

## **Tien lessen voor startende salesmanagers**

Na jarenlang te hebben gewerkt als succesvol salespersoon heb je de kans om een carrièremove te maken, met beide handen aangegrepen. Je bent altijd een bovengemiddeld productieve en hoogst winstgevende salesprofessional geweest en je wilde een stap hoger. Gefeliciteerd, je bent salesmanager van een commercieel team geworden. Maar wat nu? Je leven staat op zijn kop. Er komt een hoop extra stress op je af. Je kunt niet meer lekker autonoom werken (het team rekt op jou), je mag niet meer zelf verkopen (je moet je salesmensen laten verkopen) en je moet ineens een groot aantal mensen gaan managen (jezelf managen was al moeilijk genoeg). Dat staat nog los van de absurde hoeveelheden extra papierwerk, meetings, plannenmakerij en ongevraagde overlegjes die je agenda gaan gijzelen.

Natuurlijk is iedere overstap naar een andere functie een uitdaging, maar vanuit de luwte van het verkoperschap naar salesmanagement is er dat een, die je wereld op zijn kop zet. Om je een zachte landing te geven, heb ik tien lessen voor startende salesmanagers op een rijtje gezet. Deze heb ik zelf door schade en schande geleerd of overgenomen van talentvolle salesmanagers die ik ben tegengekomen. Ze komen in mijn coaching van salesmanagers iedere keer weer terug.

### **Les 1: Weet wat ze van je verwachten**

Wat is je rol als salesmanager precies? Bij de ene organisatie ben je een meewerkend voorman en geef je af en toe een tip aan een paar collega's. Bij de andere organisatie stuur je een groot salesteam aan en ben je de eindverantwoordelijke voor het totale commerciële resultaat. In beide gevallen word je salesmanager genoemd. Als je solliciteert of wordt gevraagd als salesmanager zal je eerst stevig moet doorvragen wat ze van je willen en hoe je rol eruitziet. Welke resultaten worden er van je verwacht, hoe worden deze gemeten, hoe SMART zijn ze en hoe en aan wie moet je rapporteren? Welke resources staan ter beschikking en staan deze ook in verhouding tot de resultaten die je moet leveren? Waarop heb je zelf invloed, kun je je eigen processen inrichten of veranderen en mag je zelf nieuwe mensen aannemen of ontslaan? Hoe is op dit moment het verkoopresultaat, waarom wordt de huidige salesmanager vervangen en welke lijken liggen er nog in de kast waarvan je moet weten? Iedere organisatie heeft een andere kijk op de rol van salesmanager. Zorg dat je op diezelfde lijn komt.

### **Les 2: Focus op de belangrijke zaken**

De individuele leden van je salesteam zijn de belangrijkste prioriteit in je leven als salesmanager. Jij bent de leider van de groep, de commerciële eindbaas. Jouw target is de gecombineerde target van alle teamleden die je aanstuurt. De enige manier om jouw target te halen is te zorgen dat zij hun target halen. Vanuit de rest van je organisatie zul je met onmogelijke eisen te maken krijgen: zij willen van jou meer informatie, snellere resultaten en uitgebreidere rapportages. Je wordt geacht vaker te vergaderen, in meer commissies plaats te nemen en op van alles je input te geven. Het lijkt allemaal alsof deze randzaken de belangrijkste taken van je nieuwe baan zijn. Het tegendeel is waar. Het enige echt belangrijke aspect van je baan is je salesteam. Hoe meer aandacht je besteedt aan het succesvoller maken van je team, hoe succesvoller jezelf zult zijn. Laat de randzaken de randzaken blijven.

### **Les 3: Stop met verkopen**

Er is niets verleidelijker dan een klein plukje grote klanten in je eigen portefeuille te houden. Je was immers zelf een 'sales topdog', dus wie is beter dan jij om de moneymakers persoonlijk te blijven bedienen. Helaas. De functies van verkoper en chef verkoop zijn niet te combineren. De simpelste reden is dat je er geen tijd voor hebt. Al je taken als salesmanager vragen al 120% van je tijd en daarnaast een paar grote klanten bedienen werkt niet: dan lijden of je klanten of je eigen salesteam eronder. Een andere veelgemaakte fout is om een salesgesprek van je verkoper over te nemen. Je bent een dag op pad met een van je verkopers en tijdens een gesprek met een veelbelovende prospect gaat hij lekker in de fout. Bijt op dat moment je onderlip er maar af en neem in geen geval het gesprek over. Als je gesprekspartner merkt dat er met jou betere of andere afspraken te maken zijn kan je verkoper deze prospect wel op zijn buik schrijven. Vanaf dat moment ben jij gepromoveerd van coach van je verkoper tot nieuwe contactpersoon van deze prospect. En je verkoper heeft niets geleerd en zal nog voorzichtiger zijn in een volgend gesprek waar jij aanschuift. Coachingtips geef je niet tijdens maar voor of na een gesprek.

### **Les 4: Manage je tijd op een andere manier**

De beste verkopers zijn egoïstisch met hun tijd. Ze bewaken hun eigen agenda en persoonlijke doelen en zorgen dat zij zo min mogelijk gestoord worden door externe zaken. Ze zijn veel te druk met klanten bezig om daar waarde te leveren, deals te sluiten en referrals te verzamelen. Ze laten hun administratie en die lange salesvergaderingen het liefst links liggen en zeker als er een veelbelovende opportunity voorbijkomt.

Daarom is de overstap naar salesmanagement vaak zo frustrerend. Je bent je eigen tijd kwijt want je deur staat de hele dag open. Ieder uur probeer je te investeren om je mensen te helpen hun doelen te behalen. Natuurlijk probeer je netjes te werken in het juiste timemanagement kwadrant. Volgens het Eisenhower-principe gooi je alle 'niet belangrijke, niet urgente' zaken meteen in de prullenbak en delegeer je alle 'urgente, niet belangrijke' zaken. De uitdaging is om zoveel mogelijk te werken in het kwadrant 'belangrijk, niet urgent', zodat je niet de hele dag brandjes aan het blussen bent maar bij de eerste rooksignalen al actie onderneemt. Een open deur voor je salesteam en korte communicatielijnen met je mensen zijn hierbij een voorwaarde.

### **Les 5: Zorg voor goede teamleden**

In een ideale wereld kun je alle leden van je salesteam zelf recruten, aannemen en ontwikkelen. In de praktijk erf je vaak een bestaand team met leden van wisselend niveau: jong, oud, ervaren, broekies, hyper gemotiveerd, uitgeblust, talentvol en middenmoters. Kijk kritisch naar je salesproces en ontwikkel criteria naar jouw idee wat een uitstekende (A), middelmatige (B) en onderpresterende (C) verkoper maakt. Verdeel je teamleden over deze 3 categorieën op basis van je gestelde criteria. Manage en coach de drie soorten verkopers op een verschillende manier. Stel lange termijndoelen voor je A's, geef ze een uitstekende beloning en zorg dat ze verder kunnen groeien binnen je organisatie. Investeer veel training en begeleiding in je B's zodat ze kunnen uitgroeien tot A's en de positie van je huidige A's kunnen overnemen als die in de toekomst een andere carrière maken (wat ze altijd doen). Zet hele korte termijndoelen uit voor je C's en vier alle kleine succesjes zodat ze weer op het winnende pad komen. Als dit niet lukt is het tijd afscheid van hen te nemen. Zorg dus altijd, voordat je een functie binnen het salesmanagement aanneemt, dat jij mag beslissen of er teamleden moeten worden vervangen. Als je weet wat er lek is maar je kunt het gat niet dichten, schiet het niet veel op.

### **Les 6: Ontwikkel een duidelijk proces**

"Beschrijf tot in detail jullie salesproces" is de eerste vraag die ik stel als ik een intakegesprek voer met een salesmanager, die op zoek is naar coaching. Het hangt natuurlijk af van de complexiteit van je producten of diensten maar ieder salesproces bestaat uit een aantal logische stappen. Wat zijn onze primaire doelgroepen? Wie zijn onze ideale klanten? Wat zijn onze proposities, welke beloften kunnen we onze klanten maken en welke waarde voegen we toe? Waar komen onze leads vandaan, wie zijn verantwoordelijk voor de business development en welke kanalen gebruiken we om leads te vinden en op te volgen?

Hoe is de samenwerking en informatie-uitwisseling met andere afdelingen (marketing, R&D, IT, HRM, productie, finance, juridisch)? Welke lijn of verkoopstrategie volgen onze verkopers in primaire gesprekken met prospects, met welke informatie moeten ze thuiskomen, hoe leggen we die vast, wanneer maken we een voorstel, wie doet dat en hoe volgen we deze op? Hoe closen we een eerste deal, hoe zorgen we voor een 1-time-perfect opvolging, wie en hoe geeft de after service en hoe is het accountmanagement ingericht. En dit is slechts een aantal vragen die je jezelf als verse salesmanager kunt stellen. En daarbij komt een tweede belangrijk punt: hoe kun je meetpunten in alle belangrijke processtappen inbouwen zodat je de juiste data ter beschikking hebt om te kunnen bijsturen.

### **Les 7: Stuur op activiteiten, niet op resultaten**

Het heeft als voetbaltrainer geen zin heeft om tegen je team te zeggen "scoor meer doelpunten" want die doelpunten zijn het gevolg van verbeteringen van de activiteiten van de spelers (bal sneller rond laten gaan, meer over links, compacter spelen). De les is simpel: je kunt resultaten niet sturen, je kunt alleen activiteiten managen. Je kunt alle stappen van je salesprocessen onderverdelen in activiteiten van je salesteam. Hierbij kun je op een optimale wijze vastleggen hoe iedere activiteit moet worden uitgevoerd. Je kunt daarna de meetlat leggen tussen optimaal en de praktijk van ieder individueel teamlid. Uit deze analyse volgen vanzelf de punten waarop je kunt coachen en waar je dus wel invloed op hebt. Geen opmerkingen maken in de trant van "Je moet meer omzet maken, want je loopt achter op je target" of "Je moet betere afspraken maken, want die acquisitiesprekken gaan nergens over". Maar wel: "Welke cross-selling vragen stel je nu tijdens een gesprek met je grote klanten?" of "Hoe kwalificeer je een prospect, zodat je van tevoren kunt inschatten of een afspraak zinvol is?". Als je alle teamleden helpt om hun activiteiten te verbeteren, volgen de resultaten vanzelf.

### **Les 8: Verzamel de goede cijfers en leer ze lezen**

Rapporteren en een analyse van cijfers is niet je eerste prioriteit (dat is je salesteam) maar wel extreem belangrijk voor de rest van je organisatie. Ze verwachten dat je precies weet waar je staat (analyse van je primaire cijfers), welke opdrachten binnenkort gaan vallen (pipeline management) en wat je voorspelling voor de toekomst is (forecasting). Zorg dus dat je je spreadsheetvaardigheden verbetert, cijfers leert lezen en interpreteren en je basiskennis van accounting vergroot. Zonder goede salesmanagement-rapportages kunnen de andere afdelingen binnen je organisatie niet optimaal hun eigen processen bijsturen.

Als je je salesprocessen goed hebt ingericht is het verzamelen van relevante cijfers een stuk eenvoudiger. De leden van je verkoopteam hebben een hekel aan administratie, dus maak het ze makkelijk in hun rapportages. Alle cijfers die je automatisch kunt verzamelen moet je automatiseren. Verder is het belangrijk om een goed onderscheid te maken tussen pipeline management en forecasting. Als je praat over de waarschijnlijkheid en timing van nieuwe opdrachten praat je over forecasting (dit heeft geen impact op de resultaten). Als je praat over hoe je de kansen van lopende deals binnenhalen kunt vergroten praat je over pipeline management (dit heeft juist wel direct impact op de resultaten).

### **Les 9: Ontwikkel leiderschapskwaliteiten**

Aan een goede manager zullen ze op tijd rapporteren, maar voor een echte salesleider gaan ze door het vuur. Salesmanagement vraagt leiderschap. En leiderschap tonen vraagt veel van een startende salesmanager. Laten we vier basics van leiderschap doornemen. Een leider geeft het goede voorbeeld in alles. Je kunt niet verwachten dat je mensen op tijd zijn, als je dat zelf niet bent. Vlieg zelf geen businessclass als je mensen coach moeten vliegen. Verwacht geen open cultuur, als je roddelt over je teamleden tegenover je andere managementteamleden. Ten tweede is het zaak een lange termijnvisie neer te leggen. Je mensen motiveren met het behalen van hun maandelijkse target werkt zelden stimulerend. Een visie is dan ook niet een financieel doel neerleggen (we gaan voor de 100 miljoen over 5 jaar). Je wilt ze onderdeel laten uitmaken van iets groters dat werkelijk betekenis geeft aan hun werk. Als derde maakt een leider echt contact met zijn mensen en zal hij altijd kijken naar het individu als uitgangspunt. Dat betekent echt luisteren, integer en respectvol optreden en een sfeer creëren van continu leren en verbeteren. Als laatste zal een leider credits geven waar ze thuishoren. Als het goed gaat krijgt het hele team de credits, als het slecht gaat neemt een leider de schuld op zich. Klinkt nobel en vergezocht, maar dat maakt leiderschap dan ook zo moeilijk.

### **Les 10: Zorg voor ondersteuning**

Sales management is een totaal ander spelletje dan zelf verkopen. Je bent leider, coach, puinruimer, inspirator, aanjager, pispaal, rots in de branding, vangnet en boegbeeld. Je zult dagelijks met tientallen vraagstukken te maken krijgen, waar je geen pasklaar antwoord op hebt. Ga ervan uit dat het evenveel tijd kost om een goede salesmanager te worden, als de tijd die het kostte om een goede verkoper te worden. Lees dus veel boeken over het vak, volg een gedegen managementopleiding en bezoek met regelmaat seminars en workshops. Zorg ervoor dat je buiten je organisatie een goed netwerk opbouwt van mensen, die je van advies kunnen zijn.



Ga op zoek naar een goede coach of een mentor die je vertrouwt en wordt lid van een club collega salesmanagers die elkaar van stevige feedback en intervisie kunnen voorzien. Er is niks leerzamer dan actuele cases doorpraten en bediscussiëren met vakgenoten.