

Caparis vergroot commerciële slagkracht in crisistijd

# ‘We halen steeds nieuw werk binnen’

Crisis? Recessie? Prachtig. Tijd om de boel eens flink op te schudden. Salescoach Geert-Auke Westra heeft er een pakkende kreet voor bedacht: crisis is kans. Caparis rook kansen en ging met succes aan de slag. Tekst: Jan van Helsdingen

Caparis is midden in een diepe economische crisis bezig met een ingrijpende kanteling naar een nieuwe organisatie. Bij het SW-bedrijf, ontstaan uit een fusie, werken 2500 mensen en 300 trajectinstromers op drie hoofdlocaties: Drachten, Heerenveen en Leeuwarden. Wilko de Vreeze, sinds 2007 algemeen directeur: ‘We hebben zo’n veertig werksoorten. Van die differentiatie hebben we in deze tijd erg veel plezier.’

De reorganisatie richt zich op de kanteling naar een professionele, functioneel georiënteerde organisatie die Caparis breed denkt. De locatiedirecteuren verdwijnen. Voor hen in de plaats komen functioneel verantwoordelijke directeuren. Er komt een aparte directeur die verantwoordelijk is voor het plaatsen van mensen. Hij zal de contacten met gemeenten onderhouden. ‘Wij worden een mensontwikkelbedrijf dat werksoorten zoekt bij de competenties van de medewerkers, en niet omgekeerd.’ De economische crisis zette de zaak op

scherp. Om zich te onderscheiden wilde De Vreeze de commerciële slagkracht van Caparis vergroten. Precies op het goede moment diende Geert-Auke Westra zich aan, partner van het adviesbureau MetaSales in Assen. ‘Wij zorgen ervoor dat bedrijven grip op hun verkoop krijgen. Als ze dat op onze manier doen – enerzijds aan de slag gaan met cultuurveranderingen en anderzijds het proces borgen – dan kunnen ze minimaal 15 procent meer rendement uit verkoop halen.’

Kern van de boodschap van MetaSales: ‘Vraag mensen in je bedrijf wat ze in het contact met de markt leuk vinden en geef ze de kans om dat te doen. Het commerciële gevoel in een SW-bedrijf is veel groter dan wordt gedacht; mensen kunnen veel meer.’

Het advies van de salescoach is om marketing en verkoop te integreren en er één sales- en marketingmanager boven te zetten. ‘Dat voorkomt dat beide afdelingen elkaar bewust of onbewust in de wielen

## Hoe maak je van de crisis een kans?

- Wees onderscheidend.
- Vraag aan medewerkers wat ze willen.
- Zoek werksoorten die passen bij de competenties van medewerkers.
- Doe verkoop er niet even bij, ook de begeleiding niet. Als je dat niet in huis hebt, laat dan een buitenstaander de boel op gang brengen.
- Besef dat verkoop een volledige dagtaak is.
- Voeg marketing en verkoop samen onder één manager.

rijden. Daar is nu geen tijd voor, er moeten orders worden gescoord. Een SW-bedrijf dat zich wil onderscheiden, moet beseffen dat verkoop er niet even bij kan worden gedaan; het is een volledige baan.'

### Bescheiden

Westra kwam blanco in de SW-wereld terecht. Verschillen SW-bedrijven van andere bedrijven? 'Wat me is opgevallen, is dat SW-bedrijven zo ontzettend bescheiden zijn en zich al bij voorbaat kansloos achten vergeleken met bedrijven die hetzelfde bieden als zij. Als je ziet wat ze – neem Caparis – hier allemaal kunnen, welke productiecapaciteit ze hebben en hoe enthousiast deze mensen zijn: dat is geweldig. SW-bedrijven hebben een economische en een sociale kant. Wij zijn van mening dat de economische kant prevaleert. We moeten eerst geld verdienen met elkaar. Als we dat doen, kunnen we vervolgens investeren in de ontwikkeling van onze mensen.' De nieuwe aanpak is bedrijfsbreed opgepakt. Hoe? Geert-Auke Westra doet verslag: 'Op een ochtend hebben we iedereen die contact met klanten heeft bij elkaar gebracht. We begonnen met vijftig mensen. Toen hebben we ons verhaal gehouden: dit willen we en we denken het zus en zo te doen. We hebben intakegesprekken gevoerd om te kijken wie het verkopen in zich heeft en wie niet. We hebben de groep van nu dertig medewerkers vervolgens onderverdeeld. Je hebt mensen die het leuk vinden én het lef hebben om koude acquisitie te doen: letterlijk aanbellen bij bedrijven en vragen of ze klant willen worden. Je hebt mensen die liever bestaande klanten benaderen. En je hebt een groep die graag de verkopers ondersteunt. Daarom hebben we een driedeling gemaakt in frontoffice, de eropuittrekkers, backoffice, de helpers op kantoor, en midoffice, degenen die bestaande klanten blijven volgen en proberen extra diensten te verkopen.'

### Competentietest

Prioriteit had de samenstelling van de frontoffice. Westra: 'Het is immers crisis. Ons motto is "crisis is kans". Met de potentiële verkopers zijn we vervolgens de diep-



Illustratie: Stockxpert

### Is de crisis ook voor u een kans?

Bent u ook de crisis met succes te lijf gegaan? Vertel uw verhaal, wij schrijven het op. Mail uw idee, aanpak, innovatie en succes naar de redactie van *SW-Journaal*: [sw-journaal@y-publicaties.nl](mailto:sw-journaal@y-publicaties.nl).

te in gedoken. We hebben mensen geïnterviewd en een competentietest laten doen, zichzelf laten beoordelen op basis van een aantal vragen. Dat laat ontzettend goed zien wat mensen kunnen. Je kunt pas jezelf verkopen als je weet wie je zelf bent. Of je het leuk vindt of niet: je verkoopt eerst jezelf, dan verkoop je – in dit geval – Caparis en dan pas een product of dienst. We hebben mensen ook elkaar laten beoordelen, op een leuke manier. Dan weet je waar de plussen en minnen zitten, waar ze zichzelf kunnen verbeteren of collega's moeten opzoeken. Vervolgens moest

iedereen voor zichzelf een persoonlijk prestatieplan schrijven en zichzelf doelen stellen. De mensen in het traject zijn heel fanatiek en vormen een hechte groep. De gemiddelde leeftijd is rond de 35.' MetaSales begeleidt de Caparis-medewerkers nog individueel. 'Af en toe brengen we ze samen in workshops om te praten over verkoopthema's, zoals *cross selling*. Verkopen is niet je voet tussen de deur zetten, maar goed luisteren en je inleven in de klant.'

### Ideeënbus

Cruciaal in een organisatie is communicatie, aldus Westra. 'Verkopers moeten verkopen. Daarvoor is verkoopondersteunende software (MetaScope) ingevoerd, waarin ze al hun contacten, afspraken en gegevens kunnen opslaan. De commerciële manager kan met één druk op de knop zien of zijn team op schema ligt.' Concrete resultaten? Wilko de Vreeze: 'Wat we zien is dat we bestaande relaties vasthouden en dat onze mensen voortdurend nieuw werk binnenhalen. We scoren één op tien met koude acquisitie. Dat is heel goed.' Het enthousiasme van de groep groeit en breidt zich uit. De directeur: 'Zo ging laatst iemand naar het installatiebedrijf in zijn dorp met de mededeling dat wij best voor ze willen werken. Een ander zag dat zijn gemeente een bedrijf inhuurde om de hondenbelasting te innen. Dat kunnen wij toch ook, zei hij. We hebben nog niet eerder zo veel commerciële voorstellen in onze ideeënbus gekregen als de laatste tijd. Compleet met productietekeningen. De mensen op hun kracht zetten, dat is waar het om gaat. Er zit veel méér in mensen. De crisis heeft de drive in onze mensen aangewakkerd. MetaSales heeft geholpen die te kanaliseren.' ■

### Cross selling

Voorbeeld van een verkoper die lering heeft getrokken uit de les *cross selling*: Sierk Visser, medewerker bedrijfsbureau bij Caparis Woon- en Groenservice, voegt aan de zakelijke e-mails toe: 'Caparis verzorgt ook postbezorging! Tot 20 procent goedkoper!'