

**KATHLEEN COOLS**

**BLACK**

**BOX**

**INSPIREREN,  
CONNECTEREN  
EN EXCELLEREN  
IN VERKOOP**

**VAN DE  
TOPVERKOPER**

D/2018/45/490 – ISBN 978 94 014 5591 6 – NUR 802, 804

VORMGEVING OMSLAG PEER DE MAEYER  
VORMGEVING BINNENWERK BANANANAS.NET

© Kathleen Cools & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,  
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,  
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Erasmestraat 179 bus 101  
3001 Leuven  
België  
[WWW.LANNOOCAMPUS.BE](http://WWW.LANNOOCAMPUS.BE)

*'If there is any one secret of success, it lies in the ability to get the other person's point of view and see things from that person's angle as well as from your own.'*

*– HENRY FORD, AMERIKAANSE INDUSTRIEEL*

Voor alle verkopers in mijn leven  
en voor die ene bijzondere  
die ik de mijne mag noemen.



# INHOUDSTAFEL

---

<b>INLEIDING TOT DE BLACK BOX</b>	
<b>VAN DE TOPVERKOPER</b> .....	9
<i>De evolutie van de verkoop</i> .....	12
<i>Hoe lees je dit boek?</i> .....	15
<b>MINDSET VAN DE SUCCESVOLLE FUTUREPROOF</b>	
<b>VERKOPER   POWER SUPPLY</b> .....	19
<i>Mindset bepaalt je resultaat, ook in verkoop</i> .....	21
<i>Top vijf van mindsets</i> .....	24
<i>Nieuwsgierigheid</i> .....	24
<i>Zelfvertrouwen</i> .....	28
<i>Wendbaarheid</i> .....	37
<i>Proactiviteit</i> .....	41
<i>Gedrevenheid</i> .....	45
<b>VAARDIGHEDEN VAN DE VERKOPER VAN DE TOEKOMST  </b>	
<b>CONTROLLER BOARD</b> .....	51
<i>Succes is een kwestie van nieuwe vaardigheden leren</i> .....	55
<i>Top vijf van vaardigheden</i> .....	56
<i>Luisteren</i> .....	56
<i>Zelfreflectie</i> .....	62
<i>Denken op lange termijn</i> .....	66
<i>Empathie</i> .....	71
<i>Communicatievaardigheden</i> .....	77
<b>SUCCESVOLLE VERKOPERS ZETTEN PROSPECTEN</b>	
<b>IN BEWEGING   UNDERWATER LOCATOR BEACON</b> .....	87
<i>Je mindset is je sleutel</i> .....	90
<i>Koud prospecteren is passé</i> .....	91
<i>Targeting: aan wie wil je verkopen?</i> .....	94
<i>Newsjacking</i> .....	97

Sociale media versterken prospectie .....	99
Focus op sterke prospecten .....	104
Slim prospecteren geeft energie .....	105

## **VERKOPEN IS VERBINDING | CONNECTION TO AIRCRAFT ..** 111

Connectie met jezelf (en je bedrijf) .....	114
Connectie met de klant .....	116
Authenticiteit .....	116
Humor .....	120
Connectie door je presentatie .....	123
Waarde bieden aan je klant .....	126
Connectie met het resultaat .....	132
Eén einddoel bestaat uit veel kleine deeldoelen .....	134
Tussentijds afsluiten .....	135
Bespreek de status quo .....	138
Welke verkopers boeken de beste resultaten? .....	139

## **AAN VERKOPEN KOMT GEEN EINDE |**

### **CRASH SURVIVABLE MEMORY UNIT .....** 143

De principes van verkoop zijn universeel .....	145
Beter mens, meer fun, meer verkoop .....	154
Verkopen ... een leven lang leren .....	156
Morgen zal het anders zijn dan vandaag .....	163

## **DANKWOORD .....** 171

## **BIBLIOGRAFIE .....** 175



**HOOFDSTUK 1**  
**INLEIDING**  
**TOT DE BLACK**  
**BOX VAN DE**  
**TOPVERKOPER**









Verkoop is mijn leven. Nog voor ik mijn echte professionele carrière in de verkoop startte, werkte ik als student tijdens de weekends en werd ik meestal ingezet voor allerhande commerciële opdrachten. Ik beleefde daar vooral veel fun, en besepte op dat moment niet dat ik met verkopen bezig was. Na mijn studies belandde ik voor het eerst echt in de verkoop, als accountmanager bij een bank. Ik was ontzettend gedreven om succes te behalen en ging voortdurend op zoek naar manieren om beter te worden en bij te leren. Ik las een hoop boeken, volgde vele dagen opleiding en ontmoette veel prospecten en klanten. Ik boekte mooie resultaten.

Enkele jaren later ging ik aan de slag als accountmanager bij een internationaal telecombedrijf. Verkopen lukte erg vlot. De marges die we voor het bedrijf konden realiseren, waren meer dan gezond. Als jonge verkoper verloor ik de realiteitszin en stond ik niet meer met beide voeten op de grond.

Ik werd snel geconditioneerd door de aantrekkelijke commissies, waarbij *the sky the limit* was. Die waren zo snel te verdienen met *hardselling*-technieken. Een mooie wagen en veel aandacht vulden de voorlaatste laag van de behoeftepiramide van Maslow goed in. Ik leefde in een soort van luchtbel, en was ervan overtuigd dat ik alles had bereikt. De kwaliteit van mijn leven ontleen-

de ik aan mijn prestaties. Het maakte niet zoveel uit of mijn klanten happy waren, als ik maar succesvol was.

Af en toe had ik een offday en moest ik mezelf opladen om te werken, maar daar stond ik verder niet bij stil. Op zo'n dag had ik er even genoeg van, en wilde ik vooral lezen en reflecteren. Ik vertelde dat aan de marketing director van het bedrijf waarbij ik werkte, met wie ik een goede band had. Hij gaf me de tip om een NLP<sup>1</sup>-opleiding te volgen. 'Omdat ik ervan overtuigd ben dat jij nog andere waarden zoekt dan alleen deze "materiële"', gaf hij me mee.

Op een dag noemde een klant mij 'contractenjaagster', en dit kwam hard aan. Want ergens had ik al gevoeld dat alle externe motiverende factoren ten spijt, ik ook iets anders nodig had. Deze klant maakte dat helder, en hoe meer ik erover nadacht, hoe meer ik besepte dat ik geen contractenjaagster wilde zijn. Het werd de eerste trigger van mijn zoektocht naar een andere manier van verkopen, waarbij ik meer wilde zijn dan enkel iemand die goed kon afsluiten.

Als ik toen aan mensen vertelde dat ik verkoper was, kon ik hun reactie zo voorspellen: 'Verkoop? Meen je dat? Dat zou ik nu eens niet kunnen, mensen blaasjes verkopen en hun geld uit de zak kloppen.' Als ik hen vandaag vertel dat ik verkopers begeleid, reageren ze anders, maar even voorspelbaar: 'Verkoop, is dat nog wel nodig? Alles wordt nu toch online verkocht?' Beide reacties zijn clichés, maar geven wel aan dat het vak van verkopen geëvolueerd, zelfs getransformeerd is.

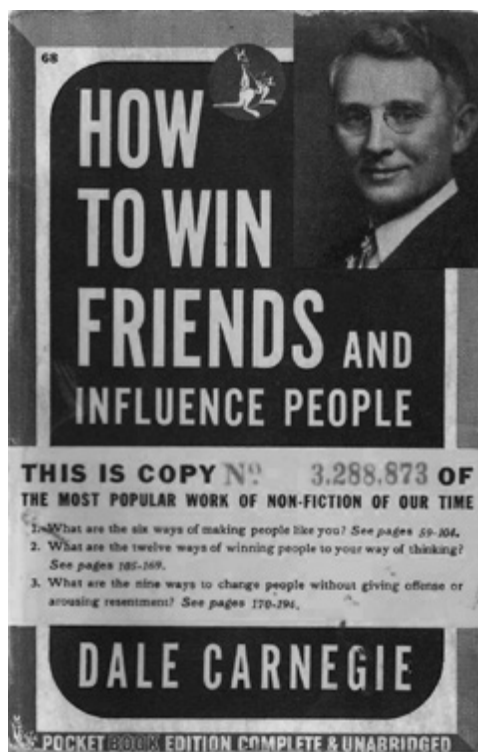
## DE EVOLUTIE VAN DE VERKOOP

Verkopen is even oud als de mensheid. In de oertijd gingen mannen op jacht. Maar ze kwamen vrij snel tot het inzicht dat het efficiënter was om een deel van hun opbrengst te ruilen voor andere goederen zoals wapens. Later ontstond het idee om een soort betaalmiddel in te voeren en zo ontstonden de eerste markten. De eerste verkoops- en onderhandelingsvaardigheden kregen vorm. Met de uitvindingen van elektriciteit, de telegraaf, de zaagmachine ... kwam er ruimte voor nieuwe, lucratieve producten en werden het concept

---

1 **Neurolinguïstisch Programmeren (NLP)** is een methodiek voor training, coaching en communicatieverbetering. NLP werd ontwikkeld in de jaren zeventig van de twintigste eeuw. De grondgedachte van NLP is dat vaardigheden van experts in kaart gebracht (gemodelleerd) worden en als techniek aan anderen onderwezen kunnen worden.

van *hard selling* en dus ook het beroep van verkoper geboren. In 1936 lag de eerste salesbestseller in de toonbank, met als titel *How to win friends and influence people* van Dale Carnegie. Het werd een van de bestverkochte boeken ooit wereldwijd.



Vanaf de jaren tachtig kwam alles in een stroomversnelling terecht, met de personal computer van IBM en de creatie van Amazon.com in 1994. Vandaag zijn sociale media en webshops de nieuwe verkoopkanalen geworden.

Digitale tools worden breed ingezet en mensen zijn altijd en overal met mekaar verbonden. Alles draait om automatisatie en het gebruik van technologie om betere prestaties en resultaten neer te zetten. In zijn boek *Disruptive selling* beschrijft Patrick Maes hoe *marketing automation* een marketingtechnologie is die maakt dat elk contactpunt van een organisatie met de klant informatie oplevert, waaraan vervolgens automatische acties worden gekoppeld. De doelstelling is om de klant te bewegen, zodat hij vanzelf gemotiveerd wordt om te kopen. Deze technologie zet het traditionele salesmodel hele-

maal op zijn kop en verandert de klassieke jobinhoud van verkopers: bepaalde delen van het aankoopproces van de klant worden overgenomen door digitale tools.

Anderzijds wil de veeleisende klant waarde ervaren, vanaf het eerste moment dat hij zich informeert voor een eventuele aankoop, tot ver na het punt waarop hij effectief iets kocht. Salesmensen krijgen hierdoor ruimte om zich te richten op die momenten in het verkoopproces waarbij hun kennis en expertise de meeste toegevoegde waarde opleveren.

Voor het internet bestond, was de verkoper de deskundige. Hij bezocht zijn klant met een dikke productmap of demomateriaal in zijn tas, en informeerde hem met kennis van zaken over de voor- en nadelen van de producten en diensten. De klant hing volledig van de verkoper af om informatie te krijgen. Door de evolutie van het internet kunnen kopers nu zelf alles uitzoeken, zodat zij soms beter op de hoogte zijn dan de verkopers waarmee ze zakendoen. Daar ligt een grote verschuiving voor de verkopers, die best een uitdaging is. Hun nieuwe rol bestaat erin dat ze de klant door de verschillende fasen van zijn besluitvormingsproces moeten loodsen en in elke interactie met hem iets betekenen.

Volgens wetenschappelijk onderzoek zijn potentiële klanten al een eind gevorderd in hun besluitvormingscyclus op het moment dat ze contact opnemen met jou. Als je dan afkomt met nog meer informatie, verlies je hen. Het komt erop aan om hen nieuwe inzichten te geven. Iets wat ze niet zomaar online kunnen vinden.

Door alle technologie moeten ook steeds meer mensen die niet in pure verkoopfuncties actief zijn, een commerciële attitude aannemen. Want precies die *digitaliteit*, die menselijke processen verschuift naar automatisatie, maakt dat de nood aan persoonlijk contact groot is.

Door de digitale tools verdwijnen de grenzen tussen sales, marketing en *customer service*. De transformatie van traditionele verkoop door digitaliteit en het internet zorgt voor een evolutie in het denken over verkoop en geeft nieuwe dimensies aan het vak. Doorheen dit boek deel ik mijn ideeën en inzichten hierover aan de hand van voorbeelden die ik zelf als verkoper meegemaakt heb en ervaringen van de vele verkopers die ik heb begeleid. Ik houd van de uitdaging om structuur te brengen en moeilijkere materie te herleiden tot de basis. Daardoor kan ik die ook zelf gemakkelijker toepassen. Daarom heb

ik ervoor gekozen om dit boek te schrijven gebaseerd op de metafoor van de 'black box': de doos die aan boord is van elk vliegtuig en die vitale informatie bevat over een aantal fundamentele gegevens van de vlucht.

## HOE LEES JE DIT BOEK?

In films over verdwijningen of crashes van vliegtuigen zoeken reddingsteams altijd naar de black box. Een mysterieus, zelfs fascinerend toestel waardoor de luchtvaart veel heeft kunnen leren.

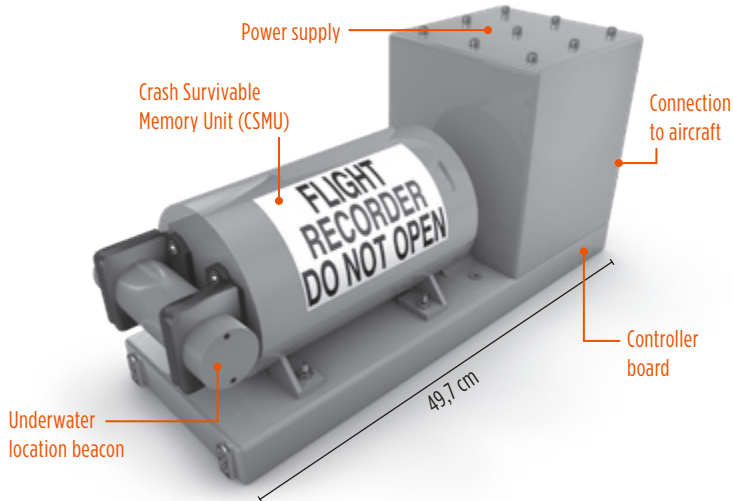
De black box wordt vaak geassocieerd met een vlucht die problematisch verloopt. Daarbij hoeft het niet altijd om een crash te gaan. Noodlandingen, waarschuwingen, nipt vermeden rampen enzovoort zijn ook aanleidingen om in de black box te kijken. Op die manier wordt de diagnose gesteld van wat er misgelopen is.

Door de informatie die in de black box opgeslagen is, te analyseren en er inzicht in te krijgen, wordt er geleerd voor de toekomst. Datzelfde principe geldt meer dan ooit voor jou als verkoper. Wanneer je je doel niet bereikt, kun je kijken naar de parameters en eigenschappen van je vlucht. Naar je black box, die uitwijst wat het verschil is tussen een perfecte en een probleemvlucht. Een succesvolle vlucht is als een succesvolle verkoop. De parameters van die succesvolle verkoop zijn divers en complex, net zoals alle informatie uit een black box.

Technisch gezien is de black box een oranje miniatuurcomputer in de staart van een vliegtuig. Hij bevat een groot aantal gegevens met betrekking tot de vlucht. In feite bevat een vliegtuig twee black boxes: de Flight Data Recorder (FDR) en de Cockpit Voice Recorder (CVR). De FDR bevat informatie over de vlucht zoals de snelheid, de positie en de hoogte. De CVR registreert alle geluiden in de cockpit, bijvoorbeeld de gesprekken van de piloten en het geluid van de motoren.

In totaal bestaat elke black box uit vijf onderdelen. In dit boek beschrijf ik hoe je als verkoper succesvol wordt aan de hand daarvan. In elk van de volgende vijf hoofdstukken wil ik je graag inzichten, inspiratie, voorbeelden, methodieken, concepten en tips meegeven om nog meer te halen uit je verkoopsinspanningen en om te leren voor de toekomst.

## ONDERDELEN FLIGHT DATA RECORDER



Bron: BBC News

### POWER SUPPLY

De *power supply* zorgt voor de toevoer van stroom vanuit de motoren van het vliegtuig. Zonder kan de black box niet functioneren. Ik vergelijk het met de mindset van de verkoper, waarover hoofdstuk twee gaat. De mindset geeft energie aan de verkoper en aan het verkoopproces. Het succes wordt er grotendeels door bepaald.

### CONTROLLER BOARD

De *controller board* is het schakelbord voor alle gegevens met betrekking tot het vliegtuig die de black box ontvangt. Deze worden in de *memory unit* opgeslagen en verwerkt. Als verkoper krijg je veel informatie binnen vanuit je eigen organisatie, vanuit de klant en vanuit je omgeving. Het vergt heel wat vaardigheden om deze te verwerken en er de juiste zaken mee te doen. In hoofdstuk drie bespreken we de vaardigheden die topverkopers bezitten.

## UNDERWATER LOCATOR BEACON

In het geval dat een vliegtuig neerstort in de zee, wordt de *underwater locator beacon* geactiveerd en zendt deze signalen uit. Die vallen zelfs op een diepte van vierduizendtweehonderd meter te detecteren, om de black box terug te vinden. Het verkoopproces start ook met het uitzenden van signalen, tijdens de prospectie, zodat jij de juiste klanten vindt en omgekeerd. Dit lees je in hoofdstuk vier.

## CONNECTION TO AIRCRAFT

Deze interface laat toe dat de black box alle informatie krijgt over het vliegtuig. Door deze connectie vindt er transparante informatie-uitwisseling plaats. Ook in de verkoop is het begrip connectie essentieel. Connectie met de klant, maar ook met jezelf en je resultaten. Hoofdstuk vijf is gewijd aan het maken van die connectie.

## CRASH SURVIVABLE MEMORY UNIT

Deze *memory unit* kan een enorme hoeveelheid vluchtinformatie, namelijk 25 uur registreren. De kwaliteit van de gegevens is bijzonder hoog, omdat ze niet gecompriemd worden. De interessante data laat onderzoekers toe om veel te analyseren en nieuwe zaken te blijven leren over de vlucht. Als verkoper blijf je ook je leven lang leren en groeien. Met dit thema eindigen we dit boek in hoofdstuk zes.

Aan de hand van de black box neem ik je mee op je route als verkoper en geef ik je tools om inzicht te krijgen in jezelf, de klant en de context. Zo kun je zelf uitvissen waarom je vlucht vandaag misschien nog niet vlekkeloos verloopt, of waarom je net wel succesvol bent. Tegelijk ontdek je doorheen de verschillende hoofdstukken de belangrijkste evoluties die het vak van verkoop vandaag kenmerken.

Dit boek helpt je om je vaardigheden als verkoper aan te scherpen. Het maakt je bewust van een aantal dingen die je nu al goed doet, en het geeft je mogelijkheden om te verbeteren. Misschien ervaar je enkele aha-erlebnissen. Op die manier doe je steeds bewuster de juiste dingen op de juiste manier. En daar worden niet enkel je klant en organisatie beter van, maar ook jijzelf.

De vijf onderdelen van de black box van een vliegtuig zijn afzonderlijke units, die geassembleerd worden tot één doos. Door deze modulaire aanpak kunnen de componenten er gemakkelijk uitgehaald worden, zonder het hele toestel te moeten demonteren. Zo kun je ook dit boek lezen. Je kunt meer tijd en aandacht besteden aan dat hoofdstuk waaruit je denkt het meest te halen.

Ten slotte nog dit. Als ik over de prospect, de klant of de verkoper spreek, heb ik het makkelijkheidshalve meestal over 'hij'. Het spreekt voor zich dat deze persoon ook een 'zij' kan zijn.

Als je een functie in de verkoop bekleedt, vind je heel wat inspiratie in dit boek. Maar ook mensen die denken dat verkoop niet voor hen weggelegd is, krijgen nieuwe inzichten. Ik nodig je in ieder geval uit om met dit boek de weg te vinden naar betekenisvolle klantenrelaties en een succesvolle salescarrière. Om er zo je eigen black box van te maken.





**HOOFDSTUK 2**

**MINDSET VAN  
DE SUCCESVOLLE  
FUTUREPROOF  
VERKOPER |  
POWER SUPPLY**





*‘The mind is a powerful thing. It can take you through walls.’*

*DENIS AVEY, IN THE MAN WHO BROKE INTO AUSCHWITZ:  
A TRUE STORY OF WORLD WAR II*

Veel dienstverlenende bedrijven zetten sterk in op de *customer experience* die zij hun klanten willen laten beleven. In de banksector bijvoorbeeld wordt er steeds meer van kantoormedewerkers een proactieve, commerciële houding gevraagd. Heel veel bancaire diensten, zoals het aanvragen van een nieuwe bankkaart, moeten door de klant zelf geregeld worden via digitale platformen. De medewerker moet dit op een klantvriendelijke manier communiceren. Velen onder hen vinden dit moeilijk. Ze vertonen weerstand tegen en voelen een soort allergie voor alles wat te maken heeft met commerciële vaardigheden. Ze zijn ervan overtuigd dat ze, door klanten te verwijzen naar het digitale platform, geen goede service meer bieden en hen in de kou laten staan. Dat ze net hierdoor ruimte krijgen om met klanten over andere zaken te praten en op een andere manier iets voor hen kunnen betekenen, past niet in hun beeld. Hun mindset staat het aanleren van nieuwe vaardigheden in de weg.

## **MINDSET BEPAALT JE RESULTAAT, OOK IN VERKOOP**

*Vlucht MH370 van Malaysia Airlines was een passagiersvlucht met 239 mensen aan boord, van de Maleisische hoofdstad Kuala Lumpur naar Peking. Op 8 maart 2014 vertrok de Boeing 777 om 00.41 u vanuit Kuala Lumpur. Ongeveer veertig minuten na het vertrek werd het contact verbroken. Het toestel was naar zijn kruishoogte van 35.000 voet gestegen, toen het opeens van de radar verdween.*

*Na de verdwijning werd een grote zoektocht opgestart. Het vliegtuig werd nooit gevonden. Uit rapporten is gebleken dat de power supply van de black box één jaar voor het incident vervallen was. Hij had geen batterij meer, en werkte dus niet naar behoren. Daardoor konden de onderzoeksteams er geen signalen van ontvangen. Het duurde uiteindelijk twee jaar vooraleer de black box werd gevonden.*

*(Bron: The Verge, 8/03/2015)*



Zoals de *power supply* essentieel is voor het goed functioneren van de black box, is de mindset dit ook voor jou als verkoper.

Je mindset geeft vorm aan het leven dat je leidt, aan de acties die je onderneemt en aan de wereld die je voor jezelf creëert. De mindset omvat je overtuigingen, houdingen en veronderstellingen en zit onder een laag van gedachten en gevoelens. Andere omschrijvingen voor mindset zijn attitude, houding of ingesteldheid. De mindset wordt gevormd door de manier waarop je je levenservaringen beleeft en je houding daartegenover. Hij filtert, kleurt en verruimt of beperkt je perceptie van mogelijkheden. Mindsets kunnen veranderen, als je hiertoe bereid bent.

Vaak geven mensen mij feedback over de manier waarop ik in het leven sta. Dan vertellen ze dat ik toch ongelofelijk veel geluk en succes heb. Dat alles zo *smooth* verloopt en dat ik obstakels, als die dan al op mijn weg zouden komen, gewoon voorbijfiets. Zij zien natuurlijk enkel het resultaat vandaag. Niet zo heel veel mensen weten dat ik ook al heel wat persoonlijke en professionele tegenslagen gekend heb. Natuurlijk heb je altijd wat geluk nodig, maar wat ook telt, is de manier waarop je je leven leidt en door welke bril je kijkt.

Wat mijn persoonlijke mindset betreft, heb ik al een lange weg afgelegd. Ik heb hierbij veel inspiratie gevonden in het werk van Carol Dweck, professor psychologie aan de Amerikaanse Stanford-universiteit. Dweck bestudeerde jarenlang de relatie tussen motivatie en prestatie. In haar onderzoek stelde zij vast dat sommige mensen veel doorzettingsvermogen tonen, ondanks confrontaties met tegenslagen. Bij anderen zag ze een heel ander beeld: wanneer deze tegenslagen meemaken, worden ze onzeker en geven ze sneller op.

De verkoop is een pad dat dik bezaaid is met obstakels. Dat heb ik zelf meerdere keren aan den lijve ondervonden. Maar ik hoor het ook vaak van verkopers die ik begeleid. Je mindset bepaalt dan wat je van die 'tegenslagen' maakt. Verder in dit hoofdstuk kom ik daarop terug, bij het thema wendbaarheid.

*Bij het begin van mijn carrière als verkoper, kreeg ik een geografische regio toegewezen die geen enkele andere verkoper wou. Het was een klein gebied, met weinig bestaande klanten, veel culturele verschillen en veel potentieel bij publieke instellingen (dus zware lastenboeken), maar weinig kans op grote successen. Ze hebben het me nooit per-*