

SalesRecruitmentGroup

Een Strategiegids: Sales Execution Technology Startups

Samenvatting

De meerderheid van de start-ups beschouwt sales execution (verkoop uitvoering/strategie) niet als onderdeel van hun algemene strategie. Dit artikel laat zien hoe een verkoopstrategie een bedrijf kan helpen een product of dienst efficiënter en effectiever op de markt te brengen door zich te concentreren op de klanten die essentieel zijn voor het genereren van inkomsten. In combinatie met technieken om effectief te werven en verkoopresultaten te meten, helpt een verkoop uitvoeringsstrategie technologie-startups om de groei-ambities te overtreffen en mogelijk de vereiste voor externe investeringen te verminderen of zelfs te elimineren.

In dit artikel beschrijven we eerst de focus van de hulp die momenteel aan start-ups wordt gegeven en de redenen waarom verkoopstrategieën vaak over het hoofd worden gezien. Vervolgens schetsen we aanbevelingen voor het ontwikkelen, implementeren en ondersteunen van een verkoopstrategie. Tenslotte vatten we de belangrijkste punten in het artikel samen.

Inleiding

Ondernemers worden blootgesteld aan een breed scala aan hulp en mentorschap. Veel van deze hulp is gericht op de ontwikkeling van oplossingen en commercialisering op productniveau. Beide zijn belangrijk en terecht fundamenteel voor toekomstige investeringsbeslissingen van engelen en durfkapitaalbedrijven. Deze twee gebieden bieden echter geen volledig beeld van duurzaam ondernemingssucces.

Doorgaans zullen startende organisaties "een product op de markt brengen" met een focus op de technologie zonder aandacht voor de daadwerkelijke uitvoering van de verkoop. Daarom zijn traditionele inspanningen voor het commercialiseren van producten vaak niet meer dan een "build it and they will come" -benadering van groei, die ongeveer net zo effectief is als je zou verwachten. Daardoor zijn veel bedrijven slechts bescheiden succesvol in hun vroege groei-inspanningen en zoeken ze gestructureerde externe financiering voordat ze de kansen die hun verkoopmodel biedt volledig verkennen.

Ondernemers slagen er niet in om een sterke vroege groei te realiseren, ondanks de waardevolle en goedbedoelde hulp die voor hen beschikbaar is. De Verkoop *uitvoering van de* wordt onderbelicht door ondersteuningsprogramma's en mentoren, en toch zijn het ontdekken, analyseren en creëren van waarde, samen met een efficiënte klantbetrokkenheid, fundamenteel voor het succes van ondernemers. In dit artikel suggereren we dat start-ups vaak niet bewust worden gemaakt van een bijkomend kritisch element: een verkoopstrategie.

Beschouw een typische ondernemer: ze weten alles over de producten en technologie van het bedrijf, maar kunnen de verkoopstrategie niet onderscheiden van de verkoop uitvoeringsstrategie. Het verschil tussen de twee is voor velen onduidelijk. Strategie is wat je moet doen; uitvoering is hoe het moet.

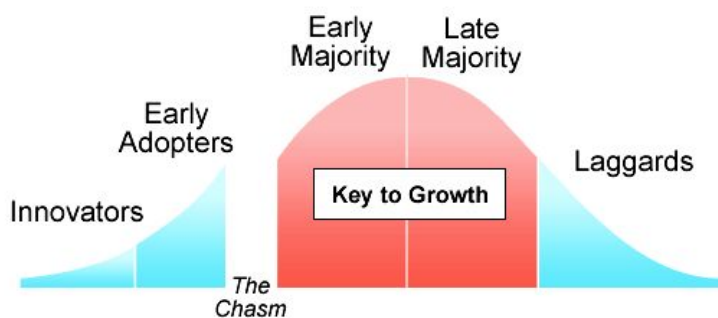
Een verkoop uitvoeringsstrategie is een werkdocument dat een duidelijk gedefinieerde set van doelen, doelstellingen en verkoopmateriaal bevat die, indien correct geïmplementeerd, een start-up in staat zullen stellen om de verkoop aanzienlijk te vergroten. De verkoopstrategie, geïmplementeerd langs het juiste verkoopinstrument, zal een snelle en hoogstwaarschijnlijk betrokkenheid met de doelmarkt mogelijk maken, terwijl de verkoopkosten tot een minimum worden beperkt. In dit artikel delen we onze ervaringen als beoefenaars om de redenen te

onderzoeken waarom verkoop uitvoering strategieën zo weinig aandacht krijgen, en we geven aanbevelingen die leiders van technologie-startups kunnen gebruiken om een effectieve verkoop uitvoeringsstrategie te ontwikkelen en te ondersteunen.

Waarom verkoopstrategieën over het hoofd worden gezien

De **levenscyclus van technologie-acceptatie** is een hoofdbestanddeel van marketing en ondernemerschapsonderwijs. Het suggereert dat de categorieën klanten met vroege en late meerderheid de sleutel zijn tot succesvolle groei (figuur 1). Deze categorieën vertegenwoordigen invloedrijke klanten met problemen die een afspiegeling zijn van die van hun branche in het algemeen. Focussen op de vroege en late meerderheid helpt organisaties ook om "de kloof over te steken" (ook wel "de vallei van de dood" genoemd).

Het merendeel van de vroege ontnemingsinspanningen, zowel vanuit het oogpunt van productontwikkeling als in termen van marketing, is gericht op het creëren van producten en boodschappen die innovators en early adopters aantrekken. Typische incubatie-inspanningen versterken deze benadering alleen maar. Investeerders zoeken ook naar commercieel "bewijs", zoals gevalideerd door gemeenschappen van technologie-adoptanten en experts. Slechts weinigen nemen de tijd om rigoureus te onderzoeken in hoeverre echte groei haalbaar is via de gewone markt.



Figuur 1. De levenscyclus van technologie-adoptie

Er zijn veel interne en externe redenen waarom verkoop uitvoering strategieën onderbelicht worden bij startende bedrijven. Hieronder beschrijven we drie belangrijke belemmeringen die bedrijven ervan weerhouden deze kloof te herkennen en erop te reageren:

1. **Er is een gebrek aan beschikbaar sales talent en talent voor sales leiderschap.** Heel vaak bestaat de beschikbare talentenpool uit mensen die voor het eerst de ondernemerswereld ervaren. Met beperkte beschikbare middelen is het erg moeilijk voor startende bedrijven om te voldoen aan de beloningsverwachtingen van goed presterende ex-bedrijfsleiders en verkoopprofessionals. Daardoor eindigen veel jonge bedrijven met ondermaats verkooptalent dat geschoold is in de zakelijke benadering van klantbetrokkenheid, maar die de nuances van executeren in een ondernemerswereld niet begrijpen.
2. **Er is een duidelijk gebrek aan duidelijkheid en consistentie onder beleggers.** Beleggers zijn natuurlijk multidimensionaal en velen zijn op zoek naar verkoop- en

marketing bereidheid bij het verkennen van het investeringspotentieel. Ze verschillen echter enorm in termen van wat ze zoeken om een dergelijke bereidheid te evalueren. Tijdens het due diligence-proces hebben ondernemers de neiging om te denken dat het in hun belang is om hun verkooptrechter te overdrijven en hun partnerschappen te overdrijven. Deze praktijk heeft de neiging om de kans op investeringen te vergroten, maar dan is iedereen in de war als deze bedrijven later falen.

3. **Opstartactiviteiten zijn gericht op de ontwikkeling van functies, niet op het opschalen van de verkoop.** Om de verkoop op te schalen, moet een bedrijf de ontwikkeling van productkenmerken aan de kant zetten voor een objectieve mentaliteit vergeleken met de groeimetrieën. Voor de meeste start-ups zijn de activiteiten nog steeds gericht op de ontwikkeling van functies en niet op het opschalen van de verkoop. Dit vereist een fundamentele mentaliteitsverandering zodat de operationele kant van het bedrijf de inspanningen van het verkoopteam beter kan ondersteunen. Belangrijke componenten die vaak over het hoofd worden gezien, zijn realistische productontwikkelingsstrategieën, een gebrek aan gedefinieerde operationele processen en slechte relaties tussen onderaannemers en ontwikkelaars.

Een strategie ontwikkelen

Verkopen zegt niets. De meest fundamentele bedoeling van een verkoopstrategie is het creëren van een systematisch platform voor ontdekking en analyse. Een weloverwogen verkoopstrategie moet duidelijke antwoorden bieden op vragen als:

- Wie zijn de meest invloedrijke klanten in de doelmarkt?
- Wat zijn de schrijnende zakelijke problemen waarmee ze worden geconfronteerd?
- Wat zijn de tactische problemen die ontstaan?
- Hoe zou de waardepropositie deze problemen kunnen aanpakken en welke impact zou het hebben?
- Hoe gemotiveerd zouden ze kunnen zijn om te kopen, gezien de waardepropositie?
- Wie zouden ze beschouwen als de concurrentie?
- Hoe zouden de klanten het verschil zien tussen de start-up en zijn concurrentie?
- Wat zouden ze bereid zijn te betalen?
- Hoe en waarvoor zouden ze betalen?
- Wie zouden ze het vertellen?

Het ontwikkelen van een verkoopstrategie vereist ook input van klanten of prospects die: 1) significante problemen hebben die ze willen oplossen; 2) echte invloed om oplossingen te kopen; en 3) de bereidheid om hun verhaal te vertellen. Met input van klanten kunnen de antwoorden op

de bovenstaande vragen helpen bij het vormgeven van een overtuigende waardepropositie (de articulatie van de waarde die uw product of oplossing creëert). Pilot projecten helpen ook bij het ontwikkelen van een verkoopstrategie, vooral wanneer ze worden gebruikt om referentieverhalen op te bouwen. Door in de loop van de tijd terug te keren naar de klant, wordt de veranderende aard van hun problemen en de veranderende eisen die ze aan de waardepropositie stellen, vastgelegd.

De verkoopstrategie wordt een werkdocument dat de volgende informatie bevat:

1. Een duidelijk omschreven en getest product value propositie over de vroege en late meerderheid in de markt.
2. Geteste prijspunten voor het product, inclusief kwantumkortingen.
3. Adaptieve prijsopties gedurende de adoption lifecycle
4. Duidelijke differentiatie tussen concurrenten.
5. Een set verkoopmateriaal dat is gebaseerd op de bovenstaande punten en wordt ondersteund door getuigenissen van proefprojecten.
6. Een duidelijk doelprofiel van de vroege en late meerderheid van klanten om te helpen bij de tactische implementatie van de productverkoop.
7. Tijdlijnen voor productrelease op basis van een realistische productontwikkelingsstrategie.
8. Een duidelijk omschreven plan voor voortdurende klantenservice.

Een strategie implementeren

Er zijn drie belangrijke overwegingen die bepalen wat het meest geschikte *voertuig is* (bijv. Verkoop personeel in het veld, callcenter / reseller of een web gerichte benadering) voor het tactisch implementeren van een verkoop uitvoeringsstrategie:

1. **De efficiëntie en geschiktheid van de manier waarin de prospect wordt benaderd en betrokken.** Het verkoopteam moet rekening houden met zowel de complexiteit van het besluitvormingsproces vanuit het perspectief van de prospect als met de senioriteit van de besluitvormers. Hoe complexer het proces en hoe hoger de besluitvormers, hoe waarschijnlijker het is dat een traditioneel verkoopmodel in het veld geschikt is, waarvoor mogelijk partners nodig zijn die kunnen helpen bij het uitvoeren van de strategie.
2. **De prijs van het product en de strategische impact ervan op de bedrijven van klanten.** Hoe lager de prijs en de strategische impact, hoe groter de kans dat het gebruik van telefonische verkoopmedewerkers of resellers gepast is. Bovendien kan het gebruik van digitale media zoals e-mails en online winkels ook nuttig zijn.
3. **De schaal van de markt en de diepte van relaties die nodig zijn om verdere context te bieden.** Hoe groter de markt en hoe lichter de aanraking, hoe groter de

kans dat op het web gebaseerde tools voor lead generatie en nurturing nodig zijn om de gebruikte aanpak te automatiseren en op te schalen.

Resultaten meten

De uitkomsten van een verkoopstrategie moeten meetbaar zijn. Er moeten specifieke en robuuste doelstellingen worden vastgesteld op basis van de resultaten van een rijke reeks outputs.

De kwaliteit en kwantiteit van de activiteit (bijv. E-mails, telefoontjes, klantenbijeenkomsten) vormt de basis voor alle prestaties. Dit leidt tot een pijplijn die het volgende bevat:

1. Leads
2. Ongekwalficeerde prospects
3. Gekwalficeerde kansen
4. Voorspelbare deals

Deze pijplijn (sales funnel) elementen zijn met elkaar verbonden en moeten allemaal worden gepland. Een bedrijf kan bijvoorbeeld beginnen met de pessimistische veronderstelling dat 640 kwaliteitsgesprekken 80 gesprekken opleveren, die leiden tot 16 leads, waarvan er vier prospects worden, waarvan er twee gekwalficeerd worden en één leidt tot een deal. Nadat het bedrijf een aantal oproepen heeft gedaan, leads heeft gegenereerd en deals heeft gesloten, kunnen deze statistieken worden aangepast aan de specifieke markt.

Het opbouwen van een relevant en werkbaar verkoopproces is, inclusief een verkooptrechter, "misschien wel het belangrijkste aspect van een succesvolle verkoopstrategie") en het is van cruciaal belang om realistisch te zijn. De verleiding en de gebruikelijke praktijk is om de cijfers op te blazen (die uiteindelijk reëel worden voor zowel het bedrijf als potentiële investeerders) om externe financiering aan te trekken, maar de kans op een mislukking als gevolg daarvan is zeer groot. Om de dingen "echt" te houden, moet u kansen negeren die eigenlijk niet meer zijn dan gesprekken.

Om er verder voor te zorgen dat de verkooptrechter echte "winbare" kansen bevat, moeten bedrijven ook een eenvoudig kwalificatiemodel toepassen. De eenvoudigste vorm van verkoop kwalificatiemodel stelt vier simpele vragen waarvoor de realistische organisatie bewijs zoekt:

1. **Budget.** Heeft de prospect toegang tot voldoende geld om deze aankoop te doen? Kan dit worden gevalideerd?
2. **Gezag.** Heeft de "koper" de bevoegdheid om een aankoopbeslissing te nemen? Kan dit worden gevalideerd?
3. **Nodig hebben.** Is er een dwingende zakelijke behoefte aan het product of de oplossing? Wat is de specifieke waarde voor de klant? Kan worden geverifieerd dat de behoefte aan een oplossing zinvol is voor de klant?
4. **Tijdschaal.** Is het tijdschema vastgesteld waarbinnen de behoefte moet worden aangepakt? Wat zijn de specifieke stappen en tijdstippen van het koopproces?

Ondersteuning van een Sales Execution Strategy

Bij het aanwerven van een verkoopteam om de verkoop uitvoeringsstrategie uit te rollen, bieden wij het volgende advies:

1. **Markt- en domeinervaring is belangrijk, maar kan gemakkelijk worden overschat.** Een grote rolodex is veel minder belangrijk dan de meeste mensen denken.
2. **Rekruteer op aantoonbare competentie en bekwaamheid.** Beide kenmerken zijn voorspellers van een succesvolle uitvoering. Gedragsinterviews (het verkennen van situaties uit het verleden en de acties en analyse van de kandidaat op dat moment) kan helpen bij het voorspellen van waarschijnlijk toekomstig gedrag.
3. **Neem de tijd om een rollenspel te spelen.** Vraag kandidaten om een verkoopgesprek te doorlopen voor hun huidige bedrijf of product. Stellen ze veel vragen of beginnen ze meteen met pitchen? Hebben ze het vermogen om de touwtjes in handen te nemen en een verstandhouding op te bouwen of is de interactie geforceerd en "verkoopbaar"? Kunnen verkoopleiders verder gaan dan de verkooptheorie en daadwerkelijk een verkoopstrategie voor het bedrijf schetsen?

De lelijke waarheid is dat slechts een klein percentage van de verkopers toptalent is. Door de bovenstaande punten te volgen, maximaliseert u de kans om een persoon aan te nemen die aan uw vereisten voldoet. Het is ook belangrijk om doorlopende ondersteuning te bieden om het verkooppersoneel te betrekken en te motiveren. Dit zal leiden tot betere prestaties van alle medewerkers, niet alleen van het beste verkooptalent.

Verkooppersoneel heeft ook een ondersteunende technische infrastructuur nodig. Goedkope tools (bijvoorbeeld web tracking, e-mailautomatisering en klantrelatiebeheer in het bijzonder) zijn zo gemakkelijk te verwerven en te implementeren dat zelfs een niet-gefinancierd bedrijf goed toegerust is om marketinginspanningen om te zetten in echte leads. De tools vertellen natuurlijk maar de helft van het verhaal. Het is aan de start-up om met een zekere mate van energie te implementeren en om consistent (niet perfect) te zijn in het gebruik van de tools en in de analyse van hun impact.

Samenvatting

Om de verkoop snel te laten groeien, moeten start-ups: zich

1. Concentreren op vereiste productkenmerken die zinvol zijn voor de vroege en late meerderheid, niet op functies die alleen early adopters en technolieliefhebbers enthousiast maken.

2. Structureer de bedrijfsactiviteiten om snelle en snelle schaalvergroting mogelijk te maken om het verkoopteam te ondersteunen.
3. Ontwikkel een verkoopstrategie die een waardevoorstel koppelt aan de vroege meerderheid.
4. Rol de sales execution strategy uit met behulp van echte statistieken (bijv. Verhouding tussen gekwalificeerde leads en gesloten verkopen, gemiddelde kosten van gesloten gewonnen versus gesloten verloren verkopen) die geschikt zijn voor de specifieke markt.
5. Rekruteer effectief (zoals hierboven beschreven) om het inkomstenpotentieel te maximaliseren en de verkoopkosten te minimaliseren.
6. Gebruik effectieve technologie om het verkoopproces te ondersteunen.
7. Neem alleen deel aan marketingactiviteiten die rechtstreeks gekwalificeerde leads genereren.

Door de bovenstaande richtlijnen te volgen, hebben startende bedrijven een grotere kans om vroege inkomsten te behalen, wat de vereiste voor externe investeringen kan verminderen of zelfs verminderen. Waar investeringen worden gezocht, geeft deze aanpak zowel de investeerder als de start-up een reële kans om investeringen te maximaliseren voor een veiliger en winstgevender rendement.

SalesRecruitmentGroup