

## Verhuizing Sales Leadership naar Erasmus University

# “De individuele instelling en moed past in Rotterdam”

Het opleidingsprogramma Sales Leadership (SLP) verhuist van Nyenrode Business University naar de Rotterdam School of Management (RSM), onderdeel van de Erasmus University. Volgens *Faust Mertens*, geestelijk vader en programmamanager van het opleidingsprogramma/kennisinstituut, past de nieuwe partner beter bij de internationale ambities van SLP en sluit het programma naadloos aan op de andere Open Programmes van RSM. *Klaas Wassens*, executive director education Open Programmes van RSM, verwacht dat de nieuwe partner een belangrijke rol gaat spelen in de emancipatie van het salesvak.

door Jaap van Sandijk

Sales is cruciaal. Zonder sales kan een bedrijf immers niet bestaan. Dus waarom vormt sales dan niet het middelpunt van de bedrijfsstrategie, vraagt Faust Mertens zich hardop af tijdens het gesprek op de werkkamer van Klaas Wassens. Om vervolgens die vraag maar ook meteen zelf te beantwoorden: “Sales is vaak zelf niet transparant. Het management spreekt nauwelijks met sales en als dat gebeurt, gaat het over de resultaten en de targets. Het gaat vrijwel nooit over de weg naar die resultaten en targets. En omdat sales in de operationele hoek zit, draagt het vaak onvoldoende bij aan de discussie in het bedrijf hoe groei verwezenlijkt kan worden. Daarom is leiderschap in sales zo belangrijk. Met leiderschap kan sales zich veel prominenter in de organisatie manifesteren.”

## Hoger plan

Sales Leadership is ook de naam van de opleiding en het kennisinstituut dat Mertens ruim zes jaar geleden oprichtte. In 2002 stond hij op de stoep bij Ed Peelen, hoogleraar marketing van Nyenrode Business University. “Hij zag heel goed in dat sales op een hoger plan getild moest worden”, zegt Mertens. “Sales was nauwelijks in ontwikkeling, terwijl inkoop zich in hoog tempo succesvol professionaliseerde. Dat succes is verklaarbaar om-

dat de acties van inkoop op het gebied van inkoopkosten een direct en zichtbaar effect hebben op de aandeelhouderswaarde en het bedrijf. Wat inkoop weet te besparen heb je als bedrijf direct in de pocket. Niettemin zou je toch ook van de counterpart van inkoop – sales dus – verwachten dat deze zich ook zou ontwikkelen. Niet dus.”

Het idee om de kwaliteit van sales te verbeteren in de vorm van een opleidingsprogramma annex kennisinstituut viel in goede aarde bij Nyenrode, dat vervolgens zes seizoenen lang het programma Sales Leadership aanbood.

Succesfactoren: een overzichtelijk programma qua tijdsinvestering, een mooie mix van theorie en praktijk, een opleiding die gericht is op persoonlijke ontwikkeling én studenten houden er een waardevol netwerk aan over. De bloeiende alumnivereniging vormt het bewijs van dat laatste. “De opleiding spreekt deelnemers aan op hun eigen ondernemerschap en op de wens om zichzelf te ontwikkelen”, licht Mertens toe. “En dat allemaal gericht op een praktische kernvraag uit het eigen bedrijf, die de leidraad vormt voor de scriptie. Zo betrek je het bedrijf van de deel- <

## Blijvend ontwikkelen

De wereld verandert en bedrijven en hun werknemers veranderen mee. Leren doe je je hele leven en daarom hebben het fenomeen Life Long Learning en ook de Open Programmes van de RSM een enorme vlucht genomen. “Mensen beseffen steeds meer dat je je moet blijven ontwikkelen”, zegt Klaas Wassens, executive director education Open Programmes van RSM. De portefeuille bevat nu bijna vijftien open programma's en blijft groeien. Het Sales Leadership programma (SLP) is een van de nieuwste aanwinsten. Hoewel het unieke karakter van de opleiding na vertrek bij Nyenrode Business University niet wordt aangetast, is er op voorhand al wel één groot verschil te melden. Onder de nieuwe vlag van RSM is het geen certificaat, maar een diplomaprogramma. “Het is een Open Programme waaraan niet iedereen kan meedoen en waarin de individuele beoordeling van groot belang is”, motiveert Wassens die wijziging. Aan Nyenrode Business University zijn zes lichten van SLP gerealiseerd die honderd afgestudeerden opleverden.





Faust Mertens (By Objectives) en Klaas Wassens (RSM): "SLP slaat zijn vleugels uit. En dat mag ook, na zes jaar."

nemer bij de opleiding en ontstaat discussie met het management. Je creëert draagvlak voor de implementatie van de oplossing in je scriptie. Kortom, the medium is the message."

### Mix

Na de eerste zes seizoenen op Nyenrode Business University staat er per maart 2011 een belangrijke verandering op het programma. De opleiding heeft Nyenrode verlaten en onderdak gevonden bij RSM. Over de beweegredenen zegt Mertens: "Het vakgebied sales ontwikkelt zich inmiddels enorm en daarom moet je in een omgeving zijn waar veel onderzoek wordt gedaan en waar veel opleidingsprogramma's zijn die raakvlakken hebben met SLP. Daarnaast merkten we dat we als gevolg van de globalisering steeds internationaler worden. Daarom zochten we aansluiting bij een business school die internationaal gericht is."

Wassens is blij met de aanwinst op het gebied van open programmes: "Wat ik mooi vind aan SLP is dat het een mix is van theoretische concepten en persoonlijke effectiviteit. Het sluit daarom mooi aan bij onze andere program-

ma's die ook als kernvragen hebben: wat is je uitdaging, wat is daar ingewikkeld aan en hoe ga je je ideeën implementeren?"

Opleidingen op het niveau van SLP worden steeds belangrijker, zegt Mertens. "Door de globalisering en de komst van internet – dat de markt veel transparanter heeft gemaakt – is de discussie over 'wie maakt het verschil in sales?' veel pregnanter geworden. Je moet het verschil weten te maken in een woud van aanbieders die allemaal dezelfde kwaliteit lijken te hebben. Bij key account management zie je steeds meer de 80-20-regel in beeld komen: 80% van de business komt van 20% van de klanten. Het belang van het zeker stellen van hele grote deals is veel belangrijker geworden. Elementen als strategie en klantwaarde moet je in euro's op tafel kunnen leggen. En sales moet goed leren omgaan met langere salescycli. Het komt steeds vaker voor dat het drie tot vijf jaar duurt voordat je een order binnen hebt."

### Economisch klimaat

Ook het huidige economische klimaat is een belangrijk argument om op zoek te gaan naar

verdieping in het salesvak. Het is wat dat betreft frappant te noemen dat zowel de start als het nieuwe SLP-hoofdstuk in Rotterdam onder bijna vergelijkbare economische omstandigheden plaatsvindt. Mertens: "Als de gebraden hanen vanzelf in je bek vliegen verandert er niet veel in de business. Alles verloopt immers naar tevredenheid. Maar bij de start in 2002 was de internetbubbel net gebarsten en ook nu weer zit het economisch tegen. Je merkt dan dat veel salesprofessionals zich op zo'n moment afvragen: wat ben ik eigenlijk aan het doen?"

En dus is het tijd om de blik te verruimen en verder te kijken dan sales. "Sales heeft veel te maken met procesmanagement. Het staat middenin de bedrijfsketen van gebeurtenissen. En omdat de klant niet van sales alleen is, maar van het hele bedrijf, moet sales die hele eigen bedrijfsketen ook snappen. Zo wordt men zich er ook van bewust dat sales geen resultaat is, maar onderdeel is van een proces dat tot dat resultaat leidt. En dat het gaat om het bieden van oplossingen aan de klant in plaats van het op jaar- of kwartaalbasis scoren van resultaten."



### Sales krijgt andere taken

Naast dit alles moet sales zich ook realiseren dat de klant veel mondiger is geworden, zegt Wassens. "Er komt een nieuwe generatie die anders koopt. Die niet naar de verkoper luistert, maar naar anderen met dezelfde koopvraag en die reviews centraal stelt. Dat heeft grote consequenties voor het verkoopvak – ook op het gebied van b2b sales en complex sales. Verkoop krijgt andere taken en wordt anders benaderd door inkoop. Het moet bijvoorbeeld heel goed weten wat het strategisch belang is van het product dat het verkoopt." Spannende ontwikkelingen dus die schreeuwen om emancipatie van het vak sales. "Daar willen wij, als merk RSM, heel graag aan meewerken", stelt Wassens. "SLP past goed in onze portefeuille van open programma's. Onze vakgroep marketing is groot en is altijd op het bedrijfsleven gericht geweest. Door SLP en ook onderwerpen als key account management en online marketing daarbij te betrekken, wordt de waarde daarvan groter. Het geeft onze docenten bijvoorbeeld de gelegenheid om zich vanuit verschillende invalshoeken op dit onderwerp te richten. Waarbij ik overigens wel wil benadrukken dat we respectvol met het programma om zullen gaan en de uniciteit ervan niet zullen aantasten. Want juist als we dat unieke van het programma blijven benadrukken, heeft het een mooie toekomst."

### Leerfilosofie

Over dat unieke zegt Wassens: "Veel programma's gaan over techniek of over effectiviteit. Maar SLP is juist een combinatie van beide. Persoonlijk vind ik de leerfilosofie – gebaseerd op je eigen individuele instelling en moed – erg mooi. En ook passend in de Rotterdamse leerfilosofie."

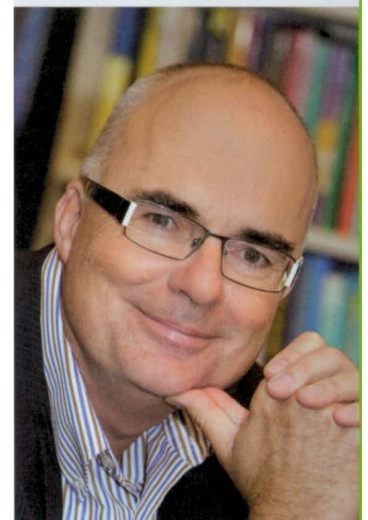
Maar wie voelen zich daardoor aangesproken? Met andere woorden, wat is eigenlijk het profiel van de SLP-student? "Het zijn carrièremakers", karakteriseert Mertens. "In het algemeen komen er ambitieuze salesmanagers, commercieel managers, key account managers en ook directeuren op af. Dat herken je ook aan de actieve alumnivereniging. Aan de hand daarvan kun je volgen hoe oud-studenten zich sinds de opleiding ontwikkelen. Sinds afgelopen juli hebben we een oud-student die inmiddels deel uitmaakt van een raad van bestuur. Dat geeft wel iets aan."

Overigens dringt niet iedereen door tot de opleiding, want de screening is pittig. Mertens: "Je moet een missie hebben en een passie voor sales. Daarom moeten kandidaten

### Over Klaas Wassens en Faust Mertens

Faust Mertens is bedrijfskundige die studeerde aan zowel de Nyenrode Business University als aan de Erasmus Universiteit. Hij werkte bij Kluyver Educatieve Uitgeverijen en vervolgens bij Friesland Campina. Daar was hij actief op de afdeling Concernstrategie – in de tijd van fusies in de Nederlandse zuivel – en later als commercieel en algemeen manager Foodservice Nederland. In de laatstgenoemde functie ontstond zijn liefde en respect voor het salesvak. Vervolgens ging Mertens aan de slag als partner bij trainingsbureau Mercury International. Na vijf jaar richtte hij, met enkele andere voormalige consultants van Mercury International, trainings- en adviesbureau By Objectives op. Dit bureau vormde de inspiratiebron voor de oprichting van het opleidings/kennisinstituut Sales Leadership. Omdat Mertens ontdekte dat sales op universitair niveau zo weinig aan bod kwam, nam hij het initiatief tot een opleidingsprogramma dat hij in 2002 wist onder te brengen bij de Nyenrode Business University. Met ingang van maart 2011 wordt het programma aangeboden door de Rotterdam School of Management (RSM).

Klaas Wassens studeerde Industriële Vormgeving en specialiseerde zich in de managementkant hiervan. Zijn eerste baan was die van secretaris van de Vereniging Strategische Beleidsvorming. Later ontplooidde hij zijn ondernemerschap in een eigen bedrijf dat video's verkocht. Wassens is sinds 2007 executive director education Open Programmes van de Rotterdam School of Management (RSM).



in een functie zitten in b2b sales waar sales leadership aan bod komt. Is dat niet zo, dan kun je niet zo veel met dit programma. Heb je bijvoorbeeld een functie waarin je twintig winkels aanstuurt, dan heb je weinig aan SLP en zeggen we dus nee." Wassens vult aan: "Het is ook meer dan een screening. Zo'n eerste gesprek is het begin van een reis. Je bouwt samen een relatie op en daarom wil je weten of er een klik is."

Een klik die er sowieso is tussen SLP en de

nieuwe partner RSM. Mertens en Wassens zijn enthousiast over hun samenwerking. "SLP slaat zijn vleugels uit", zegt Mertens opgetogen. "En dat mag ook, na zes jaar." <

Jaap van Sandijk is freelance journalist en vaste medewerker van Sales Management.

### In het kort

Het opleidingsprogramma Sales Leadership (SLP) verhuist naar de Rotterdam School of Management. Er is gekozen voor RSM omdat hier veel onderzoek wordt gedaan en er veel opleidingsprogramma's zijn die raakvlakken hebben met SLP. SLP is een mix is van theoretische concepten en persoonlijke effectiviteit. Het sluit daarom mooi aan bij de andere programma's van RSM die ook als kernvragen hebben: wat is je uitdaging, wat is daar ingewikkeld aan en hoe ga je je ideeën implementeren?