first learning. Het trade deck is het pakket dat we dan beschikbaar stellen in alle landen.

We hebben een sharepoint netwerk, alle marketers in alle landen hebben daar toegang toe.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 1:

Wij hebben nu sinds een jaar of 6-7 de sharepoint applicatie en dat is superhandig. Deze zaken worden eenmalig gepubliceerd. Terwijl ervoor alles in mails verstuurd werd, waardoor alle informatie steeds in verschillende stukken verdeeld werd. Dus als wij nu vragen krijgen is dat logistieke informatie, pricing informatie, ... Dan kunnen wij makkelijk verwijzen naar onze toolbox.

**Cédric:**

**Zijn er dan in dit systeem nog zaken aangepast?**

Participant 1:

Dat is een levendig document. Daar worden constant dingen aan bijgestuurd, daar worden dingen afgehaald, daar worden dingen opgezet. Dat is eigenlijk constant in evolutie. En er wordt ten aller tijde afgeraden zaken te downloaden en om lokaal te bewaren. Zodat ze elke keer als ze iets nodig hebben over dat product, dat ze kunnen kijken op de sharepoint applicatie waar steeds de meest recente informatie te vinden is.

**Cédric:**

**Zijn er op dit moment andere systemen, dan degene die u gebruikt, voor dit soort informatie delen.**

Participant 1:

Bij ons wordt er uitsluitend met sharepoint gewerkt. Maar ik weet dat in de sales-organisatie ze ook nog andere tools gebruiken. Die niet geconnecteerd zijn met sharepoint, die daar dus van los staan. Zo hebben ze een softwarepakket om hun performance te meten.

**Cédric:**

**Welke delen van uw systeem hebben er nood aan verbetering wanneer het komt op informatie delen met vertegenwoordigers?**

Participant 1:

Ik vind dat dat vrij traag werkt. Ik weet niet of dat eigen is aan sharepoint of aan onze eigen omgeving. Wat je wel kan doen is als je een Excel of PowerPoint document wilt bewerken, kan je deze in je desktop openen & blijft deze automatisch geüpdatet en dat doen we bijna altijd. Want in de applicatie zelf werken duurt eindeloos lang.

**Cédric:**

**Hebt u een versnelling van digitalisering ervaren door deze pandemie?**

Participant 1:

Uiteraard.

**Cédric:**

**Welke?**

Participant 1:

Niet enkel voor meetings, maar ook de documenten waar je mee werkt. Misschien is dat eigen aan mijn leeftijd, maar ik zie dit ook bij mijn jongere collega's, dat er vrij veel geprint werd als we in een office omgeving zijn. Dat is nu totaal gedaan.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te blijven op lange termijn?**

Participant 1:

Zeker de digitale meetings aan belang gaan vinden. Zelf bij ons intern zitten wij met ons hoofdkwartier 300m van de fabriek. Maar stel dat wij daar een meeting hebben, ben je al rap 20 minuten kwijt om je te verplaatsen. Terwijl dat je met deze digitale meetings binnen de 2 minuten iedereen paraat kan hebben. Dit is een zeer efficiënte manier om met elkaar te vergaderen.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 1:

Vooraf zal er terug meer naar kantoor moeten gegaan worden. Dat zal al een grote verandering zijn. Home offices zijn nog niet zo zeer ingeburgerd.

**Cédric:**

**Denkt u dat het afdrukken van documenten terug zal komen?**

Participant 1:

Ik denk dat niet. Dat is ondertussen een nieuwe manier van werken geworden waar iedereen gewoon aan het worden is. Wij werken nu allemaal met 2 schermen wat ook al helpt.

## 8.1.2 Participant 2 (Marketing director, pharmaceutical industry)

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 2:

Nu in ons bedrijf zijn de sales zeer centraal. Wij hebben 120 sales reps in België. In de medische wereld hebben wij het grootste sales team van België. Want wij zijn maar een organisatie van 180 personen. Dus de sales zijn eigenlijk al in aantal heel belangrijk. Dus het is zeker en vast zo dat elk departement te maken heeft met sales en heel vaak vertrekt dat dan vanuit marketing. Sowieso hebben wij met onze sales teams, in normale tijden, drie tot vier keer per jaar sales meeting, volledige dagen, face-to-face, cyclus-meetings. Waarbij we de resultaten voorleggen, nieuwe strategieën, exacte plan-elementen waarbij we zelf roleplays doen rond de nieuwe zaken. Dat wordt heel fel gedreven vanuit marketing. Wij hebben onze sales-structuren zelf ook zo ingericht dat wij een salesdirector (mijn counterpart die ook in de directie zit) waaraan er 3 salesmanagers rapporteren die verantwoordelijk zijn voor sales reps naar artsen, apotheken & groeperingen toe. Aan die salesmanagers rapporteren er dan nog een keer regional salesmanagers of district managers die elk verantwoordelijk zijn voor een 8-tal sales reps. Dat is wel belangrijk, dat we al die lijnen hebben zodat er enerzijds nationaal een efficiënte manier is om te coördineren, maar ook eerder per team en per regio. Die structuren moeten dat in de eerste plaats toelaten en de meetings moeten dat ook toelaten. Maar wij hebben ook informatie doorstromingstools zoals "MAPPY". Dat is waar sales reps in hun systeem kunnen ingeven als ze een vraag hebben naar marketing toe en de marketing daarop kan gaan reageren. Dat ging vroeger via e-mails & dat ging dan verloren of dat kruiste zich. Deze info geeft heel veel inzichten van wat er op de baan gebeurt. Als wij zien dat bepaalde vragen zo bijvoorbeeld drie keer terugkomen, dan schrijven wij een nieuwsbrief naar alle sales reps zodat die geïnformeerd zijn. Wij zorgen voor formele processen, maar ook voor voldoende informele processen. Zodat we eigenlijk dagelijks op de hoogte gehouden worden zonder dat dat te veel afleiding geeft. Want het is niet zo dat de marketing mensen de helft van de tijd kunnen bezig zijn met al die informatie te verwerken. Er is dus een heel duidelijk cascade proces. Zo weten de vertegenwoordigers heel goed waarvoor ze bij de regional salesmanager of bij marketing terecht kan. Zodat we een heel duidelijke flow & proces hebben, zodat de informatie goed stroomt. Maar ik ben er ook wel van overtuigd dat je nooit kunt gaan over-communiceren. Ik ben er heel erg van bewust dat organisaties die het goed doen, dat die altijd goed doen in communicatie en daar focussen wij dan ook heel erg op.

**Cédric:**

**Welke technologie wordt hiervoor gebruikt?**

Participant 2:

Vroeger ging dat heel vaak via telefoon of email. Maar dat is een niet zo een gestructureerde manier. Vrienden van elkaar die gaan gemakkelijk eens bellen, maar andere mensen niet. Dat blijft natuurlijk bestaan en die bellen elkaar al eens rapper op. We hebben dus een systeem van "Mappy", waar er boodschappen gecreëerd worden die naar de juiste persoon gaan. Het gaat dus ook effectief heel vaak via de formele lijnen. Sales rep naar de regional salesmanager naar de salesmanager en zo komt die informatie in de organisatie. We proberen daar een evenwicht in te vinden dat alle belangrijke boodschappen doorstromen zonder te veel afleiding.

**Cédric:**

**Wat gebeurt er dan met jullie marketing content? Wordt dat ook via Mappy verzonden?**

Participant 2:

Awel, het is in hetzelfde systeem. Het is een beetje een verouderd systeem waarmee we tewerk gaan. We gaan overstappen waarschijnlijk naar Showpad. Nu werken wij met Inicus. Het is een systeem waarbij dat vertrekt vanuit marketing. Die geeft de boodschappen, de sales pages die interactief zijn weer. De sales rep gebruikt die. En dat is moduleerbaar, wanneer die het over een bepaald stuk meer of minder wil hebben dan kan dat perfect. Wij kunnen dat dan ook effectief zien wat ze allemaal gebruiken. We kunnen er ook onze boodschappen op aanpassen. Als we zo zien dat een bepaalde pagina totaal niet gebruikt wordt, dan zijn dat ook lessen voor ons. Dat gebeurt allemaal in datzelfde systeem. Het overkoepelende systeem noemen wij 'SMART'. Dat is Sales & Marketing Automating Reporting Tool. Het is wel echt een systeem dat sales en marketing toelaat om met elkaar te interageren.

**Cédric:**

**Er is dus een non-stop flow van informatie, dat kan wanneer dan ook zijn?**

Participant 2:

Er zijn inderdaad enkele formele processen, maar we zorgen er dus ook eigenlijk voor dat er tussendoor een non-stop flow is van informatie. Een van onze waarden binnen het bedrijf is dan agility & entrepreneurship. Om dat toe te laten, kort op de bal te spelen, om iedereen zo entrepreneur te maken. Denk ik dat die snelle en goeie informatie-stroming cruciaal is.

**Cédric:**

**Wanneer raadplegen ze deze informatie?**

Participant 2:

Wij merken zelf grote verschillen op over hoe de sales reps de informatie tot zich nemen. We hebben het dan ook zodanig ingebouwd dat als wij nieuwe informatie bieden, doen wij al roleplays. Dit kan zowel op de introductiedag van de materialen of de dag nadien om ze de mogelijkheid te geven de materialen toch echt al eens te gaan bestuderen. Zodat wij zeker zijn dat zij de materialen voldoende beheersen als ze voor het eerst op de baan gaan. Je moet namelijk weten dat ze artsen bezoeken & die zijn heel vaak kritisch. Zij hebben niet veel tijd en zijn wetenschappelijk heel sterk onderlegt. Je moet ervoor zorgen dat alles echt goed onderbouwd is. Van daar dat wij zelf zorgen dat wij zeker zijn dat zij de materialen zeker onder controle hebben voor dat ze vertrekken. En dat doet het sales management dan vooral, door het echt te laten instuderen met een quiz, roleplays en zo verder voor dat ze aan de slag gaan. Wat wij dan eigenlijk vooral monitoren is hoe gebruiken zij het eigenlijk tijdens hun calls. Meer en meer maken wij dat ook interactief. Stel dat er een 7-tal moleculen zijn die voorgesteld worden, een arts gaat nooit op alle 7 ja zeggen. Wij zorgen wel dat de vertegenwoordiger dat ingeeft van hierop zegt hij ja, hierop zegt hij nee, daar dan op misschien of misschien gelooft hij er niet in. Zodat wij ook die feedback terugkrijgen en dan kijken wij naar de voorschrijfpatronen die wij zien. Klopt dat ook effectief? Of zijn vertegenwoordigers soms een beetje te positief? Dan kan dat ook voor een terugkoppeling zorgen.

**Cédric:**

**Hebt u nog extra informatie over hoe u uw sales departement organiseert?**

Participant 2:

Ik heb zelf nu al in 3 verschillende organisaties gewerkt. Ik ben zelf zeer gepassioneerd over communicatie. Omdat ik denk dat dat een key-tool is om in elke organisatie die efficiënt te kunnen doen lopen. Probeer zeker ook voldoende stil te staan bij de cultuur die nodig is om echt aan goede sales enablement te doen. Om zo eerder te over-communiceren, transparant te communiceren. Je hebt daar eigenlijk echt wel een sterke cultuur voor nodig & waarden die zoiets toelaten. In ons bedrijf is dat dan ook echt wel zo. Zo moeten ook zaken die slecht zijn, zichtbaar moeten worden en bespreekbaar moeten zijn. Je hebt nood aan een cultuur waar er fouten mogen gemaakt worden. Anders gaan mensen zaken beginnen verbergen. Los van die tools die heel performant en goed kunnen zijn, dat die cultuur er toch ook wel heel veel toe doet.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 2:

Het stuk interactief maken. Wat ik u nu zonet beschreef. Als we 7 moleculen beschreven, dan vroegen wij achteraf aan de vertegenwoordigers als ze buiten waren, om dat even kort te beschrijven. Zoals deze arts gelooft daarin, daar in niet, ... Er gaat dus informatie verloren als je dat nadien moet gaan doen. Want de sales rep kan zo al aan andere zaken bezig zijn, dan wordt dat maar op het einde van de dag ingevuld en gaat er informatie verloren. Wat we nu echter doen is effectief tijdens de call laten aanduiden ja/nee/misschien zodat er geen enkele informatie verloren gaat. Sales reps kunnen ook maar effectief naar de volgende stap gaan als ze bepaalde vragen hebben gesteld. Dat stuk interactiviteit laat ook direct dashboards toe. Dan kan je zo bijvoorbeeld direct gaan voorstellen dat de Vlaamse artsen gewonnen zijn voor dit & dat en de Waalse artsen voor dit & dat. Je ziet direct de patronen veel duidelijker verschijnen. Elke stap van de call mede-waarmaken is iets wat we sinds vrij recent doen en ook effectief gebruiken.

**Cédric:**

**Zijn er op dit moment andere systemen, dan degene die u gebruikt, voor dit soort informatie delen.**

**U hebt al even Showpad vermeld, waarom denkt u dat dat een beter systeem is dan het huidige?**

Participant 2:

Omdat onze huidige tool wel performant was, maar niet gebouwd is op interactiviteit. Alles van die interactiviteit moest geprogrammeerd worden nadien. Dat kan je zelf niet doen, dat moet ge-outsourced worden. Voor elk kleine verandering moesten wij daarvoor betalen. Uiteindelijk is dat iedere keer budget intensief en tijdsintensief. Die nieuwe tools hebben dat in hun DNA dat interactiviteit centraal staat. Wij als bedrijf kunnen dat dan namelijk zelf doen om bijvoorbeeld ook eens dat de cyclus-meeting gestart is, indien we snel zaken willen aanpassen, dat we dit zelf kunnen doen.

**Cédric:**

**Deze huidige covid-19 pandemie heeft ongetwijfeld een impact gehad op de manier dat u uw vertegenwoordigers informeert. Wat kan ik mij daar dan zo bij voorstellen?**

Participant 2:

Wij waren sowieso al van plan om naar Showpad te gaan post covid. Door de lockdowns zijn onze mensen gewoon veel beter geworden met computers en doen ze zo zelf calls via teams. Maar onze huidige tool laat het ook niet echt toe om sales pagina's te delen, want dan zien ze de artsen niet meer enzo. Showpad zat dus sowieso in onze pipeline. Wij zien eigenlijk dat de beste vertegenwoordigers zijn ook gewoon degene die het beste met de digitale tools omgaan. En soms is een gesprek zonder al te veel pagina's impactvoller dan dat er iemand al zijn pagina's probeert te projecteren. Dat hybride-systeem dat is ook de toekomst voor ons, bepaalde artsen willen ook gewoon liever afspraken op afstand hebben. De artsen zijn er ook een stuk in verbeterd. Want niet alle artsen konden daar dan ook goed weg mee. Dus ik denk dat we daar vooral een groot verschil zien tussen de vertegenwoordigers die goed zijn met IT en degene die het niet zijn.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te blijven op lange termijn?**

Participant 2:

Wat zeker gaat blijven is het hybride model. Ik geloof nooit dat calls op afstand zullen blijven. De meest impactvolle gesprekken blijven echt wel aanwezig zijn. Maar ondertussen hebben wij heel goede ervaringen met bijvoorbeeld opleidingen 's avonds via teams. Waar we eventueel voor catering zorgen bij de artsen. Ik geloof echt wel dat we er sterker zullen uitkomen. Veel efficiënter. Wat ook niet gaat veranderen is dat alles nu op afspraak gebeurt, artsen zullen nog iets selectiever zijn in wie dat ze willen zien en wie ze niet willen zien. Ik geloof ook wel dat iedereen een deel gedwongen word om meer kwaliteit en meer relevantie te bieden & dat vind ik eigenlijk alleen maar goede evoluties.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 2:

Wij bereiden ons sowieso voor dat bepaalde artsen moeilijker beschikbaar zullen blijven. Vroeger zetten vertegenwoordigers zich in de wachtzaal en die schoven mee aan met de patiënten. Veel artsen hadden dat misschien niet altijd even graag, maar luisterden dan wel naar de vertegenwoordigers. Alles gebeurt op afspraak & dat denk ik wel dat zal blijven.

### 8.1.3 Participant 3 (Sales enablement specialist, sales enablement software provider)

**Cédric:**

**Kan u mij uitleggen aan de hand van jullie platform wat sales enablement is?**

Participant 3:

Wij zien het platform in 3 delen. Enerzijds het content-luik. Waar dat inderdaad verkopers eenvoudig hun sales presentaties kunnen terugvinden. Het 2<sup>de</sup> deel is coaching, waar mensen effectief hun trainingscursussen kunnen vinden. Het derde deel noemen wij conversation intelligence of meeting IQ, waardoor gesprekken worden opgenomen en dan kan de verkoper en de manager dat achteraf gaan analyseren. Want je hebt zo soms een verkoopgesprek waarbij je bezig bent over pricing en er zijn bepaalde stukken dat je graag eens wilt analyseren door je manager, dan kan die dat terug herbekijken en dan kan je kijken welke keywords gebruikt zijn en hoe lang iedere participant van het gesprek zo gesproken heeft.

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld via jullie platform?**

Participant 3:

Er is een onderscheid. Dat kan een type informatie zijn. Wij ondersteunen/leveren verschillende types. Dat kan een slide-deck zijn, dat kunnen documenten zijn zoals pdf-documenten of video's. Maar als we dan effectief gaan kijken naar de inhoud, dan draait het eigenlijk altijd rond wat hebben wij nodig om succesvol te zijn. Ten eerste is dat externe content, wat wij customer-facing content noemen. Dat zijn zaken dat onze verkopers aan klanten gaan presenteren, maar ook gaan delen met onze prospecten of klanten achteraf.

**Cédric:**

**Is dat uitsluitend marketingmateriaal? Of komt er daar bijvoorbeeld ook finance bij te pas?**

Participant 3:

Dat is ook op zich redelijk breed. Informatie van een beurs noemen we marketingcontent. Zaken die je genereert voor lead generation, dat noemen we ook marketing content. Daarnaast heb je product marketing content, dat is eigenlijk het vermarkten van uw product zelf. Binnen het platform heb je opnieuw de drie elementen het content, het coaching en het meeting IQ-luik. Oké, daar bestaan er one-pages rond. Als je zo bezig bent met een bepaalde prospect over een bepaald deel, kan je ook direct die informatie gaan doorsturen. Elk product heeft dan ook nog eens zijn eigen features en capabilities. Bijvoorbeeld een van de features is wat wij noemen shared-spaces. Dat is een soort micro-website waar je prospecten op kunt uitnodigen en content kunt gaan delen met elkaar en comments kunt toevoegen. Daar hebben we ook content rond. Dat wordt ook begeleid door product marketing. Daarnaast heb je dus ook effectief content die je gaat gebruiken om uw salesproces te gaan ondersteunen. Dat kan dan business-templates zijn, informatie rond pricing, zelf information security. Daar is er wel een duidelijk onderscheid. Je moet eigenlijk zien dat de verkoper op elk moment een gesprek heeft, dat niet alleen ons platform, maar ook de diensten die wij aannemen, rond om ze privacy, rond het financiële luik hebben ze eigenlijk content nodig.

**Cédric:**

**Jullie platform, waar ziet u jullie platform voornamelijk gestructureerd binnen firma's?**

Participant 3:

In de meeste van de gevallen wordt het platform behandeld door marketing of sales enablement. En de eindklant is eigenlijk de commerciële organisatie. Verkopers die op de baan gaan, interne verkopers. Maar we zien nu ook meer en meer een evolutie naar revenu enablement. Dit is dat je ook de andere departementen gaat ondersteunen die een impact hebben op uw revenu. En dus in concreet noemen wij dat customer succes en professional services. Wat is dat precies? Stel je hebt een lead en die lead die wordt klant. Die klant betaald een X aantal euro voor een licentie om het platform een jaar te gebruiken. Maar daarnaast heb je cross-sell, up-sell, het contract vernieuwd worden. Dat zit bij een ander persoon en dat noemen we customer succes. Zo kan je een contractverlenging binnen halen wat een succes is. Maar als je zo ook een betere versie kan erbij verkopen, dan heeft dat ook een impact op uw revenu. We zien een beetje een transitie waarbij je niet enkel uw sales moet gaan ondersteunen, maar ook die andere profielen moet gaan ondersteunen. Nu, hoe wordt zoiets aangeboden? Dat is aan de hand van experiences. Experiences kunnen opgebouwd worden rond verschillende topics. 1 van de topics is zo comparative, wat als van competitive weergeeft. De verkoper of wie dan ook gaat daar naartoe en vindt dan bepaalde stukjes content over competitors gaan raadplegen. Welke inzichten kan ik daar rond hebben, zijn er ook bepaalde externe one-pagers die ik bijvoorbeeld kan delen.

**Cédric:**

**U sprak over revenu enablement. Kan ik dat dan aanzien als een vorm van de customer lifetime value volledig in de hand te hebben?**

Participant 3:

Ja, zeker en vast klopt dat. Voor een bedrijf is het zo belangrijk om nieuwe klanten aan te trekken en uw bestaande customer base te gaan uitbreiden. Dat is een supergrote focus en zeker en vast een grote prioriteit. Dus ja, je kan het zo wel stellen. Als je het puur op technologie vlak bekijkt, op het aanbieden van content, moet je er inderdaad ook gewoon voor zorgen dat je voor hen de juiste processen aanleert en aanlevert. Zodanig dat zij ook gesprekken kunnen hebben met bepaalde prospects/klanten op zaken te gaan delen. Bijvoorbeeld een klant van ons platform heeft een probleem met een bepaalde stap. Dan moeten wij die bepaalde stukken content kunnen aanleveren zoals een 24/7 supportdienst die de klanten altijd te bij staan. Maar dan moet je wel die content hebben en die customer succes managers gaan trainen van dat is wat we hebben en zo moeten we ze positioneren en misschien ook zeggen van dat zijn dingen dat we niet kunnen. Enablement is altijd een combinatie van content aanbieden en de context daarrond te bieden en bedrijven daarop trainen zodanig dat ze comfortabel zijn met die zaken. Zodanig dat ze dat dan ook kunnen toepassen.

**Cédric:**

**U sprak zonet over een 24/7 approach, maar wanneer ligt dan zo het zwaartepunt voor de gebruikt van het platform in de verkoopcyclus?**

Participant 3:

Als je puur naar een oplossing zoekt die content centraliseert, ja dan ben je met een Dropbox, SharePoint, googledrive ook geholpen. Waar ligt het verschil met ons platform. Dat is ten eerste een soort push-systeem. Het is een plaats waar mensen zelf naartoe moeten gaan en te gaan downloaden en de laatste versie gaan zoeken. Daartegen staande, wat we wel zien is dat ons platform wordt gebruikt om een meeting voor te bereiden. Je kan eigenlijk zelf content gaan selecteren en een soort presentatie gaan steken. Zodat je weet van, ik heb bijvoorbeeld morgen een meeting met de marketingmanager van Coca-Cola. Dan kan je eigenlijk stukjes content gaan zoeken en centraliseren. Tijdens de meeting kan je die die presentatie geven aan de hand van die content of kan je ook heel snel content aanvragen als ze bepaalde vragen over een andere topic aankaarten dat je niet voor hebt bereid. Na de meeting, ga je die content gaan delen met hen via het platform. En dan creëer je ook inzichten, analytics rond wat er gebeurt met de content. Wordt het nog bekeken, hoeveel, door wie, ... Het is niet enkel voor, maar ook tijdens & na de meetings kan je gaan bekijken wat er met de content gebeurt. Maar ook effectief wat de prospecten doen met de content.

**Cédric:**

**Kan u mij wat meer vertellen over die interactiviteits-mogelijkheden die jullie aanbieden?**

Participant 3:

Waar ik aan denk met interactiviteit. We hebben verschillende vlakken waarop je interactief kan zijn. Stel ik heb een meeting met jou en ik bereid dat voor en dan kan ik een soort van collectie gaan maken. Een collectie is een stukje waar ik alle interessante content voor de meeting samen zet. Wanneer je dan dan effectief de meeting hebt, dan kan ik die heel snel opendoen en bijvoorbeeld een video afspelen. Ik kan dit ook direct delen met de prospect. Daarnaast hebben wij ook advanced experiences. Dat is dan een betere visualisatie van hoe je bepaalde zaken kunt voorstellen. Ten tweede hebben we ook veel klanten die bepaalde zaken willen gaan visualiseren. AR & VR kunnen wij daar zo ook in verwerken. Waarvoor is dat handig? Bijvoorbeeld een firma met heel grote machines, zij kunnen moeilijk een gigantische machine naar een fabriek brengen. Zij kunnen dit dan aan de hand van deze VR-mogelijkheid zaken kunnen aantonen.

Los daarvan kan je ook meer interactiviteit gaan verwerken, zodat je meer een verhaal bouwt rond iets. Zo hebben wij een firma die poestmachines aanbiedt aan verschillende sectoren. Zo kan die firma bijvoorbeeld bij een luchthaven gaan, dan kunnen ze verschillende ruimtes raadplegen en de beste poestmachine gaan aanbieden naar de klant zijn noden. En vervolgens kan je daar dan ook meer informatie terugvinden als je daarop klikt.

**Cédric:**

**Zijn al die technologie allemaal intern ontwikkeld?**

Participant 3:

Beide, alles kan gebouwd worden binnen ons platform. Vaak wordt er met een designer of aan de hand van een partnership gewerkt om dergelijke zaken te ontwikkelen. Het platform is eigenlijk zo gebouwd dat je zelf dingen kunt ontwikkelen en externe zaken erop kunt doen draaien.

**Cédric:**

**Wat zijn zo de laatste innovaties dat jullie doorgevoerd hebben?**

Participant 3:

Dat is een goede vraag. Ten eerste, innovatie is super belangrijk in onze markt. Je moet een balans vinden tussen al bestaande zaken oplossen en dan dan effectief innoveren. De laatste innovatie dat we gedaan hebben is op vlak van ons coach systeem. Dat zijn gewoon cursussen dat je bouwt voor klanten. De mogelijkheid vanuit administratief perspectief is dan: hoe bouw je zo een cursus? Wij hebben zo voor de developer een heel intuïtief platform gebouwd, zodanig dat het heel eenvoudig is om de cursussen aan te maken.

Die shares spaces pages hebben we ook. Dat zijn plaatsen waar je heel snel content van bepaalde stukken kunt gaan centraliseren.

Ook werken we heel sterk aan integraties met andere programma's zoals CRM-systemen, Google Drive, ... Zodanig dat waar onze klant ook leeft of welke zaken onze klant ook gebruikt. Zo wordt het een soort plug and play.

We innoveren ook constant, elke maand hebben we zo een product release waar we dan eigenlijk een nieuwigheden aanbieden en af en toe zit er daar zoiets groots in zoals die coaching integratie.

**Cédric:**

**Hoe werkt jullie platform zo samen met een CRM-systeem?**

Participant 3:

Bijvoorbeeld, terug met die poestmachines. Stel ik spreek u aan, dan ga ik uw data halen uit het CRM-systeem. Zo kan ook alle content worden bijgehouden dat ik deel met jou. Zo kan ik zaken uit shared spaces en meetings gaan loggen in een CRM-systeem. Ook is het heel handig dat dit allemaal automatisch gebeurt, zonder al dat administratief werk.

**Cédric:**

**Wat maakt jullie platform zo uniek, wat anderen nog niet hebben?**

Participant 3:

Onze differentiatie ligt voornamelijk rond het platform-verhaal. Bij andere sales enablement platformen moet je ook gaan samenwerken met andere firma's binnen dat netwerk. Terwijl dat bij ons allemaal één platform is. Het is ook super flexibel. Je hebt er geen hogere opleiding voor nodig of design skills om met dat platform te gaan werken. Het kan supersnel geïmplementeerd worden. Als je keek naar ons platform is dat rond de 6 a 9 weken rond implementatie. Vanaf het moment dat ze ervoor kiezen ons platform te gaan gebruiken. Daarnaast is het ook compleet inzake van bepaalde integratie, die andere platformen niet hebben.

Een andere differentiator is dan dat wij kantoren hebben over gans de wereld. Zo zijn we ook bekend met de verschillende privacywetgevingen in alle landen. Dat zien wij ook als een groot voordeel.

**Cédric:**

**U sprak al even over revenu enablement, wat zijn zo de volgende stappen in die richting?**

Participant 3:

Wij zien dat als een 5 jaar plan. Er zijn echter nog veel bedrijven dat sales enablement zelf nog niet kennen. Vooral iets traditionelere industrieën en echte manufacturing firma's. Dus ik denk dat het eerst nog belangrijk is dat sales enablement een belangrijker concept gaat worden. Maar revenu enablement zien wij op 5 jaar tijd aangezien bedrijven niet enkel focussen op het binnenhalen van klanten, maar ook het beheren van klanten en de verdere opvolging daarvan. We gaan daar ook salesprocessen en methodologieën over gaan uitbouwen. Ik voorspel in de toekomst dat dat ook eerder een revenu methodologie zal worden. Met natuurlijk, de eindfocus op de klant. Want de klantenbeleving of customer experience, hoe gaan zij kijken naar uw producten, hoe willen ze benaderd worden, hoe willen ze uw product kopen. Welke zaken moet je kunnen aanbieden om hen tevreden te kunnen houden? En om ze zagezegd te laten binden aan uw bedrijf. Hoe dat dan evalueert zal dan ook een impact hebben op sales enablement. Maar als je puur kijkt naar de technologie, dan hebben we alles om lijnen te trekken naar al die andere departementen. Het zal meer de mindset worden en meer van het bedrijf uit hoe dat we zowel naar de buyer journey kijken en ook naar de customer journey bekijken.

**Cédric:**

**Klop het dan als ik zeg dat customer centricity hier van toepassing is?**

Participant 3:

Zeker en vast, echter is de customer experience ook een heel grote differentiator. Dat zagen we eerder heel sterk op B2C vlak. Maar op B2B vlak, begint dat ook te komen. Dat die zaken rond de ervaring meer en meer belangrijker wordt. Vandaar dat sales enablement wel een grote impact kan hebben op dat ganse gebeuren.

**Cédric:**

**Wat is zowat de grootste impact van de huidige pandemie op het gebruik van sales enablement platformen zoals dat van jullie?**

Participant 3:

Dat is tweezijdig. Ten eerste is de direct impact angst, onzekerheid, mensen weten niet altijd of ze hun product nog gaan of kunnen verkopen. Vandaar dat er een beetje een afwachtende houding is van sommige bedrijven.

Aan de andere kant, het grootste deel, zien we dat organisaties begrijpen dat ze een soort switch moeten maken. Een remote onboarding. Alles remote en daarvoor heb je wel bepaalde stukken technologie nodig. Zo kan je zien dat technologische evolutie van 2-3 jaar allemaal heel snel is gekomen, gewoon door de pandemie. Als je dan zo puur kijkt naar onboarding en content verdeling. Dan kijken organisaties wel heel snel naar platformen zoals dat van ons.

Al bij al denken wij dat als die angst en onzekerheid zich wat afzwakt. Ben ik er wel van overtuigd dat er zeer veel bedrijven wel gaan kijken naar de nieuwe realiteit. Mensen gaan vaker van thuis uit werken & wij moeten die dan ook gaan equiperen met de juiste tools. En sales enablement speelt daar zeker en vast een grote rol in.

**Cédric:**

**Er is dus zeker sprake van een versnelling in digitalisatie door deze pandemie?**

Participant 3:

Jazeker en vast. Het verschil met een zoom. Is dat dat redelijk eenvoudig is. Je hebt video-calls, X aantal licenties, straight forward. Vandaar dat zij op heel korte termijn snel kunnen groeien. Dat zie ik nu ook wel terug afzwakken. Bij sales enablement is er inderdaad eerst het bedrijf die de beslissing moet maken. Heel veel change management waardoor bepaalde processen gaan aangepast worden. Remote selling, wat is dat? Hoe doen we dat? Hebben we daar content rond? Het is een iets strategischere beslissing dan andere digitale implementaties.

**Cédric:**

**Je ziet zelf sales enablement iets wat er op lange termijn dan zal blijven bij firma's en niet iets wat enkel op korte termijn wordt toegepast.**

Participant 3:

Dat is het voordeel van ons platform, binnen 6 tot 9 weken kunnen wij iets werkbaar presenteren. Er zijn zo wel bedrijven die erover nagedacht hadden en het nu wel als een push zien om te investeren. Ik denk dat het inderdaad, op termijn, gaan die iets traditionele bedrijven die er misschien nog niet aan gedacht hebben er misschien iets sneller aan zullen denken. Daar zie ik een versnelling. Dus zowel firma's die twijfelden en het nu beslissen om te doen. En die traditionelere firma's die er nu beginnen over na te denken en gaan informeren en de opties aftasten.

**Cédric:**

**Welke functionaliteit binnen jullie platform zien jullie persoonlijk groeien op lange termijn. Zo denk ik aan remote selling, is dat iets wat nu een piek heeft behaald en later weer zal afzwakken?**

Participant 3:

Het voordeel van onze oplossing is dat dit niet uitmaakt. Voor covid gingen mensen met hun tablet naar hun afspraken en hadden ze ook nood aan content om te presenteren. Nu gebeurt dat over zoom. Daar zie ik niet echt veel verschil. Ik denk dat wij vooral moeten focussen op ons platform en alle aspecten kunnen gaan aanbieden aan de bedrijven. Wat we op dit moment al aan het doen zijn. We hebben zo nog zaken zoals dashboarding, Meeting IQ's, ...

Nu wordt ons platform zowel gebruikt door field sales als interne sales. Wat we nu wel zien in medical devices, dat zij moeite hebben om binnen te geraken & het is wel heel handig voor hen dat zij via WhatsApp content kunnen doorsturen naar verpleegsters.

**Cédric:**

**Wat betekent volgens u dan nog het fysieke aspect bij de klanten ervaring?**

Participant 3:

Dat is superbelangrijk. Onze missie is dan ook: "make B2B more personal again". Want als verkoper moet je relevant zijn, moet je een goed gesprek hebben. De enigste manier dat je dat kan doen is door beter voorbereid te zijn en de juiste content te kunnen gaan aanbieden. Wij willen net dat mensen meer gesprekken aangaan en wat dan ook belangrijk is is dat de vertegenwoordigers relevant zijn. Wij willen juist net focussen op dat persoonlijke aspect.

**Cédric:**

**Denkt u dat er tekortkomingen zijn aan het 3 P's model van Rangarajan et al., 2020?**

Participant 3:

Ik denk het niet. Het is wel goed dat er een bepaald framework is. Er zijn wel bepaalde nuances dat je kunt gaan bekijken dat niet elk bedrijf sales enablement als hetzelfde. Sommige focussen ook echt meer op sales data en of sales reps hun target behalen. Bij ons zit dat eerder in een ander departement, maar heel veel mensen nemen dat erbij. Maar performance is superbelangrijk. Zo vooral uw KPI's zetten en het meten ervan. Ook inzichten van uw verkopers, hoe gaan zij om met de content en hoe gaan zij zaken gaan voorstellen aan uw klanten. Bekijk ook de prospects, naar hoe zij omgaan met uw content. Het zit allemaal in de details om uw business te gaan optimaliseren.

**Cédric:**

**Peterson kwam zo ook uit met een paper die eerder sales enablement als iets cyclisch gaat aantonen. Wat is uw mening hierover?**

Participant 3:

Dat is zeker iets cyclisch. Heel veel mensen gaan nu een sales enablement departement gaan aanwerven. Vroeger waren dat sales trainers of was dat een deel binnen marketing. Nu is dat effectief een departement en gaan mensen daarin gaan investeren. En nu is het ook wel belangrijk dat die mensen een zeggenschap gaan krijgen in het leadership. Want sales enablement is wel een beetje de lijm tussen marketing en sales. Echt gewoon de connectie leggen tussen wat verkopers nodig hebben om succesvol te zijn & ook kijkende naar de feedback die je krijgt. Zodat je wel die wisselwerking hebt.

**Cédric:**

**U ziet dus sales enablement wel effectief als een alleenstaand departement?**

Participant 3:

Sales enablement kan je best vergelijken met een control tower. Op de luchthaven heb je een toren met iemand die zegt wie mag landen en zo voort. Sales enablement is een beetje hetzelfde. Er is heel veel input, van legal, product marketing, tot zelf HR. En dan moet jij dat op een goede manier gaan structureren. Dat is geen geïsoleerd departement, maar eerder rapporterend aan marketing en/of sales. Maar dus zeker en vast een sterke collaboratie tussen verschillende departementen.

**Cédric:**

**Nog andere insteken over sales enablement?**

Participant 3:

Cultuur is zeker ook een belangrijke binnen een bedrijf. Dat wordt vaak onderschat. Je kan wel een goed product hebben, je kan goede managers hebben. De visie en missie die je draagt is ook gewoon superbelangrijk en dat is iets wat binnen onze firma wel super goed zit. Dat maakt en kraakt uw bedrijf ook wel denk ik. Hij focussen ons dus sterk op innovatie, dat reflecteert ook in alle delen van een bedrijf.

**Cédric:**

**Als je dan kijkt naar de users van sales enablement platformen zoals dat van jullie, herkent u dan ook culturele elementen die een betere fit vormen met sales enablement?**

Participant 3:

Wij noemen dat de perfect customer profile. Een matuurder bedrijf, een complexer bedrijf (complexe producten/ sales proces die ze aanbieden), + 200 werknemers.

Maar eigenlijk hebben er ook veel andere bedrijven kan dit van dienst zijn. Zo heb je er toch wel zeker nut aan vanaf een 15-tal verkopers. Zo hebben firma's van complexe producten ook vaak meer content.

Allemaal een beetje afhankelijk van het bedrijf en/of industrie. Maar we zien zo wel dat we zeer sterk zijn in technologie, medical devices, manufacturing, chemicals, ...

## 8.1.4 Participant 4 (Sales manager – field retail, confectionary)

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 4:

Wij delen eigenlijk alles van productinformatie. Wij delen informatie rond de afspraken die gemaakt zijn op hoofdkantoor. Wij delen ook de zakencijfers van onze klanten. De evolutie ook van de zakencijfers met met de klanten. Uiteraard alles wat dat promoties aangaat. Ook alles wat NPS is. Dus de nieuwe productontwikkeling die eraan komt. Weliswaar is dat beperkt in de tijd met ongeveer een zes maanden voorop. Verder gaan we niet. Dat is ook een stukje confidentialiteit natuurlijk die we binnen het bedrijf proberen te houden. Vertegenwoordigers zijn nu eenmaal verkopers en zijn mensen die heel graag babbelen, dus daar moeten we inderdaad wel een klein beetje rekening mee houden. Maar dat zijn de voornaamste zaken denk ik die we met hen delen. Heel beperkt. Gaan we een stukje uit ons strategisch huis meenemen. Beetje de richting bepalen waar we naartoe willen. En uiteraard, dat is de basis voor hen. Dat zijn hun KPIs. Wij gaan een aantal KPIs definiëren. Dat doen we altijd bij het begin van het jaar. Dan delen we die ook mee. En dan is het de bedoeling uiteraard dat we die Kis als team ook realiseren tegen het einde van het jaar. Dus we hebben elke week een update van die KPIs, is zijn apporteren dagdagelijks en om de week maken we een tussenstand en kijken we waar we staan ten opzichte van die KPIs. Dat is ook iets dat we op regelmatige basis met hen delen aan de. Laat ons zeggen dat de communicatie momenten die we officieel hebben elke vier weken zijn. Dan komen we samen. OK, nu is dat virtueel, maar in principe is dat fysiek in de firma. Daar wordt dan efkes achteruit gekeken, uiteraard naar wat het afgelopen vier weken gerealiseerd. Waar staan we ten opzichte van het objectief? En dan gaan we op de vier weken die komen, of zelfs de acht weken die komen vooruitblikken op vlak van welke producten nieuwigheden komen dan? Welke extra listings zijn er geboekt door de accountmanagers die wij nu moeten gaan controleren en verzorgen in the field? Dan ook uiteraard de promoties die in de komende weken moeten in verkocht en uitgesteld worden. Want we hebben ook een aantal merchandisers in dat team zitten. En dan effectief de Kis die moeten gerealiseerd legaliseert worden in de weken die eraan komen. Dat zijn zo'n beetje de belangrijkste zaken denk ik.

**Cédric:**

**Wordt er bij jullie ook vergelijking met de concurrentie gemaakt?**

Participant 4:

Dan zit je al een beetje in het strategisch huis natuurlijk. Dus bepaalde zaken gaan we zeker delen. Bijvoorbeeld Lu heeft een aantal maanden geleden een Luikse wafel gelanceerd. Eentje natuur, eentje met chocolade. Op dat moment hadden we onze ploeg uiteraard gesensibiliseerd en wij gaan dat product onderzoeken en wij weten dat dat op basis van echte boter is. Bij ons is alles van wafels gebaseerd op margarine bijvoorbeeld. Dus wij gaan dat product heel goed ontleden. We gaan de pro's en contra's ook meegeven en dan gaan we een soort van story ontwikkelen wat zij naar de handel toe kunnen brengen om te zeggen van kijk om die en die en die reden is het toch slimmer om met producten van onze firma te werken om die ook de betere plaats in het schap te geven, enzovoort enzovoort. Dus dat zijn zaken die we effectief wel bekijken. Wat komt daar nog bij? We hebben, Nielsen cijfers uiteraard. Heel belangrijk, zeker in de eerste weken van nieuwe producten. Van de concurrentie die op de markt komen, monitoren we echt een week per week. En dat zijn ook cijfers en grafieken die we dan aan onze field bezorgen. Om ook daar weer te gaan zeggen van kijk. Als je dat vergelijkt met producten die wij al in de markt hebben jaren versus een nieuw product wat toekomt, dan gaan we die rotaties per week gaan vergelijken. Gaan we daar ook proberen fictief een soort van commerciële marge aan te verbinden, zodanig dat we ook aan winkeliers kunnen zeggen van om die of om die reden is het beter van met ons te werken dan met de concurrentie.

**Cédric:**

**Is er bij jullie een always-on-approach of wordt er enkel gecommuniceerd via die vier-wekelijkse meetings?**

Participant 4:

Ja, we hebben sowieso een vier wekelijks moment dat we effectief meten dat we ook met mekaar spreken. Maar tussendoor hebben wij per keten bijvoorbeeld een WhatsApp groep. Dus als er dingen te melden zijn, nieuwe producten die in de markt komen die onze mensen dikwijls veel eerder zien dan dat wij ze zien. Dan worden daar foto's van genomen. Worden daar inderdaad zaken van op WhatsApp doorgestuurd. Gaan we proberen ook commerciële marges en dergelijke te weten via bepaalde klanten, waardoor we goede contacten hebben. Dus die dingen worden allemaal in WhatsApp groepen gecommuniceerd. We hebben op de mail uiteraard waar mensen bij wijze van spreken alle dagen gebruik kunnen van maken. En we hebben een softwarepakket waar we gebruik van maken om al het werk wat onze mensen presteren om dat eigenlijk in te capteren. Daar vertrekken we dus vanuit die consolidatie vertrekken we eigenlijk wekelijks om ook een soort van rapportering navigator die we opgezet hebben. Die stellen we ter beschikking van al onze collega's in sales office België. Dus zij kunnen eigenlijk wekelijks gaan zien van welke producten liggen in welke ketens? Hoeveel weighted distribution hebben wij bijvoorbeeld? Hoeveel out of stocks hebben we vorige week gemeten in een bepaalde referentie? Dus al die dingen zitten ook nog een keer vervat in een softwarepakket waar we dus ook kunnen communiceren. Wat betekent dat? Wij willen over een bepaald item iets weten. Wij stoppen in dat softwarepakket een bepaalde vraag. Die vraag wordt gelinkt aan een bepaalde keten en op het moment dat de vertegenwoordiger bij die keten komt en hij opent zijn klant. Gaat die vraag zien verschijnen en gaat die op die vraag of vragen of enquête een aantal dingen moeten invullen. En op die manier kunnen wij dagdagelijks eigenlijk informatie van 16 mensen verzamelen.

**Cédric:**

**Zo kunnen jullie het dan interactief gaan maken wanneer jullie met de klant gaan spreken?**

Participant 4:

Ja, absoluut.

**Cédric:**

**Is dat alles van technologie naar jullie daarin verwerken of zijn er daar nog specifieke zaken dat jullie kunnen gebruiken?**

Participant 4:

Ik heb zo wel iets in mijn hoofd om nieuwe technologie gaan gebruiken, die we voorlopig nog niet hebben. Dit vooral om vertegenwoordigers te gaan trainen. Zo gaan we op een bepaald moment een product lanceren. Ik gaf aan mijzelf bijvoorbeeld een soort van introductie gesprek met een fictieve klant gaan opnemen. Ja, ik ga dat filmpje bij wijze van spreken ter beschikking stellen via de software aan de vertegenwoordigers. Zij kunnen daar een aantal dingen uithalen. Maar ik verwacht ook van hen dat zij op dat moment een fictief gesprek gaan voeren met hun pc om dan datzelfde product bij hun klanten te gaan introduceren, waarschijnlijk gebruikmakend van andere eigenschappen van dat product. En door die dingen dan met mekaar te gaan delen, want we gaan die effectief op een platform zetten. Kunnen mensen leren van mekaar. Van ah ja, dat is inderdaad een goed idee, omdat op die manier voor te stellen aan de klant. Daar had ik nog zelf niet aan gedacht. En zo kan je mensen op een hoger niveau gaan brengen op vlak van productkennis, op vlak van commerciële flair en kennis en dergelijke meer. Dus dat is zeker iets wat je wat mee bezighoudt en wat ook in de pipeline zit.

Oh ja en uiteraard, in het softwarepakket hebben wij de mogelijkheid om presentaties aan te linken. Wij gaan daar sales organizers aanhangen. Dat soort van zaken, dus alle mogelijke visuele dingen die het verkoopgesprek kunnen ondersteunen die zijn allemaal beschikbaar voor onze mensen. Daar kunnen ze met twee kliks. Bij wijze van spreken kunnen ze geen technische fiches van van alle producten. Dat soort van zaken. Zij beschikken over de ultramoderne tablet, dus dat betekent dat zij gewoon met een pen tik tik, tik tik. En ze zijn op twee seconden bij wijze van spreken met de informatie die ze in principe nodig hebben.

**Cédric:**

**Hoe is de informatie gestructureerd binnen uw firma?**

Participant 4:

Het is zo dat wij een platform hebben binnen sales office of België, waar eigenlijk zowel categorie development, marketing als sales toegang toe hebben en dus gewoon een shared drive zeg maar. Dat zijn een aantal mappen waar we gezamenlijk informatie kunnen posten. Mijn assistent gaat daar de zaken die wij met onze field wensen te beheren uithalen en hij gaat die dan gaan plotten in onze softwarepakket. Dus wij zijn eigenlijk met ons tweeën de enigen die toegang hebben tot dat softwarepakket en wij bepalen bij wijze van spreken wat we met onze mensen delen of niet. Het is eigenlijk een beetje een zandloper effect eh. Er is heel veel informatie in de organisatie die op een bepaalde plaats samenkomt. En daar gaan wij dan uit halen wat voor onze mensen relevant is. En die zetten we dan weer breed ter beschikking.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 4:

Het is zo dat de rapportering was tot vorig jaar eigenlijk een beetje de achilleshiel van ons softwarepakket. Wij konden via het softwarepakket enorm veel informatie naar de mensen beschikbaar stellen. De mensen om u een idee van te geven. Een vertegenwoordiger die bij een klant komt. Die gaat een aantal zaken beschikken. Over wat beschikt die? Die beschikt uiteraard over de basis data van die winkel. De gesprekkenpersonen die hij daar ziet, die je beschikt over het assortiment wat daar eigenlijk volgens afspraak centrale aanwezig zou moeten zijn. Ja, die gaat over prijzen beschikken die gaat over nieuwe zaken die die eraan zitten te komen. Promoties bijvoorbeeld die eraan zitten te komen. Dus al die informatie. Die stellen wij ter beschikking van die vertegenwoordiger. Wat vragen wij van die vertegenwoordiger dat die de lijst met alle producten uiteraard checkt. Dat die aanduidt. Het zit er of het zit er niet, want dat is super belangrijk om de distributie meting te kunnen doen en weten of dat er de juiste prijs aanhangt. Wij willen weten of dat product beschikbaar is of niet of dat er out of stocks zijn op dat moment. Als die er zijn wat aan de grondslag ligt van die out of stock, zijn dat productieproblemen bij ons zijn dat leveringsproblemen vanuit onze dispatch? Is dat omwille van slechte bestellingen die gebeuren door het winkelpunt zelf? Staat dat product er niet? Heel veel winkelpunten hebben een automatisch besteld systeem. Dus als die beschikbare voorraad die in het schap staat. Als die voorraad niet juist staat in hun systeem dan kan je ook problemen krijgen met out of stocks. Dus al die dingen moeten door onze vertegenwoordiger allemaal nagekeken worden. Aangepast worden indien nodig natuurlijk. Maar ook terug gerapporteerd worden naar ons. Wij kregen vanuit zestien mensen dagdagelijks ongeveer acht bezoeken, dus dat zijn heel snel 140 bezoeken per dag maal een 100 tal referenties dus dat zijn heel wat data die dagdagelijkse gecapteerd worden. En daaruit filteren wij dan een aantal zaken die we delen met onze directie, met marketing, met category development en dergelijke meer. Category Development, die verantwoordelijk is voor onder andere Nielsen Data, gaat dan ook eens checken of dat wat Nielsen meet overeenkomt met wat wij meten. Zo heb je ook een dubbele controle van de data die we eigenlijk aankopen. Dus ook daar doen we een check. En dat is een beetje de laatste innovatie eigenlijk is dat we een soort van rapportering tool gebouwd hebben die nu op een centraal platform staat waar alle departementen binnen sales office België bij kunnen en die ze zelf kunnen gaan raadplegen. En dus voor een accountmanager is het superbelangrijk. Als die een meeting met zijn aankoper gaat voorbereiden, dat hij over zijn klant en vooral over wat er in de winkelpunten gebeurt, dat je daar maximaal over geïnformeerd is. Dus als een bepaald product plotseling aan distributie verliest, dan gaat ie dat daar perfect kunnen uithalen. Die gaat ook kunnen zien of dat dan bij hypermarkten Carrefour is, of dat er bij de markets van Carrefour is, of omdat dat bij Carrefour Express. Dus die gaat in detail echt kunnen gaan kijken van wat gebeurt er bij mijn klant. Op het einde van het jaar hebben we onze ijstaart. Die komt meestal half november binnen. Die ligt daar normaal tot half januari. Hij gaat kunnen zien vanaf de eerste levering die wij uitleveren op centrale. Hoe snel dat wij onze distributie opbouwen per enseigne dus al die dingen. Als dit niet klopt, als er nieuwprijs niet klopt, kan hij onmiddellijk reageren met zijn centrale. En we zijn niet voor niks. Fast moving consumer goods. Dus hoe meer data we heel snel kunnen opleveren, hoe sneller dan we kunnen reageren naar naar de centrale toe. Het voordeel van centrale tussenkomst is dat zij met één druk op de knop onmiddellijk 500-600 winkelpunten kunnen juist zetten. Dat is de sterkte denk ik van heel rechtstreeks en heel snel te kunnen communiceren. Vanuit de file naar de centrale toe.

**Cédric:**

**Zijn er op dit moment andere systemen, dan degene die u gebruikt, voor dit soort informatie delen.**

Participant 4:

Wat wij vandaag gebruiken is Salesforce+, wat wij aanreiken bij de firma Dedeco uit Kortrijk. Dat is een systeem wat voornamelijk in de fast moving wordt gebruikt. Ook wel over the counter heb ik begrepen. Wat moet je daarbij voorstellen? Eigenlijk is al een een soort van SAP-systeem, wat heel veel mogelijkheden biedt en waar je uiteindelijk met een lokale IT-architect gaat kijken. Van welke functionaliteiten hebben wij nodig in onze organisatie? Die knopjes laat hij openstaan, alle andere knopjes worden dichtgedraaid en zo wordt onze weg eigenlijk een stuk in uitgestippeld. Totdat wij aan een soort van toepassing komen die dan alle noden van onze sales organisatie afdekt. Dat is een gekend systeem wat fast moving consumer goods collega's gebruikt wordt, maar dat soms wel gefinetuned wordt en een klein beetje op maat van elke leverancier wordt aangepast.

**Cédric:**

**Welke delen van uw systeem hebben er nood aan verbetering wanneer het komt op informatie delen met vertegenwoordigers?**

Participant 4:

Eén van de dingen die we nu gemerkt hebben door de lockdown, want alles heeft ook een goede zijde natuurlijk. Dat is dat we de laatste sales meetings hebben we virtueel georganiseerd en tot mijn grote verrassing lukt dat eigenlijk vrij goed. Wij delen dan uiteindelijk de presentatie via een scherm. Wij maken zeer goede afspraken met mekaar, dat we goed luisteren naar mekaar en dat we het niet door mekaar praten, want dan wordt dat zeer vervelend. Maar door de juiste afspraken te maken en we hebben nu toch een aantal keren gedaan. Hoe merk je dat dat eigenlijk een vrij efficiënte manier van vergaderen is? Dus dat is zeker iets wat ik ga blijven doen. Want ja, mensen over gans België naar onze firma laten komen. Dat heeft de consequenties natuurlijk. En zeker als je uit Luxemburg komt. Zes uur in de wagen zitten, daar heeft niemand iets aan. Dus dat zijn misschien dingen die inderdaad er kunnen voor zorgen dat we enerzijds frequenter zouden kunnen meeten en dat we door het winnen van een rijtijd zeg maar dat we daar inderdaad door frequenter te meeten ook weer al dichter en korter op de bal kunnen gaan spelen. Dus dat laat ons misschien toe om in plaats van om de vier weken, misschien straks om de twee weken een halve dag in te bouwen in plaats van een volledige dag om de vier weken.

**Cédric:**

**Denkt u dan ook dat de kwaliteit van deze meetings hetzelfde blijft?**

Participant 4:

Tot op vandaag kan ik enkel vaststellen dat de kwaliteit even goed is. We hebben dat nu drie of vier keer gedaan. Dus ja, time will tell. Het is misschien een beetje vroeg om daar vandaag al uitspraken over te doen, maar ik ga er wel van uit. Ik merk dat de resultaten nog altijd zijn wat ze moeten zijn en dat wij blijven presteren volgens onze KPIs. Wij bellen ook regelmatig met mekaar. Op het moment dat er iets niet duidelijk is, kunnen mensen via 3-4 verschillende manieren contact nemen met mijn assistent of mezelf. Dus ik heb de indruk dat dat eigenlijk wel goed loopt.

**Cédric:**

**Oefent u dan ook roleplays uit?**

Participant 4:

Dat is een van de dingen die je wel een stuk moeilijker ligt. Op het moment dat je virtueel gaat meeten. Daar is het eerder overdracht van informatie in beide richtingen. Roleplaying. Daar heb je. De fysieke factor is daar belangrijk. Het buikgevoel gaat een stukje weg op het moment dat er een scherm tussen staat. Dus dat is iets waar we wel de nodige aandacht aan besteed hebben. In het verleden, op het moment dat we nog fysiek mekaar konden zien. Dat doen we eigenlijk elke meeting. Want we hebben eigenlijk een vrij diverse groep. Laat ons zeggen dat de helft van de ploeg die binnen dit en vijf jaar pensioengerechtigd is. En we hebben de helft van het team wat eigenlijk rond de 40 jaar zit. Met één of twee echt jonkies die we net binnengehaald hebben. En dat is ook een beetje aan onze kweekvijver zeg maar. Daar stoppen we eigenlijk mensen een à twee jaar in the field om dan te laten doorgroeien, hetzij naar een categorie development functie, marketing of sales functie. Maar wat dat je merkt bij een iets ouder publiek is dat zij moeten wennen aan dat soort van roleplaying toestanden. Jongere mensen hebben daar veel minder een probleem mee. Nu om niet te bruuskieren of om mensen niet te blokkeren. Hoe doen we dat? Ik speel dan zelf bij wijze van spreken de vertegenwoordiger of de aankoper op dat moment. Want wij vergaderen Franstaligen en Nederlandstaligen apart. Voor alle duidelijkheid. Dan is het team eigenlijk de vertegenwoordiger die zich mag voorbereiden. Ze mogen dat in groep doen en zij mogen ook gezamenlijk. Hun argumentatie gebruiken naar mij toe. Ja, zo leren ze van mekaar. Zo voelen ze zich ook wel wat comfortabel in hun manier van roleplaying. En ze vuren maar af. De bedoeling is niet om mekaar vast te rijden, maar de bedoeling is vooral om te leren er uit. En we merken dat dat dat echt wel goed gaat. Door het stukje voorbereiding, want ik geef een aantal duidelijke doelstellingen die ze uit het gesprek moeten halen. Zorg er ook altijd voor dat er een aantal taken tussen zitten die eigenlijk vereisen dat je de software of het softwarepakket goed kent. Je moet ook in je softwarepakket. Moet je ook gaan graven naar bepaalde rapporten, naar bepaalde informatie die daarin beschikbaar is. En die heb je nodig om je argumentatie op te bouwen om je ding eigenlijk aan mij te verkopen. Dus het gaat wel wat verder dan gewoon afspreken met mekaar. Het is ook een stuk voorbereidend nadenken van wat heb ik allemaal van informatie beschikbaar. Waar zit dat overal? En zo leren ze ook die doel goed te gebruiken, want dat is ook heel dikwijls het probleem. Jonge mensen, worden geboren vandaag met een iPhone in de wieg en de pc aan de hand. Mensen die vandaag 50+ zijn en ik ben er zelf ook bij, maar ik reken mijzelf bij de andere categorie. Gelukkig maar. Maar het is ook een stukje persoonlijke interesse natuurlijk. Je merkt dat er wel mensen zijn die daar ondanks hun leeftijd supergoed mee overweg kunnen. Want er zijn een aantal mensen die echt zoiets hebben van ja. OK. Voor mij hoeft het in de komende jaren niet meer en dat is soms moeilijk om de grootste gemene deler te vinden. Om toch voldoende informatie beschikbaar te stellen, maar er toch voor te zorgen dat ze op de juiste manier wordt gebruikt en dat bepaalde mensen niet afhaken. Want ook dat is een gevaar natuurlijk.

**Cédric:**

**Presteren die mensen die niet mee zijn met die technologieën ook moeilijker?**

Participant 4:

Neen, dat is het rare van het verhaal. Heel wat van onze klanten zijn zelfstandige uitbaters. Het voordeel van zelfstandige uitbaters is dat zij heel lang dezelfde persoon contactpersoon leveren. En wat dan je heel dikwijls ziet is dat de andere cultuur mensen om ze zo te noemen. Die gaan hun voordeel halen uit hun relatie die ze met die klant door de jaren hebben opgebouwd. En dat is ook een manier om je KPIs te realiseren. Ja natuurlijk. Op een bepaald moment kunnen we niet ontkennen. Ook onze klanten worden professioneler en gaan ook wel iets meer richting de cijfertjes gaan. Dus we zorgen er altijd wel voor dat er voldoende cijfermateriaal beschikbaar is en ook gebruikt dient te worden. Want uiteindelijk die zelfstandigen die plaats wordt duur. Elke vierkante meter of lopende meter is enorm duur. De dag van vandaag. Dat personeel kost enorm veel geld, dus wij zorgen er ook altijd wel voor dat we als we een argumentatie bouwen dat je ook rekent. En dat is voor mij een minimum. Iemand mag misschien niet super pc vaardig zijn, maar moet wel kunnen rekenen en moet het ook wel kunnen overbrengen naar de klant. Dat elk pakje wat van ons over de toonbank gaat hé, misschien een euro, een euro 50, twee euro extra aan commerciële marge opbrengt. En dat lukt gelukkig wel. Dus zij gebruiken ook de WhatsApp groepen en dergelijke meer. Dus dat zijn dingen die eigenlijk wel meer ingeburgerd zijn. Maar je merkt wel als het gaat echt over rapporten gaan raadplegen. En bij ons wordt alle rapportering gebaseerd op Excel logica. Dan merk je wel dat bepaalde mensen gelimiteerd zijn. Dus ik heb die ook zo gebruiksvriendelijk mogelijk opgesteld met heel wat slides erin. Zodanig dat ze maar op hun naam moeten klikken bij wijze van spreken, een product selectie doen, een jaartal of een maand of een periode selectie en de grafiek staat er bij wijze van spreken. Dus dat lukt nog. Het zou veel leuker zijn. Moesten we tegen die mensen kunnen zeggen van kijk uw databases in Excel. Die zijn beschikbaar. Maak er nu zelf een keer uw rapportering mee en dat is dan de brug te ver. Dus dat dat zou binnen dit en vijftien jaar perfect mogelijk zijn. Dat mensen zelf hun sector gaan beheren als een soort van ja zelfstandige uitbater. Die een bepaald zakencijfer moet realiseren in de regio met de winkelpunten niet eens een mandje heeft liggen.

**Cédric:**

**Streeft u dan naar zo een entrepreneurial model?**

Participant 4:

Ja, absoluut. Dat is het ultieme doel dat je iemand effectief die verantwoordelijkheid kunt geven om te zeggen van kijk eens hier. Wij moeten dit jaar met onze firma negentig miljoen euro realiseren in België. Statistisch gezien zijn we vanuit retail ongeveer 70 procent van de omzet. De rest zit bij out of home. Van die 75%, tien provincies, is West-Vlaanderen. Ik zeg maar wat hij, 15%. Dus die 10 miljoen. Beste Dirk, die moet van u komen. En daarvoor krijg je een budget X ter beschikking en doe het. We gaan dan elke maand milestones zetten om te kijken waar staan we qua zakencijfer waar staan we qua investering. Wat loopt er? Wat loopt er niet? Waar moeten we bijsturen? Enzovoort enzo voort. En dat zou natuurlijk de ultieme realisatie kunnen zijn van een modern field team. Maar dus wij moeten vandaag nog redelijk veel voor knabbelen en veel sturing geven.

**Cédric:**

**U vermeldde al even het feit dat digitale meetings een blijvend gegeven zijn. Zijn er zo nog zaken door de pandemie die u denkt dat zullen blijven eenmaal alles wat terug keert naar het normale?**

Participant 4:

Wat ik gemerkt heb is dat onze mensen in het begin enorm veel problemen hebben gehad met een andere manier van contact in de winkelpunten. Vooral bij de mensen die al langer een relatie hebben met hun klanten. Vandaag is er een soort van veiligheidsperimeter die je moet respecteren. Het stukje handje schudden en schouderkloppen dat is toch wel wat veranderd. Ook klanten zijn gereserveerder, ondanks dat we elkaar lang kennen. Dat is volgens mij die hygiëneregels, de regels die in een winkelpunt moeten gerespecteerd worden, zijn volgens mij allemaal dingen die gaan blijven. Er zijn ook winkelpunten die gaan zeggen dat ze niet meer zo frequente bezoeken willen aanvaarden. Dat is de minderheid, maar er zijn er een aantal die vragen op voorhand een telefoontje te doen. Vroeger was dat niet, dan liepen we binnen en mensen maakten wel tijd voor u. Nu is dat allemaal gedaan. Het kan gebeuren dat je met 3-4 vertegenwoordigers eens uwen post moet afwachten. Dat is niet meer van vandaag. Wij willen niet meer dat er nog 4-5 mensen staan te wachten. Ik vermoed dat het werken op afspraak, het respecteren van lokale regels, hygiëne maatregelen en zo verder. Dan dat toch wel zaken zijn die zeker gaan blijven.

**Cédric:**

**Kan ik dan zeggen dat er meer macht is gegaan naar de aankoper?**

Participant 4:

Ik denk dat er van ons, misschien iets meer discipline en iets meer flexibiliteit zal verwacht worden. Je moet weten dat wij in 2021 een innovatie in onze processen doorvoeren. Vroeger liepen onze vertegenwoordigers heel erg in functie van onze promoties. Wij doen om de 14-dagen een folder bij de meeste van onze keten. Wij gaan die folders altijd beïnvloeden. Wij gaan altijd zeggen tegen de klant van kijk, u verkoopt zoveel van dat product op jaarbasis. Wij gaan u komen ondersteunen in het plaatsen van een extra uitstelling. U moet u daar niks van aantrekken, maar plaats wel een hele mooie bestelling. Goed, dat is een type van promo in verkoop wat we om de 14 dagen bij onze klanten doen. Dat betekent eigenlijk dat wij minder geografisch rijden. Dat we vooral in functie van die promoties gaan rondrijden. Daardoor zitten we veel in de auto en doen we veel kilometers. Wat hebben we nu beslist naar volgend jaar toe. Dat was ook mijn werking bij de eerdere firma's waar ik actief was. Dat is dat we opnieuw teruggaan naar een vast routings-systeem. Wij gaan geografisch ons organiseren. We willen minder tijd in de auto zitten wij willen minder tijd verliezen. Als je 30 Carrefour markets in uwen sector hebt en je hebt West-Vlaanderen als regio. Dan rijdt u 250 kilometer per dag. Maar u rijdt wel uw Delhaize's voorbij, uw Mestdags en uw spars voorbij. Dat is niet meer van deze tijd. Business doen we in het winkelpunt. Dus waar we nu naar streven is, we gaan naar Brugge en we gaan in Brugge blijven. We gaan proberen 7-8-9 bezoeken af te leggen in Brugge. Ookal zijn dat niet allemaal Carrefour markets. Je moet u heel goed gaan organiseren naar uw planning toe. Efficiëntie is zeker eentje voor volgend jaar. Dat heeft toch wel heel wat implicaties naar organisatie toe en voordelen met zich meebrengen. Minder flexibiliteit, jazerker. Maar aan de andere kant gaan we veel meer tijd hebben voor onze klant voor de moment dat we der zijn. We gaan hem veel beter ook primaire schappen proberen doen monitoren. Kijken dat alles er zit en kijken of alles er zit waar het moet zitten. Dat is voor ons key naar de volgende jaren toe. Wat dat we gemerkt hebben tijdens de maand echte lockdown. Is dat we toen een maand technisch werkloos geweest zijn. Dat wij geen toegang hadden tot de winkelpunten. En dat op het moment dat je dan terug gaat. Dat je merkt dat er toch wel wat dingen veranderd zijn en dat je dus de controle een stukje op jouw primaire schap verlies. Dat is toch een enorme watch-out. Want in heel veel bedrijven wordt er een field team nog altijd gezien als een enorme kost en dat is het ook. Die mensen moeten betaald worden, die mensen hebben een bedrijfswagen. Dan is het ook de vraag wat die mannen ons eigenlijk opbrengen. En dan moet je dat proberen te valoriseren. Maar dat wordt toch wel heel sterk zichtbaar op de moment dat je een maand niet kan gaan. Want als je dan na een maand eens teruggaat en gaat rapporteren welke producten er niet meer zijn. Welke dingen dat er out of stock liggen. Welke promoties dat er niet gevolgd zijn omdat we ze niet ingekocht hebben. En je zou dat extra polleren van 1 maand naar een jaar. Dan gaat de discussie heel snel gevoerd zijn dat het toch wel heel sterk een toegevoegde waarde heeft. Daar heeft de lockdown zeker voor een bijkomende zekerheid gezorgd naar sales mensen toe dat zij die controlefuncties nodig hebben in die winkelpunten.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 4:

Wat we zeker gaan doen is opnieuw fysiek meeten. Maar vermoedelijk zullen we zo misschien acht-wekelijks fysiek meeten en dan twee-wekelijks een teams meeting opzetten die dan korter is in tijd, maar die dan gaat maken dat we nog sneller en beter gaan kunnen communiceren. Kwaliteit van onze bezoeken zijn toch wel belangrijk. Dan komen we bij die roleplaying, dan komen we bij die trainingen van onze mensen. Waar we in de tijd hele goede trainingen hebben geschreven met externe partners. Die herhalen we ook regelmatig. We hebben zo acht stappen van sales doen. Van een goede voorbereiding tot afsluiten en rapporteren en alles stappen daartussen. Dat is iets wat je regelmatig moet gaan herhalen. Mensen vallen heel snel terug in oude gewoontes. Maar door die dingen fysiek opnieuw te kunnen gaan doen, gaat dat veel meer gewicht hebben dan dat je dat nu van op afstand gaat gaan toelichten. Je kan een presentatie naar iemand doorsturen, vragen van lees het en doe het maar. Het gaat hetzelfde effect niet hebben. Ik hoor van studenten exact hetzelfde die nu ook van thuis uit moeten studeren.

**Cédric:**

**Hebt u zo nog zaken die u kan meegeven rond sales enablement?**

Participant 4:

Ik heb u horen spreken rond aanwerving van mensen. Dat is ook een hele belangrijke. Ik denk dat het field team as such. Wij hebben een eigen payroll. Wij hebben ook merchandisers. En dat is dus een externe firma. Wat ik ook aan het onderzoeken ben is in welke mate dat we het sales gebeuren ook een stukje kunnen outsourcen. Dat is nog steeds een vraagteken. Dat zorgt namelijk voor een dergelijke flexibiliteit. Wat bedoel ik daarmee? De wereld van FMCG's is enorm in beweging, enorm in verandering. We zijn denk ik op 5 jaar tijd met zen allen fan geworden van lidl, aldi en van Albert Heijn. Iets wat we 10 jaar geleden niet mogelijk achten. Dat was de winkel voor de arme sukkelaar. Ik zeg altijd: "cheap products, poor people need them, rich people love them". Dat is ook iets wat volgens mij begint te spelen. Wij worden als sales team niet toegelaten in deze soort ketens. Wij organiseren namelijk alles zelf. Wat als die trend zich doorzet? Wat als het zakencijfer naar de toekomst meer en meer richting dat type van klanten gaat. Wat gaat dat als implicatie hebben op een field bezetting die vandaag de traditionele retail bezoekt. En dan is het moeilijk om met een team van mensen die 20-30 jaar dienst hebben om daar snel mee te schakelen. Als ik zeg dat een deel van het team inderdaad binnen 5 jaar op pensioen gaat. Dan ben ik niet zeker of ik in de toekomst die mensen 1 op 1 payroll matig zal gaan vervangen. Het zou wel eens heel goed kunnen dat we die mensen dan via externen gaan binnenhalen op voorwaarde dat dan die kwaliteit inderdaad goed is. Maar dat gaat ook veel meer flexibiliteit geven op het moment dat de markt ook wijzigt en die markt is ook volop aan het veranderen. We hebben jammer genoeg geen glazen bol. Maar het is wel iets waar je als people manager van hoe ga ik met dat proces in de toekomst omgaan in deze snel veranderende markt. We hebben ook gezien dat, plotseling komt er een lockdown, maar er zijn hier wel 16 mensen die ik werk moet geven. Dat zijn allemaal zaken die ons toch hebben doen stilstaan bij het feit van, moeten we ons op een of andere manier toch niet anders gaan organiseren? De huidige werking leren in vraag stellen. Het voordeel van dedicated mensen is natuurlijk ook wel dat je mensen veel beter kan opvolgen en trainen. Want dan heb je een langere termijnvisie. Dus die kwaliteit gaat logischer wijze altijd beter zijn. Maar we gaan er ook het kostenplaatje altijd moeten tegenover stellen. Dat zijn dingen die misschien nog niet volgend jaar, maar zeker 2022 ook zullen moeten bekeken worden. Human capital is gewoon heel belangrijk en daar moeten we ook gewoon heel goed mee omspringen. Vandaar ook dat we merken, hoe langer hoe moeilijker, wordt om goede mensen in de markt te vinden. Onze firma legt hier nu ook wel echt de lat heel hoog. Het zal daar ook een stukje aan te wijden zijn. Een strategie zou ook kunnen zijn dat je de instroom in je organisatie een stukje zelf gaat bewaken. We hebben nu 1 à 2 vertegenwoordigers functies die we om het jaar, om de 2 jaar proberen in te vullen vanuit het rekrutering vanuit de universiteit. Waarbij we zo mensen beschikbaar kunnen stellen na 1 à 2 jaar voor andere posten binnen de organisatie.

### 8.1.5 Participant 5 (Sales director, pharmaceutical industry)

**Cédric:**

**Kent u sales enablement? En kan u dat even aan mij uitleggen?**

Participant 5:

Misschien niet zoals jij bedoelt, maar daar kan je allerlei termen op los laten denk ik. Ik zou het nu niet direct weten hoe ik het zou moeten uitleggen.

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 5:

Wij gebruiken salesforce. De zaken die hier worden weergegeven zijn: verkoopcijfers, je kon het zo raar niet bedenken, het zat erin. Alles, marketing kon zien hoeveel brochures er gebruikt zijn bij elke doelgroep, wat er besproken is bij de doelgroep. Je kon daar hele analyses van maken. Wij gebruiken dat als forecast systeem, als planningsysteem, als van alles. Zo hebben we ook Showpad. Marketing kan zo zien wat wij daar mee doen. Het grootste voordeel is dat we zaken kunnen doorsturen naar klanten. Je ziet dan ook of mensen deze zaken gelezen hebben. Echter zijn we nog bezig om de kwaliteit van de zaken in dit platform in verschillende landen gelijk te trekken op hetzelfde niveau. Ik ben zelf een people manager, dus ik vertrouw hen met deze zaken. Als ze het niet waarmaken, vallen ze alsnog door de mand. De verkoopcijfers zijn niet enkel belangrijk, ook het gegeven daar rond.

**Cédric:**

**De manier waarop ze met informatie omgaan is dus ook heel belangrijk?**

Participant 5:

Absoluut. Wij meten de receptuur van onze producten in Nederland. Maar in Nederland is die receptuur minder dan 50% van onze omzet. Dus ik zei stop hier maar mee. Want de manier van meten hier in Nederland is anders. De meeste gaat namelijk via medical wholesalers en dat meet ons systeem niet.

**Cédric:**

**Welke materialen hebben uw vertegenwoordigers zelf in de hand?**

Participant 5:

Marketingmaterialen uiteraard. Zo hebben ze nog steeds geprinte brochures, geprinte patiënt leaflets, samples. Maar ze hebben ook een laptop of tablet bij zich waar Showpad staat om presentaties te kunnen geven. Ze hebben vrij veel ondersteunend materiaal. Ze kunnen Showpad zelf op hun telefoon invullen. Zo kunnen ze dat "en route" doen.

**Cédric:**

**Wanneer raadplegen ze deze informatie?**

Participant 5:

Als ik kijk naar mijn team, meer dan de helft is verpleegkundige van origine. Dus, die hebben ergens wel de background die handig is in dit veld. Als je kijkt naar hoe die worden opgeleid. Ze worden binnen ons bedrijf een opleiding aangeboden. Waar zij alles van de producten en indicaties moeten kennen en dan 20% van die opleiding is toegespitst op ieder individueel land met vergoeding van producten en zo verder.

**Cédric:**

**Hoe worden nieuwe zaken aan de man gebracht bij jullie?**

Participant 5:

In theorie, via een cycle meeting. Dan presenteren de marketingmensen de nieuwe materialen. Wat ik altijd wil, zijn oefensessies en dat vindt een buitendienst nooit leuk. Maar met mekaar oefenen is voor mij echt zeer belangrijk. Je kan namelijk hier beter op je bek gaan, dan bij je klanten.

**Cédric:**

**Zit er veel interactie in jullie gebruik van materialen?**

Participant 5:

Naar de klanten toe?

**Cédric:**

**Ja.**

Participant 5:

We proberen in Nederland als ze iets bij klanten achterlaten of sturen, proberen we der altijd een call-to-action aan te koppelen. Zodat ze er iets mee zijn. Al is het maar een tester, een casus, ... Zodat we daar ook iets aan hebben. Ik heb geprobeerd in Nederland erop te drukken dat wij altijd een call-to-action achter laten nadat wij een sample weggeven.

**Cédric:**

**Hoe komt u dat dan te weten dat dat effectief is gebeurd?**

Participant 5:

Door direct een afspraak te maken met de klant om een evaluatieformulier in te vullen of een verkoopgesprek te voeren of misschien zelf naar de patiënt te gaan en zelf die wond te beoordelen.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 5:

Ik denk in het verleden, KPIs werden gemaakt maar weinig gecontroleerd werden. Wat ik bij mijn team heb georganiseerd is maandelijks een business review meeting met een individu. Dan kijken wij puur naar de business-Kis en evalueren wij die en deze feedback meepakt naar volgende maand toe. Dat heeft wel een impact. Vroeger werd er soms gezegd dat we diabetische voet gaan verkopen bij de mensen die erover gaan. Dat is niet concreet. Dus we gingen echt gaan werken van kijk, voor deze indicatie, kan je dit voorleggen, dan zou je die klanten moeten bezoeken, moet je die acties gaan koppelen, wat is je ROI als je dat doet en hoe gaan we dat meten. Ik heb dus eigenlijk meer structuur gebracht in het meten van performance.

**Cédric:**

**Zijn er op dit moment andere systemen, dan degene die u gebruikt, voor dit soort informatie delen.**

Participant 5:

Wij als ouderen zien te weinig de kansen van social media, LinkedIn en online meetings. Ik denk dat de wereld compleet aan het verschuiven is. Mijn zoon zei zo overlaats dat hij Youtuber wou worden als vakantiejob. En dat is wel de wereld waarin we leven. Onze firma is daar nu de beginstappen in aan het maken, maar zou daar sneller in moeten gaan schakelen om up-to-date te blijven. Dat is niet alleen het bedrijf, maar ook de mensen moet je daarin meenemen. Ik heb zo een salesmanager van mijn leeftijd die dat niet wilt doen. Echter lukt dat nu niet meer en die doet dat nu alleen maar en is daar razend enthousiast over omdat hij zo veel meer mensen kan contacteren.

Ik had ook graag nog iets meegedeeld over situational leadership. Zo moet je gaan kijken dat je niet iedereen over dezelfde haag scheert. In het begin moet je tijd investeren in mensen en ten slotte moet je enkel delegeren en daar zitten allerlei fases tussen.

**Cédric:**

**Heeft de huidige covid-19 pandemie een impact gehad op de manier dat u uw vertegenwoordigers informeert?**

Participant 5:

Absoluut. Vroeger ging ik een keer per maand een volledige dag mee met mijn mensen. We zijn toch slechts met zes mensen. Dan deed ik een halve dag zo een business review meeting. Dat gaat nu niet meer. Bij een enkeling wel. Wat ik nu probeer is een voorstelling meevolgen van een van die personen. Ik maak daar ook een rapportage van naar die persoon. Wat ik nu ook elke week doe is een teams meeting dat we elkaar ook nu zien om afspraken te maken. Ik moet zeggen dat dat eigenlijk ook wel goed is. Vroeger zag je nooit je team elke week. Nu hebben we elke week zo een uurtje om al deze zaken te bespreken. Ik vind dat wel heel handig.

**Cédric:**

**Denkt u dat dat iets is dat op lange termijn zal blijven?**

Participant 5:

Ja hoor, zelf al is bij wijze van spreken alles weer normaal. Die wekelijkse even een uurtje via teams, ik heb daar nooit aan gedacht, ik vind dat echt ideaal. Je kunt zo meer dan per mail zaken aan de man brengen.

**Cédric:**

**Denkt u dat er zo nog wijzigingen op lange termijn zullen blijven?**

Participant 5:

Ja, als ik kijk naar de algemeenheid in de markt dan zie je de omzet van firma's teruglopen. Zaken op salesforce zie je dus ook wel zakken. Dat is bij ons nog niet aan de orde, om dat er nog veel mogelijkheden zijn in Nederland. We zitten nog niet op de top in vergelijking met sommige andere landen. Ik denk ook gewoon dat er veel meer digitaal zal gebeuren. Er zijn ziekenhuizen die een soort marktdag organiseren waar iedereen zen producten kan presenteren en voor de rest zijn we niet meer welkom. Dan zou je andere manieren moeten vinden om ze te benaderen en daar staan klanten dan wel open voor.

**Cédric:**

**Kan ik dan concluderen dat bedrijven selectiever zijn geworden?**

Participant 5:

Ja hoor. Ik was laatst in een ziekenhuis samen met een collega die ze van een andere firma heel goed kennen. Ik vroeg hen of ik een afspraak zou mogen maken als ik zou gebeld hebben. Hierop zeiden ze nee, want ze kennen mij niet. Maar ze kennen uw collega wel en dat zouden we wel overwegen. Als je geen relaties hebt, wordt het steeds moeilijker dan voor iemand die al 5 jaar lang zijn klanten kent.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 5:

Ik denk en ik hoop dat we projectmatiger nu werken en niet meer rondrijden als een kip zonder kop en zo slechts enkele bezoeken doen. Ik werd ook aangesproken dat mijn mensen geen acht bezoeken doen per dag. Ik ben daar ook dwars voor gaan liggen. Als ik 8 gesprekken moet doen van acht of vijf minuten, dan kan ik dat. Maar wij zoeken specialisten en elke afspraak is zo minimaal een half uur. Dat kan je gewoon niet doen allemaal op een dag met dat rondrijden daartussen. Als mijn mensen vijf serieuze bezoeken doen. Dan vind ik dat al een heel goed streefdoel.

**Cédric:**

**Hebt u zelf nog opmerkingen over dit interview of aanvullingen?**

Participant 5:

Ik vraag aan mijn salesmensen om doelen te stellen voor zichzelf. Bouw dit dan jaarlijks op zodat wij een overzicht kunnen opbouwen om te zien wat zij kunnen doen in hun geheel. Dat noem ik een sales management by objectives. Niet iedereen kan dit direct, maar daarom ben ik hier. Dan kan ik ze hiermee helpen.

## 8.1.6 Participant 6 (Business manager, financial institution)

**Cédric:**

**Wat is sales enablement?**

Participant 6:

Sales enablement is 1 visie creëren waarbij iedereen hetzelfde nastreeft. Hiervoor is het ook belangrijk dat iedereen dezelfde info heeft en dat de verwachtingen geweten zijn.

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 6:

Elke verkoper komt in contact met het klantenbestand van de klant die voor hem zit. Wij beschikken ook over een hele boel tools van informatie die de verkoper begeleiden in het proces zoals informatie over nieuwe financiële producten.

**Cédric:**

**Hoe is de informatie gestructureerd binnen uw firma?**

Participant 6:

Directie beslist over de focus en vervolgens druppelt dat dan verder naar beneden. Wij werken ook via het RIO-principe. R staat voor relatie, I staat voor info en O staat voor overtuiging. Het is belangrijk dat wij weten welke soort letter erbij welke collega behoort. Zo gaan wij niet enkel de informatie gaan aanpassen aan de klant, maar ook aan de collega. Bij een relatie-collega is een goede relatie tussen de manager en de verkoper vaak voldoende. Die zal snel mee zijn met het verhaal. Bij de info-collega, weten we dat die vaak iets meer info nodig hebben voor aleer ze tewerk willen gaan. Ze kicken eigenlijk op details en het volledige plaatje te zien kunnen krijgen. Tenslotte hebben we de overtuigings-collega's. Deze moeten we echt gaan overtuigen van waarom bepaalde zaken belangrijker zijn dan anderen om door te spelen naar hun klanten toe.

**Cédric:**

**Welke technologie wordt hiervoor gebruikt?**

Participant 6:

Wij organiseren frequente skype-sessies, zeker tijdens deze corona tijden zijn we hierop gaan inzetten. We gebruiken dan ook altijd de camera, zodat we elkaar allemaal zien en elkaars gezichtsuitdrukkingen kunnen zien. Vervolgens maken we ook gebruik van een one-drive per departement. Hier worden documenten opgedeeld per team. Er is ook 1 site met alle informatie, waar ook weer onderscheidingen worden gemaakt per team.

**Cédric:**

**Wanneer raadplegen ze deze informatie?**

Participant 6:

Dat is volledige afhankelijk van de type klant. We delen onze klanten namelijk ook in in het RIO-principe. Zo zullen we bijvoorbeeld bij een type I, veel na het verkoopgesprek contact gaan houden met de klant. We weten dat de klant meer informatie wilt, we zullen hem die dan ook gaan aanbieden.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 6:

Af en toe gaan wij telefoongesprekken meeluisteren om zo de goeie en slechte zaken op te sporen, om te weten waar er ruimte is voor verbetering of hoe we anderen kunnen aanzetten om nieuwe technieken te gebruiken.

**Cédric:**

**Welke delen van uw systeem hebben er nood aan verbetering wanneer het komt op informatie delen met vertegenwoordigers?**

Participant 6:

De eerstvolgende verbetering die bij ons zal worden doorgevoerd is de background check van de klant. In de toekomst zullen we veel meer informatie proberen vergaren over de klant voor een verkoopgesprek, om zo onze gesprekken nog meer aan de klant te kunnen gaan aanpassen.

**Cédric:**

**Welke zaken zijn er veranderd door de pandemie, waarvan u denkt dat die op lange termijn zullen blijven?**

Participant 6:

Teams is zeker en vast een blijvende tool. Ik coördineer op dit moment 50 verkopers. Dat duurt lang om met iedereen een babbeltje te kunnen slaan. Vaak reed ik dan ook rond om iedereen te zien en dat nam heel veel tijd in. Nu organiseer ik regelmatig "cava'tjes"-gesprekken. Deze gesprekken zijn heel korte gesprekken waarbij ik even een inkijk vraag op hun werk. Gewoon om te weten hoe het met hen gaat, wat er met hen speelt en hoe ik hen kan helpen. Deze korte skype gesprekken geven mij veel input in hoe onze vertegenwoordigers zich voelen en zo kan ik daar iets aan doen. Vertegenwoordigers blijven uiteindelijk nog altijd zeer empathische mensen. Zeker tijdens deze pandemie waar eenzaamheid en een zware workload soms parten spelen. Deze mensen zijn gepassioneerd door met mensen in interactie gaan en dat is toch wel een groot gemis.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 6:

Op dit moment ben ik bezig om twee teams van verkopers samen te smelten tot een. Eerst en vooral zal ik die nieuwe collega's in persoon laten samenkomen met mijn huidige collega's. Het is belangrijk dat er een groepsdynamiek ontstaat, waar niet enkel ik degene ben die hen kan helpen, maar dat ze ook elkaar kunnen bijstaan. Dat hoeft niet altijd voor de grote zaken te zijn, maar kan ook voor iets banaal.

**Cédric:**

**Dus kan ik dan concluderen dat u zowel een informatie-flow nastreeft via formele en informele wegen?**

Participant 6:

Zeker & vast. Communicatie is zeer belangrijk. Een vast aanspreekpunt hebben is een sterke meerwaarde waar wij op inzetten. Maar onderling moet het ook goed kunnen werken, niet enkel naar mij toe.

### 8.1.7 Participant 7 (Sales director, power & heating industry)

**Cédric:**

**Wat betekent sales enablement volgens u en kan u mij dat uitleggen?**

Participant 7:

Het is een term die ik spontaan niet ken of niet gebruik. Ik heb weleens de term opgezocht in afwachting van uw gesprek en wat mij is nagebleven is alle tools die de sales mensen vandaag kunnen gebruiken om een prospectie en sales werk op het terrein te kunnen uitvoeren.

**Cédric**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 7:

Eenzijds hebben wij een klantenbestand. Zij beschikken via CRM over alle gegevens van een klant. Dan spreek ik over concrete contactgegevens. Zij beschikken daarbij over zakencijfers die die klant tot nu toe doet, het verschil met vorig jaar, die kunnen gaan kijken naar het productgamma dat die klant doet, voor sommige klanten zijn er concrete commerciële actieplannen opgesteld en dan kan je zien hoe ver die dan in staan. Het meeste daarvan is dus beschikbaar via CRM. Concrete projecten die ook lopen met bepaalde klanten. Ons CRM is zowel klant als project gebaseerd. Dat is niet evident heel veel systemen. Zijn ofwel 100% klanten ofwel 100% projecten gebaseerd. Om gewoon het nuanceverschil aan te geven. Als je bijvoorbeeld actief zijn in projecten. Want wacht, laat mij eerst even ons product voorstellen. Wij doen dus in schouwen. Rookgasafvoer. En schouwen die gebruikt gaande van heel kleine domicile toepassingen op een kachel of een haart. Maar ook kachels die worden gebruikt op centrale verwarming. Tot schouwen die worden gebruikt of moeten geplaatst worden in grotere complexen. Zoals scholen of ziekenhuizen. En zelf schouwen in zeer grote industrieën zoals bij Electrabel bijvoorbeeld. Dus dat is het product en de waarde die wij brengen. En daar hebben wij 2 types van klanten. We hebben klanten die we noemen distributiekanten en we hebben projectkanten. Distributiekanten zijn mensen die ons product voldoende kennen en die gewoon zeggen van ik bestel zoveel en ik trek mijn plan. Ik bestel dat, ik stockeer dat of ik ga direct bij iemand gaan installeren. Dat kan een kachelhandelaar, houthandelaar zijn bijvoorbeeld. Dat kan ook een groothandel zijn. Dus dat is allemaal distributie. Ze hebben ons zeggen maar bijna niet nodig om een advies te krijgen over wat we precies nodig hebben. Een projectklant is iets anders. Dat is iemand die concreet projecten uitvoert. Die stuurt ons plannen van een bepaald project. Bijvoorbeeld van een ziekenhuis en vraag om alles uit te werken zodat wij kant en klaar de schouw hebben die wij nodig hebben. Dus dat is echt een apart aanpak. Vroeger hadden wij deze klanten niet. Zo was ons CRM-customer based. Dat had zo zijn historiek, zijn producten en wij gingen eigenlijk niet gaan vissen in welke projecten dat zij deden. Dat was een beetje het klassieke push-through model. Nu zien we bijvoorbeeld dat wanneer een projectklant geïnteresseerd is. Dat we die vraag krijgen van een klant X, Y en Z. Want dan moet een vertegenwoordiger kunnen zeggen dat al die verschillende partners tot 1 project behoren. Dat is een totaal andere aanpak. In ons CRM systeem zorg ervoor dat er immens veel beschikbaar is. Zowel op klanten als project basis. Cijfers zitten er daar in, welke klanten dat ze volgen, welke we gewonnen hebben, welke verloren en dergelijke meer.

**Cédric:**

**Welk departement is verantwoordelijk voor elk deel van de informatie?**

Participant 7:

Iedereen van het commerciële, maar niemand daarbuiten. Wie zijn de commerciëlen? Wel dat zijn de vertegenwoordigers. Dus in mijn geval zijn er dat 4 in België die op de baan actief zijn. Dan hebben we een studie bureau. Daar zitten ongeveer drie mensen op, allemaal ingenieurs. Die dossiers voorbereiden qua technisch en dergelijke meer. Dus de vraag komt dikwijls bij hen toe, zij bereiden dat voor, ze maken een offerte en de plannen, zij sturen die offerte door naar de klant, mee in kopie de vertegenwoordiger, plaatsen alles in CRM en op dat moment is hun werk af en kan de vertegenwoordiger verder opvolgen met de klant. Onze klantendienst heeft ook toegang tot deze info. Onze klantendienst is puur orderverwerking. Als een klant besteld, dan verwijst die naar offerte X, dan gaat de klanten dienst in het CRM-systeem op zoek naar die specifieke documenten daar rond. Dan wordt deze vergeleken met de bestelling. Dan heb je nog onze productmanager. Die gaat bijvoorbeeld bepaalde productgamma's gaan analyseren. Die heeft daar meer een consulterende rol in, maar wel een actieve rol. En de laatste zijn mijn 2 communicatie dames. Zij gaan CRM meer gaan consulteren in functie van mailing en marketingacties die we opstellen. Buiten onze organisatie hebben we nog boekhouding, HR, algemene directie, logistiek. Die worden daar niet in mee betrokken.

**Cédric:**

**Welke technologie wordt hiervoor gebruikt om die flow van informatie te doen werken?**

Participant 7:

Dat zijn dan meer informatica programma's. Zegt AS400 u iets? Dat is een soort van systeem als SAP. Dat is eigenlijk het volledige operating systeem dat begint met het invoeren van een order dat gelinkt is met logistiek om te kijken of er voorraad is, dat gelinkt is met ons moederbedrijf in Frankrijk voor hetgeen dat daar allemaal beschikbaar is. Dat de levering voorziet, dat de facturatie voorziet, creditering en dergelijke meer voorziet.

**Cédric:**

**En als we dan kijken naar die productinformatie, hoe wordt dat naar de klant gebracht?**

Participant 7:

Het is te zien van welke informatie. Ten eerste hebben wij zo puur interne informatie. Alles wat in CRM zit, wat gebruikt een vertegenwoordiger daarvoor in het gesprek met de klant? Dat kan de verkoopcijfers zijn. Dus een kijkje in hoe de klant nu is in vergelijking met vorig jaar. Die klant is ook vaak geïnteresseerd in of hij het dit jaar beter of slechter doet. Die kan ook gaan zien in welke producten allemaal. Maar wij gaan die daar nooit rechtstreeks toegang toe geven. De verkoper consulteert dit en pakt dit mee in het gesprek. Dan kan het zijn dat hij/zij zijn computer mee heeft en dan aantoon met grafieken over de laatste 6 jaren. Maar de klant heeft zeker geen directe link met CRM.

**Cédric:**

**En wat met zaken zoals een productcatalogus?**

Participant 7:

Je hebt dus eigenlijk het CRM-gedeelte en een hele pak communicatie tools. Die meer extern worden gebruikt. Wij zijn nog vrij conservatief, zo hebben wij nog vrij veel papieren documentatie. Dat heeft voor een reden te maken dat heel veel van onze klanten op hun beurt moeten communiceren met bepaalde eindklanten, bepaalde eindparticulieren en die ontvangen in showrooms. Iemand die bijvoorbeeld kachels en haarden plaatst. Die persoon heeft dan de keuze om ofwel naar onze website te gaan ofwel neem je een brochure. Dat wordt nog veel bij onze klanten gebruikt. We hebben een immens grote catalogoog. Die bestaat uit 2 delen. Eentje voor meer projectklanten en eentje die meer voor klanten die zelf in een B2C omgeving werken. Ze beschikken ook over een tablet met allerlei varianten daarop van de papieren versie. Dus dat zijn pdf versies, promo-filmpjes van onze producten, montage filmpjes, installatie-instructies, teksten rond wetgeving en dergelijke meer. De ene gebruikt dat al meer dan de andere. Ik heb zo een vertegenwoordiger die een paar jaar ouder is en dat blijft hem wat vreemd. Maar mijn jongere gebruiken bijna het papier niet meer. Ze hebben ook toegang via deze iPad tot CRM waarmee dat ze dan ook alles kunnen delen of raadplegen. Nu ik er zo over bezig ben moet ik denken aan zo een platform dat ik tegenkwam terwijl dat ik sales enablement eens opzocht en zo kwam ik op die firma uit het Gentse, Showpad. Ik heb daar een jaar geleden een gesprek mee gehad, ik vond dat interessant, ik vond het vooral interessant omwille van de marketingmogelijkheden er achter. Ik vond het eigenlijk ook een beetje op de rand van het schenden van de privacy omdat het bijna zodanig ver kan gaan. Je maakt inderdaad een perfect pakketje klaar voor uw vertegenwoordigers. En ik vond het eigenlijk de max om te zien wanneer de verkoper het zo opent. En op basis daarvan kon je er regelmatig achteraf op verder spelen met bepaalde klanten. Waarom hebben we dat niet gedaan? Wij zijn in België nog een kmo van 25 man en met een outside sales team van 4, met mij erbij 5. Kwam dat eigenlijk vrij duur uit. En dat is eigenlijk de enigste reden geweest. Want we hebben ook links en rechts gepolst bij onze klanten, die ook door grotere fabrikanten worden benaderd. En er is eigenlijk nooit iemand die zei dat ze zo een zaken verwachtte van ons. Dus voorlopig staat dat een beetje on hold.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 7:

Wacht hoor, waar beschikken onze vertegenwoordigers nog allemaal over. Wij hebben toch een redelijke reeks aan point of sales tools. Omdat toch we toch wel met enkele premium dealers zitten. En het is de bedoeling dat die uitgerust zijn met voldoende promo-materiaal van ons bedrijf. Wij proberen ook een beetje de rode draad levendig te houden door het volledige communicatieproces. Wij zijn zo een van de weinige in onze branche die zich bezighoudt met communicatie naar de particulier toe. Zo staan wij ook op zaken zoals batibouw, bis beurs, ... Wij doen ook aan publicatie & communicatie in vaktijdschriften, in particulieren bouw tijdschriften, ... En het idee is om zo een particulier reeds te informeren zodat als hij een dealer binnenstapt, dat hij direct al reeds geïnformeerd is. Dus dat is ook iets dat we in onze communicatie en onze sales tools meenemen.

Over optimalisaties zijn we nu bezig voor volgend jaar, dat we ons de vraag gaan stellen over bepaalde communicatie-tools. Zeer in concreet over alles wat op papier gedaan wordt. Onze catalogoog is ook altijd een serieus werk, is een serieus budget en we beginnen meer en meer vast te stellen dat die hier en daar minder wordt gebruikt. Dat het dus tijd is om naar een ander concept over te schakelen.

**Cédric:**

**Denkt u dat dat door de huidige pandemie wordt versterkt, of is dat iets dat ervoor er ook al inzat?**

Participant 7:

Dat gaat zeker versterkt worden. Ontegensprekelijk vooral omdat je hier en daar met grote budgetten zit. Dus iedereen, elk bedrijf, kijkt nu kritisch naar elke uitgave. Wij zitten op dit moment op een 15-20% onder ons volume van vorig jaar. Dat is voor een stuk aanzienlijk, voor een stuk wel nog te doen. Ik ken firma's die er erger voor staan. Ik ken er weinig die erop groeien. Dus sowieso wordt er gekeken om hoe ze alles meer in evenwicht kunnen houden. Beurzen bijvoorbeeld zijn het afgelopen jaar, zaken die niet plaats vinden. Dat zijn al budgetten die vrijkomen of waar er op gespaard kan worden. Dus ik ben er zeker van dat de pandemie een invloed heeft op de versnelling van bepaalde processen, die ter gelijker tijd anders kunnen worden ingezet en een besparing kunnen realiseren.

**Cédric:**

**Het is niet dat die budgetten direct worden omgezet om digitale initiatieven aan te bieden?**

Participant 7:

Dat gaat er wel een stuk voor gebruikt worden. Maar het gaat een beetje een tussenbalans zijn. Het zal niet meer zo veel zijn en het zal over een andere boeg gegooid worden.

**Cédric:**

**Welke zaken denk je dan zo dat direct zullen terugkeren eenmaal de pandemie wat gaat liggen?**

Participant 7:

Dan denk ik aan het meest banale en dat is het pure klantenbezoek. Dat zit nu op een zeer laag punt. Bepaalde klanten kan je met videochat oplossen. Maar wat dat eigenlijk uitgesloten is is om productie prospectie te doen en acquisitie. Allee ja, in onze branche lukt dat niet. Ik heb Nederland ook voor mijn rekening, die zijn daar ietske progressiever in. Ik merk dat mijn vertegenwoordigers daar er in slagen om toch wel veel videobellen te doen en zichzelf te introduceren en hier en daar soms een aanvraag te krijgen wat ze vroeger niet hadden. Het is vooral in de 2<sup>de</sup> golf dat dat meer begonnen is dan in de 1<sup>ste</sup> golf. In de 1<sup>ste</sup> golf had iedereen nog werk genoeg of geen tijd. Maar in de 2<sup>de</sup> golf begon een mens zich te vervelen en begonnen ze tijd voor onze verkopers vrij te maken. Maar ik denk dat dat eigenlijk het snelste zal terugkeren want dat merk je toch wel dat de afwezigheid van puur de bezoeken, de basis van sales, begint stiltejes aan leegvast te worden.

**Cédric:**

**Denkt u dat dat vooral aan uw industrie ligt of de cultuur van de mensen?**

Participant 7:

Als je in het groot naar onze branche wilt kijken, dan moet je kijken naar alles wat met verwarming te maken heeft. Als je de grote keten fabrikanten kijkt, die zitten op net dezelfde schaal te werken als ons. Ik ben er quasi zeker van dat zij gaan zeggen dat het een verrijking is, maar het kan het onmogelijk vervangen. Je moet ook beseffen dat wij heel vaak praktisch iets moeten gaan doen. Wij werken echt tot een concreet fysisch product. Op een gegeven moment moet je dat beginnen toelichten, moet je zaken gaan inmeten, hoe hoog/breed moet dat zijn, dat contact is er dus onlosmakelijk.

**Cédric:**

**Het zit dus wel effectief in de aard van het product en het ligt niet aan de vertegenwoordigers die liever niet met die digitale tools werken?**

Participant 7:

Nee nee, absoluut niet. Het ligt echt aan de aard van het product.

**Cédric:**

**Als u dan nu kijkt naar uw verkoopproces, waar vindt u dat de eerstvolgende verbetering in moet gemaakt worden?**

Participant 7:

Ik heb onlangs een idee opgedaan waarvan dat ik dacht om dat misschien zelf ook te bekijken. Dat was de eerste keer dat ik dat in een relatief gelijkaardige industrie hoorde. Dus, hoe zit het proces nu? Je hebt een klant of prospect en die heeft een bepaalde aanvraag. Die aanvraag komt dan binnen op onze studiedienst. Die dienst zal de offerte gaan berekenen. Die sturen die offerte door naar de klant met de vertegenwoordiger mee in kopie. Vertegenwoordiger komt met die offerte bij de klant en gaat die communiceren. Die komen tot een commercieel akkoord. Die gaat dan de bestelling gaan doorsturen naar onze klantendienst. Die gaat dat gaan verwerken en dan komt onze logistieke operatie naar voor om alles te versturen. Dat maakt dat je de studiedienst, de vertegenwoordiger, de klantendienst en logistiek hebt. Alleen al binnen uw eigen bedrijf, heb je 4 punten waar dat je eigenlijk iets fout kan hebben lopen. Dat gebeurt in de realiteit ook zo. En onlangs ben ik een bedrijf tegen gekomen en die werkten van offerte aanvraag, berekening, offerte negotiatie en order intake door 1 persoon. Die deden alles zelf. Die had een outside sales team van 30 man en die had 2 man binnen. Bij ons heb ik 5 man buiten, 8 man binnen in België alleen. En hij bekloeg zich wel dat beetje soms wel een beetje omdat de mensen niet altijd wisten of ze genoeg hadden van elke stap. Dat heb ik dan minder, maar er is wel meer mogelijkheid op fouten intern. Dat is iets wat bij ons wel zou kunnen lukken en misschien wel rendement opleveren. Dus dat is puur sales organisatie wijs, op het people gedeelte dan, in het communiceren naar de klanten zelf zijn we ons aan het optimaliseren in projectopvolging. Dat is eigenlijk zelf nu bezig. Dat is dan bijvoorbeeld als je een projectaanvraag hebt door mensen die ons gamma niet kennen. Heel vaak zitten die klanten zelf in een aanbestedingsproces. Zij doen mee aan een project, maar zij zijn niet zeker of ze het bepaalde project gaan hebben. Maar zolang dat zij dat niet hebben, berekenen wij dat, geven we een budget en dan is er een lange wachttijd. Zij moeten dat gaan integreren in hun project. En pas 6 maand later weten wij zo soms of ze het project gewonnen hebben of niet gewonnen. Dan pas komen zij terug bij ons. En ik ben nu dat traject tot dat de klant het gewonnen heeft, uit de hand van mijn vertegenwoordigers te nemen omdat dat zeer tijdrovend is en demotiverend. En een vertegenwoordiger is eigenlijk gedreven door concrete bestellingen en dat waren doodoeners voor hen. Dat zit nu allemaal naar mijnen binnendienst omdat dat puur administratief is eigenlijk. En dan qua tools, weer we binnenkort aan gaan werken, want bij ons ons boekjaar is altijd 1 april. Wij werken van 1 april tot 30 maart. Dat heeft iets te maken met het logistieke gedeelte, want de moment dat je uw bedrijf begint te auditen op jaarbasis op het einde van het jaar hebben wij er alle belang bij dat onze stocks maximaal zijn omdat er dan een zeer belangrijke activiteit is namelijk havens want die leven dan enorm. Dat maakt eigenlijk dat wij nu kort na nieuwjaar beginnen aan de budgetten en de communicatieplannen. En die catalogoog is nu iets wat bovenaan op ons twijfellijstje ligt of we die moeten herdoen of gaan we als eerste in onze branche 100% digitaal gaan.

**Cédric:**

**En de materialen die jullie nu al digitaal hebben, hoe wordt dat dan gedeeld?**

Participant 7:

Dat wordt typisch via een simpele mail verstuurd.

**Cédric:**

**Zijn er nog andere interessante zaken rond jullie verkoopproces dat u graag zou willen meedelen?**

Participant 7:

Misschien iets dat wel belangrijk zou kunnen zijn om mee te pakken in uw studie is of dat er een verschil is in aanpak voor het onderhouden van bestaande klanten ten opzichte van bedrijven die echt aan lead generation moeten doen. Ik heb die transitie ook een beetje bij ons meegemaakt. Want wij hebben eigenlijk sinds jaar en dag nooit proactief klanten moeten zoeken. De vragen kwamen spontaan. Dat is zeer gevaarlijk, want op den duur raak je ingehaald, komen er meer concurrenten en geraak je klanten kwijt zonder dat je het weet. En in bepaalde meetings moeten wij eigenlijk zeer actief nieuwe leads gaan zoeken, prospecten gaan opzoeken. Wij zijn in een concreet voorbeeld nu bezig met syndici. Dat zijn beheerders van appartementsgebouwen. Die dat dus al het collectieve in dat appartement gebouw beheert. Die mensen worden zo geconfronteerd met zaken die moeten gerenoveerd worden, onder andere de schouw ten gevolge van nieuwe ketels en dergelijke meer. Dat is een markt die wij nog niet kenden. Als wij nu gaan toekomen met onze catalogoog en onze installatie instructies en onze normen. Dan gaat die zeggen dat wij hen totaal niet kunnen helpen. Dus wij moeten die op een compleet andere manier gaan aanpakken. En wij zijn dat vorig jaar beginnen doen. Bijvoorbeeld door ook actiever te gaan zijn in diensten. Wij verkopen nu vandaag ook een dienst waarbij we aan de syndicus, voor een beperkt budget, in samenwerking met partners, een gans gebouw laten analyseren. We maken duidelijk wat het probleem is en wat de oplossing is. We kunnen die dan met bedrijven in contact brengen die de installaties doen. Die syndicus heeft dan een dossier om aan de mede-eigenaars verdedigen. Dat is een markt die wij van ons leven nog nooit hadden gedaan en waarbij dat ons huidige gamma aan tools waardeloos waren. Zo is een technisch dossier voor hem niks waard. Maar je moet dat kunnen vertalen naar zijn informatie. Dat is nog een beperkt gamma, dat is nog meer een 1 op 1 aanpak. Daar zijn we nu vooral via email-acties bezig die mensen te bescapelen. We hebben geluk, we kunnen inspelen op een actueel thema. We moeten nog maar zeggen van: "maakt u zich zorgen over de rookgasafvoer in uw appartementsgebouw" en ze bellen ons onmiddellijk. Maar het vergt een andere aanpak. Ik hoor dat ook van mijn vertegenwoordigers dat dat moeilijk is. Want ze moeten zo een dienst verkopen in de plaats van een product en dat vraagt een andere aanpak. Dus meer globaliserend denk ik dat het interessant is om te kijken naar hoe bedrijven omgaan met prospectie, lead generation enerzijds en welke tools ze daarvoor gebruiken. En anderzijds hoe ze hun key accounts behouden of hoe laten ze die groeien.

**Cédric:**

**Hoe berijdt je uw vertegenwoordigers daar dan op voor om met die nieuwe klanten te moeten werken?**

Participant 7:

Er is wel een aanknopingspunt, want er is een link met ons product. Maar hoe hebben wij dat geïnitieerd? Ja, met een aantal uitgebreide opleiding sessies. Er is op een bepaald moment in een commerciële vergadering naar boven gekomen van kijk wij krijgen zelf de vraag van enkelen. Want die syndici weten dat ze schouwen nodig hebben. Die tikken dat in in google en komen die ons tegen. Dan zien die de gegevens van onze vertegenwoordigers. Die worden eigenlijk zelden door particulieren gecontacteerd. Dan zijn we daarover beginnen spreken en hebben we onze aanpak daar naartoe bepaalt. En nu gaan we daar actief aan werken. We gaan niet alleen reageren op de vragen die we gekregen hebben, maar we gaan proactief ermee leads gaan benaderen.

Globaal gezien denk ik dat onze branche, dat wij nu aan het kijken zijn naar onder andere vormen van social media. Om meer en meer actief te worden. Eender wat, veel van onze klanten zitten erop, die altijd hun realisaties tonen. Dus we moeten daar eigenlijk ook veel actiever in zijn. Onze branche is relatief vrij conservatief. Wij zijn zeker niet de voorlopers als het aangaat op andere manieren van communicatie. Eender welke directe concurrent of zelf bedrijven die gelijkaardige of analoge of complementaire producten doen. Die zitten eigenlijk een beetje hetzelfde in elkaar. Soms is er daar 1 iemand die daar hier en daar op een nieuwe manier aanpakt. Maar daar valt nooit in te zeggen van wauw u zit mijlen ver voor ons. Er zal niemand in onze branche zeggen dit of dat is de toekomst. Maar F2F is nog altijd super belangrijk.

### 8.1.8 Participant 8 (CEO / Sales consultant, pharmaceutical industry)

**Cédric:**

**Kent u de term sales enablement en kan u mij dat even uitleggen?**

Participant 8:

Wat verstaat u daar dan onder onder die enablement?

**Cédric:**

**De soort van activering van u salesteam eigenlijk de de tools hier niet nodig om met de klanten te spreken. Ik zie dat ook in een theoretisch proces om de drie delen people, proces en performance op te gaan op elkaar afstemmen.**

Participant 8:

Ik denk dat we daar op gebied van pharma vrij vooruitstrevend waren, en op de eerste plaats kwamen al onze teams, één dag per maand binnen. Waarvan de helft van de dag eindelijk training was op het niveau van wetenschap. De helft was sales training. Wetenschap is vrij logisch. We gingen redelijk ver om dat we weten dat we ineens zitten met artsen die product adviseerden uiteindelijk geen geneesmiddelen waren. Dus daardoor waren onze mensen eigenlijk enorm ver opgeleid. We hadden daarvoor enkele experts intern en externen gaande van enkele profs in hun vakdomein en artsen die specialisten waren op het vlak van biochemie of andere zaken.

De tweede stap is inderdaad, hoe hij pak je die enablement aan, hoe ga je ervoor zorgen dat ze wel opleiding krijgen. En dat begon eigenlijk als ze bij ons binnenkwam en als vertegenwoordiger begonnen ze bij ons op de inpak en verzend afdeling, zodanig. Ik wou dat ze alle doosjes in hun handen gehad hebben. Te veel tegenwoordig komen de baan op en dan hebben geen feeling met product. Bij ons was het stap. Je kwam binnen en je ging op inpak. Zodat je die doosjes had gezien, dat je dat vastpakt, zodat je ergens wel die feeling creëerde. Langs de andere kant was het ook een stukje respect die ze hadden voor de binnendienst.

Een tweede training die is bij ons gekomen, was van hoe herken je wat het type arts. Dat werd ingedeeld in vier types, en we leerden hen op dat moment van oké waar let je op. Kijken naar het type tijdschriften, kijk naar het huis. Kijk naar de meubels die er staan, spreken we over een design wachtzaal of spreken over geen design. Als het medische tijdschriften zijn, dan weet je dat je hoogstwaarschijnlijk, wat ik noem, een burgerlijk ingenieur was. Iemand die heel de details wil weten waarover het gaat, waarom gaat het enzovoort. Vind je alles over auto's en dergelijk. Ga je een ander type arts hebben waarschijnlijk. Dan noemen we die arts een Bourgondiër. Dus we gaan er op een andere manier aanpakken. We gaan hem niet aanpakken met die wetenschap. We hebben ze bij, maar we gaan hem eerder aan de aanpakken van kijk. We hebben een aantal opleidingen, trainingen, die we geven., Zodat dat we daar inderdaad een impact hadden. Een derde type die we hadden noem ik politieagent. Dat zijn mensen bang zijn. Die zeggen van oké, en meestal ook gewoon aan hun toon en aan hun wachtzaal. Die was perfect in orde. Die was bijna klinisch hermetisch, dat was echt enorm. En dan weet je, en dan had enkele heel kleine tools om te testen. Want dan weet je eigenlijk heel snel of niet wat ze ervan vinden. Want het zijn mensen die gaan voor veiligheid. Dan gingen wij hen studies voorleggen over de veiligheid.

Het vierde type die we hadden, die ik de paters, monniken, noem of de believers te vertellers. De early adaptors. De mensen waar je gaat en die direct overtuigd is dat hij meerdere patiënten hiermee kan helpen.

Dus vertegenwoordigers kregen zo zeker een training om te kijken welke type arts ze zo voor zich hadden. Want het is nutteloos om over veiligheid te praten bij een early adaptor. We gingen daar in die classificatie op dat moment. En we leren hen ook de truck van hoe lees je dat, hoe zie je dat.

**Cédric:**

**Was dat dan enkel zo dat die beslissing namen over wie voor hen hebben zitten op basis van die zaken die ze voor het gesprek kunnen zien?**

Participant 8:

Tijdens het gesprek ook. Afhankelijk van een aantal trigger points die ze konden inbouwen in het gesprek. Zo konden ze gaan weten van waar zal hij op reageren, en dat is niet moeilijk. Op een bepaald moment ga je gaan vragen aan niemand van kijk, ik heb hier een safety studie. Laat ik ze u achter ja of nee. Dit bevestigt dan het profiel.

Als je zegt van kijk wauw wat fantastisch, maar kun je met drie patiënten opnoemen die je dit product zou kunnen voorschrijven? Als ze dan zo direct wisten van wie door te geven, dan wist je van oké, ik zit daar. En dat is toch een reeks van tools waarbij ze na een eerste gesprek, met meer dan 80 procent zekerheid wisten van oké, deze ga ik op die manier verder aanpakken. En dan deden ze het 2<sup>de</sup> en het 3<sup>de</sup> gesprek nog een aantal testen. Dan werd dat gerapporteerd in een sales rapport in een CRM-systeem.

**Cédric:**

**Welke informatie werd er dan allemaal verwerkt in de materialen die beschikbaar stonden naar de vertegenwoordiger toe?**

Participant 8:

Oké, sowieso was financiële patiënt kosten. Dat is een feit. Maar heel veel artsen interesseerde het eigenlijk niet. Een aantal mensen die zeggen: ja, maar ik zit in een publiek zone, maar dat er weinig financiële middelen zijn en dat ze toch moeten oppassen. Maar uiteraard werd deze keuze een beetje gemaakt door de vertegenwoordiger op voorhand. De vertegenwoordiger had altijd vijf actieve producten waarvan dat hij er drie moest voorstellen. De eerste mocht hij niet wijzigen. De tweede heel uitzonderlijk. De derde, daar had hij vrijheid. Kon hij vier of vijf producten voorstellen, dat mocht. Maar de top drie moest gepresenteerd worden bij ieder bezoek. We hadden dan ook de techniek van: dokters, laat ik u stalen achter? Maar wij hadden de techniek ontwikkeld, dat we geen stalen achterlieten als we geen voorschrift van hem kregen. Hij moest voor ons als bedrijf een voorschrift schrijven naar het bedrijf toe, waar dat die hij opschreef van kijk: drie stalen van dit en drie van dat. Het voordeel was dat uiteindelijk al de naam van product geschreven had. Want veel mensen onthouden veel beter als ze het geschreven hebben dan als ze het gehoord hebben. Dat was eigenlijk een truck van ja, we hebben dat nodig voor de boekhouding en bij ons was het voordeel dat dit in het systeem verwerkt werd.

**Cédric:**

**Die informatie, hoe werd dat dan gestructureerd? Uit welke departementen kwam dit allemaal?**

Participant 8:

Marketing was verantwoordelijk voor de content. In die mate dat, eenmaal uw CRM-systeem in salesforce opgebouwd was, was je op uw gemak. Vragen en antwoorden, alles werd geoptimaliseerd.

Wij hadden ook het voordeel, dat op het moment dat er een vraag werd gesteld. Dat dit in salesforce werd ingebracht. Het ging naar de marketing of dat het belangrijkste, interne afdeling. Er was een automatisch systeem dat door ons gecreëerd was, die ging aantonen van kijk wij hebben twee dagen geen antwoord gekregen. Automatisch werd de mail opnieuw verstuurd. Daarnaast hadden we het voordeel als de marketingafdeling niet antwoorden. Dan ging het naar de directeur en als die niet antwoorden na één keer, dan kwam het naar mij. Ik wou niet dat er iets langer dan een week blijft liggen. Dus we hadden daar inderdaad een aantal KPI's op staan en was ook een meeting op de verschillende functies van je haalt uw Kis niet qua return van informatie. Uiteindelijk de informatie die ze meenamen was gestructureerd naar het type arts. Ze konden daarmee spelen. Dus die volgorde, waarin dat er gepresenteerd werd was anders. Als dat iemand anders was die een early adaptor was. Dan gingen we direct koppelen naar zijn patiënten. Als dat eerder een agent type was, met de veiligheidsrapporten, en dit gepubliceerd, de interactie studies, en zo gingen we daar naartoe. We maakten dat er altijd eerst een insight was bij de dokter en dan gingen we zo dat product gaan plaatsen.

**Cédric:**

**Genereerde u die informatiestudies dan zelf?**

Participant 8:

Wij hebben van ieder product die wij op de markt gebracht hebben een volledige masterfile. Waarin alle studies staan. We hebben ook een technisch document en daar staat de volledige uitleg van het product in.

**Cédric:**

**Die informatie, wanneer wordt die vooral geraadpleegd?**

Participant 8:

De vertegenwoordigers moest bij mij inderdaad in dat voorschriftje vragen. Ten tweede, de arts zijn opgestuurd thuis. Niet direct. Voor de heel eenvoudige reden, het kon zijn dat die dringen een nodig had. Dan wisten we dat die direct interesse had. We sturen ze op. Waarom? Dat kost ons wat meer geld. Maar als de andere kant. Ik heb een eerste contact gehad daar. We hebben een tweede contact op moment dat die stand binnenkomen. Dus een reminder. Dat is veel goedkoper dan de die 89 euro. Dat een bezoek mijn koste. Daar zat opnieuw diezelfde motivatie bij, afhankelijk van het type arts. Vervolgens ging de dokter sowieso een mail kregen, met nogmaals de informatie ongeveer twee weken later van kijk dokter, we hopen dat de stalen toegekomen zijn. Dat controleren we toch even. Want ja, oké, wie weet. En dit zijn de producten die we gegeven hebben daarom daarom daarom en daarom.

**Cédric:**

**Had de vertegenwoordiger bij zijn volgende gesprek terug de mogelijkheid om terug te keren naar zijn vorige aanspreekpunten?**

Participant 8:

Ja, omdat hij uiteindelijk ziet in zijn agenda voordat hij een praktijk binnen stapte op zijn computer van kijk dit hebben nu besproken. Dit zijn alle actiepunten die gebeurd zijn of contacten met bedrijf, dus mijn gesprekken en nu. Zelf als de dokter gebeld had naar het bedrijf werd dat eigenlijk vermeld. Als de dokter aanwezig geweest was op een van onze evenementen, of hij was niet aanwezig, had hij ook altijd een verslag daarvan in zijn CRM staan. Het voordeel was dat ikzelf, mijn vader of iemand anders, op één A4 zagen wat de historie van de laatste twee jaar van die dokter was. Wij gingen zo nooit "blank" voor een dokter gaan zitten.

**Cédric:**

**Wat is dan zo de laatste optimalisatie die je hebt kunnen doorvoeren in dat systeem?**

Participant 8:

Dat was de overstap naar iPads. Waarom? Ik had een team die vandaag de dag nog een groot stuk aanwezig is in de firma en die nog altijd tot een van de betere teams behoort. Wij hadden een resultaat die veel hoger lag dan alle andere teams. Maar wij hadden heel veel tijd in ons vertegenwoordigers gestoken. Terwijl nu, moet je na twee dagen al de baan op, terwijl bij ons je eerst twee weken dozen zat te maken bij ons en dan met die opleiding was je een maand bezig vooraleer je de baan op kon. Wij gaven eigenlijk enorm veel sales training. Je moet toch rekenen dat ze om de zes maanden een drie daagse hadden. Waar externe bedrijven weer specifieke delen kwamen uitlichten waarvan ik merkte dat we niet goed scoorden. Bijvoorbeeld op een bepaald moment. Ik heb hier met mijn team gehad onder invloed van de nieuwe directeur was. Toen dachten ze dat ze het waren. Want we waren het beste team. Maar op een bepaald moment luisteren ze niet meer. Ja, sorry, maar ik heb geleerd bij het begin van evaluateer continu uw dokter. Maar als een dokter op een pad is van wijzigen en u luistert niet meer, wat zijn we er dan mij. Dus op een bepaald moment heb ik een Nederlandse firma ingeschakeld die dan cursussen gaven om te luisteren als communicatie.

**Cédric:**

**Zo elke maand, dat is toch vrij frequent?**

Participant 8:

Ja dat is zeker. Maar dat is op zich een grote voordeel dat als het op een bepaald moment goed gaat, dat je als groep samen komt. Ik moet ook zeggen: we hebben ook pech gehad, dat is wel duidelijk. Maar als groep kwamen er dan antwoorden. We hadden ook het voordeel dat onze groep enkele leiders hadden. Die durven op een meeting komen en zaken durven aankaarten. Ik ging altijd centraal gaan zitten en ik zei van wat hebben wij van marketing nu misdaan? Ze wisten heel goed dat ze bij mij niet moesten spuwen. Dat mocht enkel als ze ook met adviezen kwamen want anders ben ik er niks mee. Dat was een techniek die heel goed werkte. Ze leerden zo ook van elkaar.

**Cédric:**

**Denkt u dat technologieën deze vorm van communicatie kan verbeteren?**

Participant 8:

Neen. Een goede vertegenwoordiger is een empathisch iemand. Een empathisch iemand die heel structureel achter de schermen kan gaan analyseren zijn er niet veel. Dus mensen hebben gevoel nodig. Ik vind het heel belangrijk dat dat gevoel daar ook is. Wij deden zo rollenspellen? Daar hadden we dan mensen die daartussen liepen en adviezen gaven. Training was bij ons wel een van die speerpunten waarop we gebouwd waren.

**Cédric:**

**Welke zaken had u graag nog geoptimaliseerd gezien in het proces?**

Participant 8:

Ik denk dat we op zich een vrij performant systeem hadden. Maar natuurlijk, het is en zijn mensen. Ik werd razend als mensen niet werkten, maar als ik een bericht krijg dat ze een baaldag hebben en ze willen een pint drinken. Dan was ik de eerste op te zeggen geniet ervan en de eersten is van mij. Dus van mij mochten ze een baaldag hebben. Ik had echt een menselijke relatie en ik ben ervan overtuigd als ze een baaldag hebben en ze zijn de juiste mensen dan halen die die dag dik weer in. We hadden natuurlijk, als er iemand in ieder geval profiteerde, dan hadden we ook wel een team die die persoon niet zo aanvaardde. Wij hadden een vrij hecht team op dat gebied.

**Cédric:**

**En denkt u dat wordt ook bepaalde sales is dan beter waren om die informatie met elkaar dan andere? En op welke factoren was dit dan gebaseerd?**

Participant 8:

Dat is 1 zelfvertrouwen. Twee, anciënniteit, hoe meer ervaring ze hadden, hoe beter. Ten derde denk ik dat het aan de persoon ligt, er waren mensen die graag in team bezig waren en er waren mensen die liefst alleen bezig waren.

**Cédric:**

**Wat is er zo veranderd tijdens deze huidige pandemie?**

Participant 8:

Het probleem is dat ze bij de artsen niet binnen geraken. Ik heb gisteren de meeting had met het management van een farmaceutisch bedrijf. Die zegt van: we geraken er niet meer. En nu zien we uiteindelijk, dat bedrijf dat ik gisteren adviseerde, die hebben nog geen gesloten CRM-systeem. Ze wouden dan ook nog eens naar 12 verkopers gaan. Echter is dat met de huidige techniek niet mogelijk. Ook bij de lancering van nieuwe producten, raad ik hen deze af want het team is er nog niet klaar voor. Doe dan iets anders waar je wel rendement op kan draaien. Bijvoorbeeld kopieer een calcium op een goedkopere manier en dat kan je. Je komt uit de generische sector. Die mensen kunnen er zo rationeel heel veel verkopen.

Maar die werken bijvoorbeeld puur op gevoel van de vertegenwoordigers en werken niet met de identificatie van een arts.

Maar in principe zou een pandemie geen groot effect moeten hebben indien je ervoor kan zorgen dat je met je goede klanten een nauw contact hebt. Dat is iets wat wij vroeger deden. Hoe deden wij dat? Wel wij hadden een boot. Wij nodigden dokters uit op deze boot, deze moesten op tijd zijn, want je anders vertrok de boot. Maar ze konden niet van dat boot af. Ze zaten vier uur bij ons, op de boot met een hapje en wijn. En dan konden we over producten praten. Zo laat je ook een indruk achter en help je deels uw vertegenwoordigers.

De feedback kwam open en het CRM systeem samen met een gesloten fiche. Dus als die arts commentaar had over een vertegenwoordiger dan werd deze opgeschreven en dan was deze zichtbaar voor de directeur en leiders van het team om verbetering te stimuleren. Het is dan ook heel belangrijk dat vertegenwoordigers fouten aanvaarden en beseffen dat ze moeten blijven verbeteren.

**Cédric:**

**Denkt u dat de digitale kanalen werken voor vertegenwoordigers om in contact te komen met de dokters?**

Participant 8:

Ik denk dat dat werkt. Ik zelf heb ervaren om te werken met teams en zoom en van die zaken. En dat werkt perfect.

**Cédric:**

**Denkt u dat dit later zal blijven?**

Participant 8:

Ik denk persoonlijk contact zal blijven. Maar onze vertegenwoordigers hebben nooit problemen gehad om bij een dokter binnen te geraken. Ze brachten kennis, nieuwe informatie en dingen die interessant waren. Terwijl natuurlijk, als u in de generische medicatie zit en je blijft met hetzelfde productje de tiende persoon die passeert dan pak je eigenlijk geld af. We zijn daar ook transparant over naar dokters toe dat die 20 minuten die we van hen afnemen, van hun inkomsten. Dat we zorgen dat je inkomsten kunnen verbeteren op lange termijn.

**Cédric:**

**Denkt u dat de cultuur van de vertegenwoordigers een belangrijke rol speelt in het opnemen van die informatie?**

Participant 8:

Ik had eigenlijk heel verschillende mensen. Dus ik denk dat dat niet zo een impact heeft zolang je een goede training vormt.

**Cédric:**

**En wat dan met de bedrijfscultuur?**

Participant 8:

Ik denk wel dat als je een bedrijfscultuur creëert waar dat zowel de directeur zich in vraag durft stellen, iedere maand opnieuw, ook ervoor zorgt dat de vertegenwoordiger zichzelf in vraag durft stellen. Ik ben ook als vertegenwoordiger begonnen. Ik weet ook dat als die een probleem heeft op de baan of een antwoord niet kan geven of een nee krijgt van een dokter of van een apotheker. Dat dat pijn doet en het ergste is dat hij daarna in zijn auto stapt en dan zit die daar alleen en dan leren om ervoor te zorgen dat tegen zijn volgende gesprek dat dat weer weg is. Als die dat niet kant, dan moet hij een lifeline krijgen naar het bedrijf. Want anders is dat volgende gesprek ook niet goed. Dat is een soort van bedrijfscultuur waar we redeneren van kijk, we doen het allemaal samen. Onze telefoondienst die werden als een vertegenwoordiger mee getraind. Enerzijds omdat ik dat leuk vond, maar anderzijds omdat ze op die manier collega's werden. Ze hadden dezelfde training gehad en op dat punt konden ze wetenschappelijk misschien nog zaken vertellen, maar het tweede voordeel was dan dat ze ook zelf die rollenspellen en team buildingsmomenten hadden meegemaakt.

**Cédric:**

**Hebt u zo nog interessante insteken waar we nog niet over gesproken hebben, die sales zouden kunnen optimaliseren?**

Participant 8:

Ik denk om sales goed te kunnen optimaliseren, dat bedrijven heel goed hun info moeten gaan structureren. Dat vraagt tijd en dat vraagt geld. Eenmaal je die info hebt en gestructureerd, dan moet je er ook iets mee doen. Dus KPIs op alle niveaus implementeren is ook zeer belangrijk, niet alleen op sales maar ook op andere zaken.

### 8.1.9 Participant 9 (Sales director, decoration industry)

**Cédric:**

**Sales enablement, wat betekent dat voor u?**

Participant 9:

Sales enablement is voor mij een gekende term, maar gebruiken wij niet zo veel. Maar het enablen op zich is wel iets wat frequent gebruikt wordt. Wij zien ons ook als de hub die enabled dat de verschillende kantoren hun werk kunnen doen en dat wij meer een support rol hebben. Dus het enablen van sales, het supporteren en het maken dat sales zijn werk kan doen.

**Cédric:**

**Vanuit welke departementen zie u deze enablement dan allemaal komen?**

Participant 9:

Sales enablement, denk ik, is het een beetje een combinatie van sales en marketing. Het ligt zo veel tussen beide. Bij ons komt dat voornamelijk uit de marketingafdeling. Maar onze marketing afdeling is niet zo groot. Dat is nog redelijk beperkt. Maar natuurlijk om de sales te enablen heb je wel van alles in IT nodig en dat heb je nodig in iedere stap dat je zet. Digitalisatie ook, dus het is een combinatie van verschillende departementen in ons bedrijf.

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 9:

Alle touchpoints met de klant zitten er bij een goed werkende sales en customer engagement team, zouden die voor een groot deel moeten zitten in ons CRM-pakket. Natuurlijk CRM is niet altijd door iedereen op dezelfde manier gebruikt en gewaardeerd. Er zijn mensen en landen die daar zeer goed mee omgaan, die daar heel diep in gaan. Die daar alles in opslaan en gaan bijhouden. Maar er zijn ook mensen bij ons die alles wat projectmatig gebeurt, kan je de fases van de projecten erin gaan verwerken. Er zijn ook mensen en landen die dat maar matig gebruiken. Voor ons kunnen we der voorlopig voldoende uit halen, we koppelen er ook marketing acties aan die we daarin opvolgen. We proberen wel meer en meer ervoor te zorgen dat alles wat we doen een koppeling is naar het CRM. Bijvoorbeeld lead generation campagnes, daar proberen we ook leads in te gaan verzamelen en ook de opvolging ervan te voorzien. Maar ik denk zeker niet dat we er reeds alles uithalen en ook niet dat we het beste programma hebben. Maar we zijn aan het kijken naar andere programma's ook, zoals salesforce. Maar het hangt een beetje samen met een heel traject dat we doen met het feit dat we meer streven naar customer data platformen, naar die marketing automation en dan automatisch heb je nood aan een nieuw CRM-systeem dat alles koppelt met elkaar. Segmentatie en zo een zaken doen we nu ook al. In die lead gen campagnes, dat is iets volledig nieuws voor ons op dit moment, maar dit jaar gaan we 25.000 lead genereren en dat zijn vijf campagnes die we voeren. En wij rekenen erop dat wij daar 20-30% gaan kunnen classificeren als hot leads, die dat we echt wel moeten opvolgen. Dat kan zowel een eindconsument zijn als een professioneel zijn. En dan doen wij daar die opvolging van in CRM en gaan wij daar ook telefonisch met field sales en ook office based sales. Ook iets wat helemaal nieuw is bij ons. Dan worden die leads eigenlijk bewerkt en gesegmenteerd om te kijken welke dat we goed gaan opvolgen. Dus, dat zijn de pistes die we momenteel aan het bewandelen zijn.

**Cédric:**

**Wat doen jullie dan zo rond customer retention?**

Participant 9:

We segmenteren onze klanten. We proberen te groeien met de klanten die echt wel willen groeien met ons. Dus op die manier segmenteren we. We hebben zo ook een dealer locator en als ze lid zijn van de club dan komen zij daar op. Dat zijn ook de mensen die goed opgeleid zijn, die ook een top showroom hebben en met die proberen wij te groeien. Die clubleden zijn op dit moment zo in bepaalde landen een 20% van onze omzet en we proberen dat stuk nog te groeien. De rest van de markt, we zitten nu in een fase van 5 jaar terug waar we alle klanten op dezelfde manier bezochten. We kwamen toe, een folder afgeven, koffie drinken en dan wat vertellen over nieuwigheden en dan weggaan. Dat is er al lang uit nu. Maar ik denk dat wij nog veel meer zullen moeten gaan segmenteren van die klanten bezoeken wij niet, maar gaan wij op een totaal andere manier automatisch gaan informeren. Wij gaan die leden echt wel gaan opleiden. Die zijn ook betalend lid, waarmee wij een pot geld vergaren die wij dan opnieuw steken in marketingactiviteiten. Wij hebben zo een schema van pure players, platform players, bricks & clicks en DTC. Dat zijn de vier segmenten waarop je online kan gaan verkopen. Bricks & clicks, dat zijn winkels die bricks zijn en die ook een beetje online gaan verkopen. Maar die dat meestal niet zo goed doen. Dan heb je DTC, dat is direct to consumer. Dat is rechtstreeks naar de klant verkopen. Dat kan goed zijn, maar zorgt niet voor grote volumes. Dan heb je nog pure players, deze verkopen 100% online. En dan heb je platform players die op Amazon, eBay en andere platforms bezig zijn.

Mijn excuses dat ik zowat afwijk van de vraag. Om het even kort op te sommen wat voor informatie de vertegenwoordigers hebben is:

- Alles rond de klant: prijzen, condities, bestellingen, sales, marges,
- Alles rond product: innovaties, productoptimalisaties
- Alles rond strategie: groeipistes, sharen van info van verschillende markten, ...
- Rapportering: dag, maand, ...

**Cédric:**

**Hoe is de informatie gestructureerd binnen uw firma?**

Participant 9:

We hebben ten eerste een ERP-systeem, namelijk SAP. We hebben zo ook een CRM-systeem waar er zowel input staat vanuit customer service als van uit sales. Tijdens onze maandelijkse meetings wordt er ook veel rond strategie doorgegeven. We hebben ook een programma dat Qlikview heet. Dat is een rapportage programma waar dat wij alles kunnen zien per sales district van volumes van producten tot marges tot evoluties tot cijfers van tot vier jaar terug. Alles wat wij cijfermatig willen uitzoeken rond de klant wordt uit dit programma gehaald. Dat is een oké programma. We trekken daar heel wat grafieken uit. Er wordt daar ook heel wat materiaal uitgehaald als rapportering. Wij hebben ook een vaste maand rapportering waar de top-line sales staan, maar we kijken ook naar de evolutie van de plinten tegenover het jaar ervoor met grafieken bijvoorbeeld. Echt wel de KPIs van het jaar, proberen wij echt wel in zo een maandrapport te verwerken. Dat wordt automatisch gegenereerd en dat wordt dan ingevuld door de fieldsales en dan heb je de countrymanager die dan eerder een geconsolideerd rapport maakt. Uit dat programma wordt ook iedere morgen een mailtje verstuurd met de cijfers. Zodat je eigenlijk uw dag eigenlijk goed of slecht begint. Er zijn ook veel PowerPoint voor iedereen op onze server beschikbaar via publieke mappen. Op dit moment zetten we ook veel in op lead generation, al deze leads worden vervolgens beschikbaar gesteld via het CRM-systeem.

**Cédric:**

**Welk departement is verantwoordelijk voor elk deel van de informatie?**

Participant 9:

Ligt tussen sales en marketing met een IT link.

**Cédric:**

**Wanneer raadplegen ze deze informatie?**

Participant 9:

Beide platforms worden dagelijks gebruikt meermaals gebruikt. CRM wordt volgens mij toch wel dagelijks gebruikt, zeker naar input toe. Want de bedoeling is dat ze hun bezoeken registreren, dat ze eens kort vertellen waarom ze bij die klant waren en wat de uitkomst was. Voor sommige is dat wel heel wat werk. Dat kan tot 10-15 bezoeken gaan. Alles prijsmatig kunnen zij ook in dat CRM terugvinden. Ze kunnen ook via iPhone er op. Ik weet niet of dat zoveel gebruikt wordt, want het blijft toch relatief klein op dat scherm. Ik denk dat zowel CRM en Qlikview dagelijks gebruikt wordt.

**Cédric:**

**Is er een soort van interactiviteit tijdens jullie verkoopgesprekken met bijvoorbeeld dat CRM-systeem?**

Participant 9:

Nee, wij hebben geen Showpad toestanden. Wij zijn echt aan het kijken naar customer centricity, maken dat onze website up-to-date is zodat je alle informatie kunt vinden, maken dat ze gemakkelijk kunnen bestellen via B2B, loyalite club, meer rond de branding. Zo een zaken zijn wij sterk in, maar echt het systematisch zeer goed gaan opvolgen van alle kleine tot grote klanten is misschien niet altijd onze sterkte en is ook niet altijd nodig in mijn opzicht.

**Cédric:**

**Hoe past u zich dan aan aan de persoon die voor u zit tijdens het verkoopgesprek?**

Participant 9:

Wij hebben een heel verschillende message afhankelijk van het publiek. Wat ik daar mee bedoel is dat wij een reeks van PowerPointpresentaties van klein tot lang tot opleiding voor designers tot stockvoorstellen voor grossiers tot voorstellen over hoe ze ons product kunnen presenteren aan de wand tot storeconcepts tot marketingtools voor een schilder en zo verder. Wij weten wel welke message we aan wie me moeten brengen, maar het is niet zo dat het systeem ons daarbij helpt. Onze verkopers moeten zowel kunnen spreken met een schilder, een grossier, met een architect die verschillend van de schilder niet het product aankoopt maar het product enkel voorschrijft om het product te gebruiken tot importeurs waar je een prijssysteem moet kunnen voorstellen. Het gesprek is iedere keer anders en ik denk dat wij op alle scenario's goed voorbereid zijn. We zitten met een verkoopapparaat dat redelijk stabiel is, we hebben weinig verloop en dat iedereen wel weet op welke manier dat je op basis van welk type klant je voor u hebt zitten dat ze weten hoe ze die moeten aanpakken.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 9:

Meer denkend aan de klant zoals ik al zei met die customer centricity. Bijvoorbeeld Xperify dat is op een digitale manier proberen inzichten te creëren van hoe onze producten kunnen gebruikt worden. Dus wij gaan daar ook de nieuwigheden op gaan lanceren. Vroeger was dat echt zo dat wij een staal gaven van ons nieuw product en je hebt die marketingtool dat je in uw winkel kan zetten en daarmee moet je het gaan doen. Nu gaan we proberen een digitale beleving te doen rond ons product. Ook ons B2B platform proberen wij sterker te maken. Via waar klanten rechtstreeks en foutloos kunnen gaan bestellen. We willen daar ook inzagen geven op onze voorraad, een track & trace systeem en zo verder. Nu gebeurt dat allemaal, maar niet allemaal op 1 platform. Daar gaan we dan ook marketing acties in zetten en tools. Ook onze webinars maken daar een deel van uit. Zeker naar onze loyalty club proberen wij te maken dat die mensen zeer goed opgeleid zijn. Vroeger was dat meestal door mensen te vragen bij ons in het bedrijf en hen hier een beleving aan te bieden. Dat is nu de laatste dagen niet mogelijk, dus we zijn nu in de meeste landen een systeem van webinars aan het maken. Ook in export doen wij dit. Zo gaan wij of 3-4-wekelijkse basis een korte webinar maken van verschillende topics die iedereen aanbelangt. Dat kan zijn van hoe dat je met onze nieuwste producten een klassiek interieur maakt of dat kan gaan over het gebruik van onze lijmen en andere praktische zaken. En dat kan zowel gaan van hoe je een lead generation campagne opstelt in bepaalde landen en dus die kennis delen. Echter zit de snelheid in ieder land van deze zaken toch iets of wat verschillend. We zitten met verschillende realiteiten in verschillende landen.

**Cédric:**

**Op lange termijn, denk u dat er daar nog zal worden op teruggeschakeld in die digitalisatie?**

Participant 9:

Ik denk dat sommige zaken sowieso altijd digitaal zullen zijn, ik denk dat het een mix zal zijn tussen het fysieke aanwezige en het digitale. Maar als ik nu spreek over die webinars, ben ik eigenlijk wel tevreden hiermee. Vroeger, wat deden we? We hadden een beurs en we zagen daar 30-40 klanten en de andere zagen we niet. Nu gaan wij in januari februari, voor iedereen webinars geven en zelfs persoonlijk. We gaan onszelf forceren om met alle klanten te gaan spreken. Dus ik denk dat als je die digitale manieren gevonden hebt, van webinars of teams vergaderingen, dat dat dan wel goed werkt. Ook intern vergaderingen doen. Wij noemen dat business review meetings, dat is 3 keer op jaarbasis en dat is dan met alle countrymanagers, dus een man of 10. Vroeger deden wij dat fysiek. Nu doen wij dat maandelijks, dat is ietske te veel waarschijnlijk maar dat is vooral door het systeem van teams. Dat bestond, maar dat was nog niet ontdekt. Nu is iedereen daar ongeveer mee weg en dat werkt ook. Ik vind ook wel dat je juist korter moet vergaderen, maar als je het kort houdt zijn mensen meestal niet gestoord en luisteren ze wel goed. Ik vind in een vergaderruimte waar je met 10-15 man zit, heb je altijd weleens iemand die aan het wegdromen is of zijn gedachten er niet bij heeft.

**Cédric:**

**Ziet u dan nog bepaalde zaken verdwijnen na de pandemie?**

Participant 9:

Ik kan mij inbeelden dat het webinar gegeven dat dat nu een beetje een modeartikel is. Dat zal toch een beetje afzwakken. Maar ik denk dat dat er altijd voor een stuk zal blijven. Dat is iets wat je niet meer zal kunnen wegdenken voor een stuk. Ik denk ook dat het normale bellen via de telefoon, dat dat ook een stuk verdwijnt. Nu zal dat altijd via digitale meetings bijna zijn omdat je iets deelt van info.

**Cédric:**

**Zit er dan een verschil volgens u tussen formele en informele processen?**

Participant 9:

Ik denk dat sowieso dat naar countrymanagers toe en voor belangrijke beslissingen, dat je nog altijd die F2F meetings zal nodig hebben. Wij geven de laatste tijd door covid een slechtere service aan klanten. We hebben enorm veel verkoop. We hebben door covid immens veel mensen in Slowakije die niet konden werken. We hebben ook een nieuw warehouse managementproject. Onze countrymanagers stellen zich enorm veel vragen over hoe dat dat komt dat die kwaliteit zo slecht is. Maar die countrymanagers laten zo aan ons weten dat ze naar ons willen komen omdat ze dat moeten zien hoe dat dat komt. Je ziet duidelijk dat ze vrij lang op hun eiland vast hebben gezeten en een beetje weg zijn van de realiteit. Zelfs als je voor dat scherm zit, begrijpen en voelen ze de realiteit niet. Het contact met onze hub wordt toch wel gemist en dat ook met klanten. Bijvoorbeeld willen wij zo in enkele landen ontwikkelen waar wij zelf de distributie gaan doen. Bijvoorbeeld in Mexico en ik was op een piste met iemand die ik wou laten overkomen om onze countrymanager te worden. En dat ligt nu stil. Omdat je puur dat fysiek contact nodig hebt. Eens kunnen gaan eten en eens spreken op een andere manier. Toch heel veel van die vertrouwelijke zaken en beslissingen vind ik het zelf om dat moeilijker digitaal via een scherm te doen.

**Cédric:**

**Hoe zit de opleiding van jullie vertegenwoordigers in elkaar?**

Participant 9:

We hebben sowieso een opleiding als ze opstarten. Het is niet zo dat er bij ons regelmatige opleidingen zijn, maar wij sharen ongelofelijk veel informatie. Dat gebeurt eerst met de countrymanagers onder elkaar om te kijken hoe zij zaken aanpakken. Dat wordt dat geshared en meegenomen in die country meetings die maandelijks doorgaan. Wij zien dat voor een groot stuk onder opleiding. Dat is zoals de loyalty club. Dat idee is zo ontstaan binnen de countrymanagers en daarna is zo elk land zijn eigen versie gaan toepassen. We zijn wel aan het werken aan een zestal vaste opleidingen, maar daar moeten we nog in groeien.

**Cédric:**

**U liet al even vallen dat u veel input en weinig output heeft van CRM-systemen. Kan u dat eens verder verklaren?**

Participant 9:

Dat hoor je vaak he. Een datastrategie ontbreekt bij ons ook nog voor een stuk. Wij proberen daar wel een stuk mee te werken, maar ik denk dat we dat nog veel beter kunnen doen. Niet enkel op sales vlak, maar ook zaken zoals productie en zo verder.

**Cédric:**

**Wat zijn dan de verwachtingen om daaruit te kunnen halen?**

Participant 9:

Sowieso zijn we nu bezig met een werkgroep te maken, die puur gaan nadenken over data, sales controlling, wat gaan we eruit halen, wat met klanten die 3 maanden niet besteld hebben, zo een simpele dingen soms. Wat een normale salesmanager zelf zou moeten doen als hij een goede salesmanager is of als hij er tijd voor heeft. Want dat is ook altijd een probleem.

**Cédric:**

**Hebt u zo al ideeën hoe dat u via jullie systeem klanten wilt gaan opvolgen?**

Participant 9:

Wij zijn aan het kijken om een beter CRM-pakket te hebben, zoals een salesforce. Opnieuw dat gekoppeld aan een customer data platform die nog redelijk recent is en die marketing automation. Dus met een combinatie van die drie elementen kan je heel goed uw klant in de customer journey een heel stuk beter op te gaan volgen.

Er is ook zo een beetje een switch van field sales naar office based sales, dus we zijn nu zo onder andere bezig met lead generation zaken om die office based sales te ondersteunen. Wat toch wel heel anders, want het is de eerste keer dat we zo veel leads genereren en die field salesmanagers zien dan dat die worden doorgespeeld naar de office based sales. En wij zouden dus de sales laten voorbereiden door de office based sales en als we ze nodig hebben om het af te maken, dan gaan we de field sales erop afsturen. Het is allemaal een stappenplan.

## 8.1.10 Participant 10 (Product specialist, pharmaceutical industry)

**Cédric:**

**Sales enablement, wat betekent dat voor u?**

Participant 10:

Zorgen dat sales op de baan kan gaan en goed verkopen.

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 10:

Wij hebben 2 luiken. Een luik waarbij ze in een opleiding komen. Deze opleiding heb ik zelf ook gevolgd. Ik vond die zelf nog niet optimaal. Soms werd informatie ook op een verkeerde manier gebracht, maar ik ben op dat vlak ook soms kritischer dan anderen. Dat komt voornamelijk doordat de mensen die deze opleiding geven, niet altijd de juiste persoon zijn.

Daarnaast hebben we natuurlijk ook ons sales enablement platform waar wij nu ook proberen om dat volledig on track te krijgen binnen onze firma. Om daar dan alle materialen beschikbaar te stellen. Dat gaat van visual aids, case reports, brochures, literatuur, testimonials, ... Eigenlijk alles wat ze nodig hebben in het veld via het platform te gebruiken. Ik zeg wel, we zijn aan het proberen iedereen daarop te krijgen. Want, de UK gebruikt dat bijvoorbeeld nog niet. Zij hebben enkel de info die hen ooit eens is gestuurd geweest. Het probleem hierbij is dan dus ook dat soms niet iedereen dezelfde versie heeft.

**Cédric:**

**Gebruikt u dat platform ook voor coaching?**

Participant 10:

Dat lijkt mij mogelijk. Het probleem is dat ik daar zelf nog te weinig van ken om dat al te gaan adviseren en gebruiken. Onze salesdirector is nu sterk bezig met de opleiding op te stellen naast het platform. Ik kan voor mij nog niet te veel opnemen. Ik zorg eerst dat het gehele sales team on track is met het systeem vooraleer we gaan optimaliseren.

**Cédric:**

**Welk departement is verantwoordelijk voor elk deel van de informatie?**

Participant 10:

Voor de opleiding is dat ons medical departement, de sales, marketing en eigenlijk komen er ook nog meer departementen aan het woord bij onze brede opleiding. Maar de hoofddepartementen zijn wel effectief degene die ik verteld heb.

**Cédric:**

**Welke technologie wordt hiervoor gebruikt?**

Participant 10:

Via Showpad gebruiken wij PowerPoint, maar ook soms pdf's. Want dan werken de hyperlinks namelijk een stuk gemakkelijker in ons specifiek systeem. Video's, mode of actions video's, testimonials en dan echte documenten.

**Cédric:**

**Wanneer raadplegen ze deze informatie?**

Participant 10:

Vooraf tijdens de verkoopgesprekken. Maar natuurlijk moeten de sales wel confident worden met het platform. Ze moeten al eens gaan kijken wat er allemaal in staat en waar ze dit kunnen vinden. Dus ze moeten op voorhand zeker weten wat er waar te vinden is via het platform. Om dan tijdens het gesprek hun visual aid open te doen, eens naar een case report te gaan, ... Daarna weet ik niet of dat effectief gedaan word.

**Cédric:**

**Wat op vlak dan van rapportering na de verkoopsgesprekken? Wordt er daar iets mee gedaan via het platform?**

Participant 10:

Voor ons is de content analytics heel belangrijk. Welke materialen gebruiken ze veel, time per pages, views per pages en op basis daarvan kijken ze waar er nog trainings nodig zijn, welke content doet er niet toe en kunnen we beter weglaten om zo te optimaliseren.

Sales management, moet natuurlijk zien wie dat er goed verkoopt, wie zijn cijfers zijn er goed & wat kunnen we van hem leren aan de hand van de data uit het sales enablement platform.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 10:

Wij zijn vooral aan het proberen ons platform te optimaliseren, want we hebben het al vrij lang maar halen het potentieel er niet uit. Eigenlijk zouden we iemand moeten hebben binnen de firma die puur bezig is met dat platform en zo een persoon is er nog niet. Wij staan dus eigenlijk een beetje achter in wat dat er zou moeten zijn. Wat ik nu wel voel is dat de CEO mee is met het idee rond het platform, de salesdirector is ook mee en ik weet dat sales en marketing mij daar heel erg in ondersteund. Dus, nu zijn we sinds september onze sales reps meer aan het sturen naar effectief gebruik maken van ons platform. Dan hebben wij kunnen implementeren dat de sales reps content sharen met HCPs, hyperlinks en nu wil ik ze vooral wegwijs werken in die own collection tool van het platform. Om sales zelf wat meer vertrouwen te geven in het gebruiken van het platform. Want iedereen heeft zijn eigen weg in van die zaken. Nu gaan onze hoofd sales reps van enkele regio's hun ervaringen delen met de rest van het team, om eens te laten aantonen dat wij bepaalde features reeds gebruiken, jullie nog niet & wat ze hier nog uit kunnen leren. Dus zo proberen wij stapsgewijs dit toe te passen. Ik probeer dat ook niet te veel zelf te doen wat het platform allemaal kan. Dat is dus change management, je moet er echt wel voor zorgen dat je uw peers, aan hun collega's gaat laten overbrengen. Omdat de rest gaat dat dan ook eerder gaan overwegen.

**Cédric:**

**Zijn er op dit moment andere systemen, dan degene die u gebruikt, voor dit soort informatie delen.**

Participant 10:

Ik kan mij daar niet direct over uitspreken.

**Cédric:**

**Heeft de huidige covid-19 pandemie een impact gehad op de manier dat u uw vertegenwoordigers informeert?**

Participant 10:

Dat is dubbel. In de UK ging dat zo bijvoorbeeld vrij goed. Die mensen zijn daar iets meer in het digitale weg wijs. In België is dat een ander verhaal. Het werkt dan niet, het sharen lukt dan niet, de presentatie verloopt niet vloeiend. Veel technical issues, maar dat is een transitie waar je door moet. Die artsen enzo moeten daar ook door. Maar de laatste tijd horen wij ook wel dat dat telkens beter en beter gaat. Ik weet bijvoorbeeld met een bepaalde dokter, waar ik zelf contact mee heb, dat ik snel heel even iets deel via ons platform en die is daar direct weg mee. Dat gaat perfect. Maar sommige verpleegkundige zijn dat totaal niet. Maar daarvoor hebben wij nog veel it's nodig om ook die sales optimaal op te stellen.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te blijven op lange termijn?**

Participant 10:

Ons platform zal blijven. Dat is te goed om zomaar te verdwijnen. Maar nu gaat het heel interessant worden met de UK die het begint te gebruiken en om hun gevoel te weten. En zo dat het handig blijft. Ik hoop ook dat het digitale via videocalls met korte telefoongesprekken zal blijven. Zodat ik al die verplaatsingen niet moet maken.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 10:

Ons sales team gaat nooit meer digitale meetings willen doen.

**Cédric:**

**Is dat dan onder elkaar of met HCPs?**

Participant 10:

Pas op, niet allemaal eh, maar ik heb het dan over het contact met HCPs. In België zien onze sales reps de mensen veel liever F2F, wat dat ik raar vind. Want moest ik sales zijn, ik zou videocalls veel handiger vinden om tijd te sparen. Maar sales is ook een heel fel menselijk aspect. Die zijn nog net iets meer onder de mensen. Pas op, met dokter ofzo gaan videocalls perfect. Maar een thuisverpleegkundige of een goed bevriende apotheker gaat soms iets vlotter F2F.

**Cédric:**

**Denk je dan niet dat er een hybride-model mogelijk is?**

Participant 10:

Dat lijkt mij heel goed. Want ik vind dat zelf heel belangrijk, echt waar. Want grotere firma's streven hier ook naartoe en wij moeten eigenlijk mee volgen. Want momenteel zitten wij echt in een transitie. We hebben van alles meegemaakt met corona en we moeten daaruit leren. Maar het is natuurlijk iets wat marketing kan aanreiken naar de sales maar of ze dat gaan volgen blijft een vraag.

**Cédric:**

**Denkt u niet dat HCPs een stuk selectiever zijn geworden door deze pandemie?**

Participant 10:

Dat hoop ik. Dat ze kritischer gaan zijn.

### 8.1.11 Participant 11 (CEO / Sales, animal feed industry)

**Cédric:**

**Kent u sales enablement & kunt u mij dat uitleggen?**

Participant 11:

Neen, sorry. In feite weet ik niet juist wat het inhoud.

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 11:

Van informatie hebben wij ten eerste heel wat folders. Dus productinformatie zelf. Dat is de grootste hoop. Het tweede van informatie dat onze verkopers meehebben is marktinformatie. Dus hoe dat de markten evolueren. Rond management ook een deel. Een landbouwer gaan begeleiden in zijn management. Dat is ook een hele belangrijke naast die folders. We hebben een systeem dat wij bij een landbouwer toekomen, dus een soort bedrijfsscan. Waar dat we dan samen met een vee-art toekomen. We hebben daar een tool voor ontwikkeld met een heleboel vragen die we stellen om een overzicht te krijgen van hoe zaken lopen op een boerderij. Dan gaan we dat gaan verwerken & met de veearts bespreken en samendoen we dan eens een bezoek in de stallen waar we dan dieper gaan aanvragen op bepaalde zaken en hen dan zo helpen om beter te scoren en kijken of we andere producten moeten inzetten of niet. Dat wordt dan later opgevolgd.

**Cédric:**

**Het is dus wel echt gefocust op een klant en dan gaan jullie zich daarop sterk gaan aanpassen.**

Participant 11:

Dat is het grootste wat we doen. En wij werken ook met een nieuwsbrief die we maandelijks opstellen. Dat gaat ten eerste over de informatie wat dat voeders gaan doen in grote lijnen. Dus dat doen wij een paar dagen voor het einde van de maand zodat mensen nog altijd kunnen bestellen. Daar staat er wat informatie rond wetgeving omdat wij de landbouwers ook veel begeleiden in hun landbouwadministratie. Dan gaat het ook een deel rond varkens en een deel rond rundvee. De doelgroep voor onze mails zijn verdeeld in drie groepen. Puur varkens klanten, puur rundvee klanten en dan landbouwers die beide hebben. Onderaan elke mail eindigen we ook altijd nog met een mopje. Dat is een gigantisch verschil naar lezen toe. Regelmatig komen we zelf tegen dat onze klanten er soms expres voor zoeken.

**Cédric:**

**Gaat die verkoper door heel het proces mee of zijn er bepaalde mensen gespecialiseerd in onderdelen daarvan?**

Participant 11:

In feite heeft iedere klant zijn vaste verkoper. Wij gaan heel veel op bezoek. Onze oudste verkoper doet veel van onze grote klanten nog om de 14 dagen. Maar in feite streven we naar grote klanten om de maand en al de andere klanten om de 2 maand. En hele kleintjes doen wij daar dan eens tussen. Maar onze grote klanten worden ook 1 à 2 keer per week een volledige camion geleverd. Dus dat gaat wel over redelijk wat volumes. Dat is dus iedere keer dezelfde, maar intern komen we ook 1 keer per maand samen als er vragen zouden zijn en om alles op dezelfde lijn te krijgen. We hebben een veearts die ze kunnen aanvragen. Dat is iemand die niet vast voor ons werkt, maar toch wel 3/4<sup>de</sup> van de tijd. We hebben hier intern ook nog mensen gespecialiseerd in wetgeving en nutritie voor de beesten. Dus in feite hebben we ook dagelijks passage van de vertegenwoordigers. Door corona net iets minder, maar toch nog 3 van de 4 dagen zie ik ze nog allemaal.

**Cédric:**

**Zit er daar dan een soort van vast schema in waarin u ze opleidt?**

Participant 11:

Jazeker. We zijn nu bezig met iemand te aanvaarden. En opleiding bij ons is wel echt heel ruim. We gaan er van uit dat als ze van school komen dat hun kennis slechts achtergrond informatie is en dat is meestal zo ook jammer genoeg. Want bij ons is het ook zo als wij bij een varkenshouder gaan en wij zijn de enigste voedingsleverancier, dan is 75% van zijn kost onze firma. Dus wij verkopen niet enkel voeder, maar ook de service erbij. Dus als wij iemand opleiden moeten zij eerst heel goed begrijpen hoe dat een landbouwer gaat gaan werken. We laten ze dan 1 à 2 weken meelopen op ons eigen zeugenbedrijf. Zodat ze het hele facet kennen van hoe zo een bedrijf werkt. Dan gaan ze mee achter biggen. Dus wij kopen ook biggen bij boeren, zodat ze weten hoe dat dat werkt. Moeten ze weten hoe dat de fabriek werkt. Niet in detail, maar gewoon de grote lijnen. Zodat als de klant met een probleem komt, dat ze goed kunnen doorvragen naar waar het probleem vandaan komt. Dan natuurlijk een nutritionele opleiding. Dat geven we een deeltje zelf en krijgen ze ook van onze leveranciers. Verkoop technisch geven we ook een cursus, want dat is heel erg beperkt op school. We vinden het ook heel belangrijk dat we allemaal dezelfde taal spreken. Dus gaan ze ook mee met vertegenwoordigers. Dus in feite is dat een periode van 6 maanden waarin die niks doet van verkoop. Dat is wel heftig. Voor zowel hen als voor ons. We hebben hier dus wel met een selectiebureau gewerkt die eerst een screening doet. Dan voeren we verschillende gesprekken met die persoon. Individueel en in groep. Om er voor te zorgen dat die persoon ook wel sterk in de groep ligt. Want dat kan toch wat onrust veroorzaken zo iemand nieuws.

**Cédric:**

**Van waar die onrust?**

Participant 11:

Omdat ze nu met drie zijn. De oudste vertegenwoordiger zit hier meer dan dertig jaar. Dan hebben we nog 2 mensen die respectievelijk 10 en 5 jaar reeds voor ons werken. Dat loopt allemaal goed. Maar als er iemand nieuws bijkomt is de vraag of dat gaat klikken met ons. Want met een klein team is dat wel belangrijk dat ze ook veel informatie vragen aan elkaar. Dat is heel belangrijk.

**Cédric:**

**Zijn er na die opleiding van 6 maand nog opleidingsmomenten?**

Participant 11:

We hebben iedere maand een verkoop vergadering. Dat is een halve dag. Daar gaan we nieuwe zaken voorstellen en aftoetsen. Rond wetgeving gebeuren er regelmatig wat wijzigingen. Deze gaan we dan ook meedelen. Dat kan voor ons van belang zijn, maar ook voor de landbouwers. Wij doen ook iedere vergadering een beetje opleiding richting dierenziekten. Omdat we daar veel mee geconfronteerd worden en omdat wij een landbouwer zo goed mogelijk willen begeleiden. Proberen wij zo veel mogelijk kennis te hebben. Vroeger hadden we af en toe ook nog eens een spreker die kwam tijdens die vergadering. Als er nu een spreker komt, gebeurt dat erbuiten.

**Cédric:**

**Welke technologieën worden er hiervoor allemaal gebruikt?**

Participant 11:

We hebben een schema van hoe we een landbouwer die we niet kennen naar een klant gaan. Daar is een thematiek rond. Zo gaan we informatie proberen zoeken over nieuwe klanten. En als ze in de streek zijn, gaan onze vertegenwoordigers eens foto's nemen van een bedrijf. En dan sturen we een brief naar die mensen. Hier vragen we intern dan ook aan onze veearts of er iemand die die landbouwer kent. Bij de meeste gaan we dan ook nog een bavet sturen en dan gaan we ter plaatse of telefonisch een afspraak proberen te maken. Dat helpt ook wel echt om vlugger binnen te geraken. Want dat is niet iets wat iedereen doet en dan verschieten ze altijd van de foto. We hebben daar tot nu toe nog maar eenmalig een negatieve reactie op gehad.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 11:

Wij hebben aan de hand van een consultant de spanco-methode toegepast. Waarbij je van een suspect, naar een prospect gaat tot naar een klant. Dat proberen we dan ook een beetje in kaart te brengen als dat goed lukt. We weten zo hoeveel gesprekken we zo ongeveer moeten voeren. De meeste mensen die overschakelen zijn mensen waar we al een paar jaar regelmatig eens langs gaan. We zien nu ook uit onze statistieken dat een landbouwer beslissingen neemt wanneer het niet superdruk is. Daar focussen we ons nu ook op. De zomerperiode is normaal niet zo superdruk. September is dan wel wat drukker door de oogst. En na al deze grote werken is het terug iets rustiger. Wij houden zo kalenders bij van klanten om te zien wanneer hun varkens werpen en wanneer dat die moeten dekken en wanneer dat die moeten spenen. Zo weet ik dat op die drukke momenten, dat wij niet moeten gaan. En zo kunnen wij dergelijke verkoopsgesprekken gaan plannen.

Wij hebben hiernaast ook een klantenfiche. Hier worden belangrijke zaken uit gesprekken genoteerd. Het is een CRM-systeem. Waar we dus ook nog beoordelingen kunnen gaan geven aan het gesprek. Iedere verkoper kan dit altijd raadplegen op de baan. Waar dat ze alle informatie direct kunnen raadplegen.

**Cédric:**

**Zijn er op dit moment andere systemen, dan degene die u gebruikt, voor dit soort informatie delen. Wat is uw standpunt tegenover deze systemen? Wat maakt hen beter/slechter?**

Participant 11:

Ja, wij zijn er deze morgen nog over bezig geweest. Wij hebben concurrenten die wekelijks twee nieuwsbrieven maken. Dat is iets wat wij voorlopig niet zien zitten. Dat is toch marktinformatie waar we geen impact op hebben en dat moet iedereen wel iets nuttigs zijn en soms kan dat ook wel tegen u gebruikt worden. Je hebt enorm veel contact met uw klanten. Maar als je zegt dat de soja aan een dieptepunt staat waarschijnlijk en we verwachten dat dat gaat stijgen. Dan kun je ambetante vragen krijgen.

Wij zijn nu ook bezig in de kleine biggetjes. We zitten met incoxide, dat is een product die we mochten gebruiken om de darm te beschermen. Dat mag nu voor het milieu niet meer gebruikt worden. Daar hebben we nu een folder rond gemaakt. We laten soms onze verkopers deze zelf samenstellen omdat dat een super goede studie is. Maar wij hebben nu een collega die met hetzelfde als ons bezig is en die heeft daar een box rond gemaakt met heel wat tools in en die heeft dat in een weekblad en een maandblad laten adverteren. Dat was toch wel sterk.

**Cédric:**

**Wat was de grootste impact door de huidige covid-19 pandemie op de manier dat u uw vertegenwoordigers informeert?**

Participant 11:

We zien dat de jonge garde van verkopers goed omweg kunnen met de technologische tools. Ze kunnen zelf van op afstand met landbouwers inloggen in hun melkrobots om de productie van de koeien te zien en uiteindelijk kunnen ze daar een heel nuttig gesprek uit voeren. Want ze hebben vele zaken op voorhand gezien en geraken we toch veelal in de stal. Iets wat niet altijd zo vanzelfsprekend is. En bij onze oudere vertegenwoordiger is dat iets moeilijker. Die is ten eerste in de 60, die is iets benauwder van het virus op te lopen. Dat scheelt ook. Die heeft die middelen niet. Maar video meetings met landbouwers hebben wij niet gedaan. Terwijl anderen dat wel gedaan hebben voor bepaalde papieren. Maar verkoop technisch is dat niks. Dat is goed voor iemand met zaken te begeleiden of zaken te bespreken. Maar om in de verkoop door te breken is de telefoon dan toch nog sterker.

**Cédric:**

**Wordt alles dan via telefoon gedaan of wordt er nog langs gegaan?**

Participant 11:

Er wordt nog langs gegaan. Wij mogen dit ook als het nodig is voor de dieren.

**Cédric**

**Welke wijzigingen verwacht je te blijven op lange termijn?**

Participant 11:

Die opvolgingsgesprekken zullen er toch nog af en toe eens tussen zitten. Maar in de verkoop blijft het altijd hetzelfde. Want dan moet je erbij zijn.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 11:

Verkoop vergaderingen voor de klanten. Dat is iets die zeker terugkomt. Dat is iets wat wij normaal om de 2 jaar doen of jaarlijks als de thema's interessant zijn. Dat zijn wel zaken die versterken, omdat we daar dan ook veel vergaderingen in kleinere groepen kunnen organiseren. Wij gaan dan naar specifieke regio's waar we de lokale klanten en prospecten samenbrengen.

## 8.1.12 Participant 12 (Field sales manager, meat processing industry)

**Cédric:**

**Sales enablement, wat betekent dat voor u?**

Participant 12:

Als ik het goed voor heb, dan is dat het gebruik van CRM-programma's ter bevordering van de resultaten van het bedrijf en de verkoop.

**Cédric:**

**Waarvoor gebruikt u dan uw CRM-systeem?**

Participant 12:

95% is voor mijn verkopers in te lichten. Acties die er zijn, hun verkopen te kunnen opvolgen, voor dat ze bij de klant binnen gaan weten wat voor assortiment ze hebben, introducties moeten doen. Die andere 5% is dan voor mij om gegevens eruit te halen en naar marketing doorspeel. 95-5 is misschien een vertekend beeld, maar waarom ik dat eigenlijk vertel is omdat zij er hele dagen mee bezig zijn. Vanaf dat zij in de wagen kruipen, zetten zij hun pc op, werken zij eigenlijk ganse dag door met dat programma. Er is daarnaast niks anders, buiten hun mails om voor ons met hen te kunnen communiceren. Dan lijkt mijn 5% heel weinig om alles daaruit te halen. Maar dat komt eigenlijk vooral omdat dat programma zo gemakkelijk is. Er zitten veel voorgemaakte rapporten in, dus ik trek al die rapporten op en verdeel ze.

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers via dat platform?**

Participant 12:

Alles. Dat gaat van promoties, specifiek bij bepaalde grossiers of bij retail zoals Delhaize of Carrefour. Daar worden voorverkopen bijgehouden. Wij zeggen van oké, die week is dat product in promotie. Die week gaan zij naar Delhaize om die verkoop te pushen. Zij steken het resultaat dat ze genegotieerd hebben daarin. En vervolgens geven ze aan of ze een second placement hebben gekregen, dus een extra verkoopplaats in de winkel. Dat is voor ons interessant om te weten. Stel nu dat er een actie niet goed gelopen heeft, dan kijken we naar op hoeveel plaatsen we second placement gehad hebben. Stel dat het een hele drukke folder is en er staan veel topproducten op. Ja, dan is het moeilijk om een tweede plaats te krijgen. Als het resultaat tegen slaat, ja dan kun je al zeggen in de analyse van kijk die folder heeft minder verkocht omdat we maar aan 30% second placements. Terwijl we normaal toch aan minimaal 50% zitten. Dat is iets wat we eruit halen.

Nu, de communicatie naar hun toe, dat gaat zelf van one-pages, filmpjes van het bedrijf, ja alles wat we willen sharen met hun wordt via dat platform gedaan.

**Cédric:**

**Welk departement geeft dan de input van deze zaken?**

Participant 12:

Goh eigenlijk ben ik dat die dat beslist. Marketing komt naar mij, key accounts komen naar mij en die zeggen: "van kijk is dat goed? Zouden we dat niet delen? Zouden we dat niet op die manier aanbrengen?". Een goed voorbeeld is nu dat we met een nieuw product op de markt komen. Dan gaan wij van hoger-af gaan meten van hoeveel mensen dat al hebben of zelf maken. Dat zijn dan zaken die dan uit marketing of sales uitkomen om het potentieel van dat product te gaan meten. We kijken naar bij hoeveel klanten dat reeds aanwezig is, maken ze zelf of is van een andere fabrikant. Het komt nooit van directie, want wij doen het uitvoerende werk. Eigenlijk nu dat ik erover nadenk, wordt er een ding gevraagd door de directie en dat is de prijsopvolging. Als wij een prijsdaling doen, dan wordt er nagekeken of die prijsverlaging ook wel wordt doorgevoerd door de retail en dat we hen nu niet een extra marge geven. Want daar krijgen wij natuurlijk als sales een beetje onder ons voeten, van je wordt onder druk gezet om de prijs te verlagen en dan zie ik die prijsverlaging niet in de markt. Dan is dat zelf in andere winkels die we niet bezoeken zoals Colruyt. Waarschijnlijk weet je dat wel dat bij Colruyt normaal de sales teams niet welkom zijn. Hetzelfde bij Aldi & Lidl. Nu hebben wij onze producten daar wel liggen en wij gaan die winkels ook wel binnen.

**Cédric:**

**Wanneer raadplegen uw verkopers deze informatie?**

Participant 12:

Als de mensen bij ons starten, dan hebben wij een opleiding voor de verkoop. Ik ben geen voorstander om te zeggen van kijk sales is zo en je moet het zo doen. Iedereen moet daarin zijn eigen flair en positieve punten kunnen inleggen. Er zijn natuurlijk punten die iedereen moet doen en zich moet aan houden. Maar elke verkoper is anders. Zelf de cultuurverschillen in ons land verschillen ook al zeer sterk. Ik werk 16 jaar met ons CRM-systeem. In het begin waren er zelf verkopers die zeiden dat ze ergens niet binnengeraakte met een computer in onze handen. Want die klant zou dat vreemd vinden. Dat was "not done". Ik weet nog heel goed toen we de emailadressen opvroegen van die mensen dat ze daar weigerachtig tegenover stonden. De andere kant staat daar ook niet altijd even open over. Maar beetje per beetje zijn we aan de hand van foto's en cases van concurrenten beginnen aantonen dat deze tool ook wel als informatief gegeven kan gebruikt worden. Dat het niet altijd met de mond was en dat ging dat toch wel open. Maar tegen mijn verkopers zeg ik altijd bij de opleiding dat je voor uw bezoek het verslag moet nalezen van het vorige bezoek. Dat wil ik echt. Ze hebben allemaal een 500 klanten en als je dan zo klanten hebt die je maar 4 keer per jaar bezoekt. Dan weet je niet meer de details van hoe dat daar is. Ook als het nog niet lang geleden is, gewoon even kijken of er niet iets gezegd is geweest dat nuttig kan zijn. Zodat je kan binnenkomen en direct kunt inspelen op de klant. Ze moeten ook het assortiment overlopen. Ze werken ook nog steeds met bestelbonnen omdat deze moeten afgetekend worden. Omdat wij bestellingen opschrijven die niet uit uitgevoerd worden, maar door de grossier. En dan moeten wij een ondertekende bon hebben, anders kunnen wij zomaar bestellingen doorsturen. Dan zeg ik altijd, om op uw bestelbon te schrijven wat het assortiment is dat er gevolgd wordt. Want in onze branche van vleeswaren zijn er toch producten waarvan je de onze niet kunt herkennen ten opzichte van een andere. Bijvoorbeeld een salami. Daarnaast kunnen ze ook opvolgen op hoeveel zakencijfer ze staan. Hoeveel kilo's ze al gekocht hebben. Hoeveel promoties ze al gehad hebben van ons. Al die informatie is heel belangrijk voor de verkopers, ik kan daar heel weinig mee doen. Op het einde van het jaar kan ik weleens kijken welk dat de grote klanten zijn. Maar dat is echt een tool voor hen. In het begin was dat aanzien als een controlemiddel. Maar nu zegt iedereen zonder dat systeem zou ik niet meer kunnen werken.

**Cédric:**

**U sprak al even van een opleiding. Zijn er zo ook regelmatige opleidingen?**

Participant 12:

Nee, normaal gezien duurt een opleiding als iemand start 6 à 9 weken. Tijdens die periode moet iedereen met het systeem eigenlijk kunnen leren werken. Er worden wel, als er iets geüpdatet wordt, dan wordt er in een filmpje wel aangetoond op welke manier ze het moeten doen. Maar het systeem is eigenlijk zo gebruiksvriendelijk, dat er geen opleidingen meer moeten gebeuren. Wat wel gebeurt voor bijvoorbeeld een rapport, dat ze dat soms vergeten.

**Cédric:**

**Wat dan met een nieuw product?**

Participant 12:

In onze field meeting spelen wij rollenspelen. Dan repeteer ik dat met marketing en met bepaalde vertegenwoordigers om te zien wat bepaalde tegenwerkingen er zouden kunnen zijn van dat product. Welk argumenten gaan we krijgen waarvoor ze het niet zouden moeten nemen. En dat dan eigenlijk een beetje voor te bereiden in een rollenspel. Degene dat ik weet dat met direct de juiste argumenten zullen komen en degene die minder goed zijn in het aanbrengen van hun argumenten. Probeer ik daar een gezonde mix van te maken in rollenspelen.

**Cédric:**

**Hoe frequent zijn die meetings?**

Participant 12:

Dat is om de 8 weken.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 12:

Over productinformatie niet, dat staat op punt, dat doet het systeem. Het enigste wat wij gedaan hebben, ik denk dat dat 2 jaar terug is, hebben wij een bijkomende tool opgenomen in het systeem. Dat is voor wanneer ze bij een klant zijn en pak nu dat zij 8 klanten hebben op hun planning. En er zijn 4 klanten gesloten en tegen de middag komen zij ineens van oei, wat moet ik nu nog doen. Dan kunnen zij gewoon kijken binnen het systeem waar ze zijn en dan geeft die automatisch de klanten weer in de buurt, waarvan dat ze een lange bezoekfrequentie hebben, die open zijn. Dus dat is iets wat erbij gezet is en dat wordt toch wel gebruikt. Want we verliezen veel tijd op de baan. Ik ben 61 jaar, toen ik begon in de verkoop, dan begonnen wij in de auto met onze landkaart. Nu is alles met gps. Ik zie bij mijn vertegenwoordigers soms dat ze de baan niet meer weten voor locaties dat dichtbij zijn. Ze beheren veel minder inzicht hierin. Deze tool is dus voor ons heel belangrijk, ook omdat ik dat opmeet hoeveel tijd de vertegenwoordiger in zijn wagen heeft gezeten, hoeveel bij de klant, hoeveel was het gemiddeld aantal kilometers tussen de klanten. Gewoon weten of zij een optimale agenda opstellen. Ik heb vroeger vertegenwoordigers gehad die van Namen tot in Aarlen zitten en zelf tot in Brussel. Ja, je moet niet in Brussel zitten, dan naar Charleroi en dan nog eens naar Aarlen. Maar er zijn er zo. Iedereen heeft eens een off-day waarop ze zeggen dat ze vandaag eens de kantjes zullen afrijden. Maar voor ons is dat een belangrijke kost, tijd die ze verliezen door in de files te staan. Hoe meer kilometer je rijdt, hoe meer kans je hebt om in een file te staan. Dat heeft nu niks te maken met verkoop, maar dat is gewoon op optimalisatie waar dat die tool ook kan gebruikt worden. Dat is het team en de opvolging van de verkoop routes om te zien of ze een optimale planning maken. Ik kijk ook of de verkoopfrequentie gerespecteerd wordt. Alles wordt ingedeeld in 3 categorieën: brons, zilver en goud. En daaraan is een bepaalde frequentie gelinkt. Die frequentie is wel belangrijk. De beenhouwers zie ik graag, dat kan je niet van op afstand doen. We hebben dat ook gezien met corona. Ze moeten dat persoonlijk contact hebben. Het is zo dat hoe meer je gaat, hoe meer kans je ook maakt om te verkopen. Vroeger, wat doet een verkoper, vanaf dat er wat tegenwerking was, de klant wat minder bezoeken want het is toch gemakkelijker als ik bij die andere klant kan gaan. En wat gebeurt er? Ja dan gaan we die goede klanten misschien minder bezoeken, minder kans op succes. Dus daardoor kijk ik ook of de bezoekfrequentie gerespecteerd wordt. Is dat niet zo, dan vraag ik waarom of kan ik het soms al lezen in ons programma.

**Cédric:**

**Zijn er op dit moment andere systemen, dan degene die u gebruikt, voor dit soort informatie delen.**

Participant 12:

Wij gebruiken salesforce plus van de firma Dedeco. Daar is ook key account plus. Dat gebruiken wij niet. Dat wilt zeggen dat elke key account zijn eigen plannen op zijn manier moet overgeven. Dat is dan meestal met een Excel sheet, dat ook wordt doorgegeven in het programma zelf. Maar het zou natuurlijk veel gemakkelijker zijn moeten we dat gebruiken. Maar het bedrijf wil daar gewoon niet in investeren. Omdat wij een eigen, ander programma hebben voor de key accounts. Maar er kan geen synchronisatie met die twee programma's gebeuren. Maar wel bijvoorbeeld met ons intern programma. Als er dus een nieuw product komt en dat wordt in productie genomen. Dat zit dan ons programma, dat komt automatisch door naar ons CRM-programma, dus daar zijn wel linken gelegd. Dat staat er allemaal in, het enigste wat ik moet doen is aangeven van welke periode tot welke periode er moeten instaan. Dat is iets wat ofwel ik doe, ofwel customer service.

**Cédric:**

**Heeft de huidige covid-19 pandemie een impact gehad op de manier dat u uw vertegenwoordigers informeert?**

Participant 12:

Het sales team is 2,5 maand werkloos gezet. Omdat ten eerste, je zag zo bij de beenhouwers dat je soms 10 minuten moest gaan aanschuiven. En als je dan binnen kwam zag je dat de mensen zo zenuwachtig waren door de pandemie, dat ze zeiden dat we beter niet meer kwamen. Ze wouden wel blijven bestellen, maar liever geen bezoeken. Dus dan hebben wij beslist 2,5 maand niet te werken. Wij hebben eerst 14 dagen getracht van alles telefonisch te doen, maar dat werkte dus ook niet. Dat was 2 dagen goed, omdat je de goede klanten contacteert en dan daarna was dat niet meer levensvatbaar. Vandaar de beslissing om ze 2,5 maand thuis te laten.

**Cédric:**

**Hoe verloop dat dan nu, nu jullie terug op de baan gaan? Verloop dat op een andere manier?**

Participant 12:

Neen, eigenlijk niet. Enkel de meetings die we met elkaar hebben zijn nu allemaal digitaal. We komen niet meer fysiek samen. Maar de bezoeken naar de klanten gaan nog wel door. De grote klanten ook. Daar wordt er geen onderscheid in gemaakt.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te blijven op lange termijn?**

Participant 12:

Ik denk dat videocalls naar het buitenland, internationale meetings, wij hadden toch een viertal internationale meetings met key accounts. Dat was toch een 100 man die in beweging was. Ik denk dat dat misschien zou herleid worden naar 1 meeting en dan al de rest via videocalls. Maar ik denk de dag dat we terug fysiek mogen meeten met de verkoop ploegen, dat we dat ook wel fysiek zullen doen. Want mensen zitten al in een eenzame job. Ze zitten een hele dag alleen op de baan en die hebben nood van eens samen te komen. Ik zie dat duidelijk tijdens die fysieke meetings. Dat is voor hun een feest. Je ziet dat ze blij zijn omdat ze eens betrokken worden, dat ze eens fysiek contact hebben met hun collega's, met ons, directie, met andere mensen waar ze anders alleen maar aan de telefoon hebben. Omdat het niet hetzelfde is om voor een zaal te staan met 10 man of je ziet een scherm met 10 mensen. Die interactie is niet hetzelfde.

**Cédric:**

**Denkt u dat er frequentere interacties zullen zijn?**

Participant 12:

Ik denk het niet. We zijn zo een beetje tegen meeten om te meeten. Ook de vertegenwoordigers. Dan krijg je soms de reactie van vertegenwoordigers. Die zeggen dan soms van ja kijk, dat was geen goede meeting, je had dat even goed kunnen doorsturen. Want zo vinden sommigen het niet de moeite om voor deze zaken naar onze firma te komen. Als er echt iets nieuws aangekondigd wordt, of een product moet geproefd worden of getoond worden. Dan is het toch altijd belangrijk dat je de reactie kan zien van de mensen hoe enthousiast ze zijn, in hoeverre ze mee zijn. Want ja, ik zie dat ook tijdens videocalls dat mensen gewoon met hun gsm. Je hebt toch meer focus en aandacht als je het fysiek doet dan dat je het met videocall doet. Misschien enkel voor de meetings waarbij we lang onderweg zijn, dat we via videocalls zullen werken. Maar voor de rest denk ik dat het moeilijk in te schatten valt. Ik denk dat voor 90% alles weer zal terugkeren naar de normale manier van werken ervoor.

**Cédric:**

**Zijn er anders nog zaken, die we niet besproken hebben, die mij een goed beeld zouden kunnen geven over de manier waarop jullie de informatiestroom naar het salesteam coördineren?**

Participant 12:

Het is zo ingeburgerd dat ik er soms niet bij stil sta, wat we hier allemaal besproken hebben. Maar voor ons is het een onmisbare tool. 16 jaar geleden ben ik er mee gestart. Op artificiële intelligentie na waar er een bestelvoorstel kan uitkomen. Ik heb zo al zitten denken over de klanten die we om de 14 dagen bezoeken en aan de hand van AI een soort patroon te proberen bekomen om te kijken of het wel nodig is dat we een verkoper sturen of is een mailtje voldoende. Maar of dat ver af is of niet, dat weet ik nog niet. In het jaar met de meeste vertegenwoordigers had ik er 17. En nu zitten we nog met 8. En alle optimalisatie die ik gedaan heb, is eigenlijk gewoon door het systeem. Omdat het systeem de zwakke plekken aantoont in sales. Dan spreek ik over personen, regio's of klanten en door het systeem zijn we naar die optimalisatie gegaan van die klantenverdeling tussen brons, zilver en goud en dan zijn er nog de niet-actieve klanten. Dat is wel iets heel moeilijks, want dan zeg je eigenlijk tegen die klant van kijk, je bent mijn bezoek niet meer waard. Als je ziet dat je daar 3 jaar naartoe gaat en in die 3 jaar heb je misschien 1 keer verkocht. Als je weet dat een bezoek minstens €50,00 kost. Dan heb je misschien €400 uitgegeven in die jaren en heb je een bestelling gekregen van €25 euro. En dan moet je kunnen zeggen dat die klant op niet-actief gezet wordt. Dat wilt niet zeggen dat we ze vergeten zijn. Ze krijgen wel onze mailings, een bezoek om de 2-3 jaar. Maar niet meer frequent. Dat zijn wel zaken, die ons echt geholpen hebben voor een kost te besparen in personeel. Want ik doe hetzelfde zakencijfer met 8 man dan vroeger met 17 man. Want er was toen veel waste, dat was nog de tijd van kijk we moeten onze klanten bezoeken. Maar op een gegeven moment moet je zeggen van kijk, knip en dan ziet je inderdaad. Allei, dat is niet van 17 naar 8 gegaan. Maar dat is eigenlijk veel gradueler gebeurt. Want je krijgt zo wel altijd de vraag van directie: waar kan ik op besparen. En dan is de efficiëntste besparing die je kan doen, dat is dan gewoon die niet-nuttige bezoeken eruit knippen. Maar dat is iets wat niet mogelijk zou geweest zijn zonder systeem. Nu duurt zo een reorganisatie slechts 2-3 dagen. Dat systeem is heel gemakkelijk voor berekeningen te maken.

### 8.1.13 Participant 13 (Commercial & operational excellence manager, medical device industry)

**Cédric:**

**Wat is sales enablement?**

Participant 13:

Het woord sales enablement ken ik zelf nog niet. Maar ik vermoed dat het gaat over hoe je met uw vertegenwoordigers communiceert, hoe zij aan hun informatie komen om hun werk te kunnen doen en dat allemaal op een optimale manier.

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 13:

Uiteraard productinformatie. Dat is zowel voor zichzelf en ook vooral voor aan hun klanten te kunnen delen. Zij tonen informatie. Zij kunnen dit zowel tonen via laptop, iPad of brochures. Die staat bij ons gewoon op een server. Die was tot voor kort nog niet echt goed gestructureerd. Dat heeft onze quality departement opgeschoond. Wij hebben namelijk net een ISO-audit gedaan en we hebben vorige week dat certificaat gekregen. Waardoor je eigenlijk met 2-3 clicks snel alles terug kan vinden.

Bedrijfsinfo. Iedere maand communiceren wij met een newsletter. Hier staan weetjes, de cijfers, enzo in. Een keer per kwartaal doen we ook een lunchmeeting. De bedoeling is dan dat dat op kantoor is. Nu dit jaar heeft dat achter de computer plaats gevonden. Daar wordt dan ook gepresenteerd wat we zo allemaal gerealiseerd hebben de laatste maanden, de cijfers, welke bedrijfsprojecten er in werking zijn, een paar mooie verhalen. Dus eigenlijk om iedereen van de firma dezelfde info te geven.

We hebben 1 keer per maand een sales meeting. Ook daar worden verschillende tendensen van in de markt besproken. De grote projecten worden met elkaar besproken. Als er zo iemand een groot project heeft bij de ene klant, kan een andere sales rep misschien die persoon al reeds kennen en kunnen ze samenspannen.

De sales cijfers worden ook gedeeld. Zij hebben geen toegang tot het ERP-systeem. Dat is een bewust keuze. Maar uiteraard willen ze wel weten hoeveel ze nu verkocht hebben dit jaar, deze maand of deze week. Zij krijgen daarom automatisch in hun mailbox een rapport. Dat is eigenlijk een Excel, waar de van alles op kunnen aanvragen. Ik spreek dan over cijfers van vorig jaar, year to data, ...

We hebben ook een sales pipeline. Dat is eerder andersom. De mensen in sales moeten een beetje rapportage doen van met welke projecten ze zo bezig zijn. Wij doen voornamelijk investeringsgoederen. Dat zijn dus zaken dat je niet even op 1 dag verkoopt. Dat zijn meestal projecten van 3 maanden tot een jaar. Uiteraard moet je dat gestructureerd gaan bijhouden. Momenteel doen we dat in Excel files. Maar daar zijn we niet meer gelukkig mee. We gaan nu overschakelen op een CRM-systeem. Dat ben ik nu aan het implementeren en dat wordt echt een mooie tool om de opportuniteiten mooi bij te houden. Om het contact management te doen. Als iemand van de ene sales afdeling een afspraak heeft in UZ Gent. Dan kan iemand van een andere sales afdeling dat van mekaar zien. Nu weten we dat eigenlijk moeilijk van elkaar omdat wij in verschillende businessunits werken. Maar met zo een CRM-systeem gaan we van elkaar gaan leren. Want nu blijven die Excel files vooral binnen de afdeling. Het is voor de moment ook heel inconsistent hoe die Excel files georganiseerd worden.

**Cédric:**

**Welk departement is verantwoordelijk voor elk deel van de informatie?**

Participant 13:

In principe, onze server, iedereen kan daaraan. Dat is goed, maar dat is ook niet goed. Zo is het al eens voorgekomen. Vertegenwoordigers zijn over het algemeen niet echt goede IT-mensen. Die hebben weinig kennis daarvan. Soms verplaatsen die dan zaken waardoor er andere niet meer aankunnen van bepaalde mappen.

Dus als wij bijvoorbeeld een nieuwe distributie doen. Dan start dat bij de salesmanager. Die krijgt al die nieuwe documentatie binnen. Die zet dat dan zelf op de server ofwel geeft die dat door aan de marketingafdeling of aan de binnendienst. Dus dat komt eigenlijk een beetje van iedereen.

**Cédric:**

**Hoe kunnen vertegenwoordigers deze informatie raadplegen?**

**Welke technologie wordt hiervoor gebruikt?**

Participant 13:

Laptops & iPads. Wij hebben geen sexy toepassingen à la Showpad. Dat doen wij niet. Bij ons is het gewoon laptop en dan gaan wij naar onze mappenstructuur op de server.

Wij hebben in den tijd ook nog iPads ingeschakeld voor onze vertegenwoordigers. Maar eigenlijk nog geen maand later, merk je dat ze dat niet gebruiken. Dat dat te moeilijk is. Ik denk wel dat dat bij velen zo is, dus laat die maar gewoon met een eenvoudige laptop werken. Die iPads zijn geen Microsoft omgeving en via die cloud op iPad enzo was dat toch een moeilijke zaak.

**Cédric:**

**Denkt u niet dat zo een sales enablement platform, zoals Showpad, dat een stuk zou kunnen vereenvoudigen om aan die info te geraken?**

Participant 13:

Dat is allemaal wauw die Showpad toestanden op demo. Maar ikzelf ben daar geen voorstander van.

Laat ze maar gewoon hun offertes maken via een pc. Dan kunnen ze makkelijk een bijlage toevoegen.

Het is een "nice to have". Het is gewoon de investering niet waard volgens mij.

**Cédric:**

**Wanneer raadplegen ze deze informatie?**

Participant 13:

Bij de klant zelf vooral. Ofwel nemen ze een demo-toestel mee. Voor heel grote toestellen is dat natuurlijk niet mogelijk. Dan verwijst je naar referenties zoals: "dat ander ziekenhuis heeft dat ook". Tijdens dat ze er zijn tonen ze iets op hun computer of laten ze iets achter van catalogussen. Dus we doen niet alles alleen maar digitaal. En als we dan een offerte bezorgen, dan hebben we altijd documentatie mee. Een folder, referentielijst, ... Dusja dat is eerder tijdens het bezoek en na het bezoek. Voor het verkoopgesprek misschien om zichzelf een beetje trainen. Want wij hebben een heel breed assortiment. Want een vertegenwoordiger zal zo bijvoorbeeld van 100 producten er 10 heel goed kennen. Dat zijn ook de zaken die hij/zij graag verkoopt. Maar stel dat hij morgen een vraag krijgt van een klant die geïnteresseerd is in een bepaald iets. Dat kan misschien een toestel zijn dat we niet vaak verkopen. Dus dat zit nog niet in die persoon zijn vingers. Uiteraard gaat die dan dat product opzoeken, uiteraard op onze server ofwel op de site van de leverancier.

**Cédric:**

**Dus die weet altijd op voorhand wat de klant gaat willen?**

Participant 13:

Nee, zeker niet. Ofwel komen er lead binnen. Via onze website, via telefoon of rechtstreeks via interesse door de klant. Oké, dat is een lead van een klant. Dat is al gemakkelijk want er is al interesse. Want stel dat dat nu een nieuw product is voor hen, dan hoop ik dat toch dat zij dat gaan opzoeken en zich daarop voorbereiden. Wij doen ook prospectie. Als wij bij een klant zijn stellen wij onze catalogus beschikbaar en tonen wij nieuwe producten. Dan ga je de behoefte gaan creëren. Een autoverkoper is daarom zo simpel als iets. Die zitten in hun stoel, te wachten tot als er iemand binnenkomt. En iemand die de showroom binnenkomt heeft al een behoefte. Dus je moet als het ware die persoon binnenkopen. Echter is het veel moeilijker om zelf de behoefte te gaan creëren. Daarom zoeken wij naar verkopers die beide kunnen. Je hebt hunters en farmers. Hunters zijn degene die echt op zoek gaan naar klanten. Die krijgen echter wel 8 keer op de 10 een nee. Maar die 2 keer op de 10 hebben ze wel die behoefte gecreëerd.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 13:

Vooral dat CRM-systeem waar we reeds over spraken. Dit heeft meerdere redenen. Ten eerste om structuur te brengen in het sales departement. Zodat het ook niet meer een mix-max is van Excel-files. Leveranciers worden ook steeds maar veeleisender. Vroeger was eigenlijk de distributeur een beetje de koning. Iedereen kwam naar een distributeur met de vraag van wil jij ons dit of dat product verkopen. Want zij hebben geen mensen/middelen om die zaken overal rechtstreeks te gaan kopen. Nu is het eigenlijk andersom. Nu moeten wij bijna gaan smeken van "mogen wij u onze producten gaan verkopen?". De producenten worden alsmaar strenger. Alles kan veel sneller worden opgezegd. Dus zij vragen ook ieder kwartaal of half jaar om ons product gamma eens te tonen en de projecten waar we mee bezig zijn. Zij hebben dat dan ook nodig voor productieplanningen en zo voort. Maar eigenlijk willen zij gewoon zien of wij effectief met hun producten bezig zijn. Wij hebben niet 1 product, wij hebben 400 merken waarvan dat we der misschien 50 echt actief doen. Als je dat allemaal uit die Excels moet gaan halen of uit uw hoofd. Dat is niet echt professioneel. Maar met zo een CRM is dat eigenlijk op 1 knop drukken, filteren naar een bepaald merk en dan heb je alle info die je nodig hebt. Ten tweede heb ik al vermeld dat ons sales team verdeeld zit in verschillende afdelingen van producten. Die bezoeken allemaal dezelfde klanten. Die bezoeken allemaal dezelfde ziekenhuizen. Maar momenteel komen die elkaar enkel af en toe tegen in het ziekenhuis. Maar die ene collega heeft soms totaal geen weet van waar de andere collega zo mee bezig is. Terwijl nu dit wel kan bekeken worden in het CRM systeem.

**Cédric:**

**Wat meer teamwork stimuleren door dat systeem?**

Participant 13:

Ja teamwork. Maar vooral een beetje het 1+1 is 3 creëren.

**Verdere uitleg op vorige vraag:**

Participant 13:

Wij hebben een technische dienst die de sales reps eigenlijk bijstaat met hun technologische problemen of andere zaken.

We gebruiken nu ook push mails. Dat is eigenlijk ook altijd een punt van kritiek geweest dat sales mensen te weinig inzicht krijgen in hun verkoopcijfers. Dan hebben wij er ook voor gezorgd dat zij automatisch uit het systeem die rapporten krijgen. Met zaken zoals year to date en toestanden.

**Cédric:**

**Zijn er op dit moment andere systemen, dan degene die u gebruikt, voor dit soort informatie delen.**

Participant 13:

PIM-systemen zijn toch wel iets interessant in mijn ogen. Wij zijn nu zo bijvoorbeeld bezig met alle oude bestanden eruit te zwieren en er nieuwe gealigneerde bestanden er terug in te plaatsen. Dat is zowel voor onze CRM als onze ERP. De ERP is echt de backbone van ons systeem. Alles valt of staat met uw ERP-systeem. Dat is waar onze inkomende en uitgaande bestellingen in samen komen, uw stock wordt beheerd en zo verder. Eigenlijk zitten we met een redelijk oud systeem. Iedereen klaagde altijd van dat systeem. Nu hebben we de knoop doorgehakt om dat buiten te zwieren en met een gloednieuw systeem te werken. En daar gaan we dan die CRM koppelen, field surveys, nieuwe webshops, BI-tools en zo verder aan koppelen. Dat is een heel groot project. Een daarvan is een nieuwe webshop. En die stelden allemaal een PIM-systeem voor. Een Project Information Managementsysteem voor. Dat is een tool om al uw data centraal te beheren en dat je dat niet allemaal op verschillende plaatsen moet beheren. Dat is eigenlijk superhandig als je bijvoorbeeld meerdere websites hebt of je verkoopt op meerdere kanalen. Zodat je niet op 10 verschillende websites die zaken er gaan insteken. Door dit systeem geef je al die info slecht eenmalig in, ook uw catalogussen en dan wordt automatisch alles verspreid. Maar wij verkopen eigenlijk niet via meerdere kanalen. Wij hebben onze eigen website, wij hebben onze server. Zo een PIM-systeem is mijn ogen weer een "nice to have" maar voorlopig is dat bij ons niet aan de orde.

**Cédric:**

**Heeft de huidige covid-19 pandemie een impact gehad op de manier dat u uw vertegenwoordigers informeert?**

Participant 13:

Ja, logisch denk ik dan. Want normaal gezien, zien wij elkaar op kantoor en lopen de vertegenwoordigers binnen en buiten voor materiaal op te halen of voor meetings. Nu werkt bijna iedereen van thuis uit. Dus wij hebben door corona teams eigenlijk ontdekt. Super goede tool. Wij hadden dat al, maar eigenlijk werd dat nauwelijks gebruikt. Ook meetings met leveranciers, wij gingen vaak tot bij hen. Maar nu doen wij alles achter ons scherm en dat werkt. Uiteraard voor echt cruciale meetings is F2F wel echt nog altijd belangrijk. Dat zal teams nooit kunnen overpakken. Zeker met grote groepen was dat heel moeilijk bij ons. Want dan was het moeilijk om iedereen te begrijpen. Nu hadden wij beslist om de volgende sessie dan terug op kantoor te doen. Maar dan was onze HR-manager niet zo blij hiermee. Want we lezen dat bedrijven en scholen de broeihaard is van corona en wat zitten wij hier dan te doen. Dus dat was dan ook weer niet goed.

**Cédric:**

**En voor de verkoopprocessen, was dat dan ook niet lastig om de ziekenhuizen binnen te raken?**

Participant 13:

Ja, normaal gezien werken wij deels op bezoek bij een dokter in een ziekenhuis. Maar meestal als we zo 1 bezoek hebben, dan springen onze verkopers overal zo weleens binnen. Dan doen wij eigenlijk in een ziekenhuis 3 tot 5 bezoeken. Ze kloppen eens aan en zien wel of dat ze er zijn. Zo een zaken zijn not done meer. Dat is verleden tijd. Alles moet nu op afspraak. Logisch denk ik dan. Maar dat is wel voor ons moeilijker. Daarvoor was het veel losser.

**Cédric:**

**Denkt u dat op lange termijn dat dat op afspraak werken een blijvend gegeven is?**

Participant 13:

Als het van ons afhangt zeker niet. Want wij zijn vragende partij om eigenlijk overal zomaar binnen te vallen. Maar wat de klanten willen heb ik nog geen idee van. Want als je naar een dokter gaat zie je daar ook altijd vertegenwoordigers in de wachtzaal wachten. Ofdat dat allemaal alleen maar op afspraak zal zijn durf ik nog niet te zeggen.

**Cédric:**

**Zijn er nog andere zaken die op lange termijn zullen blijven na deze pandemie?**

Participant 13:

Ik denk wel dat het gebruik van teams zal blijven. In het begin was dat nog moeilijk omdat niet iedereen altijd alles wist rond hoe dat die dat moest gebruiken. Nu weet iedereen hoe dat werkt. Zeker voor zo meetings in kleine groepen, dat werkt perfect. Voor grotere meetings is dat iets moeilijker. Voor zo'n basic meetings met leveranciers, heeft dat soms geen nu om lang op de baan te zijn voor slechts een uur te meeten met elkaar. Dat moet eruit, dat is ook niet efficiënt.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 13:

Dat weet ik echt nog niet.

## 8.1.14 Participant 14 (Sales representative, automobile industry)

**Cédric:**

**Begeleidt u ook verkopers?**

Participant 14:

Nee, ik ben hier op mezelf. Ik heb de gehele showroom tot mijn beschikking. Wat wilt dat eigenlijk zeggen? Wel dat ik alles van A tot Z eigenlijk zelf moet regelen. Van de verkoop tot praktisch de aflevering van de wagen. Natuurlijk door de verandering in de automobile, hebben ze allemaal verschillende sites en zijn ze nu aan het kijken om de beleving of de aflevering van de auto een feest van te maken. En vandaar dat uiteindelijk centraliseren. Ik doe al het papierwerk en de klanten op de hoogte van de levering van de nieuwe wagen. Maar door de tientallen garage die er zijn onder de groep, ja soms dan worden er maar op een paar vestigingen auto's geleverd. Omdat dat de specialist zijn om alles uit te leggen. Maar het contact van de verkoper blijft heel belangrijk tot op de dag dat hij geleverd is. En eigenlijk daarachter contacteer ik de meeste mensen om te vragen hoe de aflevering gebeurd is. We zitten namelijk in een duurder segment, je trekt dan ook meer beleving rond de auto aan.

**Cédric:**

**Kent u de term sales enablement en kan u mij dat even uitleggen?**

Participant 14:

Ik ken het zelf niet. Maar ik vermoed dat dit draait om het optimaliseren van het verkoopproces. Ik zal u even mijn scherm tonen, hier gaat u al heel veel mee zijn. Dat is eigenlijk een stappenplan dat wij doorgaan met de klant. Dat begint altijd met een lead. Deze kan gegenereerd zijn in de showroom of bestaande klanten die zo binnenkomen. Er zijn dus bepaalde tools die ons helpen om het verkoopproces te starten met een eerste contact. Dit eerste contact hoeft niet in de showroom te zijn, want via internet kunnen we ook de mensen, krijgen we leads binnen dus via het concern van ons merk. Mensen kunnen daar zelf toe instemmen dat ze gecontacteerd worden. En dan is het onze rol als verkoper om die klanten op te bellen en ze eigenlijk te triggeren om naar de showroom te komen.

**Cédric:**

**Kan u mij ook die volgende stappen eens uitleggen?**

Participant 14:

Heel gemakkelijk, behoefteanalyse. Dat is eigenlijk als je de mens voor u hebt, dat je die op een korte manier kan zijn behoeftes analyseren. Maar dat leer je door ervaring en door te luisteren naar uwen klant en door open vragen te stellen he. Het zit eigenlijk heel gemakkelijk in elkaar. Maar je moet de mensen op hun gemak kunnen stellen en een goede behoefteanalyse kunnen maken. Voor deze behoefteanalyses hebben wij ook cursussen. Natuurlijk nu met de corona, wordt alles veel moeilijker. Waarom? Omdat je wel de direct vragen kunt stellen, maar het is moeilijker dan dat je samen zit in een groep.

Vervolgens voertuigvoorstelling. Dat hangt gekoppeld aan de behoefteanalyse, dat is door met die mens naar een auto te gaan en open vragen te stellen kan je gemakkelijker die behoefteanalyse vervolledigen. Want dat ga je later weer gebruiken als je het contact afsluit. Want dan ga je een samenstelling doen van het voertuig en doordat je weet wat de klant zijn behoeftes zijn, ga je de offerte overlopen en zeggen van kijk meneer de klant, als die persoon een hond zou hebben, die koffer is perfect voor uwen hond zijn bench. Je moet die klik vinden met jouw klant.

Daarnaast is niet alleen het product belangrijk maar ook de offertes. De financiering en onderhoudscontracten. Zodat de klant weet wat de kost zal zijn in een bepaalde periode. Mensen hechten hier belang aan omdat er enorm veel verandering is. De dag van vandaag kunnen wij een totale projectie geven met onderhoudskosten en zo erbij. Dat groeit enorm, zeker als het economisch iets moeilijker gaat. Dat mensen een transparant systeem hebben. Dan kunnen ze zo zeggen hoeveel een wagen hen kost per maand. En eenmaal dat veel transparanter is, dan gaan mensen veel rapper in zee gaan met u om te finaliseren.

**Cédric:**

**Wat voor tools hebt u dan tot uw beschikking om al die stappen te doorgaan?**

Participant 14:

Die stappen zitten geprint in mijn voorhoofd. Je moet voor uw eigen zelf een bepaald stramien maken waar dat je u goed bij voelt. Dat wordt routine.

**Cédric:**

**Welke technologieën worden er dan zo gegeven om die routines te behouden?**

Participant 14:

Als ik deze stappenlijst bij mij heb, dan weet ik in een oogopslag. Wat dat dak eigenlijk allemaal moet doen en daar heb ik voldoende mee om heel mijn verhaal er rond te brengen. En daar hebben we al een heleboel aan cursussen over gekregen, over die behoefteanalyse, hoe dat je eigenlijk moet doen. Dat zijn regelmatige opleidingen.

**Cédric:**

**Wat als er dan net iemand wordt aangenomen? Hoe zit die training in elkaar?**

Participant 14:

Het is belangrijk dat zij het product door en door kennen. Alhoewel als je alleen bent in een showroom, is dat niet evident. Ik doe het volledige gamma, zowel B2B als B2C, vrijetijdsvoertuigen, werkvoertuigen, en zo verder. Ik heb ook nog de vraag gekregen voor andere merken maar dat neem ik niet tot mij. Dat is wel lastig want bij elk nieuw model dat er uitkomt, hebben wij digitale trainingen dat we moeten doornemen met vragen achteraf, maar echt heel doelgerichte vragen die we dan als bagage meehebben voor dat model.

**Cédric:**

**Hebt u dan een iPad of gebruikt u uw laptop om u daarin te ondersteunen?**

Participant 14:

Op een heel gemakkelijke manier, hier heb ik een voorbeeld van een offerte. Ik kan heel gemakkelijk zien welke voorwaarden ik mag geven. Daar moeten we niks meer voor doen, waarom? Omdat die firma bijvoorbeeld een overeenkomst heeft en een overeenkomst houdt zo bepaalde condities. Dan moet ik dat eigenlijk enkel ingeven en dan kom ik aan een nettoprijs. Buiten vroeger moest ik zaken zoals dat engagement met ons merk nagaan. Dat is het voordeel van zo een engagement nu, dan kan je in functie daarvan betere voorwaarden geven. En voor over heel België is dat heel transparant. Want als die naar een andere garage gaat, zal die identiek dezelfde prijs krijgen. Dat zorgt voor een zeker geruststelling bij de klant. Dat ze ook weten dat het overal correct gehanteerd wordt. Zodat als je naar drie garages gaat en er zit een verschil van 1500 euro op, dan kom je als verkoper niet meer geloofwaardig over. Het is zelf zodanig transparant ons systeem, dat de klant vanuit zijn zetel een auto kan samenstellen en zelf bestellen. Ze hebben nog slechts een bezoek nodig en dat is om in die wagen te zitten en de overtuiging om dat model te nemen is nog onze taak. Maar zij kunnen perfect hem nu configureren, ze weten wat ze allemaal willen, maar ze twifelen nog over enkele opties. Zij kunnen perfect de nettoprijs organiseren en hem bestellen via internet.

**Cédric:**

**Behandelt u dan nieuwe en een terugkerende klant hetzelfde?**

Participant 14:

Dat is allemaal hetzelfde. Waarom? Omdat die marges allemaal veel minder geworden zijn. Omdat die marges allemaal veel kleiner geworden zijn en omdat we veel transparanter werken. Het zou niet correct zijn moest iemand extra kortingen krijgen door onderhandelingen. Vandaar is dat de bedoeling dat de condities van de eerste keer correct en goed zijn.

**Cédric:**

**Wat voor departementen worden er allemaal betrokken om u in dit verkoopproces te ondersteunen?**

Participant 14:

Ik doe het volledig zelf van begin tot einde. Het enigste departement dat mij wel echt helpt is de receptie. Want dat is ook een instroom dat ik heb. Omdat wij een groot carrosseriebedrijf hebben, heb ik ook mensen die hun wagen kapot gereden hebben. Dan zal mijn collega van de carrosserie die persoon doorsturen naar mij. Dus ik krijg van verschillende zaken een instroom.

**Cédric:**

**En wat dan met de materialen vanuit het merk dat jullie verkopen?**

Participant 14:

Dat moeten wij zelf iets voor doen. Dat wordt geregeld via een brand manager die boven de vertegenwoordigers staat in de verschillende showrooms. Die persoon zorgt ervoor dat wij alle tools hebben om een model te promoten of dat we alles hebben en dat iedereen ook zoveel mogelijk modellen staan heeft. De voertuigen zelf moeten wij niet bestellen. Maar dat is in samenspraak gedaan, maar dat wordt door de brandmanager gedaan. Zij staan dicht bij de invoerder dan ons en dat is het gemakkelijkste ook.

**Cédric:**

**Kan u mij zo een idee geven van wat voor tools/materialen dat allemaal zijn?**

Participant 14:

Tools zijn brochures, maar de dag van vandaag kan je via de website zo veel doen. Sommige mensen weten het beter dan mij. Waarom? Omdat ze hun zodanig focussen op 1 model die ze willen hebben en ja, ik ken X aantal modellen. Zeker nu, nu komen de elektrische modellen komen serieus op. Dat is ook weer een gamma dat we erbij hebben. Het is ook bewezen, dat de meeste mensen tot 6 uur op internet gezeten hebben vooraleer ze een showroom binnenstappen. Dus 6 uur dat is een lange tijd. Zo zie je maar dat de keuze enorm belangrijk is eh. Een goed voorbeeld is nu vandaag heb ik een wagen verkocht. Ik heb 3 bezoeken met die mensen daarvoor moeten doen. 1 alleen, 1 met de schoonzoon erbij en 1 om de beslissing te nemen. Dat is ook sterk afwisselend van de klant. Ik voel dat direct wanneer klanten nog niet rijp zijn om te kopen. Zo zal ik beslissen om op een latere dag een testrit in te plannen. Indien je voelt dat ze direct koopklaar zijn, dan bied ik natuurlijk zo een testrit direct aan.

**Cédric:**

**Zijn er ook activiteiten vanuit jullie merk uit, dan jullie helpen met het omgaan met meerdere type klanten en ook om meerdere bezoeken te regelen?**

Participant 14:

Waar wij ze vooral mee triggeren is enorm veel reclame. Bijvoorbeeld elektrisch. Ons nieuw elektrisch model heeft enorm veel campagnevoering gehad op televisie. En als je dan kijkt naar de verkoopcijfers op die moment, gedurende 5-6 maanden, dat is eigenlijk fantastisch eh. Het is ongelooflijk hoe ver dat allemaal gekomen is eh. Bijvoorbeeld onze jaarlijkse beurs, dat is fenomenaal hoeveel inputs dat je hebt he. Eigenlijk kan je dan ook de drempelvrees verlagen. Want ze passeren toch en ze gaan kijken op hun manier. Je laat ze dan even met gerust en je pusht ze niet. Daar bouw je dan een eerste vertrouwen op en dat is dat contact, dat eerste contact waar we daarnet over praatten.

**Cédric:**

**Zijn er zo de laatste tijd enkele optimalisaties geweest in dat systeem om jullie te ondersteunen?**

Participant 14:

Er zijn enorm veel veranderingen gebeurt. Waarom? Ze willen eigenlijk overal specialisten om daar die aflevering te optimaliseren, want om den duur als je zo een uur bezig bent met een aflevering, kan je ondertussen uw contacten niet opvolgen. Dat gaat hier ook niet over 1 wegen, maar over een 300 tal die moeten afgeleverd worden maal 2 uren. Dus dan is het beter om u te focussen op de verkoop. Maar dat je eigenlijk een goed draaiende afleveringsservice hebt, dat de mensen niet het gevoel hebben dat ze u missen tijdens het afleveren van de wagen. Zo kan je stress-loos blijven doorverkopen. Want een mens die zijn auto komt ophalen, wacht niet graag he. Het enigste voordeel aan de corona is dat alles nu op afspraak is. En zo kan je perfect alles gaan organiseren.

**Cédric:**

**Is het ergens anders ook zo dat iemand van in het begin tot het einde de klant volledig opvolgt?**

Participant 14:

Eigenlijk is dat zelf geen verplichting om die klant op te volgen. Maar als je dan inderdaad met die afleveringsservice zit en je doet dat niet als verkoper. Dan gaan de mensen het gevoel hebben van ja die wagen is verkocht, afgeleverd en we tellen niet meer. Buiten als je belt en vraagt hoe het met de wagen is, dan is de kunst heel belangrijk om die herverkoop te stimuleren op langere termijn.

**Cédric:**

**Zijn er op dit moment andere merken die het proces anders aanpakken dan jullie?**

Participant 14:

Daar heb ik jammer genoeg geen tijd voor. Want dat zou handig zijn om analyses te kunnen doen van hoe doen zij dat en hoe kan ik daarop verbeteren. Maar dat is door tijdsgebrek. Zeker nu dat het zo is dat we slechts met 1 persoon in deze toonzaal staan. Vroeger waren we met twee en had ik meer tijd om te analyseren en taken naast het verkopen. Terwijl het nu gewoon maken is dat je alle dossiers kan bolwerken.

**Cédric:**

**Er zijn ook geen tools vanuit jullie merk die een overzicht geven van de concurrentie?**

Participant 14:

Het is wel zo bij een voorstelling van een nieuw model. Dan worden alle vergelijkbare modellen hiernaast geplaatst en waarvan je dan kon zien wat de positieve en de negatieve kanten van het concurrerende model. Dan kreeg je altijd een week later een volledig vergelijkbare fiche van als je een klant hebt en je merkt concurrentie van een ander model, dan kan je op een correcte manier zonder de andere wagen af te breken, zeggen wat de verschillen zijn en constructief uw goede punten in de verf gaan zetten.

**Cédric:**

**Zijn er nog manieren/verbeteringen waarbij dat het merk u zou kunnen ondersteunen om dat verkoopproces te leiden.**

Participant 14:

Het probleem dat we momenteel vooral hebben is tijdsgebrek. Omdat nu door de situatie willen ze met zo weinig mogelijk mensen, zoveel mogelijk bekomen en is de tijd gepasseerd dat je met hier met twee of met drie kunt zitten.

**Cédric:**

**Is er daar dan een oplossing voor, voor dit tijdsgebrek?**

Participant 14:

Gewoon iemand extra aannemen.

**Cédric:**

**Hebt u een versnelling van digitalisering van content ervaren door deze pandemie?**

**Zo ja, welke?**

Participant 14:

Digitalisering zal nu een heel belangrijke tool zijn. Een auto willen ze nog altijd voelen. Maar digitalisatie zal voor de bedrijven van fenomonaal belang zijn. Omdat je de mensen op een snelle manier kan bereiken. Want als verkoper zal het zover komen dat als zij een bepaald centrum zullen hebben waar mensen een testrit kunnen gaan doen. Dan gaan ze misschien geen verkoper meer nodig hebben door zo een goede digitalisatie. Want dat project hebben ze al uitgeprobeerd bij ons laatste model en de eerste twee wagens dat ik daarvan verkocht heb, daarvan heb ik de mensen nooit gezien. En dat model was er zelf nog niet. De bestellingen werden dus allemaal via een platform gedaan, zonder F2F contact met de klant. Ik had de eerste twee bestellingen van alle garages en die ene privéklant kende ik zelf niet. Maar op het einde als de mensen bestelden kreeg ik dit wel als lead binnen en heb ik die mensen gecontacteerd en uitgenodigd in de showroom.

We zien ook met dergelijke technologieën zoals 3D brillen, dat je bij manier van spreken digitaal in de auto zal kunnen zitten en dat je alles zal kunnen aanpassen alsof dat het levensecht zou zijn.

Dat is iets wat vooral de nieuwe generatie zal aanspreken. Of de oude hier direct mee zullen zijn, betwijfel ik mij. Maar het zit natuurlijk nog allemaal in de groei. Jongeren zullen dus maar 1 contact maar meer nodig hebben. Hierdoor zal het belang van dit contact dus ook toenemen. Waarbij dat je dus eigenlijk alles van de wagen en het verkoop concept kan uitleggen op dat ene contact. Er zal geen tweede kans meer zijn om een eerste indruk te maken. En hoe kan je dat creëren? Dat is door professionaliteit en een goede behoefteanalyse. En op afspraak. Want daardoor heb ik dit jaar ook veel meer verkopen kunnen realiseren. En de mensen voelen zich ook veel belangrijker.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te blijven op lange termijn?**

Participant 14:

Die afspraken wil ik heel graag houden. Want voor mij resulteert dat enorm in verkoop. Het probleem is, vroeger was dat zonder afspraak. Maar als er hier drie op hetzelfde moment staan, dan is dat moeilijk. Dan moet je het creatieve in u ophalen, om de mensen snel te analyseren, eventueel een testrit te laten doen, ondertussen die mensen een offerte geven en dan de andere mensen in de wachtruimte laten.

**Cédric:**

**Komt u ook nog met andere verkopers van jullie merk in contact?**

Participant 14:

Ja hoor, elke vrijdag avond bellen wij elkaar digitaal. Dat is voor als er problemen zijn, dat je dat op een snelle manier zal gaan kunnen uitbabbelen. Omdat je voelt dat communicatie in de groep heel belangrijk is. Maar als je bepaalde dingen wilt bijsturen, is dat toch gemakkelijk als je eens samen zit. Via een conference call kunnen mensen nog zaken wegsteken. Indien je face to face zit, kan je nog zaken aankaarten en direct gaan oplossen. Dat is veel directer.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 14:

Ik denk dat het door dit negatieve wel veel positieve zaken voortgevloeid zijn die gaan bewaard blijven. En volgens mij zal er daar weinig aan veranderd worden. Want ja, organisatorisch is het veel leuker. En dingen die goed lopen ga je niet meer veranderen eh.

**Cédric:**

**Wat voor interacties zijn er zo nog tussen u en de brandmanager?**

Participant 14:

Dat is eigenlijk een continu contact. We krijgen continu een update wat je op groepsniveau moet presteren, dus met alle verkopers samen. En de objectieven die ook bepaald worden, zijn nu al in december bepaald, wat je nu in het komende jaar moet doen. Dat is transparant en dat wordt dan ook gaandeweg besproken van hoe ver zit u, wat kan u doen om eraan te verbeteren of als je goed op schema zit is het van blijf maar goed doordoen. Ook meestal voor bepaalde kennis op te bouwen of voor zaken die je zelf niet kan beslissen, is dat ook via de brandmanager. Dus als je met bepaalde moeilijke situaties zit, dat je dat zo snel mogelijk kan oplossen. Dat gebeurt ook meestal telefonisch. Dat kan ook via mail, maar ik zie ook meestal de verkopers, kan je zes mails sturen voor 1 telefoon die een halve minuut duurt.

**Cédric:**

**Kent u een sales enablement, zoals Showpad?**

Participant 14:

Is dat zo een digitaal platform om mensen te begeleiden in de showroom?

**Cédric:**

**Ja.**

Participant 14:

Wij gebruiken dat hier niet, maar dat wordt veel op het autosalon gebruikt. Waarom? Omdat tijdens zo een drukke periode, is het makkelijker om te zien van hoeveel mensen erbinnen komen, de contactgegevens en dergelijke. Dat zijn ook voor mij leads, maar ondertussen moet je zo met verschillende klanten bezig zijn, dan kan er iemand dat gemakkelijk opvangen en eventueel een testrit boeken. Dan is dat wel interessant, maar hier probeer ik als het te druk is dat ik mensen er kan op toewijzen dat we direct een afspraak vastleggen.

**Cédric:**

**Wat weet u dan zo al allemaal over de prospect voor dat die de showroom betreedt?**

Participant 14:

Dat hangt ervan af. Zo kan het zijn dat we de klant zien oprijden met een Audi A3, dan kan je misschien ook al aan de leeftijd zien van die mensen gaan waarschijnlijk wat hoger willen zitten. Dan kan je eigenlijk al enorm veel modellen gaan voorstellen. Maar dat gaan ze ook al heel snel doen laten blijken. In onze leads kan ik ook steeds zien wat ze reeds opgezocht hebben. Dan gaat zijn interesse voor een bepaald model ook vooropgesteld worden. Maar de vraag is dan altijd of dat wel het juiste model is. Dat gebeurt heel vaak dat mensen voor een bepaalde wagen binnenkomen en interesse in de ene wagen tonen. Maar dat je ze kan overtuigen van een andere omdat dat beter aansluit aan hun noden en dat is ook de bedoeling van een verkoper he. Door een correct analyse te doen.

**Cédric:**

**Wat denkt u dan dat er zal gebeuren als ze volgens u over zullen gaan naar die online verkopen? Zullen er daar dan niet veel misaankopen zijn?**

Participant 14:

Zeker en vast, er zullen daar veel fouten in gemaakt worden. Maar dat zullen ze er bij pakken. Want het is de klant zelf die de beslissing neemt.

**Cédric:**

**Zijn er zo nog zaken in dit verkoopproces die we nog niet besproken hebben waar u mij iets meer informatie over kan geven?**

Participant 14:

Door deze pandemie mis ik een ding. Dat is de mensen een hand kunnen geven als ze iets gekocht hebben. Door gewoon een goede hand en de klant recht in zijn ogen te kunnen aankijken, dat is zo subliem. En ik doe dat ook altijd voor dat mensen hun handtekening zetten. Want dan bevestigen ze al dat ze hem gaan kopen.

### 8.1.15 Participant 15 (Vice president, sales enablement software provider)

**Cédric:**

**Can you explain sales enablement to me?**

Participant 15:

Sales enablement is really just about making sure that the seller or any in a sales type role, whether that is SDR, you know people doing the outbound outreach and account executive type of role where they are actually travelling and meeting with more people or even channel sales working with partnerships and all that. Sales enablement is really just about making sure that every time that those people are talking to a customer or prospect, they have the information they need to help that customer or prospect. And ideally position themselves as the trusted advisor. That that customer or prospect want to work with. It is really as all of that. If I may Cédric, I have been talking about revenue enablement for a while now. And this term goes beyond simply the sales team. It goes across all customer facing roles and it really is about reaching the buyer at the time they start to gain awareness all the way through to point in time when they make a purchase decision and their lifetime with the company all the way through. It is a broader function, but uses the core principles of making sure that every time a customer or prospect needs information to make the decision, they have it.

**Cédric:**

**So you see from the zero moment of truth until the point of repeated sales?**

Participant 15:

Indeed, or even until the point where customers leave your company. Because at that point, they become a customer again. They may decide that they made the wrong decision in leaving you or they may identify other pain points where you can help them with. So it is all about creating a great experience all the way through for that prospect.

**Cédric:**

**Have you ever read the paper by Rangarajan about the 3 Ps of sales enablement?**

Participant 15:

No, can you explain it to me what those three Ps are?

**Cédric:**

**People, process and performance. People is about hiring people and training them. Process is about how you coordinate them and inform them. And then lastly it is about performance, which is then the technology needed as well as the KPI's that are put forward in the sales process. Do you think this model is complete?**

Participant 15:

I think this is an okay framework. I know the way you described it, is a brief representation, so if perhaps I would know the whole article, I could tell you more about it. But to me you are right. It is first and foremost about the individual people. They have to be comfortable, excited, prepared for every conversation. Processes are key in terms of scaling. Obviously in terms of creating a repeatable scaleable and consistent sales experience. The technology, the metrics are critical. The technology is where I sometimes hesitate. The reason for that is that so many enablement teams exist in very small 2 or 3 or 4 or even 10 person sales organizations. The team of 1 does not need the same level of technology that a multinational company or an enterprise business will need when you are supporting tens of thousands of sellers. With hundreds of enablement professionals. But, technology certainly plays a critical role. I just argue it is not at the same level as process and people. Because you need it in order to really automate and fine-tune decision making and processes. Which requires a certain level of maturity that many organizations have and be at reached or may never reach. We have been talking about this kind of stuff for decades and as a species we seem to do a really good job of forgetting the basics and chasing shiny objects every other day. I am not sure if we need technology to be at the same level, but it is obviously important.

**Cédric:**

**I always think of America being a little bit of a step forward when it comes to digitalization and technology adaptation. Do you think that in Belgium or even the whole of Europe, that culture also plays a huge role in the implementation of these technologies?**

Participant 15:

Culture is so important in the way it influences the implementation of these things. I regularly talk with people about this stuff in my podcast and the past year I have talked to about a 130 different people across the globe. The way that people think about enablement in Japan is very different than how people think about enablement in South Africa for example. We all think about the tactics the same. We think about training, we think about coaching, we think about content, we think about process improvements at some level. But in Japan, at least through the conversation I had, their culture is very much about striving for perfection. So everything needs to be done in a very organized way. But if you talk to people in the US, in the US in a smaller company, nobody is striving for perfection. We are just working our butts off to make sure that people have the information when they need it to the best of our ability. It is more about iteration and slowly improving over time instead of building it right the first time. So culture makes a difference. I have talked to people in France. You know, this year has changed things. But pre-covid nobody wanted to talk about digital selling. Everything was about relationships and being in front of people. So the things that they care about and the things they cared about automating and streamlining, were different. Because, what mattered to them most, differed in their culture versus another culture. So I do think it plays a vital role, but at the end of the day I do agree that those three components of people process and performance are critical and they vary in terms of where you apply them.

**Cédric:**

**What kind of information is currently shared through your platform?**

Participant 15:

Our company as a sales enablement vendor, we have multiple products. We have a product which we call the hub. It is more of a sales asset management system. In simple terms. We have our learning product which is focused on training and coaching. We have a document automation process, which is really about streamlining and building a complete science into the workflow because industries like financial services where regulation and legalese require more process built into how content is created, curated and managed. There are other product which we have as well. But from our company's perspective, the data that we are focused on, I'll say capturing and utilizing really still goes to making sure that customer facing people sellers, customer success, partners have the information that they need to have at the time that they need it. Let's say that I'm working in salesforce CRM system and I need to send information to you. Because we are working on an opportunity and we are in the purchase phase. So you are going to want certain types of information and we want to make sure that that information is accessible to the seller. So if I want to reach out to you, I want to have the information right at my fingertips. I would say we are doing a great job of that like any other vendor. But we are all along the technology maturity roll out where I would say artificial intelligence, machine learning, all those data sciences that are out there. The technology and the science are starting to come together. So if you look back five years, you really did not have the horsepower in computing unless you had a supercomputer to really make these models possible.

**Cédric:**

**Do you think that CRM systems like salesforce are something that gets mixed within sales enablement or that lays next to it?**

Participant 15:

It really depends on the security models that customers in place. So we can certainly pull in salesforce data into our cloud or into our data lakes and that kind of thing. To include it in the decision making. But some companies certainly want to do that. They do not want to risk having that data go off of their controlled environment. Even though salesforce is in the cloud and we are in the cloud, it is still a trust and all of that. So some companies allow that mixing and some companies want to keep them side by side.

**Cédric:**

**Which departments are taking responsibility for running the platform like yours?**

Participant 15:

When you are looking at the enterprise. Most often it is the IT organization that is ultimately responsible for making that the business is secure and the data is controlled. So IT will have an aspect in control from that point of view. But often times it is wherever the enablement team is. Sometimes that is within marketing, sometimes that is within sales, sometimes that is within operations and generally one of those teams is responsible for enablement.

Most of the times it is sales. But I would say that marketing is a close second. Once in a great while and this is a rarity, you will see HR still being responsible for it and that typically happens when an organization views enablement as nothing more than training. Because unfortunately one of the challenges with enablement is it still means different things to different people. Which is a challenge. It is both an opportunity to do some amazing things, but it is a challenge as well. But HR is very rare. There is no one department better than the other. But it depends on a degree, ultimately enablement has to influence new business, retention, cross sell and up sell. And if we just look at those three, the responsibility of those three can live in different departments of the organization. So, customer success might own retention and cross sell up sell. But in another company, up sell cross sell may live in sales. I think as a default, sales should be the owner. But in an ideal world, you have a role like a CEO who is responsible for sales, marketing and customer success that oversees it all. That is the ideal model, because then they will have the visibility and the decision making in whether you are pulling the right levers.

**Cédric:**

**When do sales reps access the information shared on your platform?**

Participant 15:

For us, it is about preparing for the sales conversation. It is about during the sales conversation and it is following up from the sales conversation. Those are three vital points that enablement has to support the seller. But that is a seller centric view of the world which is sales enablement I know. I also argue though, and some systems are doing this better than others, that it is also about supporting the buyer, the customer, the prospect because they are going to want to be able to access a collection of information at different points in time and they need to be able to share that with different people in their buying committee as well. And that is where revenue enablement is taking a slightly broader view. But for sales enablement only, pre during and post.

**Cédric:**

**What are the latest optimizations you made in sales or even revenue enablement?**

Participant 15:

Technology is finally reaching a point where the promise of data science can start to truly evolve. I think the biggest optimization is that, and this is mostly in the enterprise business world, is about merging together volumes of data. To really draw out meaningful insights and guiding the seller in ways that were not possible before. I would still say that is at the highest end of the world. There is a large portion of enablement is still done in this small and medium business space by a team of 1 enablement person often times and their biggest challenge is understanding the frameworks, building scalability in their processes. And I have seen a lot more awareness on these frameworks and processes that are repeatable that people who are at the smaller end of the world are becoming aware of. Not as sexy, but very important.

**Cédric:**

**Do you think specific industries benefit more from sales enablement than others?**

Participant 15:

I think enablement is beneficial across all industries. But I would say that some industries are clearly further along in terms of digitalization so they can take advantage of the enablement technologies that some of the latent businesses have been able to. So if you look at manufacturing or heavy machinery, so trucking or transportation, those industries have typically been further behind. Many of them have taken the impact of covid as an opportunity to really start and digitize. So if you look at a manufacturing floor, a lot of the times businesses are working with dozens of manuals or pulling out paper based forms and enablement is in those cases not about the sales people, but helping the services teams with the information at that time of need. And those organizations are using the same sales enablement principles, just applied differently. I would say so, that if you look of medical devices from a pure sales perspective, those businesses often have thousands of individual parts and products that they sell unlike a typical SAS who might have one or ten different product offerings. There is real opportunity in one of the products that we are doing. Which is giving access to the catalogue, the products, much more visible at the time of need again, based on who you are talking to. So if I am talking to you and you are in construction. You might always need the same sets of supplies over and over again from me. I do not need to sit through this product catalogue of a million parts, I should not need to, to figure out what I need to buy this time. Having access to all the past purchase history, changing models going on in your industry, maybe there is a brand new type of gold refinery machine that you were not aware of and that you now need to be aware of. But pulling all of that together is really something or will have a meaningful impact. I think to date, obviously tech companies and others who are further along the digitization path way have been taking the most out of sales enablement technologies. But all companies, whether they know it or not, use enablement. Many companies do not know what the hell it is. I talked to this wonderful woman in Turkey last week who is in sales enablement as here roll, but when I talk to here, most people there do not have a clue what enablement even means. And I hear that from time to time again in different countries. But they understand that they need to help get their sellers more efficient. They are trying to solve these problems, they just do not know what it is and that is okay. It is the world we are living in today.

**Cédric:**

**I have talked to pharmaceutical companies before as well as confectionary companies and the thing that I found is that the companies with the easy product of a cookie for example do not see the value of sales enablement as the product is so simple. What is your opinion on that?**

Participant 15:

There are certainly plenty of businesses who feel that way. Some companies, you know we work closely with apple and I certainly see in those types of businesses that they are recognizing that those companies with low profit margins, that they need to become more and more efficient. So they are looking to leverage, more so from a technology perspective today then to make their seller smarter. They use enablement types of tools, to surface insights during those conversations. But they would never call that enablement, but it is a kind of enablement.

Even companies using sales enablement platforms do not always know about sales enablement. And there are many reasons for that. First of all, enablement is a very terrible word. But that is neither here or there. It is just poorly understood and marketed and all that. At the end of the day.

From a study I read, around 50% of companies have adopted enablement and that has been pretty steady for the last few years. And I see that partially as to your perspective. Even though they are using it, it does not necessarily mean they know they are using it. And the other half of the world simply does not know there is something out there that can help them or believe that they need it. Which is still a marketing education problem.

**Cédric:**

**What are the next optimization you would like to make in sales/revenue enablement?**

Participant 15:

I think it is about, I mentioned this earlier in terms of drawing the insides and leveraging the use of true data science. We need to, for enablement to fully help a business, we need to unify the data across all systems and the revenue stack. So sales, marketing, customer success and all of those. And only when we start to draw true meaningful insight to everybody in the organization in a consistent and unified way. That to me is truly the promise of the next five years. For enablement. And then making that work in a manner that is not just for the fortune 100, but that it is available for many companies that are smaller than that. Because we need to finally start to realize that promise that A, business is needed and B that is when people are going to giving attention this in my opinion. It feels to fluffy. It does not feel concrete; it does not feel metric oriented in a way that gets many CFO's in companies excited. It goes beyond dashboarding. Because by the time you are able to unify all that data and draw meaningful insights, you should be able to say that we are trending towards a point that three months from now, we are going to sell this product much more successfully in Istanbul than before and that is because markets are coming together and that kind of insight is beyond the reach of what we have today. I think within the next five years it is in reach. And I may be overly optimistic, but I can pull in data from all these kind of data sources, internal and external to really create some powerful decision making models. That is what is powerful.

**Cédric:**

**Did the covid-19 pandemic impact the way sales enablement is organized within companies?**

Participant 15:

Yeah, I mean initially my biggest concern with an economic downturn is always that too few enablement practitioners understand how to define the value they were creating for a business and that has happened. So initially when covid happened, a lot of them became unemployed. Because people did not see the value. What has happened though is that I have seen many organisations start to embrace digital remote selling and because of that organizations have taken more of a focused role of training people how to be better remote and there has been a lot more conversation about trying to define the value, the metrics, the KPI's that they are influencing. A year ago, most people would say: people are happy, that is enough. Nowadays, everyone is searching for the value they are creating. And that is one of the few positive outcomes of covid, as it has forced enablement teams to try to define the value that they are creating.

**Cédric:**

**Are these changes you expect to stay in the long-run?**

Participant 15:

Humans are terrible at change. So I suspect that 70% of people will go back to operating the way they are used to. But I do believe that 30% of the people, that have recognized the need to become KPI drives, define the metrics that it will stick for them. What that means is that overall, the profession will get stronger. But I do not think one single pandemic, as large as of an event this has been, will suddenly wake up all of human kind or all of the enablement practitioners to change. I think some of them will say: "the economy is running well again, nobody is asking me for these metrics, I am not going to bother to figure them out anymore." But I do think 30% will stick with it and that is where the win will come from.

**Cédric:**

**So you expect most of the changes that happened during this pandemic to disappear again?**

Participant 15:

I do. I am 54. I have seen no pandemics of course, but I have seen plenty of economic recessions and these big events typically drive change during the event and then after the event a lot of people go back to behaving the same way they used to. And I suspect that it will be the same with this. I just do not have a reason to believe that this will impact humanity any differently.

**Cédric:**

**And what is your opinion on remote selling and teams' meetings like this? Do you expect this to go away again or will this remain?**

Participant 15:

I think remote meetings will continue to be of value. But I do think that many many people will go back to in person selling. It is just more impactful. Being able to be right there in the room and have this conversation. But I think that what we will see and I was seeing it in Europe before the latest lockdowns, that when the covid lockdowns stopped or eased, different parts of Europe, their sellers were back in the field. Face to face again. But they were using remote meetings for things that they did not before. So I think what will go to happen is we will back to in person selling. But it will be a little less in person and a little bit more remote selling than what we had pre-covid. But I do not see it being all remote or all in person. I think we are going to have more in person selling than remote selling. In general. Because I think that people still want to close the deal in person. I still want to take you down to diner, have a nice glass of wine before you sign that one million-dollar check. But a lot of people are realizing that they do not need to go on a plane and meet in person to have the conversation.

**Cédric:**

**And in terms of sales training, how was this impacted by the pandemic?**

Participant 15:

Many companies still bring new hires to their headquarters to train them. Obviously during covid, people had to stop that. And when I talk to people about it, many of them still want to bring people back to the office when they are first hired. So the onboarding peace, people feel like they have lost a lot. Without that on-site onboarding in person. But it seems to be that the ongoing training they can actually do more on training remotely than what they were doing before with bringing people back. So what I think is going to happen, is that the majority of onboarding will go back to in person. But the majority of ongoing training will be remote. And that there will be more of it than there was pre-covid.

**Cédric:**

**And for the ongoing training, will there still be fysical trainings?**

Participant 15:

Yes and some of it is going to vary from industry to industry. Like there are industries like retail where a lot of the training takes place in store when you are working. Legally, at least in the US and in different countries, you cannot ask somebody to take training unless they are working their shift, hourly employees, they have to be in person. For as long as the law requires it, that training is always going to happen in person. Then there are industries like high-tech where sellers will be on the road and they are going to have access to training that they might not have been able to access before. And they will take that training remotely.

**Cédric:**

**How do you see things like roleplaying in those training sessions?**

Participant 15:

It can be done digitally. I think many of the tools are early. We have a great video coaching platform as do many other vendors. They really do a nice job of allowing roleplays and video coaching to take place. But I would say that none of them in my opinion has come to that point where it is the same as humans sitting face to face of each other. I feel that once we start to see technologies like oculus, really really becoming mainstream, I think that there will be no reason for sellers to be in the same room. Not no reasons, but a lot of less reasons. If you could set up a headset and basically sit face to face in this virtual world, I think that is going to make an improvement. I cannot tell you scientifically why I feel that it would be better. But I just think that it will become more of a reality.

**Cédric:**

**I am ready with my structured questions; do you still have anything to add to what we have been talking about?**

Participant 15:

We have talked a little about this, but I think that enablement has a marketing problem. So in terms of building an awareness and better understanding of what it can do. And I think that in order to succeed in that, we really do need to find a way across the board to tie what we do with business outcomes. I think that once we achieve that, we can start to build more awareness of and demonstrate the value of the profession. I think if we do not do that over the next couple of years, we run the risk of being replaced by something newer, sexier, hotter where people run to and people saying like no, I am going to invest in that instead. Because I do think that, if you are not demonstrating value consistently, why are people going to invest in it? I think we still have a couple of years to really do this right before it starts to trickle out and sales enablement becoming an also ran technology versus a powerful business driving technology.

**Cédric:**

**Are there already alternatives?**

Participant 15:

Well, I think if you have a look at the rise of things like revenue operations. Which is really trying to solve how do I take that data and draw insights to better streamline how sales work. They are more focused on systems and processes. I think if we are able to tie in that power, by focusing not so much on just the systems and technologies and also on the human side of it. Making people better prepared, more confident at the time of conversation, making them excited that they are constantly learning and growing at that company so they can stay longer and can deliver results much longer. I think that is the two operations or professions working jointly can have a major impact not just on the raw data and the process, but on the people and if we would really marry these two together in a meaningful way, that is what should come next. I worry that if enablement does not prove its value, that we will go down a pathway for the next decade where we focus purely upon process optimization which is critical and not on the humans and we continue to be lower tenure in terms of how long sellers stay at companies. It is already being a couple of years on the high end, I think is the average tenure for an outside seller. And inside sellers are maybe 15 months. If we do not find a way to mix the human side with the technology side, we will just see tenures becoming lower and lower and that is not good for humans either.

### 8.1.16 Participant 16 (Sales manager – Health care, health care industry)

**Cédric:**

**Kent u de term sales enablement en kan u mij dat even uitleggen?**

Participant 16:

Nee, ken ik niet. Het wordt in mijn weten ook niet veel gebruikt. Kan u mij dat eens uitleggen hoe u dat ziet?

**Cédric:**

**Uitleg van de 3 P's.**

Participant 16:

Bij mij praat u over de Healthcare. Ik kan mij inbeelden dat dat een klein beetje zou afwijken naar andere sectoren. Dat kan ik mij wel inbeelden. Daar heb je ook soms andere profielen van mensen. Dus we kijken naar uw eerste puntje people eigenlijk. In de Healthcare kom je toch wel regelmatig tegen dat je te maken hebt met mensen uit de zorg. Wat wilt zeggen, vaak al dan niet medische paramedische achtergronden. Dus soms iets minder de pure sales. Dus dat is toch wel een verschil als ik kijk naar, ik heb ook in de pharma gewerkt, daar heb je veel meer dat echte verkopersprofiel. Dus dat is toch wel een belangrijk verschil waar we in de Healthcare vaak naar op zoek zijn zijn mensen die toch een beetje een medische achtergrond hebben, maar ook de sales skills wel moeten hebben eigenlijk. In de huidige situatie ligt er soms nog een beetje te veel gewicht op het medische en niet voldoende op het commerciële. Maar dat heeft niks te maken met de historie, soms ook met bepaalde profielen van mensen. In die zin denk ik wel dat er een switch kan gebeuren in onze huidige organisatie. Dat is toch wel iets wat wij met HR moeten bekijken in een goede job beschrijving. Want die is er wel, maar die mag wel eens herzien worden.

**Cédric:**

**Kan u eens een kort beeld scheppen van uw sales team?**

Participant 16:

Het sales team zijn accountmanagers en product specialisten. Dus ik ga het heel simpel uitleggen. Hoe ik een accountmanager functie zie is een generalist op vlak van de producten, maar een specialist op vlak van de markt en de klantenportefeuille. Een product specialist is meer een specialist op vlak van de producten en generalist op vlak van de strategie, marktoverzicht en dat allemaal. Het is zo dat die hand in hand werken. Dat is in mijn ogen wel een model dat iets of wat mag veranderen. In de zin dat die productspecialisten soms nog te veel zorg doen. Van mijn klant, dat moet allemaal goed zijn. Maar dat is niet meer alles. Dat is een beetje een switch die schikt te gebeuren in de huidige set-up. Dus je hebt accountmanager, de commerciële, en de productspecialist is vooral voor service te verlenen. Daar vind ik service wel oké, maar niet meer ten koste van alles. Beide hebben een klantenportefeuille van 200 klanten voor een accountmanager en 100 klanten voor een productspecialist. Hier is er duidelijk al een verschil is. Dit komt ook een deel door onze klanten die drie of vier keer per jaar een follow-up krijgen rond het materiaal. En dat wordt besproken met de referentie zorgkundige in dat woonzorgcentrum of ziekenhuis. Dus productspecialists volgen de klanten op op vlak van verkoopcijfers. De accountmanager bezoekt klanten niet vier keer per jaar, want afhankelijk van het contract dan ga je bepaalde dossiers elke maand 2 keer gaan en andere ga je maar 1 keer per maand doen.

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 16:

Zij hebben dus de dossiers. Dat is enerzijds een contract tussen de klant en ons en/of in aanbesteding. En daar kruipt heel veel tijd in. Die tender business wat nu toch wel al 4-5 jaar aanwezig is in België voor de gezondheidszorg, ja dat heeft toch een enorme invloed gekend op de sales functie. Waar er iets meer strategisch inzicht komt en iets meer administratie. Dus dat heeft een accountmanager tot zijn beschikking. Uiteraard de sales statistieken die ze dagelijks ontvangen. Per klant of per artikel level. En dan hebben ze ook altijd een CRM-tool. Wat betreft de productspecialisten. Die hebben ook de sales statistieken. Dan hebben die ook een online B2B tool, die gebruiken zij om klanten op te volgen naar gebruiken. Ze houden zich minder bezig met de contracten en de aanbestedingen.

**Cédric:**

**Hebben die dan geen productinformatie tot hun beschikking?**

Participant 16:

Ja dat hebben ze uiteraard. Nu, dat hangt er een beetje van af. Ze hebben een hele databank van de producten. Maar op zich zijn ze daar bij ons niet elke dag mee bezig. Wij lanceren niet zo frequent een nieuw product. Dus zij kennen uiteraard de huidige portefeuille en de productspecialist zal dan zo aanraden om iets anders te nemen in het geval van die problematiek. Zij gaan spelen met het bestaande gamma. Als er een lancering is van een bepaald product. Dan spreek ik eerder over een quarterly marketingtool. Dan gaan we een kwartaal praten over product A, want dat is nieuw. Maar dat is niet permanent uiteraard.

**Cédric:**

**Hoe kunnen vertegenwoordigers deze informatie raadplegen?**

Participant 16:

Dat is voornamelijk vanuit de laptop. De wil is om vanaf volgend jaar naar een tablet over te schakelen. Maar bij ons is de laptop zeker en vast nog het meest gebruikte tool wat betreft datamanagement. Dus CRM draait daar op, alle product data staat daar op via een sharepoint.

**Cédric:**

**Welke technologie wordt hiervoor gebruikt?**

Participant 16:

De B2B eh, dat is een digitaal platform. Dus die woonzorgcentra waar ze dus een bepaalde module hebben. Zij kunnen bij de klant op die module gaan en samen met die klant bekijken en presenteren, van kijk dat zijn nu uw verbruiken per afdeling, per bewoner, ... dat gaat zo diep of niet zo diep afhankelijk welke module de klant kiest.

**Cédric:**

**Hoe is de informatie gestructureerd binnen uw firma? Welke departementen spelen hier allemaal een rol in?**

Participant 16:

Dat zijn voornamelijk sales support. Dat is voornamelijk op administratief vlak. Marketing is dan meer product gerelateerd of via een campagne. Of customer support, maar dat gaat dan puur over bestellingen, klachten, leveringen, ... Dat zijn eigenlijk de 3 die al dan niet wekelijks of dagelijks in contact staan met het sales team.

**Cédric:**

**Hoe worden uw sales mensen dan zo opgeleid?**

Participant 16:

Dat hangt ervan af. Als het gaat om specifieke sales skills aan te leren, dan gaat dat via HR. Als het een opleiding is voor een nieuw product of een nieuwe tool die we gaan implementeren, dan is dat meer inhouse. Dan gaat marketing daarbij te werken om mensen op te leiden. Is het een IT-gerelateerd iets, dan ga je een ander support krijgen. Vanuit IT of marketing, afhankelijk wat de tool betekent. Zo is bijvoorbeeld CRM weer iets voor mij. In CRM is er wel altijd iets te doen, die data is nooit 100% up-to-date jammer genoeg. Nu, dat zijn trainingen. Dat is op basis van wanneer het noodzakelijk is. De people-skills worden zo bijvoorbeeld naar aanleiding van een survey ofzo gekeken. Zo gaan wij nu met een nieuw concept starten, dat zal gelanceerd worden Q3-Q4 volgend jaar. Maar dat is echt een nieuw concept. Daar gaat zeker en vast een training aan te pas komen, conceptueel vanuit onze firma. Maar ook de skills. Want sommige zitten te veel op puur het product technisch verkopen en minder conceptueel. En met die nieuwe launch, gaat er daar echt iets in moeten gebeuren. Want dat weet ik nu al dat dat moeilijk voor hen zal zijn op basis van een snel assessment van hun profiel.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 16:

Normaal is dat met inhouse training, dat is nu allemaal via virtuele meetings. Maar nu niet bepaalde optimalisaties.

**Cédric:**

**Zijn er op dit moment andere systemen, dan degene die u gebruikt, voor dit soort informatie delen.**

Participant 16:

Ik heb in het verleden gewerkt met een sales team dat bijvoorbeeld een tablet had en dat aanzag als een enorme tool. Wat bedoel ik daarmee? Wel, dat is eigenlijk dat in die tablet een software was, waarbij men doorheen moest gaan, wat eigenlijk een beetje de rode draad was in het gehele verkoopsgesprek.

**Cédric:**

**Wat is uw mening hier dan zo over?**

Participant 16:

Dat is goed als je dan mensen hebt die daar goed mee kunnen werken. In theorie is dat perfect, maar als ze daar mee staan te knoeien bij een klant, dan stop je er beter mee. Dat moet bijna spontaan zijn, die werking ermee. Ik heb het zelf nog gezien, die tablet staat open, dat mag niet overkomen dat je daar mee prutst. Daar moet enorm mee geoefend worden met zo een tool. Is dat altijd inzetbaar? Neen. Ik denk dat dat ook een beetje afhankelijk is van welk product of soort product dat er verkocht wordt. Ook heel belangrijk is, is met wie dat u dat gesprek voert. Want uit mijn ervaring merk ik dat op basis van die tool gaat het sales team plots andere type vragen stellen, wat goed is. Maar je merkt dat je op sommige profielen niet kunt antwoorden. Als je een te moeilijke vraag stelt, dan mislukt dat gesprek eigenlijk. En ik herhaal nog eens, het mag zeker niet overkomen dat u daar gewoon een draaiboek hebt die aan het afspelen bent. Dat is een model dat iets eerder vanuit de pharma komt. Omdat pharma heel vaak werkt op het wetenschappelijke. Op zich is dat geen probleem dat u dan die tablet hebt, want u kan niet memoriseren van het wetenschappelijke. Maar wat betreft ons gamma, dan denk ik dat dat moeilijker is. Maar voor ons nieuw concept, gaan we overschakelen naar de verkoop van een concept in de plaats van een product. En daar heb je misschien veel meer background voor nodig en studies. Dan denk ik wel dat je met zo'n zaken added value kan gaan creëren.

**Cédric:**

**Hoe worden dan die opleidingen georganiseerd bij jullie?**

Participant 16:

Normaliter dan is dat met een live training en ook met een rollenspel. Dat maakt deel uit van een productlancering uiteraard. Dat merk ik wel, voor zo een zaken moet je heel veel oefenen. Een lancering van een nieuw product of een update blijft rond hetzelfde onderwerp draaien, maar als je plots met een nieuwe technologie komt, dan vraagt dat toch wel even een deep dive in zo een zaken.

**Cédric:**

**Heeft de huidige covid-19 pandemie een impact gehad op de manier dat u uw vertegenwoordigers informeert?**

Participant 16:

Dat heeft een flinke hap genomen. Omdat coaching eigenlijk heel beperkt was dit jaar. Er is ook geen fysiek contact geweest, dat is er wel geweest maar heel beperkt. Meetings zijn niet kunnen doorgaan. Dat heeft wel een impact gehad op de mentale weerbaarheid van de mensen. Het is wel zo dat wij mensen hebben leren omgaan met dit soort digitale tools. Want dat was voordien onbestaande. En er bestaan nu wel al bepaalde zaken naar analyse en bespreking van de verbruikscijfers, dat gebeurt nu via teams. De klant is daar ook wel een deel in verder geëvolueerd. Het heeft zeker en vast een bepaalde invloed gehad. Wat je ook merkt is dat bepaalde mensen niet meer weten wat ze moeten doen. Ik bedoel letterlijk een figuurlijk. Vroeger zaten die 2-3 uur in de wagen, waarbij ze eigenlijk aan het rijden zijn. Nu zitten die van 's morgens tot 's avonds achter die laptop. Ze hebben soms het gevoel dat ze minder in een sales functie zitten.

**Cédric:**

**Hebt u een versnelling van digitalisering ervaren door deze pandemie?**

**Zo ja, welke?**

Participant 16:

Gho, dat nog niet echt. De materialen blijven wel hetzelfde. Er is nu plotseling wel skype, maar daar is het dan ook eigenlijk in gebleven. Dat ligt misschien ook aan het type business. De woon zorg centra, die zijn niet de meest hippe omgeving qua digitalisering. Wat betreft ziekenhuizen, wordt er ook al iets meer in gewerkt maar toch nog niet zo in die mate. Dus eigenlijk voor de gezondheidszorg een big change.

**Cédric:**

**Denkt u dat iedereen daarin mee is of blijft dit een struggle?**

Participant 16:

Dat is toch nog een beetje een struggle. Omdat voornamelijk die woonzorgcentra en ziekenhuizen, niet altijd bezoek toe laten. Daar is zo veel emotie en werkdruk, dat er geen tijd vrij gemaakt wordt voor onze business. Cru gezegd, of ze nu veel of weinig verbruiken, daar liggen ze momenteel niet wakker van.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te blijven op lange termijn?**

Participant 16:

Dit soort skype gesprekken zullen wel hier en daar blijven. Waar er anders een fysisch bezoek zou doorgaan, zal dat nu anders zijn.

**Cédric:**

**Wanneer is dan volgens u zo een digitaal gesprek mogelijk en wanneer niet?**

Participant 16:

Deze namiddag heb ik nu een vrij belangrijke meeting waarvan dat de helft huidige business is en de helft kan bijkomen of in het slechtst geval zijn we alles kwijt. Wat ik wel mis is dat, dit gaat via teams, we zien elkaar met 3 mensen. Maar ik vind dat het trager vooruit gaat. Zeker naar beslissing nemen toe. Soms ook als je met te veel mensen bent, is dit heel moeilijk. Ik vind het goed bij one way communicatie. Maar als je echt wil discuten en brainstormen, dan vind ik het toch moeilijk. Want niet iedereen volgt uiteraard. Wij hebben nu zo een survey gedaan in september met het gehele team en die resultaten heb ik nu gecommuniceerd met hen. Maar goed, de bedoeling is nu dat je daar in januari-februari daar een actieplan van maakt. Met brainstormen, met suggesties en zo verder. Ik weet nog niet hoe dat zal verlopen, maar ik vermoed dat het toch anders zal zijn. Zeker als je een beetje creatief wilt gaan werken is het wel een minpunt in dit soort zaken. Dus voor aanbestedingen, merk je dat zelf bij de klant niet meer iedereen samen zit. Dat gaat wel, maar het is anders.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 16:

Contacten en dergelijke zal toch wel meer via fysieke gesprekken gaan. Misschien in onze business, waar er gewoon per kwartaal een bespreking over de verbruiken gaat, waarvan ik denk dat dat 50-50 zal worden. Er zijn nu al klanten die voorstellen om nog 1 keer fysiek te gaan meeten en dan de rest doen we gewoon via webinars of skype. Of sommige willen gewoon een mailtje zelf maar. Nu of dat dat zal blijven, weet ik ook niet uiteraard. Nu zeggen ze van doe het zo maar, we hebben zorgen genoeg. Want eenmaal de organisatie bij onze klanten op het normale zal zijn, dan zal er volgens mij daar wel iets blijven hangen en dat is volgens mij het aantal fysieke contacten.

Het enigste wat onze business kenmerkt is dat wij in een iets softere business werken. We hebben allemaal met zorgkundigen te maken. Dus je moet toch wel weten dat ziekenhuizen iets harder is. Maar onze business is voornamelijk woonzorgcentra. Dat is toch een ander profiel, dat wordt ook nog anders gerund. Daarom kijken wij ietske meer op langere termijn. Wij hebben geen sales proces waarbij je elke week een success of een loss hebt. Dat is er niet. Veel meerjarige contracten. Vandaar ook een beetje dat die service om de hoek komt kijken. Het is geen hard selling, dat zou niet lukken.

**Cédric:**

**Wat betreft de trainingen, is dat iets wat volgens u zal terugkomen?**

Participant 16:

Dat is allemaal moeilijk te zeggen, maar ik snap uw vragen wel uiteraard. Ik hoor nu toch dat iedereen zit te wachten op die fysieke contacten. Niet enkel vanuit onze vertegenwoordigers, maar ook marketing zegt dat al die PowerPoint die nu passeren niet optimaal zijn.

**Cédric:**

**Iets wat ik regelmatig hoor terugkomen is dat er nu een moeilijkheid is in werken op afspraak met ziekenhuizen en instanties. Terwijl dat vroeger niet zo was. Hoe is dat bij jullie?**

Participant 16:

Wat betreft onze productspecialisten, dat toch wel 80% van hun afspraken op afspraak was. Omdat zij juist die service en opvolging gaan doen. En dat is heel vaak met een groep van mensen. Om die groep mensen bij elkaar te krijgen, gaat dat niet door zomaar binnen te vallen.

De accountmanager ook vaak. Als je over een contract gaat discuten, moet je niet zomaar eens gaan binnenspringen of over een aanbesteding. Waarvan dat ik dus ook kan zeggen dat 70-80% van al die interactie op afspraak zijn.

**Cédric:**

**Is dat dan een andere aanpak nu tijdens deze pandemie?**

Participant 16:

Nee, enkel die digitale meetings zijn er nu. Maar de aanpak blijft hetzelfde. De enigste moeilijkheid is om zaken nu goed te kunnen afronden. Wij hebben geen last van de aanpassingen van op afspraak te werken, aangezien onze verkoopsgesprekken al reeds op afspraak waren.

**Cédric:**

**Dat zal waarschijnlijk dan liggen aan de aard waarop jullie werken zijn, aangezien jullie ook niet met een beslissingsnemer zitten.**

Participant 16:

Dat is inderdaad waar. Dat is erg veranderd tegenover vroeger. Wij vallen nu onder medical device. Heel die gezondheidszorg is in een enorme tender gekomen. Er is dus een enorme change geweest. Ik denk dat de lancering van de tenderwetgeving in 2017-2018 heeft plaats gevonden. Je merkt nu dat er instellingen zijn die voor de tweede keer gaan tenderen. De tweede ronde is nu bezig. Degene die historisch gezien al moesten aanbesteden zitten veel verder. Maar de andere die eerder nooit moesten aanbesteden, die zitten nu meestal in de tweede fase.

**Cédric:**

**Het u anders nog opmerkingen over jullie proces waarin jullie vertegenwoordigers ondersteunen?**

Participant 16:

Neen, wat ik wel wil met jouw delen is dat ik toch een bepaalde andere visie heb die ik daarstraks al even heb laten aanvoelen. Dat een accountmanager en een productspecialist, voor mij moet dat eigenlijk een team zijn. Ik zou eerder met key accountmanagers willen werken en accountmanagers. Want nu is een product specialist precies alsof die niet mag verkopen en dat zou ik willen aanpassen. Met dezelfde mensen, wat uiteraard een change is op skills. Want iemand die 5 jaar of langer bij diezelfde klant gaat en eigenlijk verbruiken bespreekt, vergeet te verkopen. Die gaat gewoon op automatische piloot bijna. Een simpel voorbeeld is dat zij nu soms een uur langs gaan voor verkoopcijfers te bespreken, terwijl ik wil streven naar een systeem waar ze 1 kwartier over de cijfers spreken en 3 kwartier over iets. En daar is wel het gebruik van tools nodig. Dan hebben zij instructies nodig, handvatten nodig. Want voor hun is dat zoiets, van ja wat moet ik daar gaan vertellen? En dan zou ik eerder zeggen van kijk, laten we op kwartaal een bepaalde boodschap vooropstellen of we gaan op een product specifiek een aandachtspunt stellen. Zodat er toch meer over een product wordt gepraat. Omdat ik ervan uitga dat het toch makkelijker is om bij uw bestaande klant te gaan upsellen en cross sellen. Want u kent de klant en de klant kent u. In principe weet je van boven tot onder wat ze nodig hebben. Dus stel dan het gamma voor dat ze nog niet gebruiken, maar wel kunnen gebruiken. Die deur staat dan open. Dat is helemaal anders dan dat u naar een bepaalde instelling gaat die met een ander merk werkt en daar een nieuw product probeert te verkopen. Ja, die zal zeggen dat zij daar geen tijd voor hebben. Maar ik zou zeker willen meedelen dat je bij uw bestaande klant ook kan verkopen. Dat zien ze nu nog niet voldoende. Dat is een uitdaging voor ons om ondersteuning te geven, want dat deden we eerder bijna nooit. Maar sommige mensen vragen zich ook af of ze dit wel willen. Dan kom je weer op die skills en profielen terecht. Sommige zijn verpleegkundigen, die zijn ooit begonnen om services te geven, om support te geven, om te helpen. Ja oké, maar de wereld vandaag is niet meer wat die 10 jaar geleden was. Dus in die zin is dat wel een change waar ik heel langzaam, wil laten druppelen in de organisatie. Maar daar moet wel de hele organisatie mee willen werken eh. Daar moet HR aan boort komen, marketing moet bepaalde tools gaan aanreiken, de visies moet er ook zijn. Dat vraag minstens een jaar zo een verandering.

### 8.1.17 Participant 17 (Digital marketing manager, pharmaceutical industry)

**Cédric:**

**Can you explain the concept of sales enablement to me?**

Participant 17:

In my opinion these are the tools or platforms that help the sales people to perform better with their interaction and follow-up with their customers.

**Cédric:**

**What kind of information is currently shared with your sales reps?**

Participant 17:

First of all, they will have a training. We call this an ITC. Internal Training Conference. This lasts for like one or two weeks. The location depends on where and when there are more people joining the sales team. In these two weeks, they will have lessons, training, role play and lastly examination. The content consists of wound care in general, wound care industry and wound care in that specific country. I also joined one of these ITC's ones with British sales reps and it was pretty much for the UK situation. Then, they will also learn basic medical knowledge about the skin and different types of wounds. Then, they have trainings on selling skills. In our company they have the process of ideal. So different steps that lead to converting a customer and then how to follow up with them. All and all, they will have to pass the examination in order to be on the road after those two weeks.

On the way training of sales is between sales reps and their managers, this can be weekly or monthly.

Then, we have Showpad. This is not education anymore, but this brings the materials that marketing develops to sales that is customized for different target customers. In order to support them in their sales talk or script.

**Cédric:**

**Which departments are responsible for each piece of information?**

Participant 17:

It is marketing. So, every cycle we will meet with all the sales teams from all the different countries to present to them for example: this month we are going to launch hand gel or this month we are going to increase the price of a product. Then we talk about the upcoming marketing events. And with all these changes, we will provide you with the new visual aids and all new literature. So we go through each and every material that we prepare for them and if there is no comments or questions or changes needed for the sales team. Our product specialist will upload everything on Showpad.

**Cédric:**

**When do they access this information?**

Participant 17:

They can access this right away. It is mainly before and then they use the platform during the sales talks.

**Cédric:**

**What technology is used for this?**

Participant 17:

So we use Showpad. Not really any other technologies. Before, we used purely PowerPoint. But since we switched to Showpad, the content is uploaded consistently from the source file. They have the ability to put in different collections depending on their customers. From a marketing point of view, it helps us track the performance of each and every piece of content we create for them. So, combined with the feedback from the sales team we will have an idea whether what we create makes sense or if it is too long for the health care professional or if there is one slide that is extremely important to show, but actually the customer only looks at it for only one or two seconds. This creates a possibility for frequent reports and optimization of the content. I think that this helps the sales team as well. It is just not us having an eye on what they do, but at the end, each and every task we do is to support them, the sales team.

**Cédric:**

**Do they also have a CRM system?**

Participant 17:

Yes, we use salesforce. They consider this system to store data about their customer visits. I have the feeling that our sales representatives are not very well equipped to use salesforce more. Because of previous experience, we can do way much more with salesforce. But at our company, we do not use it optimally yet. Even after recording the data, they do not always leverage that.

**Cédric:**

**How do you think this could be optimized?**

Participant 17:

They are not trained enough. I really think they need to enhance their knowledge in how they can leverage salesforce much better. Because if you look at the demographic of the sales team, they are all quite young. So I do not think there is any large barrier in terms of technology savvy culture around it.

**Cédric:**

**What are the latest optimizations you made regarding sharing information with sales reps?**

Participant 17:

In salesforce we have been optimizing email contacts. We have more than 25.000 emails, but only 2% have given their consent. So even if we have a large email database, we cannot leverage it. Because we miss an extremely important part.

**Cédric:**

**Do you think that these emails can help out sales as well?**

Participant 17:

Yes, because when you know about each and every sales cycle, they have different targets of customers. For example, in the first cycle they need to focus on pharmacies to sell in the pharmacy. And hence they only have eight hours a day of working. So, if they focus purely on pharmacy, they would not have time to get in touch with GP or other HCP. So that's why we will email them from a marketing side, to keep in touch with these GP's until the next cycle where sales reps are able to reach out to them again.

**Cédric:**

**Did you also want to say something about Showpad optimization?**

Participant 17:

For Showpad so far we changed the layout, the presentations and the length of the presentation itself. Because marketing spends tons of time to develop a long presentation, but at the end, they only show the first slide. So, what we did is we tried to pool off all the key messages in the first slide of the presentation.

**Cédric:**

**Are there currently different systems, then the one you have, for this information sharing?**

**What is your opinion on them? What makes them better/worse?**

Participant 17:

I would say no. I think that at least with salesforce and Showpad, there still is a long way to go to get the full potential out of these systems. There is no point in adding other tools if they have not utilized all the functions yet. I consider Showpad and salesforce, as if you have it, you are considered well equipped to go on the field and talk to the customer. Again, I say that from the point of view from marketing. But from my discussion with the sales reps, I don't see the need for more. And to be honest, whenever we on-board new tools they are a bit hesitant as well.

**Cédric:**

**So for example a tool to communicate with sales could not be useful?**

Participant 17:

Email is good enough or they have salesforce. So each and every information about a prospect that they need to send us, they can put forward in salesforce. Or they can totally utilize emails.

**Cédric:**

**What areas still need some improvement when it comes to coordinating information towards sales?**

Participant 17:

I think the biggest thing to improve is the familiarity with the customer, with the industry and hence this will result into a better connection between them and the HCPs. Because our current Belgian sales team is extremely new. If you compare this with the team in the UK, you can see the impact of relationships with HCPs.

**Cédric:**

**Do you think that sales reps can be helped out with that, or is it something that has to come over time?**

Participant 17:

That is basically something that has to come over time and it depends pretty much on their own selling skill.

**Cédric:**

**So how can you then improve their selling skills?**

Participant 17:

That is something that sales directors need to understand. They need to focus on the different clients in different markets in order to coach them better.

**Cédric:**

**Did covid-19 have an impact on how you inform your sales reps?**

Participant 17:

So first of all, I see that many of them, especially in the first lockdown, they could not see the customer at all. The Belgian team has been affected a lot. The UK team was still doing very well. Because their people are more acceptant to technology and digital platforms. I have attended quite a few lunch meetings with the sales reps there and their customers and there is no such thing in Belgium. So most of the time in Belgium, it is super short phone call from the sales rep to the HCPs and you can tell that did not help at all when you compare this to a video call or a face to face meeting. So that's why our sales in Belgium decreased significantly. Due to covid. I think that is the biggest problem that covid has cause to the sales team. Like shortly, I would say it is the lack of direct communication and engagement with the customer.

**Cédric:**

**Do you think that the experience from the UK sales reps plays a role in this? As they already have a closer relationship with their clients.**

Participant 17:

Exactly, that is another thing as well. They have good relationship with the HCP. So, when they reach out to change the way of working. HCP accepts it more than sales reps they do not know.

**Cédric:**

**What changes do you expect to stay in the long-run?**

Participant 17:

Well I could only describe changes in how people perceive digital platforms in Belgium. Because that, we can change, we can evolve ourselves. We can try to adapt with the time. But in the end, everything needs to be correlated with the customer behavior. Due to covid, I hope that the HCP in Belgium sees that it is not that bad to have a digital connection with a manufacturer or a sales rep of our company. That would make it easier for our reps to arrange meetings with them.

**Cédric:**

**What changes do you expect to disappear?**

Participant 17:

That is something I cannot predict. My gut feeling tells me half-half. 50% of the people will realize how much time saving can be done with these new digital channels. But there will be other people that much more appreciate direct contact.

**Cédric:**

**Were there any changes, due to the pandemic, in the way marketing supported the sales team?**

Participant 17:

I would say yes. First of all, one of our product was never online. But during the pandemic we brought it online. We know it can never be totally replaced by direct contact. But somehow, subconsciously people still see the product somewhere. They might not realize they saw it on Facebook, because we were never there, but it will be there. And then a webinar instead of a conference. We also did watchparties in the UK to replace our roadshows. This roadshow is when we go to different cities to organize congresses. We cannot do that anymore. So we have recording of HCPs presenting different topics and we share it online. And on social media, we then give interaction possibilities like a Q&A with the HCP. Each and every material our marketing team develops. We try to create an online version of those. Because normally, everything they produce, is just printing proof. But with this pandemic happening, we also need to create another digital of these material. Since I believe that the interaction and the user experience is totally different online.

**Cédric:**

**I have heard previously, from other pharmaceutical companies, that HCPs will become more sceptical of the sales rep they allow for visits. Do you think that marketing can aid the sales team with this?**

Participant 17:

I think we are all in this together. We definitely need to help them. Besides their network and relationships, but as marketing it does not only come from the material we create for them. We also need them to think of attracting better to stand out from other reps.

**Cédric:**

**Do you have anything else to add about supporting the sales department, which we have not talked about yet?**

Participant 17:

At least, at our company. I think sales needs to understand better the responsibility and the role of marketing. Because without me explaining it to them, I think that pretty much 90% of sales reps think that we are people who print out brochures. If they would know, they would be able to see specific market movements and would be able to tell us in the likes of: "this is what the competitor is doing". Besides all the tools we give to them, they need to know what is about marketing in order to request things in time to help them out. Because we cannot assume what they need all the time and they need to also come back to us.

### 8.1.18 Participant 18 (Sales director, raw material industry)

**Cédric:**

**Kent u de term sales enablement en kan u mij dat even uitleggen?**

Participant 18:

Ik ken de term nu niet specifiek, maar ik denk dat dat gewoon is dat je tracht te onderzoeken bij verschillende bedrijven, op basis van welke input eigenlijk bepaalde verkoopactiviteiten worden uitgedacht, gestuurd en zo verder. Dus via welke mogelijke kanalen gaat u een input verzorgen om eigenlijk tot een soort van sales plan te komen of een sales & marketing plan.

**Cédric:**

**Mag ik zo eens vragen met hoeveel vertegenwoordigers jullie zo werken?**

Participant 18:

Ons commercieel team is eigenlijk wel redelijk klein. We zijn eigenlijk maar met 3 mensen die rechtstreeks in het bedrijf zelf alle commerciële activiteiten doen. Dus ik doe de verkoop, ik heb een collega die de aankoop doet van grondstoffen en wij rapporteren rechtstreeks naar de eigenaar van het bedrijf die dan ook eindverantwoordelijke is in heel het verkoop gebeuren. Nu wat dat wij wel hebben, omdat wij heel veel afzet hebben in verschillende landen, is wel dat wij dikwijls lokaal met makelaars gaan werken of handelaars. Die krijgen dan gewoon een commissie bijvoorbeeld. Ik werk daar nu meer dan 10 jaar. We zijn gestaard met 95 miljoen als omzetcijfer en momenteel zitten we aan 185. Dus we hebben wel een hele transformatie doorgemaakt, maar ik kan niet zeggen dat wij tot op vandaag al een heel afgelijnde sales sturing hebben. Wij zitten qua product dus echt wel in een commodity omgeving. Waar het veelal om prijs draait.

**Cédric:**

**Wat voor informatie hebt u dan allemaal tot uw beschikking wanneer u naar een verkoopgesprek gaat?**

Participant 18:

In eerste instantie werken wij dus in een productieomgeving. Bij een prospect, met de nieuwe plannen die we momenteel hebben, gaan we normaal een nieuw type olie gaan lanceren. En ben ik nu in eerste instantie een Excel spreadsheet aan het opmaken van potentiële klanten. Dat zijn bestaande klanten die bijvoorbeeld al een bepaalde type olie in hun assortiment hebben, maar die ik eventueel een tweede plantaardige olie kan aanbieden. Ik ga dan bijvoorbeeld ook naar sectorfederaties googelen. Om zo ook verschillende leden bij die sector organisatie te halen. Wat wij ook ieder jaar doen, maar door corona is dit stilgevalen, dat is een aantal grondstoffen beurzen gaan bezoeken. Dat is in verschillende Europese landen. Dat zijn ongeveer een twintig reisdagen per jaar. Op deze beurzen komen er zowel kopers als verkopers. Dus kopers van onze eindproducten als verkopers van de grondstoffen. Dan ga ik samen met mijn collega en ontmoeten wij heel veel mensen. Dan proberen wij prospecten die we op gelijst hebben of waarvan we denken dat we iets mee kunnen doen, die daar bijvoorbeeld in de buurt van de beurs omgeven zijn. Om dat ervoor of na de beurs mee af te spreken en om dan zo met deze mensen af te spreken. Ik ben geen klassieke vertegenwoordiger die elke dag de baan op is, zeker niet. Maar wij doen wel een aantal gerichte bezoeken naar beurzen om daar onze klanten te zien. Wat probeer je dan te verzamelen? Ten eerste, zo veel mogelijk info over het bedrijf zelf. Wij bereiden hier ons ook wel op voor. Wat ik ook belangrijk vind is weten wie de gesprekspartner is. Ik wil nooit bij iemand op bezoek gaan als ik niet weet wat de naam is van mijn gesprekspartner. Zo wil ik weten of het iemand is waarmee je direct zaken kan doen of dat het iemand is die dit verder nog moet rapporteren. Dat maakt wel een groot verschil.

Toen ik net begon, namen wij net sojabonen in ons gamma op. Dan zijn wij eigenlijk echt van blanco af moeten beginnen. Tijdens die eerste beurzen kwam je daar dan toe en je kende echt niemand. Dan moet je echt op mensen afstappen, luisteren wat er zo allemaal leeft in de sector en dergelijke meer. Een goed raakvlak is ook altijd om naar de concurrentie te kijken. Hoe dat zij het doen, met wie dat ze werken en zo verder. Wij zijn ook een familiebedrijf, dus wij moeten zeker opboksen tegen multinationals. Het is dus heel belangrijk voor ons om een heel goede visie en missie van je bedrijf te ontwikkelen, welk product en waarin kan ik mij onderscheiden. Zo onderscheiden wij ons op het feit dat we Europees gebaseerd zijn en non-GMO tewerk gaan. Wat toch wel iets is wat leeft binnen onze sector. Ook duurzaamheid is er de laatste tijd bij gekomen.

Eindkanten beginnen dus duurzaamheidsplatformen te maken. Waarin ze dus allerlei data collecteren van hun verschillende leveranciers. In de eerste instantie is dat een soort van consultatieronde om te weten hoe elke leverancier dit aanpakt. De volgende stap is dan, dat ieder jaar wanneer je de prijzen insteekt voor contracten. Dan wordt niet enkel de prijs maar ook de duurzaamheid score als bepaalde factor gezien voor de aankoop. Zo verwachten klanten een verbetering in vergelijking met het voorgaande jaar. Naar afzet heb ik klanten voornamelijk in de voeding en ook in de veevoeding en oliechemie. Die duurzaamheid speelt heel hard bij voedingsbedrijven. Ik heb klanten zoals Pepsi co., Kellogg's, ik heb heel veel snackfood klanten in onze portefeuille. Dus je komt bijna bij elk zakje chips in de supermarkt wel in contact met producten die olie van bij ons gebruikt hebben. Maar we zijn geen branded business, het is heel B2B gericht. Dus je kan zeggen van oké, het is een commodity gebeuren. In zo een gebeuren heb je toch een focus op prijs. Ja, vroeger was dat zo, maar nu is er toch meer en meer andere commerciële gegevens mee te spelen.

**Cédric:**

**Hoe wordt al die info dan zo overgebracht naar de klant?**

Participant 18:

Als bedrijf werken wij heel lean. Dus naar marketingbudgetten enzo is dat eerder beperkt bij ons. We gaan ook heel weinig met externe consultancybureaus of andere firma's gaan werken. Wij proberen zo veel mogelijk zelf te doen. Als ik bijvoorbeeld kijk naar onze sojaproducten. Hoe bereik je die prospecten? Dat gebeurt op verschillende manieren. Ik ga niet gewoon een mailtje typen en dan een gehele uitleg doen van mijn bedrijf. Dat doen wij niet. Wij hebben wel zo een company profile opgesteld, dat is 1 A4 waar je alles van uw bedrijf op moet kunnen vertellen en dan echt proberen highlighten waarvoor jij staat. Dan doe ik introducties of gesprekken met klanten, dan zit die company profile standaard altijd in bijlage erbij. Want als je iedere keer een mail moet typen is dat tijdsverlies, je vergeet ook altijd zaken te vermelden en het geeft ook een professionele indruk in die zin dat je bijvoorbeeld ook behaalde certificaten hier kort vermeld op kan weergeven. Dat is iets heel eenvoudigs, maar heel effectief. Wat hebben wij nog gedaan. Dus normaal gaan wij altijd naar grondstoffen beurzen. Je hebt zo verschillende jaarlijkse kleinere beurzen en je hebt een hele grote Europese beurs die om de twee jaar plaatsvindt, waar wij zo vorig jaar, omdat dat in Oostenrijk was, een buurtland van Hongarije waar wij ook productie hebben, dan hebben wij daar een stand gehad. Oké, dan was dat wel een kost. Maar dat was het ook wel waard omdat wij een heel groot cliënteel in Oostenrijk hebben. Dan hadden wij banners en posters laten maken. Met dan mooi in beeld gebracht onze grondstoffen. Dan hadden wij ook stalen, omdat mensen toch wel heel graag het product voelen en zien waarover het gaat. Dan hadden wij ook op A4 papier, hadden wij ook een omschrijving van onze firma gaf zoals onze company paper. Wij proberen niet alle beurzen te doen maar gaan dus heel gericht gaan kijken van daar gaan we veel klanten zien en dat is ook heel effectief.

Voor het werven van contacten, kregen mensen van die beurs ook altijd een deelnemersboekje waarin dat de firma's alfabetisch op gelijst staan en dergelijke meer. Gedurende al die jaren heb ik die boekjes gespaard en heb ik vanuit die boekjes ook al prospectie gedaan. Na die beurzen schrijf ik meestal ook allemaal uit wat er allemaal verteld geweest is. Dat doe ik altijd direct na de beurs om niks te vergeten. Wat wij ook gedaan hebben op die beurs in Oostenrijk, waar wij een stand hadden, die was constant bemand met vier personen. Dus de persoon van de inkoop, de persoon van de verkoop, mijn baas en ook de persoon van logistiek. Omdat we op voorhand de deelnemerslijst zagen en we proberen dat dan vol te boeken met afspraken, dus we maakten dat we voldoende mankracht hadden om dat allemaal te dragen. Je hebt natuurlijk ook mensen die voorbij je stand komen en waar je soms op de moment zelf te weinig tijd hebt om tegen die mensen te praten. Want zo kan je soms ook prospecten of contacten mislopen. Dus wat we daarop gevonden hebben was een contactformulier dan kon die prospect de invulviche ingeven met zijn contactgegevens en zijn vraag van die persoon naar ons toe. Zodat we die persoon nadien nog konden contacteren om zo weinig mogelijk sales leads te missen. Dan onze website hebben wij ook al enkele keren vernieuwd. Op dit moment ben ik ook deel van een experten groep waar we een soort van duurzaamheid standaard op Europees niveau willen ontwikkelen. En het doel daarvan is om de verwachtingen van de klanten rond duurzaamheid te stroomlijnen binnen Europa.

**Cédric:**

**U sprak al even van een rapportering uitschrijven na een congres, gebeurt dit dan via een CRM-systeem?**

Participant 18:

Wij typen gewoon in bullet points enkele zaken zoals die persoon heb ik gezien, die is van die firma, dat is het potentieel volume, dat zijn de aandachtspunten en zo verder. Naar verdere toelichtingen enzo doe ik dat tijdens het gesprek zelf. Maar dat is eigenlijk tot op vandaag zonder een softwarepakket zoals CRM. Wij werken wel met een ERP-pakket, daar zitten verschillende modules in, waarschijnlijk zit daar ook een sales module. Maar aangezien wij met zo weinig mensen zijn, denk ik dat dat bij ons nog geen opportuniteit om daarin te investeren. Maar dat is wel heel goed op zich om de data in te loggen en de gegevens zodat je die allemaal hebt. Omdat je dat later misschien toch nog eens nodig hebt. Dus nu ben ik ook bezig met een Excel op te stellen voor een nieuwe type olie waar we eind volgend jaar mee gaan starten.

**Cédric:**

**Waar nemen die verkoopsgesprekken dan plaats?**

Participant 18:

Dat hangt ervan af van wat voor type klant dat het is. Is het een opportuniteitsklant, is het een lange termijn klant, is het een ad hoc verkoop of spreken wij hier over een raamcontract, een jaarcontract, een meer jaren contract, dat hangt er allemaal van af. Om een voorbeeld te geven, Kellogg's zaten vroeger in Zwitserland met hun hoofdzetel en die zijn ondertussen verhuist naar Ierland. Zolang die hoofdzetel in Genève zat, moesten wij ieder jaar op gesprek bij de klant om het jaarcontract te bespreken. Dan krijg je wel op voorhand een mail met allemaal zaken die je moet inladen in een systeem en dergelijk meer en dan vergelijken zij dat met hun competitie. Maar dan moet je bijvoorbeeld bij die klant ter plaatse gaan om die zaken dan te gaan bespreken. Dat zijn eerder de grotere volumes. Voor kleinere klanten is het dikwijls gewoon telefonisch. Wat ook altijd helpt in een verkoopsgesprek zijn eigenlijk referenties. Bijvoorbeeld met een nieuwe klant, die een ander bedrijf kent, dan geeft dat wel een snel vertrouwen.

Ik wil ook graag even medelen dat verkoop in een productie-omgeving een stuk eenvoudiger is in vergelijking met projectmanagement. Want in een productie-omgeving, heb je een contract eenmaal je wat verkocht hebt, die klant neemt dat af en die koopt gewoon terug opnieuw. Dan gaat het dus eerder over het prijsgegeven of het tijdsgegeven wanneer beslis ik om mijn product te kopen tegen welke prijs. Dat is de voornaamste taak van een inkoper bij onze klanten.

Ik heb zo een bevriende ondernemer en die gaat projectmatig te werk. Wat ik dan eigenlijk het grootste verschil vind met zijn omgeving is dat bij projectmanagement is dat niet een product dat iedere week, iedere minuut van de band rolt. Maar is dat een project over een bepaalde tijdsspanne en dan moet jij maar zien dat jij aansluitend een ander project hebt. Dat is dan dikwijls bij andere bedrijven. En dan is dat dikwijls veel moeilijker om herhaal business te gaan doen.

Langs de andere kant bij ons is dat dan echt refural business he. En zo heb ik dan eigenlijk een geheel netwerk kunnen opbouwen.

**Cédric:**

**Hoe pakt u dan zo verschillende klanten aan.**

Participant 18:

Dat hangt dus heel sterk af van de inkoper. Zo heb ik vaak oudere inkopers die je eerst een half uur moet laten praten, waarbij dat die graag hun kennis eerst eens tonen. Dan moet je gewoon zwijgen en ze laten vertellen. Bij anderen weet ik dan dat ze enkel zullen bellen als ze zullen kopen. Die komt niet zomaar eens tussendoor een prijs vragen. Dus ieder verkoopsgesprek is wel echt anders. Wij hebben zo wel dagelijks teamoverleg met ons klein commercieel team waarin we zo de dagelijkse marktveranderingen en prijsveranderingen bespreken. Om onze klanten te bereiken sturen wij bijvoorbeeld ook dagelijks een prijslijst naar hen uit. Zodat we toch wel dagelijks onder de aandacht vallen van die klanten. Maar het is eigenlijk nog altijd een business in mensen en ik vind dat je verkoop of aankoop doet, is mensenkennis heel belangrijk en dat je bepaalde dingen ook wel een beetje aanvoelt.

**Cédric:**

**Is er een opleiding verbonden aan alle productinformatie of andere zaken binnen jullie firma?**

Participant 18:

Toen ik in de firma kwam, kende ik niks van olie. Maar ik had een baas die in mij geloofd heeft en in mij geïnvesteerd heeft. Mijn baas is ook heel academisch van opleiding. Dus wat heeft die gedaan? Die heeft mij onder andere naar een Vlerick opleiding gestuurd 'onderhandelings technieken & conflict management'. Dus verschillende verkooptechnieken, uw gesprekspartner leren inschatten, wat je moet doen als je klant superkwaad wordt, wat de dirty tricks zijn in het onderhandelen en zo verder. Dat was eigenlijk een heel goede training. Mijn baas is ook een heel goede leermeester. Ik heb dan ook een opleiding gedaan bij het IEFBD. En het meeste is dan toch on the job training. Over productkennis heb ik heel veel info gekregen van mijn baas. Ik heb dan ook nog twee keer in Londen een cursus gevolgd, een basiscursus om contractkennis beter onder de knie te krijgen en die specifieke terminologie. Wat ik ook wel geleerd heb is leren opkomen voor mezelf en assertief zijn. Dat moet wel op een vriendelijke manier zijn. Dus als er echt iets niet goed is, dan moet je dat ook kunnen leren bespreken.

**Cédric:**

**Wat zijn de laatste optimalisaties die u gemaakt heeft om deze verspreiding van informatie te optimaliseren?**

Participant 18:

Op zich is dat redelijk gelijk gebleven doorheen de jaren. Wat ik wel ook soms doe is eens een boek lezen. Zo heb ik over laatst een boek gelezen over customer development. Omdat je op die manier ook scherp blijft. In dat boek heb ik zo gezien dat een heel goede sluitvraag: "is er nu nog iets wat we niet besproken en niet gezegd hebben?". Zodat je dat gewoon eens vermeld en dan kan je misschien van de andere partij een andere invalshoek creëren.

Ik doe veel vanuit buikgevoel. Maar dus heel veel eigen notities, ik houd veel bij in eigen word documentjes. Bij iedere prospectie schrijf ik dus ook telkens wat er goed is, wat er niet goed is, wat er moet veranderen, waar ik intern nog eens over kan spreken en zo kan je gaandeweg een historiek opbouwen van uw contacten met die klant. Het is gewoon efficiënt voor de business waarin we zitten, nu ik denk wel dat er modernere versies bestaan.

**Cédric:**

**Wat is de eerste verbetering die je zou toepassen in uw verkoopproces?**

Participant 18:

Ja toch gewoon dat je zaken kunt opnemen in een sales module ofzo. Omdat je dan echt heel overzichtelijk allemaal heel goed alles samen staant hebt. Nu heb ik ook al die informatie, maar moet ik wel iedere keer verschillende mapjes aflopen.

Maar je hebt ook bedrijven die inzet op zaken zoals artificiële intelligentie. Dat is bijvoorbeeld bij proces optimalisering het geval. Maar ik ken ook zo een bedrijf die dat doet bij de VDAB en die in die lijsten met AI te gaan werken om bepaalde gegevens of mensen of weet ik veel. Dus zij gebruiken wel heel specifiek bepaalde data om zaken naar boven te halen.

**Cédric:**

**Heeft de huidige covid-19 pandemie een impact gehad op de manier op jullie manier van verkopen.**

Participant 18:

In het begin was dat niks. Maar na 3 weken is dat zo begonnen en dan vooral in onze fabriek in Hongarije. Want wij produceren dus sojaschroot, dus dat eiwitrijke bijproduct dat naar de veevoeding gaat. Maar wij hebben bijvoorbeeld een concurrent in Italië die net hetzelfde produceert. Dus bepaalde klanten kunnen dan kiezen in Oostenrijk, afhankelijk wie of wat de beste prijs aanbiedt. Dus op een gegeven moment was er dan wel een beetje paniek dat die grenzen gingen sluiten. Op een gegeven moment waren zo ook bijvoorbeeld transporteurs die goederen van bij ons of van uit centraal Europa moesten gaan doorvoeren. En op een gegeven moment waren er verschillende transporteurs die de grens niet meer wouden oversteken en de producten tot in Italië wouden brengen. Dus dan zijn bepaalde klanten in paniek geschoten door paniekaankopen te doen door verschillende van onze inkopers die dan eigenlijk zelf te veel gekocht hebben ten opzichte van hun normaal maandverbruik. Daarna heeft hem dat zo een beetje gestabiliseerd en dan hebben wij als neveneffect gehad dat klanten dan ook langer gewacht hebben om hun klanten te executeren. Bij ons viel het op zich allemaal wel nog mee, aangezien wij in een essentiële industrie zitten. Maar je ziet toch wel redelijke verschillen in de voedingssector. Ik heb zo ook chocolade bedrijven in mijn portefeuille zitten. En dan hebben wij toch wel gezien dat die verkoop een tijdelijk minder verbruik betekende. Maar op zich hebben wij voor onze voornaamste olieproducten daar heel weinig van ondervonden. Doordat wij met die contracten werken, zijn er daar wel dergelijke voorwaarden aan verbonden waarvan men niet zomaar van onderuit kan. Wij proberen echter wel hulp te bieden aan onze klanten en begrip te tonen voor de situatie. Iets wat ik ook nog wil mededelen is het volgende. Bij het aanwerven van een nieuw contract, laat ik deze toch nog eens controleren door ons financiële departement om na te gaan of firma's wel goede betalers zijn. Dat is toch wel een belangrijk element van een contractonderhandeling.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te blijven op lange termijn?**

Participant 18:

Ik heb u in het begin gesproken over die Europese meetings en grondstoffen beurzen. Dus ja wij waren ook ingeschreven om verschillende beurzen nog te doen dit jaar. Die zijn natuurlijk allemaal gecancelled. Dus ja, dat zijn dan wel evoluties dat je ziet met online en dergelijke meer zal zijn. Dus toch wel meer van op afstand en zulke dingen. Maar dan ga je ook sneller een teams meeting organiseren in de plaats van altijd een telefoongesprek. Dat is dan ook iets wat je ziet.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 18:

De afzet zal zich eerst en vooral terug stabiliseren. Terug op zijn normale peil. Maar wat dat je wel ook ziet, zeker in crisistijden, dan spreek je soms ook over lang lopende contracten. Dat zit allemaal vast. Maar in bepaalde artikelen merk je toch dat ze zeer voorzichtig zijn met het bestellen van het volgende contract en dat ze toch beginnen dekkingen te nemen.

### 8.1.19 Participant 19A & 19B (Sales director & CEO, meat processing industry)

**Cédric:**

**Kent u de term sales enablement en kan u mij dat even uitleggen?**

Participant 19A:

Neen, ik ken het niet. Maar ik denk dat dat vooral te maken heeft met dat sales niet alleen staat. Dat het eigenlijk een groepering is, waarbij dat je eigenlijk samen met de andere takken binnen uw bedrijf werkt die zorgen voor uw klant.

**Cédric:**

**Wat voor informatie wordt er op dit moment gedeeld met uw vertegenwoordigers?**

Participant 19A:

Laat mij anders eerst even het organogram aan u uitleggen om een beter inzicht te geven hoe dat dat zo bij ons georganiseerd wordt. Stil staan is achteruitgaan. Dus hebben we gezegd van oké goed, hoe willen we onze toekomst verzekeren? Dat is ofwel door het consolideren of geconsolideerd worden en in combinatie met de organische groei. Dus was hebben we gekozen? Dat is de consolidatie. Wat hebben wij gedaan? Wel wij hebben enkele bedrijven overgenomen om eigenlijk te zorgen dat je incontournabel wordt in de charcuteriemarkt. Onze firma bestaat eigenlijk uit een vijftal mensen die director zijn en ook eigenaar zijn van het bedrijf. Die mensen zijn al tussen de 50 en 60 jaar. Die gaan ook al beginnen kijken naar opvolging. Daardoor kan je eigenlijk zien dat het bedrijf is ingedeeld in enerzijds supply chain excellence, dus customer excellence, operational excellence, business excellence en fulfilment excellence. En altijd is er daar eigenlijk iemand hoofd van de directeurs. Daar zie je eigenlijk goed dat bij customer excellence, dat is alles wat dat sales en marketing betreft. Dat is de afdeling waar ik dan zo verantwoordelijk voor ben. En heel belangrijk in heel het verhaal is eigenlijk de brutomarge. Wanneer gaat het met onze firma goed? Ja wanneer het met deze brutomarge goed gaat. Dus alles wat verkocht wordt min alles wat aangekocht wordt. Wat zit er daar dan in? Marketing, productinnovatie, essentiële bouwblokken, dat wilt zeggen als steeds hetzelfde probleem terugkeert, dat je daar eigenlijk fundamenteel onderzoek naar doet hoe dat je dat eigenlijk kunt gaan verbeteren en dat bestaat ook uit sales en internal sales. Alles wat aankoop betreft, dus supply chain excellence. Dat is hetgeen wat afgetrokken wordt van de verkoop. Dus dat is ook de vleesfabriek. Dus alle producten die aangekocht worden, daar kijken we naar of we die niet zelf kunnen versnijden of kopen we die aan. Heel belangrijk in dit verhaal is, dat iedereen binnen het bedrijf weet waarvoor dat ze werken. Dat ze zowel de klanten als de producten kennen. Want het gevaar in zo een systeem als het onze, is dat er veel met artikel nummers wordt gewerkt en dat eigenlijk niemand niet meer weet met wat ze bezig zijn. Alle centrale functies worden dan vanuit ons hoofdkwartier hier gedaan.

Hier hebben wij ook enkele werkprincipes, die in 2012 samengesteld zijn. Maar die eigenlijk nog steeds heel belangrijk zijn in het gehele proces.

Wat ik ook zeker moet zeggen is dat wij heel erg B2B werken. Wij zijn een private label fabrikant. 85% van wat wij produceren gaat naar de Retail zijnde Lidl, Delhaize, Carrefour, Aldi en Colruyt. 15% gaat dan naar foodservice. Maar dan eigenlijk ook naar de centrales zoals Panos. Maar altijd onder private label.

**Cédric:**

**Voor die verkoopsgesprekken, hoeveel vertegenwoordigers hebben jullie dan zo om naar die klanten te gaan?**

Participant 19A:

Dus wij hebben verschillende type vertegenwoordigers. Wij hebben verkopers die in loondienst zijn en we hebben ook zelfstandige. Het is ook zo door de overnames dat er altijd wel verkopers meekomen. En eigenlijk moet je zien dat al onze verkopers, doen altijd een retail klant en ook foodserviceklant of industrie. En eigenlijk alle verkopers zijn wel werkzaam in de verschillende takken. Dat was tot voordat we een bepaald bedrijf overgenomen hebben waar ze eigenlijk werkten verschillend van welk soort klant hij/zij te zien zal krijgen. Maar het idee is wel altijd dat je alles kan.

**Cédric:**

**Zijn de zaken die de vertegenwoordigers mee hebben ook aangepast aan de klant dan?**

Participant 19A:

Dat is eigenlijk allemaal verschillend. Dat wordt allemaal op maat van de klant gemaakt. Wij hebben weinig producten van kijk dat staat hier op het schap en we zijn nu weg en we gaan dat gaan verkopen. Omdat 50% van wat we verkopen zijn spekproducten. Maar bijvoorbeeld het spek dat we verkopen aan Delhaize is een andere ingrediënten lijst dan bijvoorbeeld aan de Colruyt. Iedere klant heeft specifieke eisen die ervoor zorgen dat we een andere receptuur moeten maken. Het onderscheid kan gemaakt worden enerzijds in receptuur ook in de dikte van het dicen. Zo heb je kubussen, blokjes, reepjes dusja heel veel verschil. De retail klanten, ja er zijn er zo maar vijf in België. Dus iedereen kent ons. Wel, hoe gaat het meestal in zijn werk. Wij hebben daar heel veel contact mee natuurlijk met die klanten. Wat wij doen is nieuwe zaken voorstellen. Dus als wij innovaties hebben of nieuwe producten, dan worden die aan de klanten voorgesteld. Maar veelal komt de vraag ook van de klant zelf. En in veel gevallen is het ook een samenwerking waarbij je tot een bepaalde conclusie komt. Wat heel belangrijk is in het retail verhaal is dat wij Nielsen cijfers hebben. Dus wij weten welke producten er bij welke klanten worden verkocht. Wij zien ook welke producten die er under-performen of we zien eigenlijk de gaten in het landschap en dat is dan de kunst om als verkoper om in die gaten te springen en de klant daar op bewust van te maken. Dat is eigenlijk de beste manier van samenwerken. Dat is wat retail betreft. Wat foodservice betreft, hebben we bepaalde klanten waarvan we wel bepaalde producten zo op het schap van hebben en dat we gewoon kunnen verkopen aan die klanten. Maar in veel gevallen en zeker voor grotere contracten is dat zeer specifiek. Dat zij zeggen van kijk, wij willen dit type product met deze eigenschappen en ook soms aan die prijs. Dat we eigenlijk weinig manoeuvreer ruimte hebben. En dan een industrie, dat is meer op langere termijn. Want we hebben zo een klant die diepvries sandwiches heeft, die ham aankoopt bij ons en dat is een heel traject geweest om dat te gaan ontwikkelen. Dat gaat op zich niet alleen over de receptuur die een paar keer is moeten veranderen, maar heeft ook te maken met de samenwerking met die klant om te kijken van kijk, op welke manier kan je kosten efficiënt die kookham op die croissant krijgen. Dan hebben wij palen ontwikkeld in een bepaalde vorm, die perfect waren voor op die croissant te leggen en die in hun machines pasten om te slicen. Dus dat zijn dan langere ontwikkelingen.

**Cédric:**

**Welke tools heeft een vertegenwoordiger dan zo tot zijn beschikking?**

Participant 19A:

We hebben eigenlijk een tool en dat is de MIS. Het marketing information system. En daarin staat er eigenlijk heel veel. De recepturen staan er niet in, maar we weten wel op basis daarvan met welke receptuur er dan gewerkt wordt. Dan zie je ook welke manier er gesliced of gediced wordt. Dus daarin zie je een volledig overzicht van het product portfolio. Dan zie je eigenlijk ook in, enerzijds de productkant, maar ook de verkoopkant. Dus hoeveel er verkocht wordt, bij welke klant, in welke week, tegen welke prijs, met welke marge. Ook de leverservice staat erin. Dat is voor een verkoper eigenlijk heel belangrijk omdat je daar heel veel informatie kunt gaan uithalen. Dan weet wel ongeveer welke producten we zo hebben. Maar om dan verder in detail te gaan, hebben we andere informatiesystemen waar dat je de receptuur kan zien en eigenlijk volledig de productspecificatie. Maar dat is altijd aan de hand van nummer.

**Cédric:**

**Wanneer gebruiken ze deze tool?**

Participant 19A:

Als voorbereiding. Dan gaan ze kijken van oké, wat kan ik die klant aanbieden. Maar natuurlijk is het belangrijkste in heel dat verhaal, dat je goed luistert naar de klant. Want je kan zo misschien bepaalde idefixen hebben waarbij dat de klant plots toch iets heel anders voor ogen heeft. Het eerste gesprek is het vooral heel goed luisteren. Dat is heel belangrijk en wat dan nog veel belangrijker is, is hier intern dat ook goed kunnen overbrengen. Dat hetgeen wat de klant vraagt, dat je dat ook hier intern kan doorspelen. Want in ieder gesprek zit er wel een beetje ruis op.

**Cédric:**

**Is er daar dan een dergelijk CRM-systeem voor?**

Participant 19A:

Nee, we hebben daar geen systeem voor. Alleen is er daar wel de bedoeling dat er dergelijke verslagen worden gemaakt. Die worden allemaal op de server gezet en iedereen kan daar aan. Op die server staan er verschillende soorten mapjes met alle klanten en daarin worden dan alle verslagen bewaard. Dat is de theorie, maar in de praktijk gebeurt dat te weinig. Ik denk dat dat een van mijn taken zal zijn om dat volgend jaar op poten te zetten. Je moet ook weten toen ik begon waren er eigenlijk niet veel verkopers en ik kon heel veel communiceren. Nu zijn er al heel wat meer verkopers. Om nu alles op te volgen hebben we te weinig tijd om iedereen zijn verhaal te laten vertellen wat ze nodig hebben. Zeker door de overnames, hebben we die mensen erbij en die hebben dan een andere manier van werken dan dat wij hebben. Het is toch wel de bedoeling dat wij dat gaan integreren om daar 1 ploeg van te maken die op dezelfde manier werkt.

**Cédric:**

**Hoe zit dan de training van jullie verkopers in elkaar?**

Participant 19A:

Wel, de training. Onze sales hebben meestal al heel wat ervaring. Er zijn heel weinig jonge mensen in. Degene die we overgenomen hebben, die zitten ook al meer dan 20 jaar in het vak. Dus qua echte verkooptechnieken kan je die mensen eigenlijk weinig leren. Je kan weleens een tip geven, maar je moet er ook nog mee opletten want ze hebben hun eigen methode en dat is qua verkooptechnieken wel oké. Voor dat je hier begint, krijg je wel zo eens een assessment, dat was eigenlijk met verschillende mensen waarmee we een rollenspel deden en eigenlijk weet je wel rap wat voor vlees je in de kuip hebt.

**Cédric:**

**Wat als er dan zo nieuwe producten zijn? Hoe wordt dat gecommuniceerd en aangeleerd?**

Participant 19A:

Wij hebben dus sales meetings daarvoor die maandelijks plaats nemen. De vaste onderdelen zijn enerzijds de verkoopcijfers bekijken, ook de opportuniteiten. Iedere verkoper maakt een opportuniteiten lijst, dat wilt zeggen dat ze bij een bepaalde klant geweest zijn en dat ze het over bepaalde onderwerpen gehad hebben en de verwachting is dat we daar bijvoorbeeld dat we 20% kans hebben het binnen te halen en het volume is zo veel. Dus dat we een overzicht hebben wat er allemaal in de pijplijn zit. Zo weet je ook op een formele manier wat dat iedereen doet en waar dat iedereen mee bezig is en dan in een vast onderdeel is er ook de voorstelling van nieuwe producten. Dat kunnen nieuwe recepturen zijn, dat kan ook soms eens iets heel nieuws zijn. Dan wordt dat besproken van hoe ze daarmee in de toekomst zullen verder mee gaan en de eerste stap is altijd eens denken van ja aan welke klanten zou ik dat kunnen verkopen en een inschatting van de formules en dan gaan wij stalen opsturen naar die klanten en een fiche maken. Of we gaan naar de klant. Nu is dat heel vaak doorsturen naar de klant en via teams vergaderen. Om eerlijk te zijn, zien wij heel weinig klanten tegenwoordig.

**Cédric:**

**Hebben jullie daar dan tools voor om vertegenwoordigers te ondersteunen in die teams gesprekken?**

Participant 19A:

Geen theoretische ondersteuning als dat uw vraag is. Maar we zijn eigenlijk een bedrijf die heel veel al doende leert men. Een jaar geleden wist niemand wat teams was. 1 iemand krijgt dan eens een uitnodiging via teams en dan zo gaat dat wel eh. En eenmaal dat iemand heeft gedaan, wordt dat wel gedeeld met iedereen. Maar dan niet formeel.

**Cédric:**

**Dus vooral heel veel via informele processen?**

Participant 19A:

Het grote voordeel hiervan is, dat bij ons iedereen in dezelfde ruimte zit. Dus je leert heel veel van elkaar. Er is heel veel wisselwerking omdat ons bedrijf kan je niet vergelijken met een sales team dat bijvoorbeeld constant op de baan is die een bepaald merk heeft en een brochure heeft. Hier is het eigenlijk echt de klant die centraal staat en de top 3 maakt ongeveer 60% van onze omzet uit. Er gebeurt dus heel veel informeel en wordt het belangrijk om naar elkaars ideeën te luisteren.

**Cédric:**

**Hoe houdt u dan de controle over al die informele communicatie?**

Participant 19A:

Enerzijds de sales meetings, omdat je toch ergens in een opportuniteitenlijst deze zaken moet kunnen weerzien. En we hebben nu ook een projectenlijst in het leven geroepen waar dat iedereen zijn projecten moet opschrijven. Dus de concrete projecten. Opportuniteitenlijst kan nog een beetje blabla zijn. Die projectenlijst wordt tweewekelijks besproken. Door mezelf, door mijn baas en door de verantwoordelijke voor de marketing en daar wordt gekeken van oké, met dat project gaan we verder of niet. Of dat ze nog meer informatie nodig hebben en dan is het eigenlijk de bedoeling om op die manier al die zaken te controleren.

**Cédric:**

**Welke departementen ondersteunen dan zo direct sales?**

Participant 19A:

Iedereen ondersteunt sales denk ik. Dat moet toch de bedoeling zijn. Kwaliteit is voor ons heel belangrijk. Dus als je producten verkoopt is het eerste wat ze vragen specificaties. En dat is dan niet alleen ingrediënten en nutritionele waarden maar gaat dat heel ver. Dus die mensen hebben wij echt als ondersteuning nodig. Dan heb je product management, wat eigenlijk marketing vooral inhoudt. Dus zeker bij opstart van producten, internal sales. Dan hebben we ook iemand voor databeheer. Want bij opstart moet je eigenlijk ook heel wat data hier intern verwerken en moet er ook heel wat data naar de klant. Eigenlijk moet je zien dat alle afdelingen met sales te maken hebben.

**Cédric:**

**Wat als een verkoper nu merkt tijdens zijn verkoopgesprek dat de klant een totaal ander product wilt, kan de verkoper zich dan makkelijk navigeren naar informatie rond dit nieuwe product?**

Participant 19A:

Eigenlijk als je naar een klant gaat, dan wordt er een bepaalde presentatie voorbereid. Meestal zijn dat de cijfers bij bestaande klanten. Eigenlijk een soort business review en dan wordt er gezegd wat de gaten in het assortiment zijn. En dan hoor je wel aan de klant wat hij daarvan vindt en dan gaat de klant ook verschillende vragen hebben. Maar het is niet zo dat wij direct kunnen antwoorden van kijk dat product of dat product kunnen wij daarvoor aanbieden. Het is dus vooral van belang om te luisteren en voorbeelden te gaan aanreiken. Dan is het echt wel zijn eigen kennis die hij moet gaan aantonen. Dat zit niet in een computer. Goed en als je iets niet weet dan kan je er later nog op terug komen en dan wordt ervan daaruit eigenlijk verder gewerkt. Er zijn weinig klanten die on the spot vragen van geef mij eens de prijs van dit product. Omdat je toch altijd met eigenlijk vrij lange trajecten zit.

**Cédric:**

**Nu dat jullie toch vooral met bestaande klanten werken, zijn er zo ook manieren of zaken die jullie doen voor nieuwe klanten?**

Participant 19A:

Dat is ook belangrijk en dat is ook onze strategie. Ik spreek nu voor corona was 85% retail en 15% foodservice en industrie samen. Maar eigenlijk alles wat retail was, ging achteruit. Omdat er eigenlijk veel meer foodservice is. Er wordt meer buitenshuis gegeten, zeker wat charcuterie betreft. Broodbeleg dat daalt eigenlijk in totaal. Er zijn nog weinig mensen die zelf hun broodje smeren en meepakken naar het werk. Je ziet daar eigenlijk bepaalde verschuivingen. Dan zeggen we van ja, retail is heel belangrijk wat we willen behouden, maar we moeten toch nieuwe markten aanboorden waar er ook charcuterie verwerkt wordt of gegeten wordt.

In retail is nieuwe klanten dus bijna onbestaande. Het is vooral in die foodservice en dan is de opdracht van onze verkopers om prospecten te zoeken in foodservice en daar eigenlijk de belangrijke kersen op de taart eruit te halen en daar eigenlijk aan te verkopen. Dat is iets wat de verkopers nog allemaal zelf doen. Bij de ene is dat makkelijker dan bij de andere, je hebt hunters en farmers. Maar goed ja, iedereen is wel verplicht om ook nieuwe klanten aan te werven.

**Cédric:**

**Hebt u dan tools om uw verkopers te helpen met dit prospecteren?**

Participant 19A:

Sowieso hebben wij lijsten van mogelijke prospecten. Dus die iedereen verzameld heeft en van daaruit gaan we dan per verkoper die lijst overlopen en gezegd van oké, wie doet er welke klant. Wij stellen ons op dit moment ook vragen rond dat LinkedInverhaal. Wat we daar allemaal kunnen uithalen.

**Cédric:**

**Zijn er de laatste tijd zo nog optimalisaties geweest in de manier waarop u uw vertegenwoordigers stuurt?**

Participant 19A:

Door corona zijn we eigenlijk verplicht geweest van ons aan te passen en dat is ook een leerproces geweest. Want eigenlijk is het wel een nadeel van alles via de pc te moeten doen en via teams enzo. Terwijl dat je anders bij een klant komt en je ziet dan ook veel non-verbale signalen. Ja die zie je niet altijd als je aan de pc zit. En er wordt ook minder over koetjes en kalfjes gesproken. Maar goed, daardoor leer je eigenlijk ook wel heel veel en leer je veel over de sector. En als je dan je oren goed openhoudt, kan je weleens zaken gaan horen waardoor dat je ideeën hebt voor dan bij andere klanten bijvoorbeeld. Maar goed ja, dat zal voor een deel de nieuwe realiteit worden en belangrijk is het dan ook om toch wel te gaan kijken op hoe we dat op de beste manier gaan aanpakken.

Participant 19B:

Bijkomend is het ook wel zo dat via al deze elektronische media, zijn eigenlijk de gesprekken veel geslotener te worden. Het worden gesloten zakelijke gesprekken over een bepaald onderwerp en verder niet meer. Terwijl anders spreek je dikwijls eens over een probleem eh. Dat wordt veel moeilijker. Proevers kunnen wij zo ook al niet gaan doen.

**Cédric:**

**Hoe regelen jullie dat dan met die proevers?**

Participant 19A:

Zij hebben telkens een specifiek product mee dat bijvoorbeeld nieuw is of dat we in de kijker kunnen stellen. Maar kijk, meestal in de eerste gesprekken is het gewoon luisteren naar wat uwen klant nodig heeft en luisteren naar welke problemen ze hebben en waarmee je ze kan helpen. En het is dan de kracht van de verkoper die dat intern moet kunnen verwoorden als de verwachtingen compleet anders zijn.

**Cédric:**

**Hoe regelmatig gaan jullie dan zo in gesprek met jullie klanten?**

Participant 19A:

Met onze grootste klanten is er wel dagelijks contact, niet altijd door de verkoper maar ook door interne sales of door anderen. Omdat je dan toch wel zeker bent. Verkoopgesprekken is bij grotere klanten 1 keer om de 2-3 maanden waarbij er een business review is en/of op langere termijn wordt gesproken. Maar natuurlijk zijn er ook heel veel ad hoc projecten he. Dat er bepaalde dingen geleverd worden of iets anders. En dan belt die ons op en reageren we onmiddellijk. De snelheid van reageren is dan wel heel belangrijk.

Participant 19B:

Nu eigenlijk voor de lange termijn moet je meer verkoopprocessen gaan instellen. Zo is de periode tussen een eerste gesprek en het eerste product in die gevallen meestal 18 maanden. Aangezien dat het product zodanig op de klant zijn wensen gemaakt is.

**Cédric:**

**Komt doorheen heel het proces dezelfde verkoper aan bod bij dezelfde klant**

Participant 19A:

Dat is dus van in het begin tot het einde. Want een verkoper is meestal ook een projectleider. Want die spreekt eigenlijk heel veel over projecten. Maar er kan daar dan afhankelijk van de vraag van de klant iemand bijkomen als het eigenlijk louter over producten gaat. Dan gaat er iemand mee van productmanagement om eerder die technische ondersteuning te geven. Dus, afhankelijk van de vraag van de klant kan er weleens een keer iemand anders meegaan. Maar eigenlijk is de verkoper die het gehele proces begeleidt.

**Cédric:**

**Is dat verkoopproces van jullie uniek aan jullie bedrijf of is dat eigen aan de industrie?**

Participant 19A:

Naar de klanten toe denk ik dat er heel veel op dezelfde manier gewerkt wordt. Maar qua backoffice denk ik toch wel dat dat heel anders in elkaar zit hier dan in andere bedrijven. Qua processen, qua snelheid vind ik dat wij uniek zijn. Maar qua verkoop zijn we zeker niet speciaal.

Participant 19B:

Wij zijn eigenlijk heel katholiek opgevoed, dat wilt zeggen dat er 7 dagen zijn in een week en 24 uur. Dus als het moet vooruit gaan heb je 7 dagen en 24 uren om service te bieden. En door de jaren hebben we toch wel een gedreven backoffice gekweekt. Dus als we ze nu een beetje terug met de voeten op de grond brengen, zodat ze weten wie dat onze klanten zijn, dat ze kopen, wat de problemen zijn die we oplossen, dat ze een keer stoppen met al die artikel en klantnummer te gebruiken. Dat is nu de uitdaging.

**Cédric:**

**En hoe doe je dat dan om die mensen daarin te doen switchen?**

Participant 19A:

We hebben al eens alle verkopers de producten getoond en gesprekken gehad over hun klanten. Dus voor een zekere awareness te hebben, dat was eenmalig natuurlijk. Maar dat is dan toch wel weer de uitdaging van de verkoop om de backoffice daar enthousiast van te maken. Want als je niet communiceert met de backoffice en ze weten niet waarom ze bepaalde zaken moeten doen, dan krijg je heel veel weerwerk. Maar als je een uitleg geeft waarom bepaalde zaken gebeuren, dan verbetert dat. En dat is een continu proces.

Participant 19B:

Dat begint ook van deze kant van de tafel waarbij we weigeren dat ze 1 artikel uitspreken. Ze mogen ze allemaal vanbuiten kennen, maar ik moet dat niet weten.

**Cédric:**

**Heeft de huidige covid-19 pandemie een impact gehad op de manier dat u uw vertegenwoordigers informeert?**

Participant 19A:

Sowieso dat je uw klanten minder ziet. Misschien dat je nu rapper telefoneert. Anders zou je wachten tot dat gesprek.

**Cédric:**

**Merkt u ook een digitalisering in verkoopmaterialen?**

Participant 19B:

We waren eigenlijk al vree zwaar gedigitaliseerd aangezien wij telkens een dossier hadden per klant. Bij ons is niet ons product voor elke klant hetzelfde. Je bent daardoor eigenlijk verplicht om veel te digitaliseren en meer ook naar uwen backoffice toe. Want met u offerte zit je anders ook zo vast. Mailing doen wij sowieso niet. Die digitalisatie is al 5-6 jaar aan de gang.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te blijven op lange termijn?**

Participant 19A:

Sowieso dat de verkopers minder op de baan zullen gaan. Ik hoop dat dat wel voor een deel dat dat terugkomt. Maarja goed, ne keer dat er iets verkocht is en je hebt meeting die louter operationeel zijn om zaken af te spreken, dan is het wellicht wel efficiënter om niet de baan op te gaan en alles via de computer te doen. Waardoor men ook minder tijd verliest. Maar dat persoonlijk contact hoop ik snel terug te zien.

**Cédric:**

**Welke wijzigingen verwacht je te verdwijnen op lange termijn?**

Participant 19A:

Die informele zaken. Ook beurzen enzo. Nu zijn die er even niet. Want een beurs is ook wel een interessant gegeven doordat je veel mensen hebt op dezelfde plaats.

**Cédric:**

**Welke tools hebben uw verkopers dan tot hun beschikking op die beurzen?**

Participant 19A:

Eigenlijk doen wij zelf bijna geen standen. Maar lopen eigenlijk de verkopers rond op die beurzen. Omdat iedereen zijn klanten kent en je komt die daar toch wel tegen op een informele manier tegen en op die manier zie je ook wel de concurrenten en zie je hier en daar toch wel enkele belangrijke zaken in de markt.

**Cédric:**

**Zijn er nog interessante ondersteuning van het verkoopproces dat we niet besproken hebben?**

Participant 19A:

Ik denk dat we het meeste wel gezegd hebben.

Participant 19B:

Dat we een heel sterke informatiestroom hebben. We zien dat nu ook bij die nieuwe overnames dat zij vaak werken als stofzuigverkopers. Ze bekijken twee producten naast elkaar. Zo werken wij niet en daarom moeten ze nog een beetje vormen. We moeten ze equiperen met goede tools en niet met producten. Dat is juist zo uniek aan ons bedrijf en het business profiel dat wij gekozen hebben. Wij zijn groot in kleine dingen. Dat gecombineerd met onze flexibiliteit, denk ik dat dat toch wel onze sterktes zijn. In die zin, een beslissing is hier rap genomen. Hier wordt het voorgelegd en je gaat ervoor of je gaat er niet voor. En als er wordt voor gegaan, dan lukt het wel.

## 8.1.20 Participant 20 (Sales manager, food distribution industry)

**Cédric:**

**Kent u sales enablement en kan u mij dat eens uitleggen?**

Participant 20:

Concept ken ik eigenlijk. Hoe wordt de stroom van informatie georganiseerd en gestructureerd om eigenlijk de nodige tools te geven om de sales team? Het departement, om eigenlijk efficiënt om te gaan met die informatie? Zeer samengevat. Natuurlijk is het vrij breed, er zijn verschillende verschillende typen van informatie die we doorsturen naar onze salesteam. Ik denk dat er aan de hand van de van de vraag kunnen wij twee soorten informatie sturen. Het zijn de interne informatie, de externe informatie. Als ik als ik denk aan interne informatie. Het zijn een aantal informatie die gelinkt zijn tot onze klanten in ons klantenbestand, onze producten. En daar speelt natuurlijk de marketing ook een belangrijke rol. Het is niet alleen sales. Ik denk dat sales en marketing moeten beide samenwerken om de meest efficiënte informatie te kunnen doorgeven aan de sales team. Dus ik zou zeggen intern wat te maken heeft met het bedrijf zelf, met de organisatie zelf en dan extern. Ik denk aan marktinformatie, marktstudies, GFK & Nielsen studies. Ook de kennis van onze concurrenten in een bepaalde markt of in de markt waar je bezig bent. Dit zijn de belangrijke informatie die moeten doorgestuurd worden naar naar de sales teams en de vertegenwoordigers. Zodat ze genoeg middelen hebben om eigenlijk een verkoopgesprek te kunnen uitvoeren met met de klanten.

**Cédric:**

**En dan die informatie gestructureerd, hoe is dat dat gestructureerd? Marketing en sales waren al even vermeld, maar komen er daar nog andere departementen bij kijken?**

Participant 20:

Ik geef u mijn ervaring, wat belangrijk is. Boekhouding heeft ook wat een deel van informatie, wat we noemen dan de financiële situatie van onze klanten. Ook belangrijk om te weten. Wij geen geen nieuwe bestelling gaan noteren bij de klant die misschien al drie maanden zijn facturen niet meer heeft betaald. Dus op een bepaald moment is er een credit control procedure. Dus de klant krijgen natuurlijk na de levering zijn factuur. Na twee weken eerste rappel, na 4 weken nog een tweede rappel en na 6 weken, dan wordt die dan geblokkeerd. Die informatie wordt ook doorgestuurd naar de sales team. Dan weten ze kijk ok, dit zijn de de klanten die in de rode zone zitten. Bij manier van spreken. De klanten die geblokkeerd zijn. Dit zijn de klanten waarin we moeten voorzichtig zijn en dit zijn de klant waar er geen problemen zijn. Goed, we hebben nog een markt waar we heel weinig financieel problemen hebben. Krediet controle verloopt goed. We mogen niet zeggen dat we veel klanten hebben die hun factuur niet betalen of die hun facturen te laat betalen. Dus, sales informatie. Intern en extern. Ik denk aan ja, wie zijn de klanten? Wat doen ze? Wat kopen ze? Wat is hun resultaten? Wat zijn hun assortiment en wat zijn eigenlijk? Informatie rond rond de klanten assortiment. Wat kopen ze? Met welke frequentie? Welke bedrijven? Welke bezoekfrequentie en wie zijn ze? Welke categorie hebben ze in onze organisatie? En dan hebben wij meer de marketinginformatie. Onze onze assortiment. De nieuwe producten. En dan de financiële informatie die effectief betrekking hebben tot de financiële gezondheid van onze klant. En dan hebben we de externe informatie en dat is meer de marktinformatie dus de sector. Wie zijn de spelers? Wat doen ze? Wie zijn onze concurrenten? Wat is onze toegevoegde waarde ten opzichte van van onze concurrent? Dit zijn ook belangrijke informatie die in die woorden worden ook meegedeeld.

**Cédric:**

**Hoe delen jullie dat eigenlijk met jullie vertegenwoordigers?**

Participant 20:

Zij hebben toegang tot ons ERP-pakket. In elke ERP-pakket heb je natuurlijk ook een sales gedeelte. Dus ze kunnen direct rechtstreeks toegang hebben tot hun klantenbestand. En ze weten ook direct welke de conditie van de klant? Dus elke klant heeft een categorie. Elke categorie heeft een bepaald tarief en conditie. Dus ze weten ook van oké. Klant A heeft het tarief van klant A en een volgende conditie, dus ze hebben ook toegang tot de de conditie van de klant. Ze hebben ook toegang tot het assortiment van de klant. Ze kunnen natuurlijk zien welke product welke klant neemt, welke product. En ze hebben natuurlijk ook een zicht op de openstaande openstaande bedragen. En als ze klant geblokkeerd is, dan zien ze dat ook direct. Dan hebben ze ook toegang tot de promo's. De promotie dus. Wij hebben, en dat is dan de marketinginformatie, marketing ontwikkelt een promotionele planning en dus bepaalde product zijn op een bepaald moment in promotie. Er zijn verschillen type promotie. Korting, min 10 procent, min 20 procent min, zoveel bij aankoop van. Dan heeft dat natuurlijk de de vertegenwoordigers ook een zicht op de verschillende promotie en de timing van de verschillende promotie via ons ERP-pakket. Ja, ERP-pakket beheert natuurlijk sales, maar beheert ook de boekhouding, de stock, de werking van ons magazijn enzovoort. Dat is een breed ERP pakket. En die ERP-pakket is een toegang gemaakt voor de vertegenwoordigers die op baan zijn.

**Cédric:**

**Dat waren nu de formele processen. Zijn er daar ook informelere processen bij?**

Participant 20:

Ze kunnen een aantal een aantal zaken informatie zien, maar volledig. Dat wil zeggen dat ze bijvoorbeeld als ze willen weten wat een klant gedurende een bepaalde periode gekocht bij ons heeft. Dan gaat het voornamelijk via een aanvraag die via mij passeert. En dan sturen wij dat rechtstreeks naar de vertegenwoordigers en stuur ik rechtstreeks naar de vertegenwoordigers. De resultaten van een bepaalde klant. We kunnen zien ok. Wat doet de klant per week? Dat is een algemene omzet. Wekelijks een omzet. Als we in detail gaan van die omzet om een analyse te maken per categorie, per product, per ... Dan is het dus belangrijk om te weten ok. Wat doet de klant in charcuterie? Wat doet de klant in kaas? Wat doet de klant in traiteur product? Dan moet het via mij passeren en dan via dan een Excel. Dus ik haal de informatie uit de ERP-systeem. Ik verwerk die natuurlijk in een leesbare vorm. Dat ze de juiste informatie kunnen uithalen. Dat gebeurt wekelijks. Dus dat is dan de taak van de salesmanager om de mensen op te volgen te motiveren. Dat gebeurt wekelijks, ze krijgen wekelijks hun resultaten per week en dan hebben ze ook trimestriële. Ik stuur ook de resultaat van al hun klanten natuurlijk met de vergelijking met vorig jaar en ook een situatie of stand van zaken ten opzicht van een van de afgesproken doelstellingen.

**Cédric:**

**Zijn ook zeer regelmatig sales meetings met iedereen?**

Participant 20:

Normaal gezien is er wekelijks een klein sales meeting. Een verkoops vergadering. Gebeurt meestal de vrijdagmiddag rond rond 3 uur. Wij hebben drie vestigingen. We hebben één in Wortegem-Petegem, één in Dessel en één in Huizingen. Dus dat wil zeggen dat ik leid nu drie salesteam. Antwerpen, Limburg, Kempen zijn zes mensen. Brussel, Wallonië en ook zes mensen. In Oost en West-Vlaanderen zijn we nu met dertien. Waarom dertien? Omdat onze thuismarkt is natuurlijk Oost en West-Vlaanderen. Wortegem-Petegem is dan ook onze hoofdzetel en van hieruit zijn we gegroeid naar Oost en West-Vlaanderen. We hebben meer klanten, ook in die regio. Zestig procent van onze omzet wordt gerealiseerd in in Oost en West-Vlaanderen en de rest is verdeeld tussen Antwerpen, Kempen, Limburg en Brussel en Wallonië. Wij organiseren wekelijks een verkoop vergadering. Tijdens die verkoop vergadering laat ik ook natuurlijk mijn collega's van marketing en aankoop. Ze komen natuurlijk ook hun gedeelte presenteren. Voor wat marketing betreft zijn dat meestal de promotie. We hebben een wekelijkse promotie en maand promotie en aan de collega's van den Aankoop is dat meer. Het gaat meer over assortiment nieuwe product op producten die verdwijnen tot het assortiment alternatief die we kunnen aanbieden aan de klant. Bepaalde zaken rond stock beheer van een bepaalde product waar we teveel stock hebben. Die we moeten absoluut wel proberen snel te verkopen. Bevoorrading en de organisatie van bestel en lever schema. Wanneer moet een bepaalde klant bepaalde product bestellen? Dat is ook belangrijk en zeker nu in deze periode waarbij bijvoorbeeld de leverancier een specifieke bestelling en lever schema hebben. Dus om een bepaald product op een specifiek moment te krijgen. Dan moeten de klanten ook op voorhand kunnen bestellen. Dus tijdens de verkoop vergadering van de vrijdag. Natuurlijk, sales komt aan bod. Ik doe meestal het resultaat van de week, situatie to date algemeen en ten opzichte van ons objectief. Marketing deelt natuurlijk de nieuwe promotie. Een uitleg over de promotie en aankoop deelt informatie in verband met nieuwe product of producten die verdwijnen uit het assortiment of alternatieve product.

**Cédric:**

**En dan wanneer je kijkt naar een verkoopgesprek. Welke informatie hebben ze daar allemaal in de hand wanneer ze met de klant in contact komen. Welke tools gebruiken ze daar zo allemaal voor?**

Participant 20:

We maken het verschil tussen twee typen verkoopgesprekken. Een standaard verkoopgesprek, gekoppeld aan een standaard bezoeken. Dan hebben ze natuurlijk hun toegang tot het ERP-systeem, dus ze zien ook direct wat de klant koopt. Dus ze gaan natuurlijk ook een bestelling noteren of een bestelling voorstellen of een bestelling voorstellen. En ze gaan ook natuurlijk een aantal producten ook voorstellen die momenteel in promotie zijn. Waarom? We moeten zien dat we de verkopen stimuleren. En hoe kan dat? Wij kunnen de verkopen stimuleren door twee type promotie voor te stellen. De B2B promotie voor de klant zelf, maar ook voornamelijk een B2B2C promotie. Dus een promotie dat de klant ook kan doorspelen naar zijn eigen consument. Het is niet alleen maar om de marge van onze klant te verbeteren, maar het is ook om de verkoop te stimuleren en de rotatie van bepaalde producten ook te stimuleren. Ze zien dat natuurlijk bijna automatisch als ze hun ERP openen of het gedeelte van sales openen. Dus ze zien het wel snel. We hebben natuurlijk wat tools. Misschien een beetje ouderwets, maar het werkt altijd. Een soort folder. Dus ze gaan natuurlijk bij de klant en ze gaan een folder ook overlopen met een aantal aantal producten. Dit is de folder van begin van het jaar. We zijn al bezig met Sint-Valentijn. We gaan een actie organiseren rond Sint-Valentijn. De klanten zullen dan punten kunnen verzamelen en met een aantal punten kunnen deze keer is een waardebon van 20 euro verkrijgen. We hebben gekozen voor de keten Vandenborre deze keer. Dus de elektrozaken. Dat is ook de de de taak van de vertegenwoordiger. Ten eerste zien dat alles goed verloopt met de klant. Het zijn klanten die wekelijks bij ons bestellen. Dus we hebben natuurlijk heel veel klanten. We hebben 2.500 actieve klanten. Ze worden niet wekelijks bezocht, meestal rond de twee weken. Dus om de twee weken is natuurlijk een standaard bezoek georganiseerd, zien dat alles goed verloopt, dat de klant geen probleem heeft dat hij zijn bestelling kan doorgeven. Een groter deel van de bestelling wordt dan ook zelf door de klant doorgegeven via onze service of via ons webplatform. Dat is dus een soort opvolgingsgesprek dat ze gaan organiseren. Ze gaan natuurlijk ook de promotie voorstellen omdat we weten ook dat die promotie een stimulans is en kan alleen maar en de verkopers stimuleren. En ze gaan ook een aantal vragen stellen in verband met logistiek. Zijn ze tevreden met de levering. De timing van de levering, de levering gebeurt correct. Dus ook vragen in verband met de kwaliteit van de product. Hebben ze de tekorten gehad? Hebben we zo'n product waar de verpakking verscheurd was, beschadigde product, product niet meer goed waren? Het is een voedingsproducten, dus er zijn ook hier en daar wel kwaliteitsproblemen. Kwaliteiten fouten. Dit zijn dingen die worden ook besproken met worden ook besproken met de klant. Ik heb veel van promotie besproken, maar ook assortiment is belangrijk. We moeten ook zien dat de assortimenten van de klant worden regelmatig aangepast. Omdat ja er zijn ten eerste seizoenen producten. Het leven van een voedingsproduct is korter. Er zijn natuurlijk heel veel nieuwe producten die worden gelanceerd en de bedoeling is ook wat een beetje dynamiek daarin te krijgen. Wat verwacht de consument? Dat is wel een beetje rotatie, keuze en rotatie niet altijd dezelfde. Er zijn basisproducten in onze assortiment. Een ham, een salami, een paté. Elke beenhouwer heeft dat in zijn toonbank. Het idee is eigenlijk dat we de rest moeten moeten laten snel veranderen om meer keus te geven aan onze consumenten.

**Cédric:**

**En zijn er dan de laatste tijd nog optimalisaties geweest in de manier waarop jullie de informatie doorspelen naar jullie vertegenwoordigers?**

Participant 20:

Er is optimalisatie gebeurd de laatste tijd in. Meer organisatie in de aanpak van onze bij onze klanten. Toen ik ben begonnen 3-4 jaar geleden, ben ik eigenlijk begonnen om aan elke klant een categorie te geven. Vroeger was een klant de klant. Nu we hebben 5 categorieën, klanten die bestellen voor meer dan 2.000, meer dan €1200. Per week bedoel ik. Enzovoort enzovoort. Aan die categorie zijn er natuurlijk specifieke tarieven gelinkt. Dus natuurlijk een klant die koopt voor meer dan tweeduizend euro per week heeft niet dezelfde tarieven dan de klant die koopt voor 300 euro per week. Aan elke klant, aan elke categorie is ook een bestel en lever schema gekoppeld. Dat weet de klant. Een klant krijgt twee hoofdritten per week, dus mag twee keer per week bestellen. En heeft een bij rit voor een depannage. Onze kleinste klanten hebben alleen maar één rit per week, dus ze mogen eigenlijk één keer per week bestellen. En ze hebben één rit die niet op een vrijdag mag vallen. Dus op alle andere dagen, maar niet op vrijdag. De vrijdag is natuurlijk de drukste dag zo voor het weekend, iedereen wil zijn gerief krijgen. De verse producten krijgen natuurlijk ook. Dus we proberen deze E klant, proberen wij eerder in de week te leveren. De categorieën van onze klanten is opgestart geweest. Nu, elke klant heeft zijn categorie, zijn tarief, zijn condities en zijn bestel en lever schema. Dit is wel vrij recent opgestart, wat we gaan nu starten. Ik ben ermee bezig. Ze hebben natuurlijk toegang tot de ERP. Ze hebben een aantal informatie. Wat betreft de resultaten en de analyse. Het gebeurt nog via mij, dus ik doe het in een niet formeel gedeelte en dan via Excel. Ik ben bezig om dit gedeelte automatiseren. Wij willen eigenlijk een extra tool ontwikkelen. Het noemt Click View, dus kent dat misschien. Het is eigenlijk wat ik noemen een business intelligence tool, dus de bedoeling is, samengevat, ze gaan de klant oproepen via Click View en ze zullen direct een dashboard zien. Een dashboard die we gaan ontwikkelen met een aantal informatie. Wat doet de klant tot nu toe? Gemiddelde wekelijks, year to date situatie. Wat is het gewicht van de belangrijkste categorie? Wat koopt hij het meest? Wat heeft hij niet in zijn assortiment? Dat de andere klanten in dezelfde categorie hebben? Meestal de A klant. Ik zal maar een voorbeeld geven. De A-klant heeft charcuterie bij ons. Koopt traiteur producten, bij ons koopt salade. Koopt diepvries, koopt droge voeding en koopt kazen. Dat zijn de belangrijkste categorie. Ik wil ook geven als informatie dat een bepaalde A-klant vier van de vijf categorieën koopt. Bijvoorbeeld geen kaas. Dus dan weet direct de vertegenwoordigers dat dit een belangrijke categorie dat hij moet proberen ontwikkelen. Dus een dashboard ding wil ik eigenlijk ontwikkelen met een aantal informatie die relevant zijn voor de vertegenwoordiger. Wat ze nu niet hebben, dus dit gedeelte die eigenlijk niet formeel gebeurt. Maar het vraagt natuurlijk wel wel meer tijd. En als we kunnen eigenlijk de informatie pompen uit onze ERP-systeem en mooi in vorm geven. Ik denk dat het een toegevoegde waarde gaat zijn voor onze vertegenwoordiger. En dat is dan een tweede type voor bezoeken, wat ik meer een business review. Een standaard bezoek is de promo's stimuleren, bestellingen noteren, assortiment bekijken, efkes en een babbel hebben met de klant. Zien dat alles goed verloopt. Het duurt een kwartier, 20 minuten. En dan hebben we die tweede soort bezoek, wat ik noemt een business review. Dat is meer dan uitgebreid. We gaan natuurlijk kijken naar de resultaten. De wekelijkse resultaten. We gaan kijken naar de situatie year to date. We gaan kijken ook een situatie ten opzichte van het objectief. We gaan ook een analyse maken per categorie. We gaan zien ok. Daar is er nog misschien wel mogelijkheden. We gaan ook marktinformatie geven, wat ook wat ook belangrijke inzichten geven. Om eigenlijk de klanten doen nadenken en proberen en ze te stimuleren om meer bij ons te kopen. Dat is de kunst.

**Cédric:**

**Zijn er nog andere systemen in andere industrieën of nu eigen industrie waarbij u denkt van: “dat doen wij niet, maar dat zou ook wel nog handig kunnen zijn”.**

Participant 20:

Ik denk dat wat we nog niet genoeg gebruiken is ook de sectorale informaties. We krijgen hier en daar wel via onze leverancier die wel toegang hebben tot sectorieel informatie. Het krijgen wel een aantal gegevens, maar die worden niet gebruikt. Nog niet genoeg gebruikt. Om de markten ook in kaart te brengen. Dit kunnen wij nog misschien wel verbeteren. Maar voor de rest ik denk dat algemeen. We hebben een goeie kennis van onze markt. We hebben kunnen een goeie kennis hebben van onze van onze klanten. Niet automatisch dus. Dat gebeurt dan onrechtstreeks.

**Cédric:**

**Wat bedoelt u dan met onrechtstreeks?**

Participant 20:

Via analyse die achteraf worden gemaakt. Dus de analyse van de gegevens van de klant, van de cijfers van de resultaten van de klant. Dat is niet rechtstreeks. Maar ik hoop dat met een opstart van Click View. Tussen nu en zes maanden, is ongeveer een timing dat we dat we genomen hebben, dat ze rechtstreeks informatie hebben tot betere gegevens, nauwkeurig cijfers dat ze nog beter hun sales gesprek kunnen voorbereiden. Pas op dus niet. Het is niet telkens elke verkoops gesprek. Er zijn ook zeer. Basische gesprekken zoals de klanten hem bezoeken, proberen een bestelling te noteren. De folder overlopen en misschien een promotie organiseren.

**Cédric:**

**Nu de huidige covid-19 pandemie. Wat heeft dat eigenlijk als impact gehad op de manier waarop u uw vertegenwoordigers coördineert?**

Participant 20:

Een belangrijke zaak, dat is afstand natuurlijk. Geen verkoop vergadering meer. We hebben vergaderingen georganiseerd via Skype. Wat ook nieuw was voor ons, ook voor onze vertegenwoordigers. Het zijn vertegenwoordigers die al een aantal jaar in het bedrijf zijn. Ik heb in het begin wel gevoeld dat er een digitale kloof was. Ja, Skype meeting. Ik denk dat 80 procent van mijn vertegenwoordigers nog nooit van een skype meeting gehoord. We moeten ook duidelijk zijn. Dus we hebben eigenlijk de Skype meetings opgestart in maart april. Een kleine groep dus. We zijn met 27 in totaal, dus ik heb acht groepen gemaakt van zeven uur. Ik heb geprobeerd om een groep te maken, maar dat is. Dat was een volledig kakofonie dus. Een ding dat we geleerd hebben is dat een kleinere groep zorgt voor betere en efficiëntere interactiviteit. Dus elke vrijdag waren er vier meetings georganiseerd één om 9 uur, elf uur, één uur en 15u. Met een beurtrol. Dat is niet altijd leuk om te beginnen of om te eindigen. Maar goed. Het was nodig om eigenlijk de contacten, de contact tussen de sales die normaal op de baan zijn, om het bedrijf te blijven behouden en versterken. Ik denk dat het heel noodzakelijk was, ook voor hen, om eigenlijk nog de contacten te bewaren met met de organisatie. Dus dit is zeker een iets dat we opgestart hebben. We gaan dit ook in de toekomst gebruiken. Omdat ik ben honderd procent zeker dat. Wij hoeven niet wekelijks te vergaderen. Het is contact, zijn belangrijk, maar we kunnen het ook af en toe wel op afstand doen. Dus de planning is dat we volgend jaar zodra we kunnen vergaderen. We gaan natuurlijk wel een fysieke vergadering organiseren, maar dat gaat waarschijnlijk om de twee weken zijn. Dus een meeting fysiek om de twee weken en een kleinere meeting om de twee weken via Skype. Als ik een gesprek moet hebben met de vertegenwoordigers dan durf ik wel sneller een Skype meeting organiseren. Ik vind het vind ook gemakkelijker. Je kan ook uw scherm delen, een Excel bestand overlopende, een Word document overlopen en de presentatie overlopen. Het is dus zeker een toegevoegde waarde. En dat hebben we geleerd. En dat hebben ze geleerd. Voor mij is dat wel een toegevoegde waarde. Afstand heeft natuurlijk ook wel als consequentie gehad dat onze klanten veel zelfstandiger hun bestelling hebben doorgegeven. Op een bepaalde moment konden zij eigenlijk niet bezocht worden. Dus ze waren eigenlijk verplicht om uw bestelling op een andere manier door te geven. In onze markt zijn er heel veel beenhouwers die zeggen van ah de vertegenwoordiging zich, hij gaat mijn bestellingen noteren en dan ben ik er van af. Dus het heeft ons natuurlijk ook verplicht om onze webplatformen te ontwikkelen. Ik weet niet als je op ons webplatform bent geweest of niet, maar onze webplatform is zeer gemakkelijk te gebruiken. Dus de klant hebben natuurlijk een deel naar het webplatform gegaan om hun bestelling door te geven en ook naar telefonisch dienst. Dus we hebben natuurlijk gezien dat er meer omzet werd gerealiseerd, zagezegd online dan offline. Dus offline. Ik bedoel via de vertegenwoordigers en online. En ik bedoel via onze webplatform maar ook Telefonisch, rechtstreeks, telefonisch, bij onze tele-sales dus. In april, mei hebben we gezien dat we meer omzet realiseerden in online dan offline. En we zien dat dit blijft. Dus dat wil zeggen dat het werk van onze vertegenwoordigers gaat evolueren. Naar meer toegevoegde waarde tijdens het bezoek en minder tijd verliezen aan gewoon een bestelling te noteren. Het is daarom ook dat het noodzakelijk is om een clickview tool te ontwikkelen. Zij kunnen dan meer informatie ter beschikking hebben, dan kunnen ze ook efficiënter gaan en kunnen ze ook meer toegevoegde waarde bieden aan hun bezoek. Zo gaat het ook een beetje evolueren. Ik denk ook, maar dat is natuurlijk toekomst, dat we een aantal vertegenwoordigers hebben die binnen een aantal jaar op pensioen gaan. Eerst gingen we die vervangen. Maar mijn standpunt is dan natuurlijk wel wat veranderd door het feit dat onze klant meer zelfstandig zijn en meer online hun bestellingen geven, dan moet ik minder klassieke bezoeken organiseren. Ik heb dus ook minder mensen nodig. Het idee van we gaan blijven werken met een 20 vertegenwoordigers is dan toch wel voor een deel verdwenen. En er zijn toch een aantal mensen die in de toekomst op pensioen zullen gaan die ik niet zal vervangen. Omdat de gewoontes zijn anders en ze zijn geëvolueerd. Dat is natuurlijk een minder positief effect van de corona crisis, maar het was ook een wake-up call voor een bedrijf zoals ons. Wij moeten ons ook aanpassen en er zullen natuurlijk zo wel wat veranderingen doorvoeren. Na corona, zal het er toch anders uitzien in onze organisatie.

### 8.1.21 Participant 21 (Sales & export manager, coffin industry)

**Cédric:**

**Sales enablement, kent u het concept en kan u mij dat eens uitleggen?**

Participant 21:

Sales enablement zegt mij persoonlijk niks, misschien dat de vertaling naar het Nederlands mij misschien wel al wat meer zou zeggen.

**Cédric:**

**Het basisprincipe is dat je sales teams en vertegenwoordigers gaat proberen ondersteunen door bepaalde zaken te gaan afstemmen op elkaar. En die drie zaken zijn ten eerste people, waarbij je zorgt voor een goede aanwerving samen met een goede training en opleiding. Dat je een goed proces hebt waarbij dat alles gecoördineerd wordt en dan heb je een soort van performance luik waarbij je technologieën hebt en de KPIs stelt die afgestemd zijn op zowel het systeem als op die opleidingen. Dus wat ik nu eigenlijk wil vragen is het volgende: wat voor informatie wordt er nu op dit moment gedeeld met jullie vertegenwoordigen?**

Participant 21:

Heel veel. We zitten in een markt waar alles heel snel gaat en heel snel moet gaan. Het is ook een markt waar je alles kan gaan meten. Dus ik kan perfect weten van is een klant hier de waarheid aan vertellen. Ja of neen. Want meestal kreeg je een overzicht van het aantal overlijdens. Dat kan soms op de website van de klant zelf. Hij heeft bijvoorbeeld 100 uitvaarten gedaan, zegt dat hij exclusief is bij jou, maar heeft misschien 20 kisten besteld. Dan moet je je daar misschien wel vragen bij stellen. We hebben een hele open communicatie naar mijn vertegenwoordigers. Ik heb momenteel vier in België die onder mijn hoede vallen en daar delen wij. We hebben eigenlijk een eigen systeem, een ERP-systeem. En daar delen wij eigenlijk heel veel informatie op. Informatie van cijfers natuurlijk, gemiddelde prijzen, de mix van de producten per vertegenwoordiger per klant. We hebben een heel gedetailleerd beeld per klant, per vertegenwoordiger. Maar ook globaal een heel gedetailleerd beeld dat we altijd met elkaar delen. Marktaandeel cijfers krijgen we eigenlijk ook iedere maand, met een maandje vertraging, van deze bevolking. Daarmee kunnen we dan een marktaandeel vormen dat per regio is opgedeeld, in postcodes gaan berekenen per vertegenwoordiger. Er wordt dus heel veel gedeeld bij ons. Puur het de jaar afrekeningen of de maandelijkse cijfers, maar puur boekhoudkundig naar EBITDA enzovoort. Dan wordt dan wordt er minder. En er wordt minder met hen gedeeld omdat zij daar ook minder boodschap aan hebben. Zij moeten vooral weten van hun eigen portefeuille van klanten groeit dat, mijn gemiddelde de prijs van Kist. Hoe zit dat in elkaar? Dat is vooral het belangrijkste.

**Cédric:**

**Uit wat bestaat dan zo allemaal de materialen die zij meenemen naar de klant?**

Participant 21:

Ik vind ook altijd heel leuk. Bij ons is dat ook echt wel een marketing driven product. Je kan zeggen van ja een kist, dat heeft iedereen nodig. Ja, je hebt een kist en een kist. Wij zetten vooral in op ecologie. We hebben brochures over ecologische kisten, dat ze dan kisten uit populier of den. Maar dan lokaal ontgonnen en in gecontroleerde bossen. We hebben ook onze eigen app die ter beschikking staat van de van de klant. De vertegenwoordiger maakt daar natuurlijk reclame mee. Da's een gratis app die we ontwikkeld hebben voor de klant en voor de vertegenwoordiger, waardoor je als vertegenwoordiger onmiddellijk weet welke kisten uit een collectie van een 700 tal kisten in ons gamma. Elke klant heeft misschien 14 kisten in zijn gamma, maar via die app kan je perfect zien welke kisten welke klant in zijn gamma heeft. Dat is gemakkelijk ook voor de vertegenwoordiger en voor de klant ook om een kist te bestellen. We hebben een heel interactieve website ook die we ter beschikking stellen van de klant én met een persoonlijke login. Met de brochure creator, met een overzicht van de facturen per klant. Dan kan de klant dat ook allemaal zien. En daarnaast werkt de de standaard catalogus, een dikke catalogus dat hebben we niet meer. Alles is interactief. Maar wel, maken we flyers bijvoorbeeld voor mijndoodskist.be dus om een kist te gaan personaliseren. Dat zijn dingen waar de vertegenwoordiger moet over praten met de klanten.

**Cédric:**

**Stel dat u net een nieuwe vertegenwoordigde aanwerft, wat is de procedure daar dan?**

Participant 21:

Dat heb ik nu gedaan tijdens de hele maand december. We hebben jammer genoeg moeten afscheid nemen door een sterfgeval van een vertegenwoordiger die dertig jaar bij ons in dienst was. Heel pijnlijk iets natuurlijk. Het duurt ook wel een tijdje tot je iemand nieuw gevonden hebt. Die persoon is dan begin december bij ons begonnen en die is nu nog momenteel altijd in opleiding. Die heeft een maand aan een stuk een heel doorgedreven opleiding gevolgd. Als ik bijvoorbeeld het vergelijk met mij in het verleden. Dat was een typische Vlaamse kmo. Als je daar toekwam zoals bij Domo of Beaulieu. U kwam toe op de eerste dag. Dan zeiden ze kijk dat is de catalogus. Dat zijn de sleutels van uw wagen. Dat is uw regio of landen landen en zeiden ze: have fun en maakt dat het opbrengt. Ik heb ook gemaakt dat die persoon eerst, ten eerste de markt leert kennen. Wat is een begrafenis? Eigenlijk de hele begrafenis wereld. Wat houdt dat in? Wat is cremen? Hoe werkt een begrafenisondernemer in de verschillende facetten? Natuurlijk ook naar productkennis toe. Maar dat leer je al doende, maar een echte doorgedreven productkennis. Fabriek bezoeken bij ons, dan bezoeken aan klanten hebben we ook al samengedaan. Tot natuurlijk de catalogus tot alles van IT dat wij ter beschikking stellen. Je moet daar eerst toch een redelijke basis van hebben. Voor je iemand op de baan stuurt naar klanten. Anders dan loopt hij zijn met zijn neus tegen de muur aan sowieso.

**Cédric:**

**U gaf al even aan dat die informatie die ze meenemen naar de klant, dat dat zeer marketing driven is. Die bronnen van informatie waar de vertegenwoordigers, komt dat ook nog uit andere appartement?**

Participant 21:

Ik ken een collega zelf die eigenlijk die marketingtools gaat ontwikkelen. Wij hebben bijvoorbeeld elke dag een rapport van een vertegenwoordiger met zijn dag verslag. En als hij bijvoorbeeld bij productontwikkeling hebben wij een heel klein team, waar ik zelf ook bij behoor naar productontwikkeling en aan een productontwikkeling wordt meestal een marketingcampagne aan verbonden. Het is niet dat we met totems bij begrafenisondernemers staan. Maar eerder B2B gerelateerde informatie. Wat hij ook eventueel kan gebruiken naar families toe.

**Cédric:**

**Die informatie, wanneer raadplegen uw vertegenwoordigers dat zo al?**

Participant 21:

Als we het na vijftien nog een keer opnieuw vragen bij wijze van spreken. Wij proberen meestal een vertegenwoordiger, hebben eigenlijk een overzicht pagina dat we zelf gemaakt en van ok. Als je een klant bezoekt, moet je altijd met een doel proberen te doen. Het is niet enkel loutere koffiedrinken en over koetjes en kalfjes gaan praten, maar met moet proberen een doel te hebben voor je binnenkomt. En dan moet je eigenlijk, dat is typisch met mensen werken, moet je eigenlijk heel veel bleven of continu blijven pushen van jongens. Perspectief. Over wie of wat heb je gebabbeld? Iemand die dertig jaar bij zijn klanten toert is soms moeilijk en soms dreig je in een cadans verzeild te geraken van OK hoe is het en heb je niets nodig bij wijze van spreken. Daarmee proberen we altijd natuurlijk ook dat af te meten. Bijvoorbeeld, online bestellingen. Vroeger, klanten bestellen bij de vertegenwoordigers of bij de klantendienst. Wij proberen die marge van fouten te verminderen door hen zelf te doen bestellen via onze online tool of via de app. En dan kunnen we wel meten. Na een tijdje vanuit West en Oost-Vlaanderen hebben we één vertegenwoordiger. En dan zien we ook van oei vijf procent bestelt na zoveel tijd pas online. Ja, probeer dan toch wat meer te babbelen bij je klanten over het online gegeven.

**Cédric:**

**Wat is zowat de laatste optimalisatie die je gemaakt hebt in de verspreiding van de informatie naar uw vertegenwoordigers toe?**

Participant 21:

De laatste ontwikkeling was eigenlijk onze app. Een app waar ze eigenlijk heel gemakkelijk de bestelling kunnen doorsturen. Ook de klanten. Dat is een van de laatste ontwikkeling die ene heel leuke tool is, ook heel gemakkelijk.

**Cédric:**

**Kan er daar enkel op besteld worden of kan er daar ook bijvoorbeeld het assortiment op bekeken worden?**

Participant 21:

De app heeft drie luiken. Dus als vertegenwoordiger kan je naar al uw eigen klanten op zien. Als klant kan je enkel natuurlijk, als je ingelogd bent, je eigen gamma zien. Je hebt daar het eigen gamma van de klant. In 15 of 16 kisten. Je hebt het volledige gamma van ons. Je hebt ook een kist selector bijvoorbeeld. Ik probeer altijd te kijken van wat krijgen wij heel veel vragen telefonisch. Maar mensen of klanten bellen ons altijd als ze een overledene binnenkregen die heel dik of lang of groot is. Die eigenlijk niet in de standaard kist kan. Dan bellen zij meestal in paniek van ja, hij raakt niet in een gewone kist. Welke kist moeten we nemen? In die app heb je een kistje selector staan, waar je de afmetingen van de binnenkist kan invullen en dan een sectie krijgt van de kisten die binnen die extra proportionele dimensies vallen.

**Cédric:**

**Zijn er op dit moment andere systemen van concurrenten uit andere industrieën dat u nog niet toepast, maar dat u ook een mening over heeft?**

Participant 21:

Ik moet zeggen op vlak van ICT staan wij mijlenver voor tegenover de concurrentie. We zijn marktleider en wij worden altijd nageaapt. Als wij een nieuw product uitbrengen dan hebben een jaar voorrang op de rest. Dat is een vaststaande regel. En dan weet je ook hoe je ervoor staat. Maar naar ICT-zaken toe hebben wij twee jaar geleden onze website eigenlijk al heel interactief gemaakt. Ja, daar gaan ze wel nog een paar jaar mee zoet zijn bij de concurrentie. Wij optimaliseren dat ook. Dat is een continu proces van nieuwe functies erbij. Of we kunnen kunnen projecteren op een scherm en al van die dingen. Een van de laatste ontwikkeling die we nu eigenlijk op poten zetten, dat misschien wel belangrijk, wat we eigenlijk wat we nu aan het uitrollen zijn bij een paar test klanten, is eigenlijk een automatisch stock beheerssysteem. Dat is eigenlijk een systeem waar doordat de klant nooit zijn stock niet meer moet tellen. Het werkt met een minimum en een maximum voorraad per artikel. Dat de klant zelf beslist en natuurlijk in samenspraak met ons. Niet voor alle klanten, maar wel voor de grotere klanten bijvoorbeeld. Het voordeel is dat de klant altijd kan zeggen van kijk ik voel mij op mijn gemak als minimum drie van dit type kist in mijn stock staat en maximum zeven. Als die dre behaald wordt, dan gaat er bij ons een klein alarm af. Dan moeten we die klant opnieuw gaan bevoorraden. Het gaat ook over over optimalisatie van een van de ruimte in een vrachtwagen. Als we bijvoorbeeld naar noorden van Limburg moeten rijden en hem nog voor 12 kisten plaatsen in de vrachtwagen, kunnen we via dat systeem kijken waar we eventueel nog kunnen aanvullen dat is gewoon om die optimalisatie van u uw laadruimte te gaan optimaliseren.

**Cédric:**

**Hebt u ooit al gehoord van een systeem zoals Showpad?**

Participant 21:

Nee, geen idee wat dat is.

**Cédric:**

**Dat is zo een sales enablement tool waar ze onder andere zo een zaken aan de klant kunnen voorstellen en delen.**

Participant 21:

Wij hanteren een iPad waar de catalogus op staat. Dus die kunnen gemakkelijk via de interactieve website. Waar je natuurlijk ook 3D beelden hebt van de kist, kunnen die dat gemakkelijk gaan tonen bij de klant. Dus ik denk dat we al een variant van dat systeem aanbieden.

**Cédric:**

**Het laatste deeltje van mijn onderzoeksvragen gaan zo vooral over wat de huidige impact was van de covid-19 pandemie. Dus, wat voor impact heeft dat gehad op de manier waarop u uw vertegenwoordigers informeert?**

Participant 21:

Ja, we zijn natuurlijk wel een uitzondering. We hebben het heel druk gehad met de pandemie eigenlijk. Tuurlijk, bij de eerste golf en de tweede golf waren er een paar weken waar we eigenlijk geen actieve klanten bezoeken deden of geen beleefdheidsbezoeken. Maar daar werd de rol van de vertegenwoordiger dan eigenlijk onmiddellijk vertaald naar urgentie te gaan uitvoeren. Elke vertegenwoordig bij mij rijdt met een Vito waar er zes kisten in kunnen en die waren eigenlijk continu bezig met dringende urgenties uit te voeren. Waar er bijvoorbeeld via het normale traject van transport, niet meer lukte omdat er natuurlijk ook door die covid gevallen moest er heel snel getest worden. Want met die besmettingsgraad. Want zelfs een overledene is nog besmet. Hij kan nog andere mensen besmetten bij wijze van spreken. Dus daarmee werd die rol van inviteren herleid tot puur uitvoeren van uw urgenties. Op zich geen slecht idee, want het contact met de klant blijft op een bepaalde manier ook hanteerbaar en klanten appreciëren het zelf ook als je als vertegenwoordiger zelf komt leveren bij hen. De manier van werken bij ons. Doordat we eigenlijk allemaal zo veel eigen werk hadden dat de communicatie nog meer was dan voorheen. We konden vaak veel sneller op de bal spelen dan voorheen.

**Cédric:**

**Werkt u dan nog met sales meetings?**

Participant 21:

Wij hebben elke maand een sales meeting. Elke dag zie ik de rapporten verschijnen van de vier verschillende mensen. Gemiddeld gezien zie ik mijn mensen tweemaal per week zonder ziek elke dag hier in de buurt wonen. Iemand die in Limburg werkt of in Wallonië zie ik een keer per week of twee keer per week. Maar we proberen toch elke maand sales meeting te doen. Maar door corona hadden wij daar totaal geen tijd voor ten eerste en ook geen boodschap aan. Het is dan niet het moment om iedereen te blokkeren om een dag over cijfers te praten en een kleine omgeving. Dat deden we dan niet, maar eigenlijk wel calls of via teams natuurlijk eh.

**Cédric:**

**Denkt u dan dat de huidige pandemie een verandering heeft veroorzaakt dat u op lange termijn wilt blijven gebruiken?**

Participant 21:

Ik denk het niet bij ons. Neen, nee, totaal niet. Waarom? Ik vind nog altijd allee, da's dan mijn visie. Menselijk contact is enorm belangrijk. Tuurlijk, hebben wij ook wat betreft intern het bedrijf. De boekhouding was dan bijvoorbeeld twee mensen twee mensen op kantoor. Maar dat is helaas ook een deel van het en van de interne winkel waar met vertegenwoordig zelf, die moet je zien. Want op afstand met een vertegenwoordiger werken lukt niet. Je moet elkaar zien en moet die F2F gesprekken hebben, je moet kunnen discussiëren over bepaalde klanten.

**Cédric:**

**Dus u plant een post-covid situatie eigenlijk in zoals het ervoor was?**

Participant 21:

Dat verwachten wij toch wel ja. We werken ook liever wat minder stress. We hebben het nu wel gehad met die tweede golf. Uhm. Maar de manier van werken zal niet veranderen eigenlijk bij ons. Er zal niet meer afstand gecreëerd worden dan wat er nu al was. Nee, zeker niet.

**Cédric:**

**Ik ben rond, hebt u zelf nog interessante zaken die u zou willen meedelen?**

Participant 21:

In het algemeen wat ik eigenlijk heel belangrijk in samenwerking met vertegenwoordigers is eigenlijk een heel nauwe band en heel veel contact. En dat is de sleutel naar succes als die interne communicatie goed zit en als je heel veel zaken deelt. Hoe meer je deelt met iemand, hoe meer de betrokkenheid van een persoon kan gaan verwachten. En dat is heel belangrijk. Ik heb in andere firma's ook gewerkt. Voor de doodskisten waar er niks werd gedeeld of waar je als vertegenwoordiger af en toe eens mocht binnenkomen, maar vooral veel de baan moest zijn. Ja, het heeft zijn voor en nadelen. Maar ik denk een nauwe samenwerking en heel veel informatie delen met elkaar kan alleen maar leiden tot een betere verstandhouding. Want als ik dan bijvoorbeeld over marktcijfers heb en ze ook toon. Dan kunnen ze zien van oei oei, ik moet wat bijschakelen of ik ben ergens wat klanten verloren. Het blijft bij ons wel een concurrentiële en intensieve markt. Ze komen niet zomaar naar u. Het blijft altijd vechten.

Een vertegenwoordiger moet ook echt wel bij de mensen komen om iets gedaan te krijgen. Ik weet nog vroeger dat mails uitsturen naar potentiële klanten, dat dat werd gelezen. Maar dat werd nooit gelezen. Als iemand binnenkomt en het is interessant, wordt daar misschien wel naar gekeken. Dus het menselijke contact moet je zeker behouden. Wij hebben natuurlijk ook klanten die in een soort van gesloten wereld werken waarbij dat vertrouwen en persoonlijk contact heel belangrijk is. Toen wij afkwamen met interactieve website en het online bestellen, dan kregen wij ook effectief reacties van klanten die melden dat binnenkort een vertegenwoordiger overbodig wordt. Maar dan hebben wij goed kunnen uitleggen dat een vertegenwoordiger er altijd zal zijn, maar een vertegenwoordiger is niet iemand die een bestelling opschrijft, maar dat is iemand die iets nieuws komt vertellen. We willen gewoon heel veel zaken aanreiken om gemakkelijk te bestellen. En dat is iets wat ondertussen wel door iedereen geweten bij ons. Als het enkel om bestellingen zou gaan, dan spreek ik over sales driven monkeys die gewoon van deur tot deur gaan om te vragen: "wat hebt u nodig vandaag?"

## 8.2 References

### 8.2.1 References to information shared

|                | Information shared                |                                |                               |            |                                    |          |                       |                 |               |                     |                         |
|----------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------|------------------------------------|----------|-----------------------|-----------------|---------------|---------------------|-------------------------|
|                | Company information               |                                |                               |            |                                    |          |                       |                 |               |                     | External<br>information |
|                | Customer facing information       |                                |                               |            | Internal information               |          |                       |                 |               |                     |                         |
|                | Company<br>related<br>information | Product related<br>information | Market related<br>information | Financials | Customer<br>related<br>information | Strategy | Sales<br>performances | Sales structure | Sales support | Sales<br>techniques |                         |
| Participant 1  |                                   | x                              |                               |            |                                    |          |                       |                 |               | x                   |                         |
| Participant 2  |                                   | x                              |                               |            |                                    | x        | x                     | x               | x             | x                   |                         |
| Participant 3  | x                                 | x                              |                               |            | x                                  |          |                       |                 | x             |                     |                         |
| Participant 4  |                                   | x                              |                               |            |                                    | x        | x                     |                 |               |                     |                         |
| Participant 5  |                                   | x                              | x                             |            |                                    | x        | x                     |                 | x             | x                   |                         |
| Participant 6  |                                   | x                              |                               |            | x                                  |          |                       |                 | x             | x                   |                         |
| Participant 7  |                                   | x                              |                               | x          | x                                  |          |                       |                 |               |                     |                         |
| Participant 8  |                                   | x                              | x                             |            | x                                  |          | x                     |                 | x             |                     | x                       |
| Participant 9  |                                   | x                              |                               | x          | x                                  | x        | x                     |                 |               |                     |                         |
| Participant 10 |                                   | x                              |                               |            |                                    |          |                       |                 |               |                     |                         |
| Participant 11 | x                                 | x                              | x                             |            | x                                  |          |                       | x               | x             | x                   | x                       |
| Participant 12 | x                                 | x                              |                               |            | x                                  | x        | x                     |                 | x             | x                   |                         |
| Participant 13 | x                                 | x                              |                               |            | x                                  | x        | x                     |                 | x             |                     |                         |
| Participant 14 |                                   | x                              |                               | x          | x                                  |          |                       | x               | x             |                     | x                       |
| Participant 15 |                                   |                                |                               |            |                                    |          |                       |                 |               |                     |                         |
| Participant 16 | x                                 | x                              |                               |            | x                                  |          | x                     |                 | x             | x                   |                         |
| Participant 17 |                                   | x                              |                               |            |                                    |          |                       | x               |               | x                   |                         |
| Participant 18 | x                                 | x                              | x                             |            | x                                  |          |                       |                 | x             | x                   |                         |
| Participant 19 |                                   | x                              | x                             |            | x                                  | x        | x                     | x               | x             | x                   |                         |
| Participant 20 |                                   | x                              | x                             | x          | x                                  |          |                       |                 |               |                     |                         |
| Participant 21 | x                                 | x                              | x                             |            |                                    | x        |                       |                 |               |                     |                         |
| # References   | 7                                 | 20                             | 7                             | 4          | 13                                 | 8        | 9                     | 5               | 12            | 10                  | 3                       |

## 8.2.2 References to information sharing tools

|                | Information sharing tools |            |            |                   |                |                           |        |         |                   |                |                  |                |           |
|----------------|---------------------------|------------|------------|-------------------|----------------|---------------------------|--------|---------|-------------------|----------------|------------------|----------------|-----------|
|                | Digital tools             |            |            |                   |                |                           |        |         | Human touchpoints |                |                  | Physical tools | Trainings |
|                | Communication tool        | CRM system | ERP system | Geographical tool | Reporting tool | Sales enablement platform | Server | Website | Informal tools    | Sales meetings | Sales structures |                |           |
| Participant 1  |                           |            |            |                   |                |                           | x      |         |                   |                | x                |                |           |
| Participant 2  | x                         |            |            |                   |                |                           |        |         | x                 | x              | x                |                |           |
| Participant 3  |                           |            |            |                   |                | x                         |        |         |                   |                |                  |                |           |
| Participant 4  |                           |            |            |                   | x              |                           | x      |         | x                 | x              |                  |                |           |
| Participant 5  |                           | x          |            |                   | x              | x                         |        |         |                   | x              |                  | x              | x         |
| Participant 6  |                           |            |            |                   |                |                           |        |         |                   | x              |                  |                |           |
| Participant 7  |                           | x          | x          |                   |                |                           |        |         | x                 |                |                  | x              |           |
| Participant 8  | x                         | x          |            |                   |                |                           |        |         | x                 |                |                  |                | x         |
| Participant 9  |                           | x          | x          |                   | x              |                           | x      | x       | x                 |                |                  |                |           |
| Participant 10 |                           |            |            |                   |                | x                         |        |         |                   |                |                  |                | x         |
| Participant 11 |                           | x          |            |                   |                |                           |        |         | x                 | x              |                  | x              | x         |
| Participant 12 |                           | x          |            | x                 |                |                           |        |         |                   | x              |                  |                | x         |
| Participant 13 |                           |            |            |                   | x              |                           | x      |         |                   | x              |                  | x              |           |
| Participant 14 |                           |            |            |                   |                | x                         |        |         | x                 | x              |                  | x              | x         |
| Participant 15 |                           |            |            |                   |                | x                         |        |         |                   |                |                  |                | x         |
| Participant 16 |                           | x          |            |                   |                |                           | x      |         | x                 |                | x                |                |           |
| Participant 17 |                           |            |            |                   |                | x                         |        |         |                   | x              |                  |                | x         |
| Participant 18 |                           |            |            |                   |                |                           |        |         | x                 |                |                  |                | x         |
| Participant 19 |                           |            |            |                   |                |                           | x      |         | x                 | x              |                  | x              |           |
| Participant 20 |                           |            | x          |                   |                |                           |        |         |                   | x              |                  |                |           |
| Participant 21 |                           |            | x          |                   |                |                           |        | x       |                   | x              |                  | x              | x         |
| # References   | 2                         | 7          | 4          | 1                 | 4              | 6                         | 6      | 2       | 10                | 12             | 3                | 7              | 10        |