

Inhoud

Inleiding	7
1 Wie zijn de spelers in dit spel?	13
1.1 Wat weten we over de verkoper?	13
1.2 De klant stelt zich voor	15
1.3 De manager en de verkooporganisatie	17
2 Ingrediënten voor een goede verkoop	25
2.1 Een uniforme structuur	25
2.2 De verkoophouding	30
2.3 Het verkoopproces	36
2.4 Het klantcontact voorbereiden	40
2.5 De ultieme salespitch	47
2.6 Elementen van een goede verkooptaal	51
3 SalesART: spreek allemaal dezelfde taal	53
3.1 Wat is SalesART? De zeven fases van het gesprek	56
3.2 Leef je in in de klant	64
3.3 De zeven fases van het gesprek volledig uitgewerkt	68
3.4 De klant heeft al een offerte	86
3.5 De pijnherbelevingsbrief	88
3.6 Trusted advisor/strategisch partner	91
3.7 Tenders	92
4 De informatie die nodig is om te sturen	95
4.1 Eenduidige terminologie in stuurinformatie	99
4.2 Goede stuurinformatie kan alleen met goede invoer	102
4.3 Totstandkoming van de stuurinformatie	103
4.4 Welke stuurinformatie heb je nodig?	105
5 Uitdagend managen: wat is het en wat heb je nodig?	107
5.1 Duidelijkheid over de doelen en de gevolgen van onderpresteren	111
5.2 Een goede vergaderstructuur	113
5.3 Uitdagende een-op-eengesprekken	119
5.4 Nomen Simulacrum	122
5.5 Overige aspecten van uitdagend managen	126

5.6 Inzicht in management en de ontwikkeling van commerciële medewerkers	134
6 De relatie met andere afdelingen binnen het bedrijf	139
6.1 Verkoop en marketing	141
6.2 Verkoop en productontwikkeling	142
6.3 Verkoop en werving en selectie	143
6.4 Verkoop en de uitvoering	145
7 Epiloog	147
7.1 Waar begin je als je zo snel mogelijk omzet wilt maken?	147
7.2 Loont een verbetertraject?	148
7.3 Wie kan jou als manager helpen?	149
Bijlagen	153
Checklist met bewustwordingsvragen	154
Pijnregistratieformulier	155
Begrippenlijst	157
Nawoord	165
Over de geciteerde personen	167
Over de auteurs	171

Inleiding

Omzet maken en verhogen is voor veel organisaties de laatste jaren een blijvende bron van zorg. De wereld wordt steeds transparanter. Hierdoor neemt het aantal aanbieders toe, die ook makkelijker in beeld komen, tegelijkertijd worden veel markten kleiner. De concurrentie is daardoor hoog. Marketing is niet langer voldoende om een hogere omzet te genereren: er moet iets veranderen aan het sales-apparaat. Verkopers en accountmanagers halen er volgens directie en management niet uit wat erin zit. Ze denken en zeggen vaak meer binnen te halen dan de verkoopcijfers uitwijzen. ‘Het was een topgesprek’, klinkt het, maar vervolgens blijkt de *lead* toch niet tot een *deal* te leiden. Anderzijds hebben verkopers en het woord *sales* alleen al een slechte reputatie. Daarnaast zorgt de crisis ervoor dat klanten langer wachten met aankopen. Met dit boek willen we aan beide aspecten iets veranderen.

In de kranten en op de radio wordt bericht wat organisaties doen: ze moeten snijden om te kunnen overleven. Vanwege het slechte economische klimaat, zoals dat dan heet. Eigenlijk is het niets nieuws; het is de trend van de afgelopen jaren. Snijden tot op het bot. Het moet anders, slanker en leaner.

Wat mij in al deze berichtgeving opvalt, is de vrij sombere toon die ooit zekere en overtuigende ceo's aanslaan. Waarschijnlijk passen ze al jarenlang dezelfde tactiek toe. Natuurlijk is te veel vet ongezond. Maar welk perspectief wordt hierdoor nu echt geboden? Voor de medewerkers die direct moeten vertrekken is het duidelijk. Hun toekomst ligt buiten die organisaties.

Dan zijn er natuurlijk de medewerkers die mogen blijven. Wat wordt van hen verwacht? Direct efficiëntere en effectievere productie? Wat zijn de effecten van dergelijke reorganisatiegolven? Voor hen die mogen blijven wacht waarschijnlijk de volgende golf van kostenbesparingen.

Ook verkoopafdelingen verzinnen van alles om meer omzet te halen: hogere korting, meer marketing, nog weer een training, nieuwe CRM-systemen enzovoort. Waarom al deze kostbare oplossingen? Tot structurele, duurzame verbetering van resultaten leiden ze maar zelden. Ondernemingen kunnen vrijwel altijd meer dan ze denken. Medewerkers weten het en het management ook. Schattingen van 50 tot 100 procent meer omzet zijn geen uitzondering. Hoe zou de verkoopkracht van jouw bedrijf beter gemobiliseerd kunnen worden? En wat kun jij doen om de verkooporganisatie weer energie te geven?

Managers zijn verantwoordelijk voor het behalen van hoge omzetten tegen lage kosten. Met andere woorden, een goede marge. Maar daarnaast ligt er toch ook een verantwoordelijkheid voor het creëren, doorontwikkelen en doorgeven van een onderscheidend en gemeenschappelijk beleefd commercieel DNA? Dat is voor medewerkers de reden waarom ze bij die organisatie werken en voor klanten waarom ze er kopen. Beiden vereenzelvigen zich ermee.

Dat commercieel DNA gaat natuurlijk verder dan alleen een salesafdeling. Het gaat door de gehele organisatie heen. Het betreft iedereen. Wat biedt medewerkers en de organisatie echt perspectief? De grootte van de actief gerealiseerde omzet: omzet die de organisatie *echt actief* heeft behaald.

Omzet kun je in drie categorieën onderverdelen: bestaand, ongevraagd en actief gerealiseerd. De eerste is duidelijk: het zijn je bestaande klanten, die je probeert vast te houden. Het is waarschijnlijk het leeuwendeel van je omzetvolume – maar je moet er alles aan doen om dit deel op peil te houden.

De tweede categorie is de *ongevraagde* omzet: dat zijn de klanten die jou weten te vinden, door advertenties, via internet, via portals (denk aan hotelboekingen via booking sites, die een reservering aan een specifiek hotel doorsturen) enzovoort. Het is heel prettig dat met name via internet een veel groter aantal mensen dan voorheen jou kan vinden – maar toch zit er een nadeel aan deze groep: je hebt er geen controle over. Ze komen of ze komen

niet, maar wanneer, en wat ze van je vragen – je merkt het pas als de vraag komt. Bij veel bedrijven is ongevraagde omzet ongeveer een vijfde van het totale volume. Vrij veel organisaties denken verkopers in dienst te hebben, maar in feite zijn het ordernoteerders met misschien wat verkoopskills. Voor de eerste en tweede categorie heb je eigenlijk geen accountmanagers nodig, maar ordernoteerders.

De derde categorie is het belangrijkste: de *actief gerealiseerde omzet*. Hier valt de meeste winst te behalen. Dit zijn de potentiële klanten waar je accountmanagers op af moeten, de leads die tot een deal moeten leiden. Het is omzet die je onder controle hebt, die de perfecte aansluiting biedt tussen de producten of diensten die je aanbiedt en de ‘pijnen’ die je wegneemt, de behoeftes van je klanten waaraan je voldoet. Als deze categorie meer dan 25 procent van de omzet is, kun je stellen dat de organisatie toekomstperspectief heeft. Dit kan natuurlijk iets verschillen per sector.

Actief verkopen is ook een USP van de organisatie. Actief verkopen onderscheidt je van je concurrent, al is het maar omdat slechts weinig bedrijven het goed onder de knie hebben. Met deze omzet heb je minder last van concurrentie. Als jij de eerste bent die de pijn met de klant bespreekt en een oplossing biedt, maak je de grootste kans op een deal. En vaak ook tegen hogere marges. Deze omzet is te plannen omdat jij als verkoper bepaalt wanneer en hoe het proces plaatsvindt. Een ander voordeel is dat je, omdat je zelf actief bent, zelf bepaalt wie je klanten zijn.

Hoe zit het met de actief gerealiseerde omzet binnen uw organisatie? Of leeft u ook van de langzaam achteruitlopende omzet uit bestaande klanten en wat onvoorspelbare omzet die maar binnenkomt?

In dit boek, vooral bestemd voor verkoopmanagers en verkopers, beschrijven wij hoe je de actief gerealiseerde omzet kunt vergroten. Je moet daartoe je verkooporganisatie versterken, structureel en *bottom-up*, dus samen met alle verkopers en klanten. Alleen zo krijg je het benodigde commitment. (Een paar besluiten moeten natuurlijk wel vanuit de top komen.) Geen fata

morgana's, geen mooie verhalen en geen hoogdravende visies meer, maar overzichtelijke en actiegerichte processen. Belangrijk daarbij is een manager die er niet omheen draait en geen concessies doet aan de gemaakte afspraken.

Het doel is een lerende organisatie te bouwen die levert wat de klant echt nodig heeft en verdient, vooral de nieuwe klanten dus, maar ook de al bestaande accounts. Hiervoor is een basis nodig die iedereen snapt en eenvoudig kan uitvoeren: een eenduidig verkoopplatform, met een duidelijke taal die door iedereen (ook nieuwe verkopers!) gehanteerd wordt. De processen in dit boek worden al ruim tien jaar met succes ingezet bij veel van onze klanten.

Het begint natuurlijk met de juiste producten en diensten. Dit spreekt eigenlijk vanzelf, maar we noemen het hier expliciet: alles wat je levert moet perfect aansluiten bij, of aan te passen zijn aan de behoeften van de klant, de pijn die jij gaat wegnemen. Door goed te luisteren naar wat je klant echt nodig heeft (verderop zul je leren hoe je echt tot de kern komt) kun je je producten aanpassen, of desnoods andere klanten zoeken die je beter van dienst kunt zijn. Dit proces is continu, want wensen en behoeftes veranderen voortdurend. Ook je bestaande klanten zul je dus voortdurend moeten vragen of jouw producten nog wel hun 'pijn' wegnemen. Door een echt onderscheidend en gemeenschappelijk commercieel DNA te ontwikkelen en klanten optimaal te bedienen, bied je de organisatie en haar medewerkers toekomstperspectief.

Om de werkwijze in dit boek te illustreren en te onderbouwen hebben we managers en verkopers laten vertellen over hun ervaringen hiermee, zodat je ook van een ander hoort dat ze werken. In de bijlage is een beschrijving opgenomen van de geciteerde personen en het bedrijf waarvoor ze werken. De methodes en instrumenten die we beschrijven zijn bij veel verkooporganisaties te gebruiken, zowel voor business-to-business- als business-to-consumermarkten, misschien iets minder voor retailproducten in een supermarkt en iets meer voor wat complexere producten waarbij advies noodzakelijk is.

Met de processen en methodes uit dit boek kun je met je bestaande organisatie vandaag aan de slag om morgen al meer te verkopen. Wij zijn ervan overtuigd dat als je succesvol, onderscheidend en innovatief wilt zijn, je het best kunt zorgen dat intern alles excellent werkt (de verkoop en de operatie) en dat je goed begrijpt waar een klant werkelijk behoefte aan heeft. Wie het echte commerciële DNA in zijn organisatie creëert en zorgt dat de actief gerealiseerde omzet substantieel groter wordt (en zijn bestaande omzet op peil weet te houden), heeft grip op het verkoopproces, onderscheidt zich van zijn concurrenten, houdt de vinger aan de pols als het om innovatie gaat. Organisaties met een echt commercieel DNA – en dus een significant hoog aandeel actieve omzet – zijn zonder uitzondering gezond. Ze bepalen wanneer en hoeveel omzet er binnenkomt.

Op naar duurzame verbetering van de verkoop: 50 procent groei in 90 dagen!

1

Wie zijn de spelers in dit spel?

1.1 Wat weten we over de verkoper?

Als we het over verkopers hebben, denken we vaak aan mensen die een product door de strot duwen. Sales van nu is luisteren naar de pijnen van de klant en daarvoor de beste oplossingen bieden. Helaas moet je dit erbij zeggen als je het woord ‘sales’ gebruikt. In de Verenigde Staten is de beste autoverkoper en de beste verzekeringspolisverkoper een bekende Amerikaan. Hij schrijft boeken en is in elk tv-programma een graag geziene gast. Als vip laat hij geen gebeurtenis aan zich voorbijgaan. Voor Nederlanders is dit een vreemde situatie. Als een twintiger met een universitair diploma op zak besluit om verkoper te worden, zal zijn vader hem waarschijnlijk vragen of hij daarvoor gestudeerd heeft. ‘Verkoper’ heeft voor sommige mensen een negatieve bijklank. Vreemd, aangezien er overal en altijd diensten en producten worden verkocht en iedereen meedoet, zowel in de rol van koper als die van verkoper. Onbewust verkoopt iedereen.

Verkopers die een paar jaar binnen het verkoopvak werken, hebben vaak meerdere trainingen gevolgd. Uit een onderzoek uit 2009, uitgevoerd door de Group ESC Clermont Graduate School of Management en Krauthammer, een bureau dat verkooptrainingen verzorgt, blijkt dat slechts 27 procent van de verkopers het gevoel heeft dat hij of zij de basisvaardigheden die bij het werk horen volledig beheerst. 17 procent kent een zeer lage score toe aan de eigen vaardigheden. Dat is opmerkelijk als je ziet hoeveel er in trainingen wordt geïnvesteerd. En dit zijn nog maar de constatering van de verkopers zelf. Andere conclusies van het onderzoek waren:

- Ondanks dat tijdens het functioneringsgesprek bleek dat 83 procent van de verkopers zijn of haar eigen doelstellingen had gehaald, hadden ze vaak het gevoel dat er niet al te veel aandacht

aan hen werd besteed. Het onderzoek werd gehouden in de herfst van 2009 en op dat moment bleek dat 52 procent van de verkopers al gedurende meer dan zes maanden geen functioneringsgesprek meer had gehad.

- Als de verkopers een jaar vooruitkijken, zijn hun verwachtingen met betrekking tot het behalen van toekomstige doelstellingen positief. Het grondig pessimisme is dus aan het afnemen.
- Verkopers reageren op bijna dezelfde manier op werkdruk als mensen met een andere functie. 14 procent van de ondervraagden geeft aan niet met druk om te kunnen gaan.
- Bijna 20 procent van de verkopers voelt zich niet of nauwelijks betrokken bij zijn of haar organisatie. 33 procent voelt zich volledig betrokken bij de organisatie.

Uit een aantal onderzoeken en onze eigen ervaring blijkt dat verkopers zich veelal met verkeerde zaken bezighouden gedurende hun werkdag. Dit neemt veel kostbare tijd in beslag. Denk hierbij aan vergaderingen die niet over het verkoopproces gaan, onhandige interne overlegstructuren of werk dat opnieuw gedaan moet worden. Bij organisaties die in totaliteit minder goed functioneren is het verkoopproces vaak inefficiënt ingericht. Met de bovenstaande uitspraken en conclusies zeggen verkopers zelf al dat er veel onbenut potentieel bij hen zelf ligt. De vraag is wanneer en hoe ze daarmee aan de slag gaan.

Het is goed je te realiseren dat iedereen op de een of andere manier wel een verkoper is. Iedereen verkoopt wel een mening. Je prijst een film aan die je hebt gezien of een computer die je zelf graag zou willen hebben. Ook in relaties verkoop je jezelf. Zonder dat je het beseft ben je vaker verkoper dan je denkt. De een is er echter beter in dan de ander. Het grote verschil met 'de verkoper' is dat hij er echt voor kiest om verkoper van beroep te zijn.

Even terug naar de basis van de organisatie. Bedrijven bestaan alleen maar omdat zij een product of een dienst verkopen en dit product daarom produceren en leveren. Om de verkoopafdeling van een organisatie zo succesvol mogelijk te laten zijn, staat in dit

boek beschreven hoe een eenduidig verkoopplatform eruit zou kunnen zien, inclusief het op dagelijkse basis managen en uitdagen van de verkopers en accountmanagers. Zo beschik je over een goede basis om het grote onbenutte potentieel te incasseren.

Samenvatting

Verkopers hebben het gevoel dat ze hun werk beter kunnen doen wanneer ze daarbij beter begeleid en ondersteund worden. Ze zijn nu veel tijd kwijt aan allerlei andere dingen behalve de verkoop. Er is op verschillende gebieden ruimte voor verbetering.

1.2 De klant stelt zich voor

Als je gaat verkopen, is er naast een verkoper altijd een koper. Verkopers denken hun klanten goed te kennen, maar het is goed het volledige perspectief te schetsen. In dit profiel zijn alle aspecten beschreven die zich bij een **toekomstige klant*** zouden kunnen voordoen. Het profiel is van een consument, maar is evengoed van toepassing indien de toekomstige klant een bedrijf is. Probeer je te verplaatsen in een willekeurige klantorganisatie en je zult dezelfde eigenschappen herkennen.

‘Hallo, ik ben een toekomstige klant en ik wil graag wat kopen. Ik wil iets hebben wat mij helpt om de problemen op te lossen die ik heb. Ik wil echt graag iets aanschaffen want ik heb een serieus probleem, maar ik wil wel dat ik een geïnteresseerde verkoper heb die zich richt op mijn vraagstuk in plaats van dat hij alleen met zijn eigen product bezig is. Ik wil me niet bekocht voelen. Verder wil ik graag ook leidend zijn tijdens mijn koopproces.’

‘Hoe ik iets koop? Dat doe ik op verschillende manieren. Als ik iets nodig heb, ga ik het zoeken. Onder andere via internet kan ik alternatieven snel beoordelen en prijzen vergelijken. Zo vind ik vaak wat ik nodig heb. Als ik een adviseur of een verkoper spreek omdat ik een iets complexer product nodig heb, dan ga ik nog veel

* Vetgedrukte woorden staan in de begrippenlijst op pagina 157.