

Zonder salesfilosofie ben je stuurloos

Een van de mooie kanten van mijn vak is dat ik ieder jaar mag rondlopen bij twee dozijn bedrijven. Hoewel de meesten actief zijn in een complexe business-to-business-omgeving, hebben ze allemaal hun eigen unieke producten, markten en verdienmodellen. Naast deze verschillen zijn er ook overeenkomsten: de uitdagingen waarmee het salesmanagement te maken heeft. Ze hebben allemaal een salesteam met veel verschillende persoonlijkheden en leeftijden, die allemaal op een eigenwijze manier willen verkopen. De collega's van het managementteam zijn druk met hun eigen afdeling en iedereen strijdt voor zijn eigen eiland, waarbij het klantbelang ondersneeuwt. Er ontbreekt een sterke salescultuur binnen de eigen afdeling, afspraken en rapportage zijn onduidelijk en inwerkprogramma's voor nieuwe salesprofessionals worden ad hoc in elkaar gezet. Om deze uitdagingen effectief te lijf te gaan is er een stap die het salesmanagement eerst moet zetten: het formuleren van een salesfilosofie.

De erfenis

Als een nieuwe salesmanager de leiding krijgt over een verkoopafdeling stroomt hij over van ambities en plannen. Hij voert veranderingen door, implementeert nieuwe systemen, coacht zijn mensen en probeert zijn stempel op de afdeling te drukken. Desondanks blijkt hij in de praktijk de salesafdeling slechts voor een beperkt deel naar zijn eigen hand te kunnen zetten. De nieuwe CRM-software blijkt toch niet zo gebruiksvriendelijk en flexibel te zijn zoals beloofd. Bij gewenste veranderingen in interne processen stuit hij op 'oude' afspraken van voor zijn tijd. En zijn team, bestaande uit twintigers tot eind vijftigers, hanteert een bonte verzameling aan verkooptechnieken en salesmethoden, door ieder opgedaan bij verschillende trainingsbureaus. Iedere salesbaas 'erft' bij zijn aantreden een salesafdeling, die historisch en organisch is uitgegroeid tot de huidige samenstelling van mensen en processen. Zonder heldere salesfilosofie is het onbegonnen werk om snel en daadkrachtig een salesafdeling te transformeren en verder te professionaliseren.

Wat is een salesfilosofie?

Een salesfilosofie is een concrete vertaling van wat de missie en visie van de organisatie betekent voor de salesafdeling en alle salesprofessionals. Een salesfilosofie is zowel intern (eigen organisatie) als extern (klanten en prospects) gericht. Het beschrijft bondig en ondubbelzinnig alle processen, afspraken, doelen en systemen die bijdragen aan het creëren van de gewenste en verwachte te leveren klantwaarde. Het is de visie van het salesmanagement, vertaald naar praktische instrumenten om te kunnen veranderen, communiceren, sturen, controleren, forecasten, coachen en motiveren. Dit alles begint en eindigt bij de klant.

Harde elementen

Een salesfilosofie heeft om te beginnen een goede basis nodig: een beschrijving van alle formele processen, taken en rollen. Dit zijn de 'harde elementen' die zijn afgesproken, op papier staan en in systemen zijn vastgelegd. Als salesmanagement moet je nauw samenwerken met andere afdelingen om deze harde elementen goed uit te denken en te regelen. Het zijn vaak de paradepaardjes van bedrijfskundigen, R&D'ers, ICT'ers, HRM'ers en organisatieadviseurs. Zij hebben de blik nogal eens te veel intern gericht staan, terwijl de basisgedachte bij alle harde elementen van een salesfilosofie moet zijn: welke waarde leveren wij hiermee onze klanten? Dat is de taak van het salesmanagement om te bewaken. Voorbeelden van harde elementen zijn:

Taken en rollen. Hoe is de salesafdeling opgebouwd, welke formele taken hebben alle medewerkers, wat zijn ieders verantwoordelijkheden, vrijheden en persoonlijke ontwikkelingsplannen? Deze zaken zijn vastgelegd in functieprofielen, organigrammen en huishoudelijke reglementen.

Beschrijving processen. Dit zijn alle formele salesprocessen waar een klant of prospect mee te maken heeft. Welke stappen loop je door als klant wanneer je voor het eerst als lead in beeld komt? Welke informatie krijg je, wie verzorgt dat en volgt dat op? Hoe verloopt het customer onboarding, het orderproces, invoicing, uitlevering, implementatie, aftersales en overdracht naar andere afdelingen? Hoe wordt deze informatie vastgelegd, beveiligd en gecommuniceerd? En het belangrijkste: hoe kunnen onze klanten over deze informatie beschikken op de door hen gewenste wijze?

Product marktcombinaties. Een complete beschrijving van de totale toegevoegde waarde van de product marktcombinaties (PMC's) die je als organisatie levert. Welke pains lossen ze op? Hoe sluiten ze aan bij alle individuele klantvragen? Welke return of investment levert dit op? Welke flexibiliteit kun en wil je aanbieden bij maatwerkvragen? Alle antwoorden leiden naar concrete antwoorden op het gebied van programmaopbouw, pricing, packaging, delivery, implementatie en testimonials.

Zachte elementen

Als je een stevige basis hebt neergezet is het tijd voor de zachte elementen van je salesfilosofie. Dit is vertaling van de missie en visie van je organisatie naar het gedrag van alle salesprofessionals en overige medewerkers die direct contact hebben met klanten. Hoe communiceren ze en welke salesmethodieken zetten ze in? Hoe werken ze samen? Hoe en wat rapporteren ze?

Het uitdenken, implementeren en verfijnen van de zachte elementen is een exercitie die je als salesmanagement voornamelijk zelf oppakt. Uiteraard is er afstemming en overleg met andere MT-leden, maar minder dan bij de harde elementen. Dit is jouw feestje. De belangrijkste zachte elementen zijn:

Saleskwaliteit. Het startpunt begint bij je typische klant en prospect. Vraag jezelf af: wat is de kwaliteit die de DMU-leden verwachten in de interactie met mijn salesprofessionals? Welk communicatieniveau is gewenst? Wat voor proces willen ze doorlopen? Welke kennis, ideeën en inzichten moeten ze leveren? Hoe vinden zij dat we het beste bij hun uitdagingen en wensen kunnen aansluiten? Hiermee kun je modelleren hoe het ideale verkoopproces en de ideale salesprofessional eruit moet zien, om je klanten de juiste saleskwaliteit te leveren. Uiteindelijk wil je toe naar een situatie waarbij het niet uitmaakt wie van je salesteam de lead heeft bij een klant. Je hebt dan een vertrouwen dat altijd het goede kwaliteitsniveau wordt geleverd.

Cultuur. De waarden, normen en collectieve mindset van je salesafdeling. Dit is het verbindende element dat zorgt dat je afdeling als een team opereert en optimaal presteert. Om een sterke cultuur te krijgen zijn een aantal zaken essentieel. Open communicatie, waarin ieders sterke en zwakke kanten bekend zijn en worden gewaardeerd en ondersteund. Daarbij elkaar feedback kunnen geven en de ander aanspreken bij ongewenst gedrag en complimenten geven bij positief gedrag. Geen bazige persoonlijkheden die zich boven het team voelen staan. Divagedrag is killing voor cultuur. Vier successen gezamenlijk en leer collectief van gemiste opdrachten. Liever een grote teambeloning bij het halen van een periodieke target, dan individuele beloningen. Deel succesverhalen, nieuwe inzichten en persoonlijke leermomenten. Dit alles staat en valt bij het eigen voorbeeldgedrag van het salesmanagement. Je moet hierin altijd het voortouw nemen. Talk the talk, walk the walk.

Afspraken. Zonder duidelijke afspraken binnen een salesafdeling kun je niet sturen. Alle teamleden kennen en volgen de gemaakte afspraken. Het begint bij elementaire zaken, zoals op tijd komen, je voorbereiding hebben gedaan en verschijnen bij belangrijke bijeenkomsten. Ook zaken als volledig rapporteren, forecasts hebben gemaakt en offertes op tijd de deur uit. Maak deze afspraken gezamenlijk, zodat ze onderdeel worden van de cultuur. Dan zal iemand die structureel zijn afspraken niet nakomt vanzelf worden aangesproken door collega's.

Inzichten. De belangrijkste waarde die een salesprofessional toevoegt in de ogen van een klant of prospect is het leveren van unieke inzichten. Ideeën, oplossingen en kennis waaraan klanten zelf nog niet hebben gedacht, maar die wel echte waarde

voor hen opleveren. Als salesmanagement wil je structureel zowel van binnen als buiten de eigen organisatie deze inzichten opdoen, bewerken en geschikt maken zodat je salesteam deze kan inzetten. Interne bronnen zijn onder andere productdevelopment, marktonderzoek en consultancy. Seminars, onderzoeksrapporten en blogs van thoughtleaders zijn voorbeelden van externe bronnen. De sterkste bron zijn echter je klanten. Alle succesvolle projecten, waar jullie aantoonbare waarde hebben geleverd, kun je gebruiken als inzicht bij andere klanten en prospects. Laat standaard iedere salesprofessional een casestory maken na de evaluatie bij een succesvolle opdracht.

Verkoopmethodiek. Met welke aanpak leveren we de meeste waarde voor onze klanten en kunnen we de doelstellingen van onze eigen organisatie en afdeling het beste bereiken? De methodiek moet actueel zijn, passen bij het niveau van sales aansluiten bij de saleskwaliteit die je hebt bepaald. Je scheidt een concreet kader welke informatie op tafel moet komen bij een typisch verkoopgesprek en salesproces, zodat de meest klantgerichte oplossing wordt geboden. Hoe een salesprofessional tot deze informatie komt, hangt af van zijn persoonlijkheid en senioriteit. Je biedt training en coaching om ze hierbij te ondersteunen, maar letterlijk voorschrijven wat ze moeten doen en zeggen is vaak contraproductief. Zolang ze de gewenste saleskwaliteit maar halen.

Conclusie

Een salesfilosofie formuleren is voor het salesmanagement een absolute must. Het is het ideaalbeeld voor je salesafdeling, het gehele salesbeleid en de individuele teamleden. Met een scherpe salesfilosofie kun je continu analyseren waar de verbeterpunten liggen (gap-analyse), en waarin je op korte en lange termijn moet investeren. Het is een totaalbeeld hoe je maximale klantwaarde kunt leveren als basis voor het behalen van de commerciële doelen van de gehele organisatie. Het geeft je als salesmanagement de instrumenten om te sturen, rapporteren en communiceren. Zonder salesfilosofie vaar je blind.