





# Verkopen: handboek voor jonge sales professionals



## Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1. Consumenten en zakelijke markt	10
2. Segmenteren en kwalificeren	16
3. Business- en verkoopplanning	29
4. Formuleren van overtuigende waarde proposities	43
5. Nieuwe klanten werven, koude acquisitie	48
6. Verkopen op basis van toegevoegde waarde	54
7. Verkoopgesprek en overtuigende offerte	67
8. Presenteren van ons voorstel	82
9. Omgaan met bezwaren en afsluiten	88
10. Onderhandelen en opstellen van de overeenkomst	93
11. Projectmatig implementeren en borgen	105
12. Commerciële innovatie	115
13. Relatiemanagement	124
14. De klant als business partner	129
15. Risk Reward. Praktijksituaties Verkopen als de klant geen of te weinig budget heeft	134
16. Account planning en management	141
17. Zicht op cijfers en commerciële calculaties	157

Literatuur en internetsites

Afkortingen

## Namen en begrippen

## Voorwoord

In dit boek verbinden we theorie, creativiteit en praktijk en dragen bij aan een stevig fundament voor een succesvolle commerciële carrière. Verkopen begint bij kennis en inzicht van de markt, de klant en de eigen oplossingen. Slim kiezen van segmenten, klanten en projecten spaart veel tijd en energie.

Welke vragen stellen we aan de klant om zijn behoeften te achterhalen? Hebben deze behoeften raakvlakken met onze oplossingen? Wat is de waarde van een oplossing? Kunnen we iets substantieels toevoegen en kunnen we dit beter dan anderen? Hoe bouwen we een duurzame relatie met klanten en partners op?

Waarom zou de klant geïnteresseerd zijn in onze oplossingen? Wat verstaan we onder professioneel verkopen en hoe werkt dat in de praktijk? Hoe zorgen we er voor dat de prijs minder belangrijk wordt?

We helpen de klant om succesvol te zijn en te blijven. We zoeken, op een creatieve wijze, naar win-win situaties en kiezen bewust voor de lange termijn want een trouwe klant is goud waard. Hoe doen we dat?

Het is belangrijk om te experimenteren, fouten te maken, fouten te erkennen en er van te leren. Dit vraagt, in veel organisaties, een andere manier van leidinggeven.

Het wordt steeds moeilijker om ons duurzaam te onderscheiden met producten en processen. Medewerkers, vooral diegene die in direct contact staan met de klant, kunnen een wezenlijk verschil maken.

De marktomstandigheden, de manier van samenwerken in de keten en de technologie veranderen snel en stellen hoge eisen aan ons verandervermogen. Inzicht, samenwerken, gebruik van de nieuwe

technologische mogelijkheden en inzet gaan hand in hand. Naast nuchtere rationaliteit, creativiteit en intuïtie is het op een goede manier omgaan met anderen van levensbelang.

Positieve, inspirerende doelen dragen bij aan ons succes. Om in onze dynamische markt te overleven, helpt het niet om naar excuses te zoeken waarom iets niet lukt. Het is effectiever om doelbewust te zijn, prioriteiten te stellen, creatieve initiatieven te ontplooien en om samenwerking te zoeken. We winnen niet door concurrenten te verslaan. We winnen door klanten aan ons te binden. Voor echt duurzaam succes behoren we naast economische waarde voor ons bedrijf, ook waarde voor de samenleving te creëren.

Dit boek is geschreven vanuit de commerciële praktijk. We bespreken het verkoopproces vanaf het kiezen van segmenten, de formulering van een waarde propositie tot en met de implementatie van de oplossing en het beheren van relaties. Vanzelfsprekend komt het koopproces aan de orde. Tevens gaan we in op de financiële kant van ons vak en op het belang van creativiteit in het plannings-, verkoop-, onderhandelings- en implementatieproces.

Om complexe constructies als 'hem/haar', 'hij/zij' te voorkomen, is voor de leesbaarheid van dit boek gekozen voor de mannelijke persoonsvorm.

Hopelijk inspireert dit boek u en kunt u de ideeën in uw dagelijkse commerciële praktijk direct toepassen.

Veel leesplezier.





## 1. Consumenten en zakelijke markt

*Opmerking: het is belangrijk om het verschil van zakelijke en consumenten markt te onderkennen en er naar te handelen. De principes van verkopen zijn nagenoeg gelijk. De benadering, complexiteit en tijdsverloop verschilt.*

De zakelijke markt is veel groter dan de consumentenmarkt. Bedenk maar eens hoeveel bedrijfsmatige inkoop er zit tussen de leverancier van pootaardappelen en de consument die een portie patatfriet koopt en tussen de huidenhandelaar en de schoenen die wij in de winkel kopen. In de consumentenmarkt is de keten eenvoudiger/korter. Hoewel de verkoopprincipes hier hetzelfde zijn. Ook hier zal onze oplossing haarfijn aan moeten sluiten bij de behoeften van de klant en zullen we, om deze behoeften te ontdekken de juiste vragen moeten stellen.

De meeste bedrijven verkopen uitsluitend aan andere bedrijven. Door de steeds verdere integratie van de keten kunnen we bedrijven niet meer als losse onafhankelijke eenheden zien. We behoren de dynamiek, cultuur en eigenschappen van de keten dan ook goed te begrijpen. De vraag in de keten is een afgeleide vraag, want uiteindelijk bepaalt de consument de activiteiten. Door de vele fusies en overnames, vindt er een verdere concentratie van bedrijven plaats en kan ons lot afhankelijk worden van slechts enkele klanten.

De zakelijke- en de consumentenmarkt verschillen onder andere op de volgende punten:

- In de zakelijke markt zijn minder, maar grotere klanten. Onze afhankelijkheid van enkele grote klanten neemt toe. Het begrijpen van de business, koopgedrag en besluitvormingsproces van de klant is cruciaal. Dit geldt ook voor relatiebeheer en inzicht in de

dynamiek van de keten.

- De vraag in de zakelijke markt is minder elastisch, dus minder afhankelijk van prijsveranderingen. De schoenenfabrikant gaat echt niet meer leer kopen als de prijs daalt,
- De vraag fluctueert sterker dan in de consumentenmarkt. Een verandering in de consumentenvraag kan leiden tot een grotere variatie in de vraag naar productiemiddelen. Dit wordt ook wel het acceleratie effect genoemd,
- In de zakelijke markt hebben we te maken met professionele inkopers. Deze getrainde inkopers zijn gebonden aan procedures en regels van hun onderneming. In de praktijk betekent dit, dat er meer relevante informatie nodig is over ons aanbod en dat we ons onderscheidend vermogen duidelijk naar voren dienen te brengen,
- Er zijn vaak meerdere bezoeken per aankoop nodig,
- Aankoopbeslissingen worden door meerdere personen beïnvloed. Meestal is er, afhankelijk van de soort en grootte van de aankoop, een heel team dat adviseert en beslist,
- Zakelijke inkopers proberen direct bij de fabrikant te kopen en zodoende de intermediairs over te slaan. Intermediairs zullen dus extra beducht moeten zijn op hun (gepercipieerde) toegevoegde waarde,
- Wederkerigheid. Er wordt in de zakelijke markt bij voorkeur gekocht bij bedrijven die ook bij hen kopen.

De complexiteit van het inkoopproces wordt voor een groot deel bepaald door de koopsituaties. Veel bedrijven hanteren de volgende indeling:

- Routinematige her aankoop (straight rebuy). De afnemer bestelt zonder wijzigingen hetgeen al eerder besteld is. Deze aankoop vindt steeds meer plaats via het web. De leverancier zorgt er voor, dat de kwaliteit en service op een hoog niveau blijven,
- Gewijzigde her aankoop (modified rebuy). De inkoper wil de voorwaarden, leverancier en/of productspecificaties wijzigen. Voor

nieuwe leveranciers is dit een gelegenheid om bij het account binnen te komen. Er zijn meer mensen bij de inkoopbeslissing betrokken dan bij de routinematige her aankoop,

- Compleet nieuwe aankoop (new task). Hoe groter de kosten en de risico's, des te meer mensen zullen bij het aankoopproces betrokken zijn en hoe meer informatie er nodig is. Het beslissingstraject duurt over het algemeen langer. Zoals we zullen zien doorloopt het aankoopproces diverse stadia.

Bij veel inkooporganisaties wordt het Kraljic model gebruikt. Afhankelijk van de inkoop- en/of financiële risico's worden de productgroepen ingedeeld in:

- Hefboom producten. Deze hebben veel invloed op het bedrijfsresultaat. Een kleine prijswijziging heeft al veel invloed op de kostprijs van het eindproduct,
- Strategische producten. Dit zijn producten met een hoog inkooprisico en veel invloed op het bedrijfsresultaat. Vaak zijn het producten, die specifiek aan de wensen van de organisatie zijn aangepast,
- Knelpunt producten. Producten met een hoge kwetsbaarheid en relatief weinig invloed op het bedrijfsresultaat. Dit resulteert in het aanleggen van een voorraad,
- Routine producten. De invloed op het bedrijfsresultaat en het inkooprisico zijn laag.

Bij complexe aankopen zijn verschillende personen betrokken. Een indeling die men veel ziet is:

- Initiators en gebruikers. De initiator neemt het initiatief tot aankoop. De gebruiker zal na de aankoop het nauwste betrokken zijn bij het product of dienst. Zij stellen, in overleg met adviseurs, de specificaties op,

- Beïnvloeders. Allerlei mensen die de koopbeslissing beïnvloeden. Dit kunnen medewerkers van de eigen organisatie of externe adviseurs zijn,
- Poortwachters (*gatekeepers*). Mensen die de informatiestromen naar anderen beheersen en controleren. Dit kunnen bijvoorbeeld inkopers, technici of secretaresses zijn,
- Inkopers. Mensen die gemachtigd zijn om de leverancier te selecteren en de voorwaarden uit te onderhandelen. Bij routinematige aankopen zijn zij meestal ook de beslissers,
- Beslissers. Mensen die echt beslissen (*economical buyer, budgethouder*). Daarnaast zijn er nog de zogenaamde *approvers*, die de beslissing autoriseren.

Deze DMU's (Decision Making Units) zijn geen vaste eenheden, maar worden per project samengesteld.

Het koopproces varieert ook per aankoopproject. Het kan bestaan uit:

- Probleemherkenning,
- Behoeftedeschrijving,
- Productspecificatie,
- Opsporen van mogelijke leveranciers,
- Informatie aanvragen (*RFI request for information*),
- Opstellen besliscriteria en wegingsfactoren,
- Offerte aanvraag (*RFP request for proposal*),
- Leverancierskeuze,
- Onderhandelen over de voorwaarden,

- Afsluiten van de order,
- Evaluatie van het aankoopproces,
- *Vendor rating* (het analyseren en bijhouden van de kwaliteit en leverprestaties van toeleveranciers).

Bedrijven doen er alles aan om een gedifferentieerde positie te bereiken en te behouden. Het belang van relatiebeheer en samenwerking neemt toe. Mede door de concentratie van klanten, de integratie van de keten en nieuwe internationale aanbieders, met een geheel andere cultuur en kostenopbouw, is het beroep van verkoper niet makkelijker, maar wel boeiender en belangrijker geworden. Een goed verhaal in de zakelijke markt is nog steeds nodig, maar onvoldoende voor blijvend succes. Als we onvoldoende aantoonbare waarde toevoegen zullen we uit de keten verdwijnen. In onze snel veranderende omgeving is het belangrijk om te werken aan ons vermogen om continue te vernieuwen (innovatievermogen). Het optimale gebruik van de wijsheid en creativiteit van onze collega's, klanten en partners is onontbeerlijk voor duurzaam succes. Verkopen in de zakelijk markt mag dan op papier erg rationeel overkomen, de praktijk is echter veel minder rationeel. De gunfactor, vertrouwensrelaties en percepties mogen niet worden onderschat.



## 2. Segmenten en het kwalificeren

Opmerking: Vooral voor beginnende verkopers is dit een struikelblok. Zonder goede keuzes wordt het hard werken met weinig resultaten. Neem hier ruim de tijd voor en overleg met senior collega's.

*Slim kiezen van klanten en projecten is een belangrijke stap naar zakelijk succes. We focussen op mogelijkheden die er toe doen, die urgent zijn, waar we veel waarde kunnen toevoegen en waar we kunnen winnen*

In sommige bedrijven is dertig tot veertig procent van de business verliesgevend en draagt slechts twintig tot dertig procent bij aan de winst. De rest van de business is marginaal. Laten we achter de winstgevende business aangaan en hier meer van binnenhalen. Verliesgevende klanten en projecten kunnen we beter overlaten aan onze concurrenten of rigoures opnieuw bekijken. Marginale business kunnen we mogelijk verbeteren. Dit kan onder andere door meer telefonische of webwinkel verkoop, werken via partners of het aanpassen van de voorwaarden. Weet u hoe de cijfers er bij u uitzien? Wat is de winstbijdrage per klant? Welke producten en projecten hebben de hoogst gepercipieerde waarde en winstbijdrage? Welke partner draagt het meeste bij aan uw succes? Niet alles is hard te meten, er zijn ook veel niet kwantificeerbare opbrengsten. We denken hierbij aan de toegang tot bepaalde kennis, contacten, ervaring of markt. Binnen de geselecteerde klanten interessante projecten kiezen is een vak apart. Te vaak gaan we achter business aan, die we niet kunnen winnen of niet willen omdat de klant niet voldoende kan of wil betalen of onredelijke voorwaarden stelt. Bij het kiezen van klanten en projecten moet de knop bij veel bedrijven om. Gelukkig wordt er steeds meer aandacht aan dit onderwerp gegeven. Er zijn zowel rationele als creatieve hulpmiddelen bij het maken van de juiste keuzes, maar het blijft vooral een zaak van cultuur.



Voordat we potentiële segmenten en klanten in kaart brengen, schrijven we op welke problemen we op kunnen lossen, waar deze problemen voorkomen, wie de eigenaar van dit probleem is, wat de gevolgen zijn van dit probleem, hoe urgent het is en hoe we ons onderscheiden van andere spelers. Slim kiezen van relaties waar we in gaan investeren is een belangrijke eerste stap naar winstgevendheid.

Segmenteren bestaat uit twee stappen:

- Segmenten benoemen. Deze segmenten behoren meetbaar, substantieel, toegankelijk en onderscheidend zijn. We kunnen segmenteren op branche, bedrijfsgrootte, regio, omzet, marge, onderscheidend vermogen, intensiteit van de concurrentie, aanwezigheid van referenties, toetredingsdrempels, bereikbaarheid DMU, soort behoefte, vereiste inspanning et cetera,
- Prioriteiten stellen en keuzes maken. We kijken waar we veel waarde toevoegen, waar we kunnen winnen, de geografische ligging en hoe attractief deze segmenten voor ons zijn. De attractiviteit kan onder andere bepaald worden door: duurzame klantenbinding, winst- en groeimogelijkheden, culturele fit, aanwezige en beschikbare kennis en middelen. We vragen ons bovendien af wat de inspanningen, leer- en ontwikkelmogelijkheden en de risico's zijn.

We kiezen de meest geschikte klanten uit het segment en stellen prioriteiten die gekoppeld zijn aan de uitgangspunten en doelen van onze organisatie. Zodra we een segment en potentiële klant gekozen hebben, is het zaak om nogmaals te kijken of we hier wel voldoende waarde kunnen creëren. Vervolgens bepalen we onze strategie en tactiek. Dit kan er als volgt uitzien:

- Neem een potentiële klant die groeipotentieel heeft en die bekend is. We gaan niet achter kleine vissen aan, dit kost te veel tijd en levert uiteindelijk weinig op,
- We stellen nu de volgende vragen: Waarom zou deze klant zaken met ons willen doen? Wat is er zo spannend aan onze organisatie voor deze klant? Welke klant kan dienen als referentieklant? We

schrijven de antwoorden op,

- We stellen een benaderlijst samen als domino's. Waar zit de targetklant in deze rij? Welke personen binnen de klantenorganisatie hebben invloed op de beslissing? Als deze klant binnen is, wat is dan de volgende dominosteen in de rij. We proberen de klanten aan elkaar te rijgen. We gaan dus verder kijken dan één potentiële klant. We proberen een reeks klanten (domino's) in onze strategie op te nemen,
- Zit hier logica in? Is er iets gemeenschappelijks? Is er een overeenkomst in de grootte, toegepaste technologie, processen en complexiteit?
- Waar staan we nu? We concentreren ons op de eerste potentiële klant (domino) in de rij. Wat hebben we deze klant te bieden en welke garanties hebben we? Kunnen we aantonen dat we anders en beter zijn dan onze concurrenten en kunnen we dit echt bewijzen (bijvoorbeeld met referentieklienten). Wie gaan we benaderen binnen de organisatie, wie neemt de beslissingen over onze oplossingen?

We proberen dus zo strategisch mogelijk te werk gaan. We willen een logische reeks opbouwen en niet zomaar een willekeurige klant benaderen en vervolgens weer een nieuwe tactiek uitproberen.

Binnen de gekozen prospect bepalen we niet alleen wie de beslisser is, maar ook wie de beslissing beïnvloedt. We vragen ons af, wat de beste tijd is om contact op te nemen met de gekozen prospect? Dit kan na een managementwisseling of na een grote interne of externe verandering zijn. We benaderen eerst die klanten uit de lijst waar we snel succes kunnen boeken. Dit is zakelijk en psychologisch verstandig. Het versterkt ons zelfvertrouwen. Zelfvertrouwen is voor verkopers erg belangrijk, onzekerheid schrikt klanten af. In veel bedrijven wordt het segmentatie- en keuzeprocess niet goed doorlopen. Dit zal niet alleen de winstgevendheid sterk beïnvloeden, maar gaat ook ten koste van de opbouw van kennis en ervaring. Ex-klanten zijn gemiddeld genomen kansrijker dan 'koude' prospects. Omdat de wereld snel verandert, dienen we de situatie regelmatig te evalueren. In de praktijk zien we, dat klanten die aanvankelijk een aanzienlijke winstbijdrage leverden,