

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

## SWOT ANALYSIS REPORT

opdrachtgever:  
betrokkenen:

Anoniem  
Sales Reps

10

Datum: postdatum  
Rapport opgesteld door: P.J.A. van Steenis, Ph.D.  
Rapport bezorgd in 1 exemplaar aan: Anoniem

20

## Samenvatting

Ons basierend op een zorgvuldige evaluatie van de mate waarin de 6 beschikbare opties en alternatieven tegemoetkwamen aan 14 doorslaggevende criteria die in aanmerking werden genomen, blijkt B. de beste optie te zijn.

De 6 opties (medewerkers) die beschikbaar waren, zijn:

- B.
- D.
- 30 • Ma.
- Mi.
- R.
- G.

De criteria die werden gehanteerd om de beschikbare opties te evalueren, waren (in volgorde van belangrijkheid):

- 1. Potentieel
- 2. Business Acumen
- 40 3. Doel > Middel
- 4. Management Control
- 5. Selling-Out
- 6. Bloeddorstigheid
- 7. Versatiliteit
- 8. Goal Setting
- 9. Facts > Feelings
- 10. Proactief > Reactief
- 11. Selling-In
- 12. Productkennis
- 50 13. Time Management
- 14. Klantvriendelijkheid

Van alle in aanmerking genomen opties bleken 4 leidende kandidaten te zijn. Deze top-opties waren:

- 1. B.
- 2. D.
- 3. Ma.
- 4. Mi.
- 60 • Potentieel was de doorslaggevende factor leidend tot de keuze van B. boven D..
- Goal Setting was de doorslaggevende factor leidend tot de keuze van B. boven Ma..
- Potentieel was de doorslaggevende factor leidend tot de keuze van B. boven Mi..

## Inleiding

De kwestie 'SWOT Analysis' werd geanalyseerd aan de hand van onderstaande beslissingstabel:

	Potentieel	Business Acumen	Doel > Middel	Management Control	Selling-Out	Bloeddorstigheid	Versatiliteit	Goal Setting	Facts > Feelings	Proactief > Reactief	Selling-In	Productkennis	Time Management	Klantvriendelijkheid	Summary
B.	9,89	9,32	9,02	8,88	6,66	9,22	7,89	8,77	5,84	9,12	9,42	9,34	7,57	9,70	8,64
D.	8,50	8,94	9,35	9,07	5,73	9,50	9,37	9,00	8,30	8,78	8,94	8,18	8,18	8,96	8,64
Ma.	9,47	8,65	9,54	9,84	8,06	9,62	7,67	6,97	6,20	7,67	7,71	9,90	6,89	7,81	8,46
Mi.	6,01	8,84	9,18	9,33	5,50	9,35	6,81	8,46	8,63	8,41	8,38	8,87	8,29	7,22	8,08
R.	5,31	6,54	7,93	6,28	4,49	7,97	5,19	5,65	6,56	5,58	5,65	7,65	5,52	6,93	6,23
G.	1,69	4,80	4,58	5,08	2,66	3,52	1,46	2,55	2,87	3,35	4,03	2,89	4,87	5,56	3,49

70

### Beslissingstabel voor 'SWOT Analysis'

De diverse opties die in overweging werden genomen, staan onder elkaar aan de linkerkant van de tabel. De criteria die gehanteerd werden om de diverse opties te beoordelen, bevinden zich naast elkaar bovenaan in de tabel. Zowel de opties als de criteria werden initieel zonder hiërarchische volgorde in het systeem ingevoerd en verschijnen op hun juiste positie in de tabel dankzij het onderlinge verschil in belangrijkheid van de criteria en de mate waarin iedere optie daaraan beantwoordt.

80

Doordat de criteria zorgvuldig worden geëvalueerd en doordat aan hen een relatief gewicht wordt toegekend (waardoor ze hetzij meer hetzij minder doorslaggevend worden in het besluitvormingsproces), worden de criteria in volgorde van belangrijkheid geordend van links naar rechts. Hierdoor wordt het criterium dat het meest doorslaggevend is, teruggevonden in de linkerbovenhoek.

Evenzo worden de diverse opties beoordeeld op de mate waaraan ze aan alle criteria beantwoorden.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Zo vindt u de beste opties bovenaan in de lijst. Nadat de volledige procedure is doorlopen, belandt de voorkeuroptie dus helemaal bovenaan.

90 Voor deze opdracht 'SWOT Analysis' waren dit de criteria die werden gehanteerd om de diverse opties te beoordelen samen met hun belang in het besluitvormingsproces:

1. Potentieel (hoog)
2. Business Acumen (hoog)
3. Doel > Middel (hoog)
4. Management Control (hoog)
5. Selling-Out (hoog)
6. Bloeddorstigheid (hoog)
7. Versatiliteit (hoog)
8. Goal Setting (hoog)
- 100 9. Facts > Feelings (medium)
10. Proactief > Reactief (medium)
11. Selling-In (medium)
12. Productkennis (medium)
13. Time Management (medium)
14. Klantvriendelijkheid (medium)

110 Tussen de 6 opties die in aanmerking kwamen, werden er 4 overwogen als top-opties. Een top-optie wordt als volgt gedefinieerd: Als de optie die onmiddellijk volgt op de voorkeuroptie dezelfde score haalt als de voorkeuroptie, dan verkrijgen alle opties met diezelfde score het predikaat top-optie. Als de optie in tweede positie een lagere score heeft, dan wordt de lijst met top-opties gevormd door de voorkeuroptie plus alle opties in dezelfde categorie als de optie in tweede positie. Zodoende bevat de lijst van top-opties steeds minstens twee opties en kan deze zelfs alle opties van de tabel omvatten.

Voor wat betreft de opdracht 'SWOT Analysis' waren de top-opties:

1. B.
2. D.
3. Ma.
- 120 4. Mi.

## Criteria

De gedetailleerde criteria die tijdens deze opdracht 'SWOT Analysis' werden gehanteerd, zijn:

### 1. Potentieel (belang: hoog)

- Vooruitzichten met deze medewerker.
- Mogelijke groei.
- Criteria: leervermogen, rationaliteit, middel > doel, bloeddorstigheid, contactvaardigheid, open-mindedness.

130

### 2. Business Acumen (belang: hoog)

- Zakelijk inzicht.
- Kansen zien en grijpen.
- Potentieel kunnen inschatten.
- 80/20 lijsten kunnen trekken.
- Klanten differentiëren naar omzet, marge, loyaliteit en potentieel.

140

### 3. Doel > Middel (belang: hoog)

- Verhouding respecteren tussen doel en middelen.
- Beseffen dat alle inspanningen slechts middelen zijn om het doel te bereiken.
- Realiseren dat de verkoop het doel is en de klantenrelatie (slechts) een zeer goed middel daartoe.

### 4. Management Control (belang: hoog)

- De overhand willen en kunnen houden over het gesprek.
- Gesprekspartners wijzen op hun taken en verantwoordelijkheden.
- Met de klant de discussie durven aangaan op strategisch niveau.
- De klant aantonen dat je hem wilt helpen en dat hij in eigen belang best jouw advies opvolgt.

150

### 5. Selling-Out (belang: hoog)

- Ervoor zorgen dat ook de klant veel verkoopt.
- Langere-termijndenken.
- Beseffen dat de klant slechts aankoper is en meestal een minder goede verkoper is.
- Beseffen dat de klant enkel datgene zal aankopen wat hij ook verkoopt.
- De middelen voorzien opdat de klant-wederverkoper veel van je product verkoopt.
- Evenveel tijd investeren in de verkopers / assistenten als in de aankoper / apotheker.
- De assistenten opleiding geven in je product, prijssetting, positionering, indicaties...
- De assistenten aan je kant krijgen via investering van tijd, middelen, acties, incentives, stalen, aandacht, attenties, sessies...

160

### 6. Bloeddorstigheid (belang: hoog)

- Commerciële bloeddorstigheid.
- Houden van de kick van de verkoop.
- Die kick ook nodig hebben.
- De nodige dosis assertiviteit en zelfs agressiviteit hebben om ondanks weerstand het doel te realiseren.

170

### 7. Versatiliteit (belang: hoog)

- Veerkracht.
- Inschatten van de situatie.
- Aanpassen aan de situatie.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

## 8. Goal Setting (belang: hoog)

- 180
- Acties ondernemen in functie van duidelijke doelstellingen.
  - Strategieën kunnen vertalen naar tactieken en naar operationele acties.
  - Gesprekken nooit onvoorbereid aangaan.

## 9. Facts > Feelings (belang: medium)

- Zich door feiten laten overtuigen eerder dan door gevoelens.
- Relaties en gevoelens van zich af kunnen zetten ten voordele van de commerciële doelstelling.
- De gesprekspartner kunnen overtuigen op basis van logische argumenten.

## 10. Proactief > Reactief (belang: medium)

- 190
- Vanuit eigen initiatief handelen.
  - Zaken initiëren.
  - Geen afwachtende houding aannemen.
  - Zelf op de proppen komen met voorstellen, acties, tips, adviezen...
  - Bij het afsluiten zelf aantallen voorstellen.

## 11. Selling-In (belang: medium)

- 200
- Bestelling.
  - Aantal stuks.
  - Order-to-Call Ratio.
  - Verkocht volume volgens de orderbon.
  - Evenredige verdeling van de verkochte producten over het volledige gamma.

## 12. Productkennis (belang: medium)

- 210
- Kennis van het eigen product.
  - Kennis van het product van de concurrent.
  - SWOT-analyse kunnen maken van de eigen producten in vergelijking met die van de concurrent.

## 13. Time Management (belang: medium)

- Prestaties in functie van beschikbare tijd.
- Aantal calls.
- Inschatten van prioriteit in functie van sales, profit of potential.

## 14. Klantvriendelijkheid (belang: medium)

- 220
- Oprechte interesse tonen voor de klant.
  - Persoonlijke informatie over klanten opslaan en gebruiken.

## Top-opties

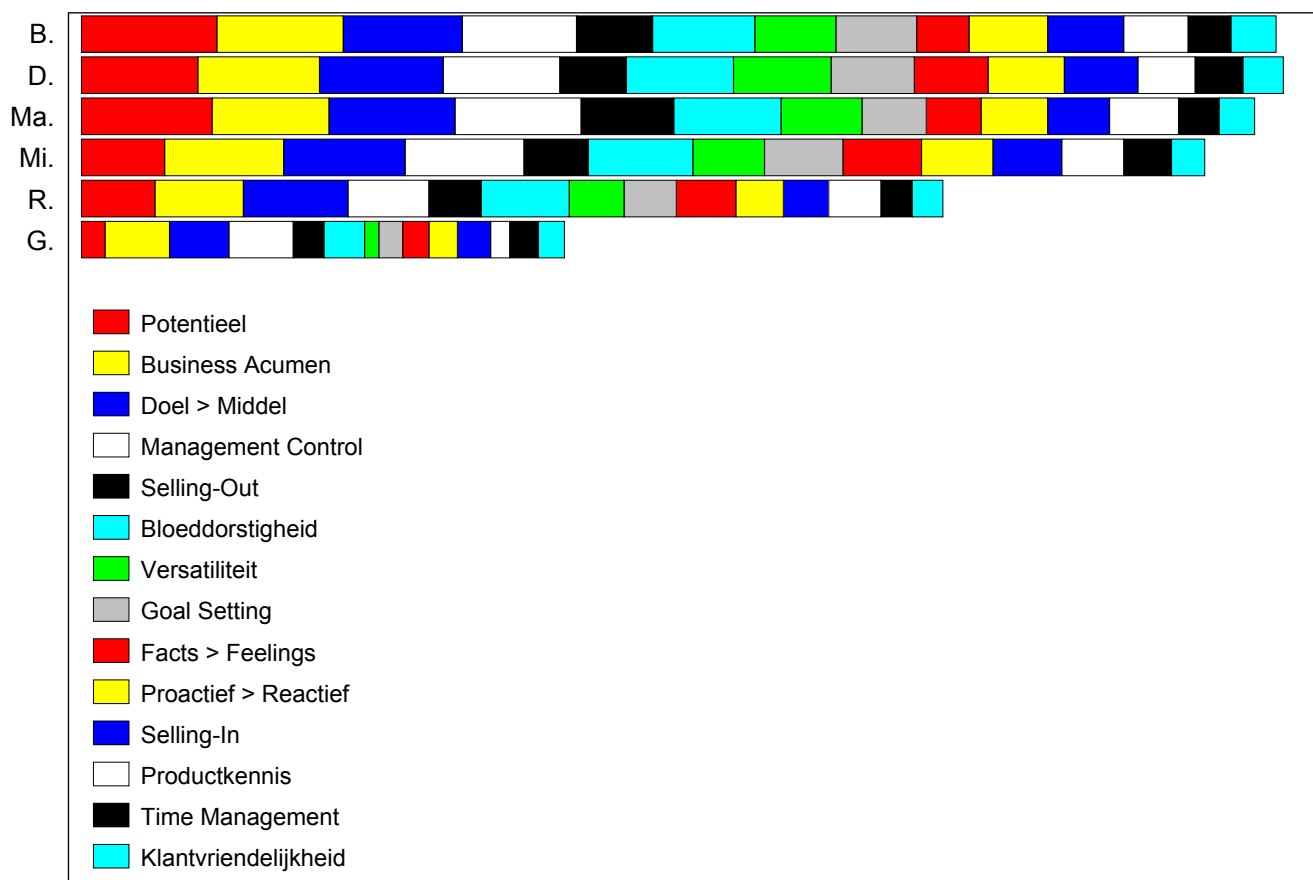
Het besluitvormingsproces heeft 4 van de alternatieven als top-opties gedefinieerd. Ze zijn:

- B.
- D.
- Ma.
- Mi.

230

### Vergelijking van de Opties

De vergelijkende scores van de diverse opties in ieder van de besproken criteria wordt weergegeven in onderstaande grafiek:



240

Vergelijkende scores van de diverse opties

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

## B. versus D.

B. werd beschouwd als de betere keuze boven D. voor wat betreft 7 van de 14 in aanmerking genomen criteria. Het verschil tussen deze was evenwel beperkt zodat we konden stellen dat ieder van de onderstaande criteria in aanmerking kwam om doorslaggevend te zijn in de bepaling van de voorkeuroptie:

250    Potentieel  
Selling-Out  
Productkennis  
Business Acumen  
Selling-In  
Klantvriendelijkheid  
Proactief > Reactief

- De aanleiding dat B. het predikaat 'prima' verkreeg voor Potentieel was:

260    Qua potentieel zit B. nog steeds heel hoog. Zij is een verstandige en kritische dame met een goede kennis van haar product en een goede visie op haar taak als vertegenwoordigster. Zij doet in die functie al 12 jaar de baan, kent het klappen van de zweep, kent de interne procedures, de doelstellingen, de technieken en tactieken en het risico sluipt er dan inderdaad wel in dat zo iemand met dat niveau en dat potentieel ietwat uitgekeken raakt op de dagelijkse routine van ordertaking. In haar geval kan er dan ook voor gepleit worden om haar meer te betrekken in onderhandelingen, aankopen, samenaankopen, verkopen in complexere situaties, een soort key account management waar ook meer denkwerk wordt gevergd van de betrokken vertegenwoordiger en waarvan de uiteindelijke resultaten zich op een iets hoger en uitdagender niveau situeren. Het zou zonde zijn om de kracht en energie die zij in haar gesprekken tentoonspreidt, te gaan compacteren of misschien zelfs te belemmeren of te beknotten door goedbedoelde interne afspraken of regels die bij een vrijbuitertype zoals B. hun doel riskeren voorbij te streven.

270    Afspraken die ik met haar gemaakt heb in functie van het omhoogtrekken van het verkoopcijfer zijn tweeledig en situeren zich ten eerste op het vlak van de selling-out (er zijn met andere woorden geen excuses om een assistent die vrij en beschikbaar is na het gesprek met de apotheker niet even in drie zinnen te betrekken, wat contact te creëren en voor je te winnen, aandacht alleen doet bij die mensen al wonderen). Een tweede commerciële stap die gezet moet worden is het aangaan van de discussie over jullie producten versus die van de concurrentie. Alleen op die manier kunnen we ons marktaandeel bij de individuele apotheker opkrikken met factoren gaande van maal 5 tot maal 50. Dat laatste zal dan de doelstelling vormen van de training met deze mensen op 10 juni aanstaande.

- De aanleiding dat B. het predikaat 'goed' verkreeg voor Selling-Out was:

290    Selling-out, daar wordt weer iets te weinig aan gedaan. Daar zijn natuurlijk wel altijd redenen voor te vinden (waarvan de tijdsdruk uiteraard altijd als eerste argument wordt aangehaald), maar het kost integendeel geen minuut meer. En het rendement is zo ontzaglijk hoog als je na het gesprek met de apotheker in drie zinnen tegen de assistent even zegt: *'Voilà, dit gaan we vooral doen als actie deze cyclus. Onthoud nog even goed voor dit product: dit zijn vooral de doelgroepen en er zijn drie indicaties in welke gevallen u het aan uw patiënten kunt meegeven...'* Als je daarbij nog iets van free goods kunt



# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

meegeven aan die assistent, dan is de zaak helemaal beklonken en dan heb je iemand die voor jou en jouw product met veel plezier zijn of haar best zal doen. En wat wil een mens nog meer?

- De aanleiding dat B. het predikaat 'prima' verkreeg voor Selling-In was:

300 Selling-in ligt heel goed. Order-to-call ratio prima. Hele goede voorverkoopresultaten. Qua commerciële technieken (met name kwalificeren, informeren en afsluiten) merken we een zeer beperkte kwalificatiefase op. Er worden minder vragen gesteld, er wordt wat minder gepeild naar de behoeften en de noden van de klant, er wordt dan ook in de informatiefase iets minder op in gespeeld en de fase van het presenteren van het product mist iets aan kracht en aan structuur. Het past allemaal wat in het kader van de mentaliteit dat de klant ook zijn input moet hebben in het geheel van het gesprek en dat er dus vrij omzichtig, zelfs te omzichtig, wordt omgesprongen met de gevoelens van die klant en de visie op lange termijn en relatieopbouw.

- De aanleiding dat B. het predikaat 'prima' verkreeg voor Klantvriendelijkheid was:

310 Haar relatie met haar klanten is heel goed, ze is sociaal ingesteld, betrokken en kan goed luisteren.

## D. versus Ma.

D. werd beschouwd als de betere keuze boven Ma. voor wat betreft 8 van de 14 in aanmerking genomen criteria. Van deze waren de doorslaggevende factoren:

320 Facts > Feelings  
Goal Setting  
Versatiliteit  
Selling-In  
Proactief > Reactief

- De aanleiding dat D. het predikaat 'prima' verkreeg voor Facts > Feelings was:

330 Op vlak van persoonlijkheid is D. iemand die sterk proactief is en qua facts - feelings toch een tikkeltje richting feelings. Het is wel een rationele jongen, gevoelig voor argumenten, je kunt er een heel deftig gesprek mee voeren, maar hij is zeer gevoelig voor het contact, voor het opbouwen van een goede relatie en voor feedback.

- De aanleiding dat D. het predikaat 'prima' verkreeg voor Goal Setting was:

Hij stapt goed voorbereid de apotheek binnen, heeft zich een doelstelling vooropgesteld en heeft ook al mentaal een aangepaste aanpak voorbereid, toegespitst op de persoonlijkheid en de sociale stijl van de apotheker.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

- 340
- De aanleiding dat D. het predikaat 'prima' verkreeg voor Selling-In was:

Vier bezoeken gedaan, drie verkocht. Selling-in is goed, hij behaalt heel goede resultaten. Aantal bezoeken zal weliswaar hoger kunnen.

## Ma. versus Mi.

Ma. werd beschouwd als de betere keuze boven Mi. voor wat betreft 8 van de 14 in aanmerking genomen criteria. Van deze waren de doorslaggevende factoren:

350

Potentieel  
Selling-Out

- De aanleiding dat Ma. het predikaat 'prima' verkreeg voor Potentieel was:

360

Als we het even over potentieel hebben en wat langetermijn denken op haar toepassen: Ze houdt van de verkoop, ze kan goed verkopen, ze zit echter in een familiale rotsituatie waar we uiteraard professioneel niets mee te maken hebben en ook geen gevolgen van willen ondervinden maar wat wel op professioneel vlak zijn schaduw dreigt te werpen. Ma. kent als ex-apothekersassistente de job en de producten heel goed en zit op een heel goed A = A niveau met haar apotheker. Zelfs als ze moet inbinden, heb je toch nog het gevoel dat zij de bovenhand houdt over het gesprek.

Nu lijkt zij ons het perfect type om op een iets meer strategisch niveau ingeschakeld te worden bij een aantal grotere klanten, uitwerken van commerciële voorstellen, uitwerken van acties, semi 'points chauds' afspreken, opleidingssessies organiseren met de assistenten... De tijd die ze daarin zal moeten investeren, zal renderen via het verkoopcijfer van die klanten en betekent ook een hele grote nieuwe uitdaging voor haar.

370

- De aanleiding dat Ma. het predikaat 'prima' verkreeg voor Selling-Out was:

Van de hele ploeg is Ma. degene die het meeste en ook het meest bewust aan selling-out doet. Ze tracht echt om de assistenten te betrekken bij het gesprek. Ze vraagt toestemming aan de apotheker om met de assistenten ook te mogen praten en ze geeft per product heel duidelijke indicaties waarvoor het kan worden meegegeven. Op die manier stimuleert ze de apotheker om ermee te werken want onbekend is onbemind, dus als men het product beter kent, gaat men het ook vaker willen en durven meegeven en op die manier zorgt zij er strategisch en op lange termijn voor dat hetgeen wat ze verkoopt (selling-in) ook verkocht zal zijn (selling-out) tegen haar volgend bezoek.

380

## Conclusies en Aanbevelingen

390 1. Om de reps aan te moedigen om via meer vraagstelling erachter te komen wat hun potentieel is bij iedere apotheek - en dat potentieel kent men door juist te ontdekken met welke producten de apotheker nog werkt, welke goed draaien, welke niet goed draaien en zo te trachten om ons eigen marktaandeel te verhogen in iedere afzonderlijke apotheek - is het belangrijk dat zij uitvoeriger leren rapporteren. Wat ze nu noteren is het aantal verkochte stuks en het aantal stuks in stock. Maar op hun fiche staat niks van marktaandeel noch potentieel. Nu, de mensen verplichten om vanaf nu lijviger rapporten bij te houden is utopisch, maar wel kan er gedacht worden aan bijvoorbeeld een actie die kan worden ondernomen met de tien grootste apotheken van iedere sector. Als men dan zou stipuleren dat het gaat over 'de tien grootste qua omzetcijfer' dan is dat er makkelijk uit te plukken, maar misschien moet het criterium wel eens zijn 'de vijf grootste qua omzet en de vijf grootste qua potentiële omzetstijging'. Dat zou dan betekenen dat er bij die apotheek een bepaald omzetcijfer wordt gedraaid, maar dat er daar van de concurrentie zoveel producten binnen zitten dat, wanneer de apotheker daarvan een gedeelte op ons zou overdragen, ons omzetcijfer met gemak bijvoorbeeld zou verdubbelen. Als we dat gaan nemen als criterium dan moeten ze wel meer gaan kwalificeren, dan moeten ze meer vragen gaan stellen en dan moeten ze de directie kunnen overtuigen van hun keuze voor deze of gene apotheker precies via het aanhalen van de informatie die ze hebben losgekregen in de apotheek. Dus door 400 hen de kans te laten om een actie op te starten met hun meest veelbelovende apothekers, genereer je automatisch de noodzaak van het middel, namelijk: betere vraagstelling en meer strategische rapportering. Op die manier stimuleer je zes reps om spontaan en vrijwel uit eigen beweging iets te gaan doen dat anders heel directief zou overkomen.

410 2. Een tweede tip heeft eveneens te maken met het op meer tactisch of strategisch niveau betrekken van de reps. Als we ervoor willen zorgen dat deze zes mensen geen enkele kans tot verkoop laten liggen en dat zij zelfs proactief naar kansen gaan zoeken, met andere woorden: als we van hen ondernemers of noem maar Account Managers willen maken binnen hun sector, dan moeten we hen ook een welbepaalde budgettaire verantwoordelijkheid kunnen geven. Het voorbeeld van de actie met de tien meest veelbelovende apothekers uit iedere sector ligt in de lijn van het toekennen van een beperkt budget per zes of twaalf maanden aan iedere rep. Met dit budget wordt een trouwe klant beloond, een verjaardag herdacht, een cadeautje voor een familiale gelegenheid bij een belangrijke klant aangeschaft of beter nog: worden tijdens een tweetal uur in een gezellige taverne ergens centraal de assistenten van de vijf grootste apotheken in de buurt uitgenodigd om met hen een drietal kwartier te spreken over een aantal topproducten, met stalen en monsters te leren werken en de mensen de argumenten te geven in hapklare consumentenbrokken vertaald voor welke indicaties, in welke posologie en welk product het meest aangewezen is. De andere tijd wordt iets meer ongedwongen aan contact- en 420 relatieopbouw gedaan bij een kop koffie en een koffiekoek. De uiterst beperkte investering waarover we hier spreken zal binnen de drie maanden tussen 10 en 50 keer renderen als we naar selling-out cijfers gaan kijken. De extra bevoegdheid die hier aan de reps wordt toevertrouwd - en we spreken hier eigenlijk ten volle over empowerment - die zal zich uiten in een nieuw elan binnen de ploeg en tot het ontwikkelen van nieuwe, originele initiatieven binnen iedere sector.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

430 3. Een volgend advies heeft te maken met de verhouding doel versus middelen en het incentivieren van vertegenwoordigers. Heel vaak in de verkoop met value added resellers - wat de apothekers eigenlijk zijn - wordt te eenzijdig geredeneerd in functie van verkoopcijfer aan de apotheek. We spreken over selling-in, over push en heel vaak hoor je de uitspraak 'stock doet verkopen'. Alleen mogen we niet vergeten dat die value added reseller bij ons aankoopt omdat en op voorwaarde dat het ook weer verkocht wordt. We mogen een stapje verder gaan: op enkele uitzonderingen na is zo'n value added reseller bereid om eender wat aan te kopen als hij het maar verkocht kan krijgen. En we moeten dan de redenering helemaal af maken: De man koopt eigenlijk dat aan wat buiten gaat. Dat hij ook uit eigen beweging en op zijn advies buiten laat gaan wat hij in huis heeft, is een bijkomend voordeel. Maar als we nu eens minder eenzijdig gaan zorgen voor selling-in, maar in de juiste verhouding ook gaan zorgen voor selling-out, dan wordt zijn volgende bestelling eigenlijk een evidentie. Het is toch ook normaal dat een verzekeringsinspecteur wordt beloond op het aantal polissen dat de makelaars in zijn sector verkopen aan particulieren? Dan mogen we de parallel doortrekken en stellen dat het ook aangewezen zou zijn dat OTC-reps die verkopen aan value added resellers mee worden betrokken, mee worden aangemoedigd en mee worden beloond voor de selling-out in hun sector. Een goeie rep die zorgt voor een continue selling-out in zijn sector zorgt vanzelf voor een continue selling-in in zijn sector. We zouden daarom in onze bonus- en incentivesystemen de factor selling-out of de inspanningen die de rep op dat vlak doet, als factor moeten opnemen en mee moeten belonen willen we er ooit toe komen dat de rep ervoor gaat zorgen dat dat wat hij verkocht heeft aan de apotheker ook daar buiten zal zijn tegen zijn volgend bezoek.

450 4. Het werken met de voorverkoopactie is een heel goed initiatief. De mensen kunnen daardoor én het accent leggen op enkele goed geselecteerde producten én hebben ook de vrijheid om te kunnen onderhandelen met hun klant. Je ziet ook heel goed hoe dat stukje onderhandelen hen een kick geeft, het is een bron van motivatie. De klant kan zelf panacheren, hij moet een bepaald aantal stuks halen, de lat ligt hoog, de uitdaging is daar, ze hebben een goeie actie bij, ze geloven in de actie, je ziet eigenlijk heel goed hoe ze door dat kleine extra stukje autonomie opeens de drive, de kick en de motivatie krijgen om hun schouders onder die actie te zetten en tot hoge cijfers te komen. Dan duikt er uiteraard de vraag op of we zoiets niet structureel en op langere termijn kunnen inbouwen? Kunnen we niet met de medewerkers een aantal einddoelen afspreken? Hetzij omzet, hetzij spreiding van aantal stuks over een heel gamma, hetzij winstmarge... Die einddoelstellingen kaderen binnen een aantal principes, een aantal waarden en normen waar als firma niet aan wordt geraakt. En vervolgens aan de mensen afhankelijk van hun maturiteit en commerciële ervaring een stuk vrijheid geven om weloverwogen strategisch, goed doordacht en goed voorbereid plannen te ontwikkelen om zodoende op hun eigen manier tegemoet te komen aan de vooropgestelde doelstellingen. Heel wat middelen worden te vaak als doel op zich gesteld - en met 'middelen' bedoelen we displays, pancartes, aantal stuks dat als free goods kan worden meegegeven, aantal verplicht af te leggen bezoeken per dag - en door die middelen als doel te gaan stellen, neem je een stuk autonomie af en verhoog je de controlefunctie van de manager. Door de einddoelen echter als doel te stellen, verhoog je de autonomie, verhoog je de motivatie, verhoog je de inzet en het ondernemerschap van de mensen en dan pas kun je eigenlijk gaan zien wie de witte raven zijn binnen de ploeg en wie in staat is om met een stuk vrijheid op een volwassen manier om te gaan. Dat zijn dan ook de mensen met wie je op termijn kunt gaan spreken over een Key Account functie, mensen die je kunt laten onderhandelen, mensen aan wie je grotere klanten kunt toevertrouwen, mensen die jaarcontracten afsluiten, die acties op poten zetten. De andere zijn of blijven dan de ordertakers.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

480 5. Nog een bevinding gaat over de terugname van vervallen goederen. Je staat soms als externe observator versteld van de enorme aantallen vervallen goederen die worden teruggenomen. Vooral als dat terugnemen moet gebeuren omdat de apotheker destijds een product heeft aangekocht aan enorm goede condities maar er zelf geen barst voor gedaan heeft en er nooit mee gewerkt heeft of het nooit heeft willen adviseren. Twee mogelijke scenario's duiken hier op. In het eerste ga je naar de klanten toe minder vlot omspringen met terugnames, dit is uiteraard een beslissing die moet genomen worden op de allerhoogste niveaus omdat dit strategische beslissingen zijn die implicaties inhouden voor het contact met klanten. Minder drastisch maar wel realistisch is de optie om het aantal teruggenomen stuks te verwerken in de totale verkoopcijfers van de rep. Het zijn toch zij die een apotheker zitten vol te duwen met stock en de klant niet de tools meegeven om het ook doorverkocht te krijgen aan de eindconsument? Door teruggenomen stuks te verwerken in hun omzetcijfers en daardoor in de bonificatie van iedere vertegenwoordiger hebben zij ook de financiële impuls om hun apothekers te enthousiasmeren, te motiveren en zelfs aan te leren om te werken met de aangekochte producten. Op die manier is de cirkel rond want zo wordt de taak van de rep als stimulator van de selling-out ook in de praktijk omgezet.

500 6. We moeten ons verkooppersoneel als human resource bekijken, als productiehulpbron en het zou dan riskant zijn om hen te lang te eenzijdig te laten functioneren. Een structuur met enerzijds een 2 of 3-tal Account Managers (die voldoen aan volgende criteria: goed verkopen én een goede productkennis én een verstandelijk voldoende begaafdheid en niveau met als laatste criterium een zo mogelijk nog grotere mogelijkheid om te leren en groeipotentieel) die een positieve verschuiving van tijdsbesteding toegewezen krijgen naar meer grote apotheken, aankoopcentrales en samenaankopen (dus in kwantiteit minder aantal apotheken maar de betere), aangevuld met anderzijds 3 of 4 ordertakers die niet meer vragen dan aan pure korte-termijnverkoop te mogen doen en het opdrijven van de bestelling via condities en acties en allerhande salesargumenten, wel zo'n structuur zou jullie net zoals menig OTC-bedrijf zeker ten goede komen. Het enige wat ons daarvan kan weerhouden is de druk op de realisatie van korte-termijn doelstellingen. Die enorme druk (die heel terecht is) zorgt er echter steeds weer voor dat we actie na actie op push richten, op selling-in, waarbij we de pullstrategie of de verkoop ex officina, de selling-out, dreigen over het hoofd te zien. We zijn nu in een periode beland waarbij we ze allebei moeten doen: We kunnen ons niet permitteren om selling-in ook maar iets te laten zakken maar ondertussen moeten we tijd en manschappen activeren en investeren om te zorgen dat de enorme selling-in inspanningen die we nu aan het doen zijn (en die als resultaat zullen hebben dat er enorme stocks in de apotheek zullen staan) zich niet binnen vier maanden tegen ons keren. We moeten er dus ondertussen én tegelijkertijd met de selling-in ook voor zorgen dat die stock ook weer verkocht zal zijn ex officina na de winter. We zijn er met heel onze ploeg binnen Syntex en na veel jaren ervaring van overtuigd dat we via deze methode met jullie kunnen komen tot een omzetstijging in pure verkoopcijfers van +25% tot +50%. De argumentatie daarvoor is heel simpel: Er worden in de field nu al door heel de ploeg enorm veel verkoopkansen over het hoofd gezien. Als we die gewoon al oppikken komen we al aan +25%.

520 We zouden graag tijdens de voorgestelde individuele counsellingsessies met de leidinggevenden bovenstaande adviezen en hun implementering verder bespreken. Het lijkt ons immers noodzakelijk om binnen het kader van nieuwe ideeën of structurele aanpassingen alle echelons te betrekken.

## Appendix I: Achtergrond bij de Diverse Opties

### B.

#### 530 B. scoort prima op het criterium 'Potentieel':

Qua potentieel zit B. nog steeds heel hoog. Zij is een verstandige en kritische dame met een goede kennis van haar product en een goede visie op haar taak als vertegenwoordigster. Zij doet in die functie al 12 jaar de baan, kent het klappen van de zweep, kent de interne procedures, de doelstellingen, de technieken en tactieken en het risico sluipt er dan inderdaad wel in dat zo iemand met dat niveau en dat potentieel ietwat uitgekeken raakt op de dagelijkse routine van ordertaking. In haar geval kan er dan ook voor gepleit worden om haar meer te betrekken in onderhandelingen, aankopen, samenaankopen, verkopen in complexere situaties, een soort key account management waar ook meer denkwerk wordt geleverd van de betrokken vertegenwoordiger en waarvan de uiteindelijke resultaten zich op een iets hoger en uitdagender niveau situeren. Het zou zonde zijn om de kracht en energie die zij in haar gesprekken tentoonspreidt, te gaan compacteren of misschien zelfs te belemmeren of te beknotten door goedbedoelde interne afspraken of regels die bij een vrijbuitertype zoals B. hun doel riskeren voorbij te streven.

Afspraken die ik met haar gemaakt heb in functie van het omhoogtrekken van het verkoopcijfer zijn tweeledig en situeren zich ten eerste op het vlak van de selling-out (er zijn met andere woorden geen excuses om een assistent die vrij en beschikbaar is na het gesprek met de apotheker niet even in drie zinnen te betrekken, wat contact te creëren en voor je te winnen, aandacht alleen doet bij die mensen al wonderen). Een tweede commerciële stap die gezet moet worden is het aangaan van de discussie over jullie producten versus die van de concurrentie. Alleen op die manier kunnen we ons marktaandeel bij de individuele apotheker opkrikken met factoren gaande van maal 5 tot maal 50. Dat laatste zal dan de doelstelling vormen van de training met deze mensen op 10 juni aanstaande.

#### 560 B. scoort prima op het criterium 'Doel > Middel':

B. begrijpt ook heel goed de verhouding doel tot middel. Haar taak is om te verkopen en het relationele aspect is daar als hulpmiddel om tot dat doel te komen. Hoewel zij toch heel gevoelig blijft voor de oprechtheid en de integriteit in een relatie en ze nooit iets zal doen dat die relatie zal kunnen schaden. Dit zal er wel eens toe leiden dat zij minder hard zal zijn in afspraken die ze maakt, in de discussies die ze voert. Als ze voelt dat de relatie daardoor op het spel zou komen te staan en als ze ook om die relatie geeft - want dat laatste is een belangrijke voorwaarde - dan zal ze eerder terugdeinzen dan gas geven. Dit op zich is een goede en commerciële reflex op lange termijn hoewel het af en toe wel eens geen kwaad kan om meer van zich af te bijten en de klant daadwerkelijk op te voeden.

#### B. scoort goed op het criterium 'Selling-Out':

Selling-out, daar wordt weer iets te weinig aan gedaan. Daar zijn natuurlijk wel altijd redenen voor te vinden (waarvan de tijdsdruk uiteraard altijd als eerste argument wordt aangehaald), maar het kost integendeel geen minuut meer. En het rendement is zo ontzaglijk hoog als je na het gesprek met de apotheker in drie zinnen tegen de assistent even zegt: *'Voilà, dit gaan we vooral doen als actie deze cy-*

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

570 *clus. Onthoud nog even goed voor dit product: dit zijn vooral de doelgroepen en er zijn drie indicaties in welke gevallen u het aan uw patiënten kunt meegeven...* Als je daarbij nog iets van free goods kunt meegeven aan die assistent, dan is de zaak helemaal beklonken en dan heb je iemand die voor jou en jouw product met veel plezier zijn of haar best zal doen. En wat wil een mens nog meer?

**B. scoort prima op het criterium 'Bloeddorstigheid':**

580 Haar commerciële drive, haar bloeddorstigheid om resultaten te halen en goede orders binnen te halen is zeer hoog. Ze zal ze 'wel eens een poepie laten ruiken', ze geniet dan ook van het verkoopgesprek, ze houdt ervan om grote orders binnen te halen en ze houdt ervan om de technieken te gebruiken die tot haar beschikking staan om tot die order te komen.

**B. scoort goed op het criterium 'Facts > Feelings':**

Eerder feelings dan facts en op het vlak proactief versus reactief wisselend. B. is vrij emotioneel en reageert en redeneert vanuit haar gevoelens en kan daardoor ook impulsief en intuïtief reageren. Ze haalt daaruit wel een heel sterke gedrevenheid om zich te bewijzen en zich niet als een 'softie' te laten gelden.

590 **B. scoort prima op het criterium 'Selling-In':**

Selling-in ligt heel goed. Order-to-call ratio prima. Hele goede voorverkoopresultaten. Qua commerciële technieken (met name kwalificeren, informeren en afsluiten) merken we een zeer beperkte kwalificatiefase op. Er worden minder vragen gesteld, er wordt wat minder gepeild naar de behoeften en de noden van de klant, er wordt dan ook in de informatiefase iets minder op in gespeeld en de fase van het presenteren van het product mist iets aan kracht en aan structuur. Het past allemaal wat in het kader van de mentaliteit dat de klant ook zijn input moet hebben in het geheel van het gesprek en dat er dus vrij omzichtig, zelfs te omzichtig, wordt omgesprongen met de gevoelens van die klant en de visie op lange termijn en relatieopbouw.

600

**B. scoort goed op het criterium 'Time Management':**

Qua time management kan er een bezoekje bij. We hebben drie apotheken gedaan. Het verkoopcijfer was vooral bij de laatste zeer goed en dan kun je natuurlijk op het einde van de dag afronden of zeggen, juist daardoor: 'We doen nog gauw een apotheek.' Ik zou dan toch voor het laatste geopteerd hebben.

**B. scoort prima op het criterium 'Klantvriendelijkheid':**

Haar relatie met haar klanten is heel goed, ze is sociaal ingesteld, betrokken en kan goed luisteren.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

610

D.

## D. scoort prima op het criterium 'Potentieel':

Ik heb met D. een diepgaand gesprek gevoerd over de rol van een vertegenwoordiger in de OTC-branche: het risico op routine, het risico op status quo en 'af en toe er een percentje bij', het verliezen van het vuur van de echte verkoop... Hij heeft mij ook verteld dat hij in het begin van zijn OTC-carrière eigenlijk altijd verbaasd was dat er zo weinig in discussie werd getreden met de apotheker. Men valt inderdaad gauw terug in de rol van ordertaker: langskomen, bestelling noteren, beetje opdrijven, wat tengas geven.

620

Het potentieel bij deze reps (die van nature al goed verkopen) zit 'm daarom niet in het opdrijven van de aantallen maar wel in het 'buitenargumenteren' van de concurrenten. Ze moeten veel meer het gesprek aangaan. Nu heeft D. daar wel een probleem mee in die zin dat hij door 'het gesprek aan te gaan', riskeert om enkele klanten tegen de schenen te stampen door 'zich te bemoeien met zaken die ons geen barst aangaan'. Maar stel dat het slechts zou lukken met een tiental procent van de apothekers (dit is een 30, 35 maximaal 40 apothekers per sector) om als adviseur te praten met de apotheker als ondernemer en als adviseur naar zijn patiënten toe, - en je zult zien dat dit het beste lukt met de grotere apotheken want dat zijn al aankopers, verkopers én managers - dan zullen we erin slagen om met die apothekers enorme stappen vooruit te zetten. En dan denk ik aan onderhandelen, exclusiviteit afspreken, condities bieden 'op voorwaarde dat', acties afspreken (bijvoorbeeld 2 of 3 maal per jaar een soort point chaud te mogen hebben in die bepaalde apotheken rond één van jullie producten...). D. wil in die zin wel mee maar je voelt dat hij daar wat schrik voor heeft, hij is die stijl van verkopen niet gewend en deinst er wat voor terug. Hij is nochtans als verkoper intelligent en strateeg genoeg om als we die aanpak zouden beginnen, daar goed mee te scoren en voor de firma goede resultaten binnen te halen.

630

## D. scoort prima op het criterium 'Management Control':

D. heeft echt vat op zijn gesprek, hij stuurt van A tot Z, hij kan enorm goed charmeren, weet zichzelf goed te verkopen naar iedere gesprekspartner met daarin echter een klein risico. We gaan niet zeggen dat hij al over de limiet zit, maar het zou kunnen gebeuren dat de social talk, de interesse in de apotheker, het meepraten over dingen die gebeurd zijn, vakantie, kinderen, examens, enzovoort, dat dat in extremis riskeert om slijmerig over te komen. D. zit - zoals gezegd - nog niet op die grens maar geef hem nog een paar jaar en laat de routine nog een grotere rol spelen, wel op dat moment moeten we zijn manier van aanpakken en 'aanpappen' goed in de gaten houden en bijsturen.

640

## D. scoort goed op het criterium 'Selling-Out':

Op het vlak van selling-out hebben we hem vandaag een enkele inspanning zien doen toen hij onder andere de indicaties nog eens goed in de verf zette. Het is echter waar dat ook hier de verhouding selling-in / selling-out met 99,9% overhelst naar selling-in. Er worden aan de apotheker verhoudingsgewijs te weinig argumenten meegegeven om het product ook verkocht te krijgen uit de apotheek, dus ex officina. De assistenten in de apotheek worden helemaal niet aangesproken.

650

## D. scoort prima op het criterium 'Bloeddorstigheid':

D. houdt echt van de verkoop, iedere bestelbon geeft hem een kick, ieder stuk dat hij de apotheker meer heeft verkocht dan vorig jaar, geeft hem zelfs een hele grote kick. Ook het spelen met informatie, namelijk: *'U heeft er vorige keer zoveel gekocht, u had er toen nog zoveel in stock dus u heeft er on-*

660



# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

*dertussen zoveel verkocht. We zullen deze keer, gezien de vakantie ertussen komt, er een aantal stuks bij voorzien.'* Op die manier slaagt hij er eigenlijk heel vlot in om én een bestelling af te dwingen voor nu en meteen de voorverkoop te realiseren voor de winter.

**D. scoort prima op het criterium 'Goal Setting':**

Hij stapt goed voorbereid de apotheek binnen, heeft zich een doelstelling vooropgesteld en heeft ook al mentaal een aangepaste aanpak voorbereid, toegespitst op de persoonlijkheid en de sociale stijl van de apotheker.

670

**D. scoort prima op het criterium 'Facts > Feelings':**

Op vlak van persoonlijkheid is D. iemand die sterk proactief is en qua facts - feelings toch een tikkeltje richting feelings. Het is wel een rationele jongen, gevoelig voor argumenten, je kunt er een heel deftig gesprek mee voeren, maar hij is zeer gevoelig voor het contact, voor het opbouwen van een goede relatie en voor feedback.

**D. scoort prima op het criterium 'Selling-In':**

680 Vier bezoeken gedaan, drie verkocht. Selling-in is goed, hij behaalt heel goede resultaten. Aantal bezoeken zal weliswaar hoger kunnen.

**D. scoort prima op het criterium 'Time Management':**

D. heeft een goed tempo, hij weet qua time management z'n tijd goed te besteden aan de juiste apotheken, blijft niet hangen, stopt evenredig tijd in social talk en weet heel goed de verhouding doel en middelen te respecteren.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Ma.

690

## Ma. scoort prima op het criterium 'Potentieel':

Als we het even over potentieel hebben en wat langetermijn-denken op haar toepassen: Ze houdt van de verkoop, ze kan goed verkopen, ze zit echter in een familiale rotsituatie waar we uiteraard professioneel niets mee te maken hebben en ook geen gevolgen van willen ondervinden maar wat wel op professioneel vlak zijn schaduw dreigt te werpen. Ma. kent als ex-apothekersassistente de job en de producten heel goed en zit op een heel goed A = A niveau met haar apotheker. Zelfs als ze moet inbinden, heb je toch nog het gevoel dat zij de bovenhand houdt over het gesprek.

700

Nu lijkt zij ons het perfect type om op een iets meer strategisch niveau ingeschakeld te worden bij een aantal grotere klanten, uitwerken van commerciële voorstellen, uitwerken van acties, semi-'points chauds' afspreken, opleidingssessies organiseren met de assistenten... De tijd die ze daarin zal moeten investeren, zal renderen via het verkoopcijfer van die klanten en betekent ook een hele grote nieuwe uitdaging voor haar.

## Ma. scoort prima op het criterium 'Management Control':

710

Qua commerciële bloeddorstigheid en management control houdt Ma. echt van het commerciële gesprek, ze houdt ervan om te duwen en we hebben haar vandaag (zelfs in de toestand waarin ze verkeerde) toch overal waar ze kon, hard zien duwen om de aantallen op te krikken (zelfs nog een dikke zestig stuks kunnen plaatsen bij een apotheker die in het begin zei dat zij niks hoefde want dat zij nog teveel stock had).

## Ma. scoort prima op het criterium 'Selling-Out':

720

Van de hele ploeg is Ma. degene die het meeste en ook het meest bewust aan selling-out doet. Ze tracht echt om de assistenten te betrekken bij het gesprek. Ze vraagt toestemming aan de apotheker om met de assistenten ook te mogen praten en ze geeft per product heel duidelijke indicaties waarvoor het kan worden meegegeven. Op die manier stimuleert ze de apotheker om ermee te werken want onbekend is onbemind, dus als men het product beter kent, gaat men het ook vaker willen en durven meegeven en op die manier zorgt zij er strategisch en op lange termijn voor dat hetgeen wat ze verkoopt (selling-in) ook verkocht zal zijn (selling-out) tegen haar volgend bezoek.

## Ma. scoort goed op het criterium 'Proactief > Reactief':

730

Ma. is als persoon zeer gevoelig voor feedback dus toch meer feeling dan facts en gematigd proactief. Ze neemt initiatief, ze heeft een idee in haar hoofd, maar ik zie ook situaties waarin ze de moed weer laat zakken en eigenlijk ondergaat wat haar overkomt.

## Ma. scoort goed op het criterium 'Selling-In':

Drie bezoeken, drie verkopen. Op zich qua selling-in slechte resultaten. De voorverkoopinteractie heeft niet gewerkt. Het was haar eerste dag na veertien dagen ziekte en blijft een feit dat het werken met een nieuwe actie altijd wat inwerktijd vraagt. De afwezigheid was te wijten aan wat stresstoestanden thuis, dus Ma. slikte nog kalmeermiddelen.

Op het vlak van selling-in hebben we apotheken gedaan die tot de PharmaPro of Life-groepering behoren. Aangezien dit groeperingen zijn waarbij de apotheek per bestelling sowieso 15% krijgt, voelt hij

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

740

zich weinig geroepen om aan een voorverkoopactie mee te werken waar hij nu al moet bestellen voor de winter en juist omwille van condities tot hogere aantallen wordt gedreven. Dus ook dat heeft zijn handicaps en zijn repercussie op de selling-in in de sector van Ma..

**Ma. scoort goed op het criterium 'Time Management':**

Het lijkt ons een verkeerde keuze om precies de Life's en PharmaPro's uit te kiezen om een zo belangrijke voorverkoop op te starten. Hier kunnen betere keuzes worden gemaakt.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

**Mi.**

750

**Mi. scoort goed op het criterium 'Potentieel':**

Qua potentieel laat Mi. nog twee domeinen van meerverkoop onontgonnen. Het eerste is het stimuleren van selling-out bij de klant, het tweede is het verhogen van het eigen marktaandeel bij iedere individuele apotheker door het 'buitenargumenteren' van de concurrentie. Mi. heeft daarvoor nochtans wel de maturiteit en ook de mentaliteit dus ik blijf met hem op die vlakken werken. Dat zijn dus aspecten die zullen terugkomen in de training en in de volgende coachingsessies.

760

**Mi. scoort zwak op het criterium 'Selling-Out':**

Qua selling-out - en daar liggen de groeimogelijkheden - onderneemt hij nog te weinig. Je moet heus geen grote structurele veranderingen gaan doorvoeren om tijdens je bezoek aan de apotheek zowel de apotheker-inkoper even aan te pakken als aansluitend daarop ook de assistent-verkoper. Vaak zijn die laatsten al dolblij met een beetje aandacht of een staal hier en daar om zich met volle overgave in te zetten voor de verkoop van die producten van die vertegenwoordiger die ook in hen wat tijd investeert.

770

**Mi. scoort prima op het criterium 'Bloeddorstigheid':**

Qua mentaliteit is Mi. zeer sales driven. Hij heeft enorm sterk de bloeddorstigheid om commerciële resultaten af te sluiten.

**Mi. scoort goed op het criterium 'Versatiliteit':**

Mi. weet op een tactische en tactvolle manier zijn doel te bereiken. Hij zal zelden de frontale confrontatie met de apotheker aangaan noch er zwaar mee in discussie gaan. Wel zal hij constant blijven overtuigen en argumenten aanreiken om zijn doel te bereiken.

780

**Mi. scoort prima op het criterium 'Proactief > Reactief':**

Qua persoonlijkheid meer facts dan feelings en eerder proactief dan reactief. Hij neemt zelf het voortouw, hij neemt zelf het initiatief. Hij is ook meer een doener dan een denker en misschien daarom ook meer een prater dan een luisteraar. Mi. is iemand die zeer plichtsbewust en consciëntieus handelt, hij zal gemaakte afspraken steeds nakomen. Hij weet ook nog heel goed welke afspraken gemaakt werden tijdens de voorgaande coaching- of trainingssessie en tracht dan ook in de mate van het mogelijke om er naar te handelen. Voor wie aan hem wil coaching geven, is het dan ook belangrijk dat men hem niet met de neus op de feiten drukt en op details blijft hameren. Om een boodschap goed ingepeperd te krijgen volstaat het bij Mi. om iets één keer te zeggen en hem er achteraf af en toe subtiel aan te laten herinneren.

790

**Mi. scoort prima op het criterium 'Selling-In':**

Zijn bestellingen zijn qua kwaliteit en kwantiteit goed. Kwaliteit want ze zijn gespreid samengesteld over het hele gamma. Kwantiteit omdat de aantallen voldoende hoog liggen en omdat Mi. telkens goed voorbereid met het juiste aantal in zijn hoofd binnen stapt en commercieel knokt om dat aantal ook verkocht te krijgen.

Wat het strikte commerciële gesprek betreft, met name kwalificeren, informeren en afsluiten, ligt ook bij Mi. - maar dat is een euvel bij iedere rep die al lang zijn sector bewerkt - het stellen van vragen (het

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

800 kwalificeren dus) op een laag pitje. Er wordt nog te weinig rondgekeken en te weinig gevraagd naar de andere producten waarmee de apotheker werkt. Er wordt te weinig gevraagd 'Waarom?' en op die manier hebben we dus weer te weinig informatie om onze strategie op te bouwen tegen het volgende bezoek. Zo blijven we altijd in hetzelfde rondje draaien: aantallen opdrijven door met condities te werken of door te zeggen dat het volgende bezoek pas over 5 maand zal zijn... enzovoort. De volgende fase (het informeren) zit goed. Mi. kent zijn product heel goed, speelt met het jargon en maakt op de apotheker een zeer ernstige en betrouwbare indruk. Het afsluiten is zelfs zeer goed. Bijvoorbeeld, een apotheker zegt dat hij aan de vooropgestelde 75 stuks om te kunnen genieten van de voorverkoopactie niet zou geraken. Mi. stelt toch voor om de producten één voor één te overlopen en noteert telkens alvast het aantal stuks dat de apotheker van die producten wel zou kunnen aankopen. Op het einde komt hij nog een paar stuks te kort om tot de 75 te komen en verhoogt in overleg met de apotheker hier en daar de aantallen van bepaalde producten om op het einde van het gesprek (wonder boven wonder) toch aan de vooropgestelde 75 stuks te komen.

810 Qua selling-in ligt zijn ordercijfer goed en naar mijn aanvoelen op het maximum van wat hij via pure verkooptechnieken zou kunnen bereiken.

#### **Mi. scoort prima op het criterium 'Time Management':**

820 Aantal bezoeken slechts drie. Ligt wat laag maar dit komt vooral door één apotheker die een afspraak wou om 10u00 en die dan niet is komen opdagen. We zijn nog twee of drie keer teruggeweest maar hij was er nog steeds niet. Mi. had daarop iets meer kunnen anticiperen door wat meer fiches mee te nemen van apothekers die in de buurt lagen maar over het algemeen zit hij qua time management goed. De tijdsduur van zijn gesprek is niet langer dan noodzakelijk. Hij besteedt in de juiste verhouding tijd aan social talk en aan het eigenlijke verkoopgesprek.

#### **Mi. scoort goed op het criterium 'Klantvriendelijkheid':**

830 Wat het aspect klantvriendelijkheid betreft heeft Mi. een goede relatie met zijn apothekers. Zo zien ze in hem ook een verstandige, betrouwbare partner wanneer het gaat om de topproducten binnen de OTC. Mi. schermt zich wel af. Hij zal praten, meepraten, wat sociaal 'doen' maar echt in hart en nieren sociaal 'zijn' zit er niet in. En dat voel je ook. Het is ook voor hem opletten geblazen om niet te gemakkelijk te vervallen in een verhaaltje dat acht keer per dag wordt afgerammeld en dat merk je bijvoorbeeld in zijn capaciteit om te luisteren. Hij zou in relatieopbouw, in klantgerichtheid hoger kunnen scoren als de apotheker ook zou merken dat er ook echt wordt geluisterd.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

R.

**R. scoort zwak op het criterium 'Potentieel':**

840 Qua groeipotentieel mogen we over R. nog steeds niet te hoogdravend gaan doen, maar het blijft een doelstelling om, zelfs een man als hij die al zoveel jaren in het vak meedraait en toch sterk wat in routine dreigt te vervallen, een meer uitgebalanceerde verhouding laten te vinden tussen argumentatie qua selling-in en selling-out en zelfs een zo geroutineerde verkoper als hij nog wat te choqueren met het aantal stuks van producten van de concurrentie dat dagelijks over de toonbank gaat, zelfs bij zijn allergrootste klanten. Om op die manier zijn commerciële honger wat aan te wakkeren naar nog meer verkoop.

**R. scoort prima op het criterium 'Doel > Middel':**

850 Wat de verhouding doel versus middelen betreft, beseft hij heel goed de reden van zijn bezoek, namelijk verkoopcijfer halen en op het vlak van commerciële bloeddorstigheid zien we een man voor ons die nog steeds wel geniet van de kick van een bestelling, maar over het algemeen meer de indruk geeft van sterk te relativiseren, een tikkeltje gelatenheid, zelfs wat cynisme, wat zich gedeeltelijk laat samenvatten in de franse termen 'laissez faire' en 'fin de carrière'.

**R. scoort goed op het criterium 'Management Control':**

860 Wat management control betreft zal R. nog steeds bij een apotheker die een product niet aankoopt, eerder meegaan dan tegenwerken ('*Toch bedankt!*') vanuit de visie op relatieopbouw op langere termijn en vanuit de ervaring dat je een apotheker best niet al te vaak tegen zijn schenen stamp. Dus waar hij wel zal discussiëren over aantallen, zal hij juist niet discussiëren over de vraag óf een bepaald product wel wordt aangekocht.

**R. scoort zwak op het criterium 'Selling-Out':**

870 Wat de verhouding selling-in en selling-out betreft zijn de selling-in resultaten goed. Er zijn aardige orders binnengehaald. Op selling-out vlak wordt daarentegen weinig inspanning gedaan. Er wordt niet gesproken over displays, uitstalling, tv-ondersteuning en zelfs structureel worden er weinig verkooptips aan de apotheker meegegeven die hem kunnen ondersteunen op het vlak van uitbreiding van de doelgroepen of uitbreiding van de indicaties.

**R. scoort goed op het criterium 'Facts > Feelings':**

Op persoonlijkheidsvlak scoren bij R. facts boven feelings hoewel het uiteraard een zeer gevoelige kerel blijft die nieuwsgierig is naar en gevoelig is voor feedback en die ook vooral zijn relatie met de apotheker niet op het spel wil zetten en zijn imago wil houden als klantgerichte vertegenwoordiger.

**R. scoort goed op het criterium 'Proactief > Reactief':**

880 Op het vlak van proactief of reactief hebben we vandaag zelfs R. op iets meer proactieve manier bezig gezien. Hij heeft op een commercieel aardig strategisch niveau de samenaankopen begeleid en de aantallen verdeeld over onmiddellijke levering en voorverkoop voor de winter. In het beperkte aantal bezoeken merk je een desalniettemin het gemis aan vuur en punch en drive.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

## **R. scoort goed op het criterium 'Selling-In':**

Over het commerciële trio: 1. Kwalificeren - 2. Informeren - 3. Afsluiten:

Afsluiten is goed. R. heeft de 'goesting' om een order binnen te halen en hij weet het ook op te drijven. Informeren: We horen hem graag spreken over studies, over cijfers, over percentages, marktaandelen in het buitenland. Dus zijn informatiefase is best wel overtuigend vooral wanneer een apotheker zich over een bepaald product neerbuigend uitlaat. Dan zal R. de eerste zijn om daar te gaan corrigeren. Wat het kwalificeren betreft (het loskrijgen van informatie), daar beperkt hij zich klassiek tot de vraag naar het aantal stuks wat nog in stock is en wordt er te weinig gepeild naar rotatie van andere producten om zodoende te komen tot een idee van het marktaandeel van de eigen producten bij die specifieke apotheek.

890

## **R. scoort goed op het criterium 'Klantvriendelijkheid':**

We hebben met R. vandaag een hele goeie coachingsessie gehad. Hij was schijnbaar in zijn betere doen want het contact met de apothekers verliep heel vlot. Het waren ook mensen die hij al heel lang kende en van wie je kunt zeggen dat daar een heel goede relatie mee opgebouwd is. Nu moet ook gezegd worden dat we vandaag apotheken hebben bezocht die samen aankopen, dus van nature loopt het daar al wat vlotter, heb je minder partijen die beslissen en die moeilijk doen en spreek je over veel hogere getallen dan individuele apotheken. Maar wat vandaag vooral opviel aan R. was zijn interactie met de klant, een goed humeur ondanks een zeer precaire situatie thuis en we zagen R. op een verassend subtiele manier aan het werk bij het opdrijven van de aantallen.

900

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

## G.

### G. scoort slecht op het criterium 'Potentieel':

910 Qua potentieel blijft het heel moeilijk om G. op redelijke termijn op een beduidend hoger niveau te brengen. Hij heeft een beperkt assimilatievermogen, wat blijkt wanneer je tracht om hem van bepaalde gewoonten af te brengen. Hij mist ook de verbale subtiliteit die tegenwoordig van een vertegenwoordiger in de OTC-branche (zeg maar: een manager van zijn accounts) vereist en verwacht wordt. De doelstellingen die met anderen voorop gesteld worden (zoals bijvoorbeeld selling-out gaan promoten, strategisch werken met aankopers en verkopers, marktaandeel vergroten door te ontdekken met welke producten de apotheker wel werkt en te trachten deze concurrenten weg te argumenteren), zijn doelstellingen die in het kader van de begeleiding van G. te hoog gegrepen zijn.

### G. scoort zwak op het criterium 'Management Control':

920 G. maakt het zichzelf moeilijk door zijn verkoopsgesprekken te belasten met administratie, de faxen die vooraf verstuurd worden, het moeten opvolgen daarvan, het voorbereidingsblad voorverkoop dat hij slecht gebruikt, mededelingen die moeten worden gedaan tijdens het verkoopsgesprek... Ook het afgeven van de salesmap wordt als een extra te behandelen item ervaren waardoor het gesprek nog meer belast wordt, waardoor hij structuur mist en waardoor hij uiteindelijk riskeert om in een monotoon gesprek te belanden waar, als de apotheker het wil, die zo de leiding overneemt. Dit zagen we bij de eerste apotheker. Een jongedame, zakelijk, to-the-point, goed voorbereid, had al haar cijfers bij zich en dan staat G. machteloos als hij begint met zijn te klassieke verkooppraatje en adjectieven als een 'goed' product en 'het heeft zeker zijn plaats' ... Dan lijken trouwens ook al de acties zoals 'lippen crème + jogging' zo goedkoop en voor een wetenschappelijke apotheker vaak laag bij de grond. Het zijn niet  
930 die acties op zich maar het is de manier waarop G. ermee werkt bij de apotheker die riskeert dat de klant een totaal verkeerde indruk krijgt van de firma.

### G. scoort slecht op het criterium 'Versatiliteit':

940 Op het vlak van versatiliteit zien we hoe G. bij een aantal apotheken die hij al heel lang en heel goed kent én die geen veeleisende mensen zijn én nog wat respect hebben voor een vertegenwoordiger, wel vrij goed scoort. Dankzij die relatie haalt hij ook bij hen zijn verkoopcijfer. Hij voelt daarentegen te weinig aan wat de specifieke noden zijn van ieder individu. Bijvoorbeeld bij die eerste jongedame (zakelijk, koel en to-the-point) blijft G. in zijn rol van de gezellige en sympathieke verkoper en zie je gewoon dat er geen enkele band of contact is tussen beiden. Het geheel kwam dan ook heel onnatuurlijk en kunstmatig over.

### G. scoort slecht op het criterium 'Goal Setting':

G. werkt heel slecht met het blad 'voorstel voorverkoop'. Hij heeft geen kaas gegeten van het voorstellen van commerciële doelstellingen en tracht zelfs de opgelegde doelstellingen zo breed mogelijk te interpreteren.

### 950 G. scoort zwak op het criterium 'Proactief > Reactief':

Qua persoonlijkheid situeren we G. als meer reactief dan proactief en meer feelings dan facts. Hij was vandaag wat nerveuzer dan de eerste keer. Waarschijnlijk ook omdat we hem al na het eerste apothekbezoek zonder handschoenen hebben aangepakt.



# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

## **G. scoort zwak op het criterium 'Selling-In':**

960 Vier bezoeken gedaan, vier bestellingen opgehaald waarvan drie met een zeer redelijk verkoopprijs. Op commercieel vlak (met andere woorden: kwalificeren, informeren en afsluiten) missen we de kwalificatiefase. Een apotheker die de shampoo niet wil en die zegt 'dat er al zoveel op de markt zijn', daaraan wordt niet gevraagd waarmee hij dan liever werkt en waar die keuze van af hangt. Op informatievlak ontbreekt eigenlijk iedere informatie over het product. De drie hoofdpunten van het product, de drie voornaamste indicaties, de drie opvallende pluspunten..., de vergelijking met de concurrentie, de prijssetting die op dagelijkse basis berekend goedkoper uitvalt dan die van de concurrent... daar wordt met geen enkele apotheker over geen enkel product ooit gesproken. Afsluiten is aanvaardbaar in die zin dat G. zich niet bij de eerste neen van de klant uit het lood laat slaan en wel probeert en terugkomt met een ander voorstel.

## **G. scoort slecht op het criterium 'Productkennis':**

970 Er blijft nog steeds een lacune op het vlak van productkennis. Deze onzekerheid leidt tot uitstel, halve afspraken en hele ontgoochelingen.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

## Appendix II: Bijlagen

980

### Criteria Importance Weights

DecideRight - [Criteria Importance Weights:1]

File Edit View Format Scenarios Window Help

Table Weights Ratings Report Graph Advisor

hoog	medium	laag
Potentieel		
Business Acumen	Facts > Feelings	
Doel > Middel	Proactief > Reactief	
Management Control	Selling-In	
Selling-Out	Productkennis	
Bloeddorstigheid		
Versatiliteit	Time Management	
Goal Setting	Klantvriendelijkheid	

Optional Explanation of: Potentieel

Vooruitzichten met deze medewerker.  
Mogelijke groei.  
Criteria: leervermogen, rationaliteit, middel > doel, bloeddorstigheid, contactvaardigheid, open-mindedness.

Recalc On. Scale Range: 0,00 / 10,00. Table: SWOT Analysis