

INHOUDSOPGAVE

Inleiding 7

DEEL I: SALESSTRATEGIE

1. *Forget Hollywood!* 13
2. Welk probleem los je ook alweer op? 18
3. Je ideale klant 20
4. *Can we win it?* 29
5. *Same service, different pricing* 36
6. Specialiseer je salesrollen 40
7. Je salesorganisatie aansturen 46
8. De *Decision Making Unit* in beeld krijgen 49
9. Iets nieuws! 55
10. '*Goals without routines are wishes, routines without goals are aimless*' 57

DEEL II: DE ZEVEN SALESFASES

1. Rapport maken 69
2. Vind de behoefte 73
3. Waarde bouwen 77
4. Creëer verlangen 81
5. Bezwaren weerleggen 83
6. Afsluiten 85
7. Follow-up 86
8. De challenger 89

DEEL III: DE CUSTOMER JOURNEY

1. Een serie post-its op een whiteboard 97
2. Voorbeelden van sales-funnels 99
3. De acht aandachtspunten van iedere funnel-fase 103

DEEL IV: INZOOMEN OP HET SALESGESPREK

1. Aan tafel komen bij je ideale klant 113
2. *Outbound prospecting* 116
3. Je gesprekken met je prospects structureren 123
4. De wijze lessen van Cialdini 127
5. Shit, die gasten hebben gelijk 134
6. Wat we kunnen leren van IKEA 138
7. Waarom de concurrentie (on)belangrijk is 140
8. Schaken in complexe salessituaties 142
9. De Cockblocker 144

DEEL V: LEIDERSCHAP EN CULTUUR

1. Wie is eigenlijk de salesdirecteur? 149
2. Leiderschap is richting geven 153
3. Een goede salesgame bouwen 155
4. De juiste mensen aannemen 158
5. Leiderschap is verantwoordelijkheid uit handen geven 162
6. Leiderschap is zorgen dat je mensen beter worden 164
7. De wondere wereld van salestargets 167
8. *To bonus or not to bonus, that's the question* 170
9. Je mensen toestaan te falen 174
10. Leiderschap is soms ook letterlijk loslaten 177
11. Cultuur is duur 179
12. Koorddans en de illusie van de maakbaarheid 185

Epiloog 187

Literatuurlijst 189

INLEIDING

Oké, go! Je hebt je target en je kent de visie. *The ball is in your court.* Rennen, team sales. Kom op, ren dan. Waar wacht je nog op? Rennen!

Herken je dit? Vast wel. Ik herken het zeker. Ik was de jongen met de bal, ik heb de bal meer dan eens gegooid én ik heb het tientallen keren bij klanten gezien. De meeste bedrijven zorgen weliswaar voor een soort bedrijfsstrategie of visie, maar nog voordat de inkt waarmee de plannen geschreven zijn droog is, moet de afdeling sales de leads klaar hebben staan. Er moet immers geld verdiend worden. Dus rennen! Toch?

Maar voordat er iemand gaat rennen, moet je toch echt eerst samen bepalen hoelang er gerend moet worden, beslissen welk parcours je wilt afleggen en welke samenstelling het team moet hebben. Salesgoeroes noemen dit ‘het geheim’ of ‘de gouden formule’. Daar geloof ik niet zo in. De werktitel voor dit boek was, met een knipoog, lange tijd *I’m not your Sales Guru*. Maar natuurlijk wil ik het liever hebben over wat ik wél ben dan over wat ik níét ben. Ik zie mezelf eerder als een architect die een solide salesbouwwerk neer wil zetten. Een goede commerciële organisatie neerzetten en leiden is complex en veelomvattend. Als je dat niet goed uitdenkt en uittekent, dan gaat het niet werken, en *are you heading for disaster*.

Dat begint bij de structuur van je organisatie én het stellen van

de juiste vragen aan jezelf. De belangrijkste vraag in de salesstrategie is: bedien ik de juiste klanten met de juiste propositie? Want het (willen) bedienen van de verkeerde klanten is de belangrijkste kostenpost en stressveroorzaker in organisaties.

Dit boek gaat over sales; niet alleen over hoe je een goede verkoper wordt, maar vooral over hoe je een goede commerciële organisatie neerzet en leidt. Strategie, methodes, vaardigheden, en ook organisatiestructuren, processen, kpi's, cultuur en leiderschap komen aan bod.

De Sales Architect gaat niet over online marketing, niet over sociale media en niet over community's. Dit zijn stuk voor stuk belangrijke onderwerpen, maar andere mensen weten daar veel meer over dan ik. Hoewel sales tegenwoordig onlosmakelijk verbonden is met deze onderwerpen en ik er daarom af en toe naar verwijs, is sales pur sang toch een ander vakgebied

Mijn expertise ligt in het spel van mens tot mens: de wereld van de sale, de *upsell* en de verlenging, de verkoop van persoon tot persoon in een B2B- of B2C-omgeving. Het is een spel waar ik zelf inmiddels best goed in ben, maar waar ik dankzij mijn klanten toch elke dag nog iets nieuws over leer.

In 2015 ben ik Saleslift begonnen, een sales-, trainings- en consultancybedrijf. Een zeer gewaardeerde en getalenteerde relatie, die ik hoog had zitten, vroeg mij waarom ik in vredesnaam als sales-trainer aan de slag ging. 'Er zijn al duizenden salestrainers,' meende hij. Meestal luister ik naar hem, maar deze keer niet. Ik krijg gewoon enorm veel energie van het samen oplossen van ingewikkelde commerciële vraagstukken, en er valt nog zoveel te winnen voor heel veel bedrijven. Het is nooit af.

Mede daarom scheef ik dit boek. Maar eerlijk is eerlijk: een boek schrijven was ook een bucketlistdingetje, met een vleugje ego, een tikje frustratie en een kans om alles wat ik inmiddels over sales weet

met jullie te delen. Ik zou het niet erg vinden om de nieuwe Chet Holmes te zijn. Zijn *The Ultimate Sales Machine* gaat niet alleen over sales, maar over alle aspecten van een commerciële organisatie. Bij het lezen van dit boek, tien jaar geleden, ging ik van de ene eyeopener over in de ander. Heerlijk! Voor mij was dit boek een geweldige basis voor het verder ontwikkelen van mijn kennis over sales.

In de elf jaar bij Pepperminds, van straatverkoper tot commercieel directeur, en als eigenaar van Saleslift heb ik zoveel gezien en gedaan. Als ik deze kennis en ervaring op slechts een fractie van Holmes' lezersaantallen kan overbrengen, dan ben ik een gelukkig mens.

Je zou dit boek met interesse kunnen lezen als je behoort tot een van de volgende doelgroepen:

1. Je bent ondernemer of commercieel professional, actief in een business-to-business-omgeving en hebt dagelijks contact met klanten, prospects en partners.
2. Je bent CTO, CFO, hr-manager of operationsmanager, of je wordt in een andere rol bij tijd en wijle gek gemaakt met mooie verhalen, *war stories* en pipeline-raadsels van salesmensen.
3. Je werkt in een B2C-organisatie en hebt te maken met persoonlijke verkoop (denk bijvoorbeeld aan retail of makelaardij).

Beschouw dit boek als een praktisch handboek, met voorbeelden, cases en handvatten. Ik probeer je niet alleen inzicht in salesvaardigheden en salesmethodieken te geven, maar bespreek ook alles rondom sales. Hoe neem je de juiste mensen aan? Wat voor salesfuncties zijn er eigenlijk anno 2020? Welke processen horen daarbij, welke tools heb je nodig en welke kpi's wil je aan het eind van de dag meten? En wat is een gezonde bedrijfscultuur?

Alles wat ik aanreik in dit boek, heb ik persoonlijk getest. Om te komen waar ik nu ben, heb ik een hoop fouten moeten maken.

Sommige zelfs tien keer, *just to be sure*. Ik geloof niet in wondermiddelen, gouden formules of geheimen die ik zou moeten verklappen. Daar krijg ik echt enorme jeuk van. Dit boek is een tool, een hulpmiddel, een instrument en het gaat om jou en jouw bedrijf. Niet om mij. Jij bepaalt wat je ermee doet en het is aan jou – en jou alleen – om je commerciële organisatie tot een succes te maken.

Als dit het eerste salesboek is dat je leest, dan hoop ik van harte dat je er net zo blij, verwonderd, geïnspireerd en opgepept door wordt als ik tien jaar geleden door *The Ultimate Sales Machine*. Als je salesboeken in je kast hebt staan (en er af en toe een paar bladzijdes in gelezen hebt), dan zul je een aantal dingen herkennen, maar ongetwijfeld ook nieuwe dingen tegenkomen. ‘Oei, dat heb ik een beetje laten versloffen,’ hoor ik mensen na mijn trainingssessies vaak zeggen. Beschouw dit boek dus vooral als een apk, die je helpt je al aanwezige kennis en vaardigheden op te poetsen met als bonus een aantal nieuwe inzichten. Een volledige sales-apk voor maar 20 euro en nog een extraatje ook – geen geld toch? Waar wacht je nog op? *Have fun!*

DEEL I

Salesstrategie



Strategie, of in dit geval 'salesstrategie', is veelomvattend. Strategie gaat over nadenken waar je naartoe wilt, welke doelen je hebt, welke klanten je wilt bedienen, hoe je je team daaromheen gaat formeren, en hoe deze teams aangestuurd worden.

In dit deel van *De Sales Architect* gaan we 'tekenen', designen en bouwen aan het fundament van je salesorganisatie, met als doel natuurlijk je commerciële doelstellingen te realiseren.

We gaan het later hebben over vaardigheden, processen, cultuur, mensen en nog heel veel meer, maar laten we beginnen bij het begin. Waar gaan we naartoe? Hoe gaan we het aanpakken? En wat wordt de opstelling?

En geloof mij: een goede salesstrategie bepalen scheelt je een hoop stress en ellende.

1

FORGET HOLLYWOOD!

'Fuck the clients, your only responsibility is to put meat on the table. Move the money from your client's pocket into your pocket.' Na een zorgvuldige bestelling van een oneindige hoeveelheid martini's smijt de door Matthew McConaughey gespeelde succesvolle zakenman Mark Hanna zijn waarheid op tafel terwijl zijn medewerkers aan zijn lippen hangen. Eigenbelang klonk nog nooit zo logisch. Jordan Belfort is net bij Hanna in dienst getreden en vindt dat zijn vrouw zoveel meer verdient dan wat hij haar nu kan geven. Nog voordat ze de eerste martini geserveerd krijgen, is de toekomstige *Wolf of Wall Street* geboren.

Deze scène uit de gelijknamige film spreekt tot de verbeelding. Maar met sales heeft dit niets te maken. De door de wol geverfde stockbroker die met een arrogante blik uitlegt hoe je met gemak rijk kunt worden door mensen waardeloze producten door de strot te duwen, is gelukkig allang passé. Het idee dat alle verkopers eikels zijn en dat de grootste eikel zal zegevieren, leeft bij veel mensen echter nog steeds. Bij velen lopen de rillingen over de rug bij termen als 'prospects', 'targets' en 'opportunity's'. Natuurlijk hebben wij verkopers dit voor een deel aan onszelf te danken. De rotte appels domineren al decennialang in films en series, en bepalen zo het beeld dat mensen van verkopers hebben. Je ziet hen zo voor je, in hun slecht zittende pakken, met hun Mickey Mouse-

stropdas of lollige sokken. En ze roepen weinig sympathie op.

Goede verkopers weten echter dat het geen enkele zin heeft om mensen iets aan te smeren waar ze niet op zitten te wachten. Het is niet leuk om te doen, je maakt de wereld er niet beter mee en het levert je organisatie uiteindelijk alleen maar ellende op. Toch is het beeld dat in films en series wordt geschapen hardnekkig. Om die reden introduceer ik bij iedere klant de *Forget Hollywood*-quiz. We bekijken samen de slechte voorbeelden: Ari Gold uit de serie *Entourage*, de immer scheldende impresario van acteur Vincent Chase, die iedereen om Chase heen onder druk zet; de onnavolgbare Alec Baldwin, die in *Glengarry Glen Ross* uitlegt wat de derde prijs is van de salesgame van vanavond (*you're fired*); Vin Diesel en Giovanni Ribisi, die in *Boiler Room* twee verkopers spelen die mensen waardeloze aandelen verkopen; en de autoverkoper uit de verfilming van Roald Dahls *Matilda* ('Hij is van een oud omaatje geweest en heeft altijd binnen gestaan.').

De eerste keer dat ik zelf in aanraking kwam met een slechte sales-actie, was toen ik als klein jongetje met mijn familie op vakantie ging naar Isla Margarita in Venezuela. We verbleven in het Hilton Hotel en bij de receptie lag een flyer over appartementen in de buurt die te koop werden aangeboden. Bij het inchecken wees de receptioniste mijn vader onmiddellijk op deze 'buitenkansjes'. Mijn vader moest erom lachen, en daarmee was voor hem de kous af. De receptioniste dacht daar echter anders over. Elke dag weer wees ze hem op de mogelijkheid om een rondleiding te krijgen. Ze wist van geen ophouden, totdat mijn vader uiteindelijk instemde: 'Oké dan, als je het echt zo graag wilt, dan doen we wel een rondleiding.' De volgende dag stonden we er met z'n allen klaar voor. Maar toen de verkoper erachter kwam dat mijn vader helemaal geen geld had om een appartement te kopen, stuurde hij ons onmiddellijk weer weg. Ook mijn vader was not amused. Had hij hier zijn hele gezin voor laten opdraven? De receptioniste

had ieders tijd verspild. Waarschijnlijk had ze een kpi of een target gekregen voor het aantal rondleidingen dat ze regelde. Daar had ze er dan eentje op gescoord, maar wel een die uitmondde in een lage klanttevredenheid, intern gezeur en imagoschade.

Helaas komen zulke praktijken ook tegenwoordig nog voor. In 2015 kreeg ik bijvoorbeeld een e-mail van HubSpot. Begrijp me niet verkeerd, ik vind HubSpot fantastisch – ik download bijna elk stukje content van hun website – maar toen ik de bewuste e-mail kreeg, kon ik geen andere conclusie trekken dan dat iemand het ergens in de organisatie niet helemaal goed begrepen had. Dat lag niet aan de e-mail zelf; die was goed geschreven. De tone of voice was relaxed (niet pushy) en hij was persoonlijk aan mij gericht. De verkoper in kwestie schreef dat hij had gezien dat ik veel content downloadde en vroeg zich af of ik misschien interesse had in het partnerprogramma van HubSpot. HubSpot was een van de eerste *inbound* marketing- en verkoopplatforms en het is een solide bedrijf. Enkele klanten van mij pasten potentieel goed bij HubSpot, dus partner worden was helemaal geen gek idee. Het eerste gesprek was veelbelovend en de afwikkeling leek nog slechts een formaliteit. In het tweede gesprek bleek echter dat de verkoper op iets anders uit was. Hij bracht het alsof het een vanzelfsprekende stap was: voordat ik partner kon worden, moest ik eerst zelf klant worden van HubSpot. Ik voelde direct verontwaardiging opborrelen. Hadden ze me eerst lekker gemaakt en onder valse voorwendselen aan tafel gekregen, en nu dit. Hier zat ik niet op te wachten! Ik wilde helemaal geen klant worden van HubSpot. Mijn klanten waren daar groot genoeg voor, maar ikzelf was dat niet. Ik was ook helemaal geen ideale klant voor HubSpot en dat wist deze verkoper, anders had hij me niet met smoesjes aan tafel gelokt. Eigenlijk hadden mijn alarmbellen al eerder af moeten gaan. Hij had me namelijk geschreven dat hij had gezien dat ik heel goed ben in online marketing. Dat is onzin: face-to-facesales is mijn exper-