

De markt is moeilijker geworden, en pushen alleen krijgt je team niet meer aan het prospecteren

Jan Piet Hermans, partner bij HUNTR, gespecialiseerd in de rekrutering van sales professionals, ging in gesprek met Hanne Hellemans (Silk).



Jan Piet Hermans (HUNTR) en Hanne Hellemans (Silk).

Jan Piet: *Laten we bij het begin beginnen. Veel sales managers herkennen dit: de markt is moeilijker geworden, de vraag komt niet meer vanzelf binnen gewaaid. Maar tegelijk weten ze eigenlijk niet meer goed hoe ze hun team weer aan het prospecteren moeten krijgen. Waarom is dat zo'n hardnekkig probleem?*

Hanne: Omdat het twee problemen tegelijk zijn, die elkaar versterken. Het eerste is extern: de markt is écht moeilijker geworden. Klanten staan onder druk, en decision makers zijn stilaan prospectiemoe. Wat vroeger werkte, levert vandaag gewoon minder op. **Meer bellen en mailen lost niets op in een verzadigde markt,** het maakt prospecten alleen maar gefrustreerd.

Het tweede probleem is intern, en dat hoor ik nog vaker: **de manager weet zelf niet meer goed aan welke knop hij nog kan draaien.** Dat leidt tot een sluimerende twijfel die ik in bijna elk gesprek hoor: "ben ik nu eigenlijk goed bezig, of niet?" Die twijfel wordt nog versterkt door AI-tools die het walhalla beloven, alsof leads zomaar uit de lucht komen vallen, en door de LinkedIn-rabbit hole waar iedereen roept dat je probleem opgelost is zodra je Claude of ChatGPT maar goed inzet.

Jan Piet: *Naast die externe druk zie ik vanuit onze kant nog een andere spanning: managers moeten resultaten opdrijven, maar tegelijk hun team gemotiveerd houden. Hoe moeilijk is die balans vandaag?*

Hanne: Heel moeilijk, zeker omdat sommige managers, als het even niet lukt, teruggrijpen naar dat oude instinct: harder pushen en managen op volume, met name aantal calls, aantal meetings, enzovoort. Maar dat helpt absoluut niet, omdat het meestal **geen probleem is van niet willen, maar van niet meer weten wat gedaan**. De manager heeft een inspiratieprobleem, en het salesteam ook. Geen van beide weet het nog.

En dan gaan mensen vertrekken, want voor goede sales professionals zijn er jobs genoeg, maar dat weet jij beter dan mij natuurlijk.

Dat pure volumedenken botst trouwens met iets dat ik al langer schrijf over metrics: een input-metric als aantal calls of aantal meetings moet altijd gekoppeld worden aan een kwaliteitsmetric, zoals het segment. Anders krijg je een team dat vooral bezig is in plaats van dat het vooruitgaat. Cijfers moeten je team vooral focus en ownership geven. Ik redeneer vanuit de ABM-theorie van motiveren: mensen blijven gemotiveerd wanneer ze **autonomie** voelen, wanneer ze **ergens bij horen**, en wanneer ze **meesterschap** ervaren, het gevoel dat ze effectief beter worden.

Dit kan je heel mooi toepassen op prospectie door je jaar bijvoorbeeld in te delen in **prospectiesprints**. Binnen zo'n sprint krijgt een team autonomie: ze bepalen mee de aanpak voor hun segment. Ze doen het samen met collega's, met dezelfde focus en dezelfde deadline, wat op zich al voor verbondenheid zorgt. En omdat een sprint kort genoeg is om het verschil te zien tussen waar ze stonden en hoe ze het nu aanpakken, voelen ze meesterschap. **Dat werkt veel beter dan een jaar vol losse targets**.

Jan Piet: *Dat herken ik vanuit onze kant nog sterker dan je zou denken. De beste business developers, de mensen die je als bedrijf het minst wil verliezen, zijn net degenen die het snelst vertrekken als de structuur en de inspiratie niet goed zitten. Zij hebben altijd een andere optie. Bij ons komen die profielen dan als kandidaat binnen, vaak met exact dat verhaal.*

Hanne: Dat bevestigt precies waarom ik pure druk als aanpak zo wantrouw. Strakke targets afdwingen bij mensen die eigenlijk al voelen dat er geen strategie achter zit, versnelt hun vertrek alleen maar.

Jan Piet: *Je zegt: de markt is écht moeilijker geworden. Wat bedoel je daar precies mee?*

Hanne: Vijf dingen, eigenlijk, en ze versterken elkaar.

Eén: je moet vroeger dan ooit aan tafel zitten. Op elk moment is maar zo'n drie à vijf procent van je markt actief aan het kopen. De rest is nog aan het nadenken, en net daar gebeurt het echte werk: de shortlist wordt vaak al gemaakt vóór er één verkoper bij betrokken is. Wie wacht tot de vraag concreet is, komt gewoon te laat. Je moet mee vorm geven aan die vraag, niet erop reageren. **Van order taker naar architect van de vraag**, noem ik dat.

Twee: dat vroeg aanwezig zijn kan een sales professional niet alleen met individuele gesprekken waarmaken. Je moet vandaag zowel **Trusted Advisor** als **Visible Expert** zijn. Die eerste rol kennen we, die is gebouwd op vertrouwen en relatie. Maar er zitten meer beslissers dan ooit rond de tafel, en een groot deel van de consensus wordt gevormd in kanalen waar jij niet bij bent. Als niemand daar je naam herkent, val je af zonder dat je het merkt. Zichtbaarheid is dus geen leuke extra meer, het is een commerciële noodzaak geworden.

Drie: Al heeft het **wantrouwen tegenover sales** vergroot. Prospecten worden plat gebombardeerd met slecht geautomatiseerde, generieke berichten, en zijn daardoor extra op hun hoede geworden voor iedereen die hen voor een meeting probeert te strikken. Tegelijk schrijft Al intussen betere mails dan de gemiddelde verkoper. Dat betekent dat **"gemiddeld" niet langer de middenmoot is**, het is de bodem. Alles wat Al even goed kan, is per definitie geen onderscheid meer.

Vier: tools beloven het walhalla, maar lossen je prospectieprobleem niet op. Ik zie het voortdurend: een team koopt een tool in de hoop dat die het oplost, terwijl de tool pas iets oplevert als je eerst zelf snapt wat een goede prospectiecampagne, een goede sequentie of een goede lijst is. **Al in sales faalt meestal door de basis die er niet staat.** Eerst het vak artisanaal leren, dan pas schalen met technologie. Omgekeerd werkt het niet.

Vijf: prospecten laten je niet meer komen voor een vrijblijvende kennismaking. Relevantie alleen opent de deur nog maar op een kier. Wat ze écht willen weten, is waarom een meeting met jou de moeite waard is, los van je product. Geen koffieklatich, maar **"trading value for time."** Als je dat niet kan waarmaken, werkt outreach niet.

Vijf verschillende dingen dus, maar één en dezelfde onderliggende vraag: hoe leer je een team dit allemaal doen, niet in theorie, maar in de praktijk van elke dag?

"Het is geen probleem van niet willen, maar niet weten wat gedaan. De manager heeft een inspiratieprobleem. En het team ook."

Jan Piet: *Klassieke sales trainingen lossen dat blijkbaar niet op. Waarom niet?*

Hanne: Laat me dat even nuanceren, want zo zwart-wit is het niet. Een training kan wel degelijk waarde hebben. Ik was zelf trouwens lang terughoudend om bij Silk trainingen te geven, precies omdat ik vond dat het te weinig tot verandering leidde. Wat een goede training wél doet, is inspireren: mensen een nieuw perspectief geven, hen even uit hun routine trekken, een inzicht meegeven waar ze weken later nog aan denken. Dat is op zich al enorm waardevol, en soms is dat ook voldoende om iets in beweging te zetten.

Maar **inspiratie is niet hetzelfde als verandering**, en daar zit voor mij het echte onderscheid. Succesvolle verandering komt in mijn ervaring vaak **bottom-up** tot stand. Niet omdat iemand een pasklare oplossing aanreikt die het team dan moet overnemen.

Daarom zet ik sterk in op **Business Development Team Sprints in plaats van klassieke trainingen**. Daarbij ontdekt het team zelf wat werkt in hun eigen portefeuille. Ik zit ernaast om te meten, te spiegelen en bij te sturen. Dat is een

wezenlijk ander proces dan iemand vertellen hoe het moet: de verandering komt **organisch** tot stand, alleen wel begeleid.

Jan Piet: *Hoe ben je bij deze sprint-vorm uitgekomen?*

Hanne: Vanuit een overtuiging die bij Silk aan de basis van alles ligt: **sales is een wetenschap, geen buikgevoel**. Die manier van denken bestond bij ons al langer op vlak van outbound en campagnes, waar we voortdurend **experimenteren** en enkel opschalen wat werkt. Dat is precies de kern van wat ik **Growth Sales** noem, naar analogie van Growth Marketing.

Op een gegeven moment stelde ik mezelf de vraag: waarom passen we dit niet toe op de manier waarop we teams leren prospecteren? Waarom zouden we een team wel vragen om te experimenteren, maar hen leren prospecteren via een klassikale sessie die daar volledig los van staat?

Dat betekent ook dat ik, **als ik met een team aan een sprint begin, nog niet exact weet waar we gaan landen**. Wat wel hetzelfde blijft, zijn de **basispuzzelstukken**. Een slimme lijst. Een

boodschap die plakt. Een campagneformat dat van opwarming naar het binnenhalen van de meeting leidt, met sales en marketing op elkaar afgestemd. Een waterdicht proces. En daarbovenop: consistentie en een uitvoering die gewoon excellent is.

Jan Piet: *Wat maakt een sprint dan anders dan gewoon "meer prospecteren" afspreken?*

Hanne: Drie dingen, en niet toevallig sluiten ze weer aan bij die ABM-theorie waar ik het eerder over had.

Eén: het is afgebakend. Een sprint duurt weken, geen jaar. Dat maakt het concreet en behapbaar, en het zorgt voor snel zichtbaar resultaat. Dat is **meesterschap** in actie: je ziet zwart op wit dat je beter wordt. Kleine successen leiden tot groot engagement, dat is een principe dat we overal bij Silk toepassen. **Meer focus, meer energie, meer goesting**, zoals we het zelf ook omschrijven.

Twee: het gebeurt op **echte accounts, niet in een artificiële situatie**. Mensen leren tijdens de sprint zelf gesprekken voeren met decision makers, en bepalen mee hoe ze dat aanpakken. Dat is **autonomie**: geen script dat van bovenaf wordt opgelegd, maar eigenaarschap, met feedback uit de praktijk in plaats van uit een rollenspel.

Drie, en dit is denk ik het belangrijkste: we stoppen niet bij het "doen". We meten, geven feedback, sturen bij, en dat gebeurt met het hele team samen, niet ieder apart in zijn eigen hoekje. Dat is de **verbondenheid**: je bouwt samen een resultaat. Op het einde vertalen we wat gewerkt heeft naar een routine. **Verankering** is geen bijzaak, het is het hele punt. Een experiment moet uitmonden in de normale gang van zaken.

Autonomie, verbondenheid, meesterschap: geen van de drie krijg je met "spreek gewoon af dat er meer geprospecteerd wordt." Daarvoor moet je het bewust inbouwen in hoe je het traject vormgeeft.

"Autonomie, verbondenheid, meesterschap: geen van de drie krijg je met "spreek gewoon af dat er meer geprospecteerd wordt.""

Jan Piet: *Je noemde net al even sales en marketing. Hoe past die alignment hierin?*

Hanne: Heel direct, eigenlijk. Een van de patronen die ik het vaakst zie, is dat marketing en sales continu over elkaar klagen. Sales vindt dat marketing niet de juiste leads doorgeeft, en marketing vindt dat sales te weinig doet met de aangeleverde leads. Een sprint doen we samen. Concreet betekent dit dat marketing mee aan tafel zit. **Marketing warmt op en sales kopt de bal binnen**. We kijken samen naar een gedeelde definitie van succes.

Jan Piet: *Wat zou je een sales manager willen meegeven die morgen weer voor die volle agenda staat?*

Hanne: Dat de neiging om harder te pushen niets oplost als er geen systeem staat. En dat een tool dat probleem ook niet gaat oplossen. Mensen haken af, en wie het meeste te kiezen heeft, vertrekt het eerst.

Begin klein. Eén afgebakende sprint, met een team, op een beperkt aantal accounts. Kijk wat er gebeurt. En bouw van daaruit verder. Trust the process.

Over Jan Piet Hermans en HUNTR

Jan Piet Hermans is partner bij HUNTR, een recruitment specialist die een antwoord biedt op uiteenlopende talentvraagstukken voor bedrijven door heel Europa. HUNTR ondersteunt werkgevers bij de invulling van vaste en tijdelijke rollen in sales, marketing en management.

Over Hanne Hellemans en Silk

Hanne Hellemans is founder van Silk en begeleidt B2B-bedrijven bij het structureel opzetten van hun lead-to-deal proces, van prospectie tot closing. De Business Development Team Sprint is een kort, afgebakend traject waarin een salesteam leert prospecteren.