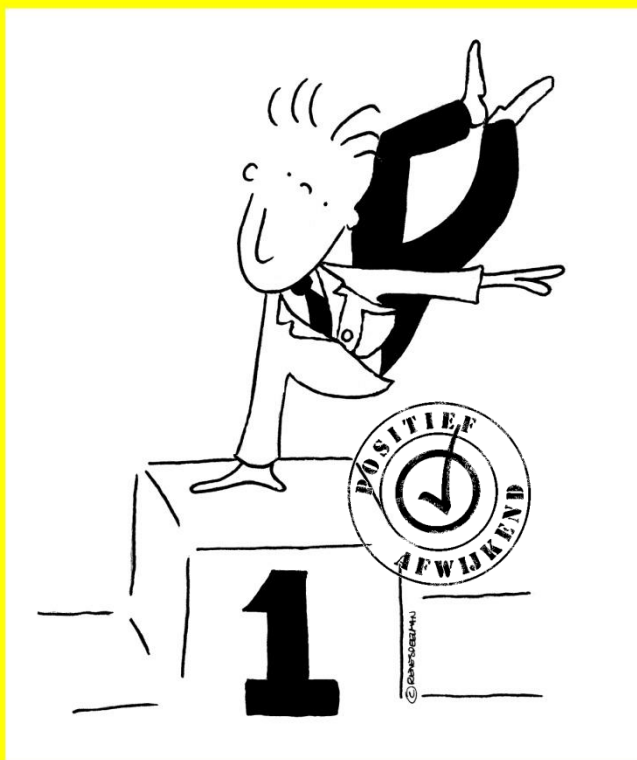


POSITIEF AFWIJKEND EEN BESTSELLER



Jetse Offers

POSITIEF AFWIJKEND EEN BESTSELLER



Jetse Offers

Illustraties:
René Speelman

ISBN: 16 1627 871 7

NUR: 802 / 801

Uitgegeven door OffersBusiness via www.shopmybook.com

Raadpleeg voor meer informatie over deze en andere uitgaven:

www.offersbusiness.nl

Versie 2018.5.1

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij OffersBusiness.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed wordt niet ingestaan voor de aanwezigheid van (druk)fouten en/of onvolledigheden. De auteur, de redacteur, de uitgever en overige genoemde betrokkenen aanvaarden geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en/of onvolledigheden.

© 2010-2018 OffersBusiness te Boxtel, Nederland

Niets uit deze uitgave mag vervaelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt (voor willekeurig welke doeleinden) door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van OffersBusiness.

Inhoudsopgave

VOORWOORD.....	7
1. INLEIDING	13
2. VERKOOPSTRATEGIE	21
3. TELEFONISCHE ACQUISITIE.....	29
4. DE KLANTAFSPRAAK	45
5. KOOPSIGNALENTHEORIE.....	63
6. KOOPSIGNALENJACHT	69
7. OPLOSSINGSRICHTING AANBIEDEN.....	83
8. OPLOSSING PRESENTEREN	95
9. OFFREREN.....	103
10. KLANTONTWIKKELING	117
11. HET ACCOUNTPLAN	123
12. BEN JIJ “POSITIEF AFWIJKEND”?	131
13. HUMOR IN SALES.....	135
BIJLAGEN	139
VOORBEELD A3-ACCOUNTPLAN.....	140
CHECKLIST VERKOOPSTRATEGIE	142
CHECKLIST BEDRIJFSPROPOSITIE.....	143
CHECKLIST KENNIS VAN DE KLANTORGANISATIE	144
CHECKLIST KENNIS VAN EEN DIENST	145
CHECKLIST INTAKEGESPREK VOORBEREIDEN	146
CHECKLIST INTERNE ORGANISATIE	147
CHECKLIST EVALUATIE KLANTGESPREK	148
OPENINGSZINNEN (VOORBEELDEN).....	149
(ZELF)REFLECTIE.....	151
MIJNREFERENTIEKAART	152



Doe het
“Positief Afwijkend”
of laat het

VOORWOORD

“Positief Afwijkend een Bestseller”

En met 'Bestseller' bedoel ik niet het boek dat je nu in handen hebt, maar hij of zij, die de in dit boek beschreven verkooptechniek in de praktijk weet toe te passen. Een verkooptechniek waarbij ik "Positief Afwijkend verkoopgedrag" stimuleer en welke is toegespitst op het verkopen van diensten.

Waarom dit boek?

- Nederland is sterk in de markt van de dienstverlening. Het is dan toch vreemd dat bijna alle trainingsbureaus in hun trainingen geen expliciet onderscheid maken in het verkopen van producten of in het verkopen van diensten. In de meeste cases (in elk geval tot het verschijnen van dit boek) wordt het verkopen van producten en nauwelijks het verkopen van diensten geoefend.
- In verkooptrainingen wordt onvoldoende aandacht besteed aan het feit dat nagenoeg de hele wereld een hekel aan verkopers heeft. Waarom is veel van het lesmateriaal gebaseerd op het toepassen van 'stereotype' verkoopgedrag?
- Waarom wordt in verkooptrainingen zoveel aandacht besteed aan de achterliggende verkooptheorie? Verkopen leer je, mits je er wel enige aanleg voor hebt, simpel door te doen!

Natuurlijk, als basis zijn verkooptrainingen zinvol. Theorie (tot, en niet vanaf, een zekere hoogte) is goed, praktijk is beter! Dit boek gaat over "Positief Afwijkend" verkopen, hetgeen samengevat neerkomt op 'laten kopen'. Het bevat tips om je als verkoper positief te onderscheiden van de massa én je concurrent.

Voor wie is dit boek?

Wat is de doelgroep van je boek, vragen mensen. Een terechte vraag. Je moet bij het schrijven rekening houden met wie het leest en misschien ook wel met wie het niet leest.

Dit boek is primair bedoeld voor de 'dienstverkoper', de 'Sales'. Iedereen die werkzaam is in de commerciële dienstverleningssector en een functie heeft of ambieert die commerciële vaardigheden vereist. Van junior verkoper /relatiemanager/accountmanager tot en met de commercieel directeur, die het optimale rendement uit zijn dienstverkopers wil halen.

Na de eerste druk van dit boek schreef ik "Positief Afwijkend een Topprofessional", waarvan ik de inhoud meer toespitste op de 'niet-Sales': De (Top)professional. Na het gereedkomen hiervan realiseerde ik mij dat veel tips ook nuttig zijn voor de 'Sales', de Bestseller, hetgeen mij deed besluiten een herziene versie te publiceren. Aangezien in de basis commerciële vaardigheden voor de Sales en 'niet-Sales' niet veel verschillen, vertonen "Positief Afwijkend een Topprofessional" en dit boek dus een overlap.

Onder de commerciële dienstverleningssector reken ik bedrijven die hun omzet realiseren met bijvoorbeeld Advies, Business Consultancy, IT, Accountancy, Financiële Dienstverlening en Logistieke Dienstverlening.

Is dit boek nuttig voor een productverkoper? Ja zeker!

In de 'Inleiding' (Hoofdstuk 1) wordt uitgelegd dat het verkopen van diensten complexer is dan het verkopen van producten. De techniek van het verkopen van diensten komt de productverkoper ook zeker goed van pas.

Uitgangspunten bij de opzet

Ik deed mijn best om het boek zo kort en bondig mogelijk te houden. Ervaring leert dat mijn doelgroep niet staat te popelen om dikke boeken over het vakgebied te lezen.

Het "Positief Afwijkend" zijn, het jezelf zijn, vind ik zo belangrijk dat ik dit motto consequent met twee hoofdletters en tussen aanhalingstekens benadruk.

De inhoud is pragmatisch van opzet. Verdenk je bepaalde inhoud van enige filosofische, psychologische en/of wetenschappelijke onderbouwing, dan berust dat volledig op toeval.

Verder probeerde ik het vooral luchtig te schrijven. Mijn lezer is 'je' of 'jij' en als het over mijzelf gaat heb ik het over 'ik'. In dit boek beschouw ik de lezer als mijn commerciële collega met wie ik samen voor 'onze organisatie' of 'jouw organisatie' actief ben. Schrijf ik over 'ons', dan bedoel ik dus ook 'onze (de verkopende) organisatie'.

De klant is in dit boek een 'hij' of een 'hem' en had wat mij betreft natuurlijk ook net zo goed een 'zij' of 'haar' kunnen zijn. Als ik het over 'de klant' heb, heeft dat betrekking op een 'contactpersoon' en/of de 'klantorganisatie', die hij vertegenwoordigt en die al dan niet zaken met ons doet en werkzaam is in de 'klantorganisatie'.

Er is voor mij geen onderscheid tussen sales, verkopers, accountmanagers, relatiemanagers of wat ze ook allemaal op hun visitekaartje hebben staan. Ik gebruik de benamingen bewust door elkaar omdat al deze verschillende functie-benamingen in de praktijk vaak gebruikt worden voor gelijksoortige functies.

Kom je in de tekst '<...>' tegen, dan kun je daar zelf iets invullen.

De hoofdstukindeling is grotendeels gebaseerd op de sales-customer-lifecycle. Van acquisitie, klantgesprek, aanbieding tot en met het in stand houden van de klantrelatie. Het marketingproces, hoe belangrijk ook, liet ik buiten beschouwing.

Naast Tips & Tricks bevat het boek ruimte voor het maken van eigen notities en bestaat hiermee ook de mogelijkheid de opgenomen checklisten uit te breiden met eigen controles.

De laatste pagina's zijn gereserveerd om je nogmaals bewust te maken van je eigen sterktes en zwaktes '(Zelf)reflectie' (pagina 144) en de mogelijkheid om de belangrijkste leerpunten (uit dit boek of uit een eventueel gevolgde training) te noteren op 'MijnReferentieKaart' (pagina 145).

Elk hoofdstuk wordt vooraf gegaan door een 'wijsheid' die aan het einde van het betreffende hoofdstuk wordt toegelicht. Het boek eindigt met een aantal sales anekdotes.

Tot slot: Heb jij ...
een 'humor in sales' anekdote en/of

een nuttige uitbreiding op een checklist en/of een 'sales wijsheid' en/of een (opbouwende) reactie op dit boek, dan ben je van harte welkom op www.offersbusiness.nl om dat met mij (en natuurlijk anderen) te delen.

Ik wens je veel plezier en succes in de verkoop.

Jetse Offers

***"Doe het
positief afwijkend
of laat het"***



En dat moet jij ook vooral doen. Blijf jezelf, dan ben jij ook "Positief Afwijkend". Niemand kan iemand kopiëren. Ik jou niet, jij mij niet en dat moet je ook niet voor de volledige 100% willen.

Ondanks 'mijn manier van verkopen' stond ik altijd open om van anderen te leren en op 'eigen wijze' (had ik absoluut ook aan elkaar kunnen schrijven) mijn ervaringen met anderen te delen. Ik adviseer je om dat óók vooral te (blijven) doen.

Bedankt

Tijdens de totstandkoming van dit boek kreeg ik van vele kanten tips en tricks aangereikt. Niet alleen van collega's uit mijn directe werkomgeving, maar ook via de (vele) boeken die ik raadpleegde of via de bekeken Youtube filmpjes. Ook kreeg ik van collega's, en zelfs van leveranciers, het spontane aanbod om het manuscript te evalueren. Zoveel zelfs, dat ik niet van elk aanbod gebruik kan maken, helaas, maar toch ook bedankt!

In het bijzonder gaat mijn dank naar

Jessica

voor de gegunde vrijheid om dit boek te schrijven
en het zijn van een geduldig klankbord

René Speelman (Sogeti)

voor de 'Joe Bestseller' illustraties

Jan van Kemenade (BDO)

voor zijn bijdrage aan het hoofdstuk 'Offreren'

Anjo Kortekaas (Comunico) & Irene van der Vijver

voor het redigeren

en verder

*Alexander van Beek, Rob Dekker, Reinout van Elst, Richard Faas,
Roger Grummels, Bart Hendriks, Jay Hijmering, Paul Hubert,
Kirsten Hurkens, John de Jager, Loek de Jeu, Marco de Jong,
Arjan Meijer, Antoine van den Oever, Nico Snel, Mischa Staupe,
Sander Timmerman, Natascha Traast, Shalendra Rakhan,
Arno Balemans, Robert Deckers en Ewald Roodenrijs*
voor de hulp, de evaluatie, de correcties en alle goede suggesties.



**Jouw overtuiging
en enthousiasme
werken effectiever
dan de inzet van al je
technische verkoopvaardigheden**

1. INLEIDING

Praktijk versus theorie.

Verkopen kun je leren, mits je er wel enige aanleg voor hebt. En echt niet door jezelf eerst heel veel theorie eigen te maken. (Beter) verkopen leer je door het simpel te DOEN en door enige bewustwording van bepaalde gedragsregels.

Soms werkt de theorie je eerder tegen dan dat deze je helpt. Dat vraagt om een uitleg.

Op de middelbare school probeerde men mij Duits te leren. In plaats van de taal te leren spreken begon men met de Duitse grammatica. Naamvallen en rijtjes. Het gevolg is dat ik nog steeds mijn hersens breek over de naamvallen in plaats van enigszins 'van nature' Duits te spreken.

Ik vergelijk het 'leren verkopen' dus vaak met het leren van een taal.

Miljoenen kinderen leren van nature een taal te spreken, geholpen door een coach (de opvoeder). Deze kinderen spreken hun taal perfect en hanteren de 'naamvallen' van nature. Als kind zei ik al snel "*Ik geef dat aan hem.*"

Ik vraag mij af of ik ooit "*Ik geef dat aan hij.*" heb gezegd en als dat zo was dan werd dat waarschijnlijk direct door 'mijn coach' gecorrigeerd met 'aan hem' en niet door 'derde naamval' te roepen.

Naast de noodzakelijke basistheorie gaan veel verkooptrainingen diep in op allerlei interessante (?) theorieën. Herzberg, Maslow, Lery, Freud om er een paar te noemen. Heel interessant als je psychologie uitoefent, minder noodzakelijk als je wilt leren verkopen. Waarom zijn veel psychologen geen verkoper en waarom zijn veel verkopers geen psycholoog? Wellicht interessant om te weten waarom zaken gaan zoals ze gaan, maar met die wetenschap is niet bewezen dat je beter gaat verkopen.

Moraal van bovenstaand betoog. Commerciële vaardigheden leer je het beste van nature. Neem een ervaren coach of collega mee naar een klantafpraak of ga zelf met één van beiden mee. En wissel vooral ook ervaringen uit en evalueer die ervaringen. Dat houdt je scherp. (Even tussen haakjes: Je bent nooit uitgeleerd!).

Bevat dit boek dan helemaal geen theorie? Ja zeker: Alleen de hoognodige en de "Positief Afwijkende" theorie.

Dienst versus product

Het verkopen van een dienst of een product kent overeenkomsten. Echter in de kern maakt het een wereld van verschil.

Voordat het verschil in verkopen wordt toegelicht is het wellicht zinvol in te gaan op de begrippen 'product' en 'dienst'. Op het internet vind je vele omschrijvingen en definities:

Een product is ...

- '... een voortbrengsel van verrichte arbeid dat overdraagbaar is aan andere personen';
 - '... een soort goederen met bepaalde kenmerken';
 - '... wat gemaakt/gewonnen wordt in de industrie of gekweekt wordt in de land- en tuinbouw';
 - '... een artikel dat men maakt en op de markt brengt';
 - '... (al dan niet beperkt) op voorraad produceerbaar';
- ... concreet!*

Een dienst is

- '... arbeid die men ten behoeve van anderen verricht';
 - '... een activiteit die door derden op contractbasis wordt verricht';
 - '... hulp of expertise die men aanbiedt';
 - '... niet op voorraad produceerbaar';
- ... abstract!*

Dienstverkoop versus productverkoop

Uit bovenstaande definities blijkt dat een product iets heel concreets is. Een product kun je zien, voelen, ruiken en soms horen. Een dienst is niet zintuiglijk waarneembaar. Daar komt het vooral aan op geloven en vertrouwen dat hetgeen dat 'als dienst' wordt aangeboden uiteindelijk ook daadwerkelijk wordt geleverd en bij voorkeur ook iets oplevert .

Er is dan ook een wezenlijk verschil in de wijze waarop je de klant benadert en de wijze waarop je een product of een dienst presenteert.

***Bij een productverkoop
breng je de klant
naar het product***

***Bij een dienstverkoop
breng je de dienst
naar de klant***

In het klantgesprek verschilt ook het moment van aanbieden van een product of een dienst. Daar waar een productverkoper al veel eerder concreet met zijn product 'over de tafel' komt, doet de aanbieder van een dienst er goed aan daar zo lang mogelijk mee te wachten. In tegenstelling tot een product is een dienst kneedbaar tot de eisen en wensen van de klant. Dat maakt het mogelijk om de dienst volledig op maat aan de klant aan te bieden of deze zo te presenteren dat het optimaal aan de behoefte van de klant appelleert. Belangrijk daarbij is dat je de behoefte van de klant kent. De dienstenleverancier is vooral iemand die goed (!) kan luisteren en creatief omgaat met wat hij hoort. Dus vragen, vragen, vragen.

Kenmerken van een dienstverkoper

Dat het verkopen van een product of dienst verschilt wordt veroorzaakt door de verschillen tussen een product en een dienst. Maar verschilt de dienstverkoper ook van de productverkoper?

Ik observeerde vanuit mijn commerciële rol ruim 25 jaar vele salescollega's in een dienstverlenende organisatie en vroeg ik mij geregeld af wat de ene dienstverkoper nou succesvoller maakt dan de ander.

Enkele belangrijke kenmerken:

- Eerste indruk. Stel je daarbij de vraag. "Zou ik wat van hem aannemen? Zou ik van hem kopen?"
- Wat opvalt bij de succesvolle verkopers zijn hun *drive en enthousiasme* en (soms) gespeelde (?) onnozelheid of naïviteit. Bewust is hier 'gespeelde' onderstreept, want betreffende verkopers waren verre van onnozel of naïef.

De combinatie van genoemde eigenschappen leidt tot een hogere gunningfactor.

- De dienstverkoper is vooral ook een empathisch luisteraar en creatief want hij moet in staat zijn de diensten zo te 'kneden' dat het optimaal aan de behoefte van de klant voldoet.
- Hij kan goed delegeren en heeft er geen moeite mee om zaken aan de 'echte materiedeskundigen' over te laten. De interesse gaat uit naar de hoofdlijnen en niet naar details en hierdoor schakelt hij gemakkelijker.
- Over het algemeen heeft de dienstverkoper ook een hekel aan opruimen, plannen en administratie. Veel van hen zijn zelfs chaotisch.
- Hij vindt het niet erg zaken zelfstandig op te pakken, sterker nog, daar gaat zijn voorkeur naar uit. Hij heeft (meestal) een ego als een kathedraal en doet zaken het liefst op zijn eigen manier. Hij heeft geen behoefte aan regels, maar als die er zijn houdt hij zich er wel aan.
- Afwisseling in het werk moet. De dienstverkoper heeft een hekel aan sleur.
- De dienstverkoper hecht grote waarde aan harmonie. Het krijgen (en behouden) van de goede in- en externe relatie gaat boven het krijgen van zijn gelijk.
- Naast dit alles is hij óf 'emotioneel beheerst' (en is hij een goede onderhandelaar met een lagere gunningfactor) óf is hij minder emotioneel beheerst en spreekt zijn houding en gelaatsuitdrukking boekdelen (is daarom een minder goede onderhandelaar, maar heeft wel hoge gunningfactor).
- De dienstverkoper is een doorzetter. Hij rust niet voordat hij succesvol is.
- Hij *kickt op elke verkoop en baalt steeds opnieuw als hij ergens niet in slaagt.*

Super-dienstverkopers, de toppers, kenmerken zich door nog een aantal opmerkelijke gedragingen:

- De super-dienstverkoper is dienstbaar. De klant zit niet te wachten op personen die willen verkopen. Men staat wel open voor iemand die wil helpen, zonder primair gericht te zijn op het binnenhalen van de order.
- De super-dienstverkoper beschikt over een behoorlijke dosis humor. Stelt zich eventueel kwetsbaar op en is zelfs bereid tot enige zelfspot. Het gaat niet zozeer om het winnen of verliezen van de order, het gaat veel meer om het genieten van het 'verkoopspel' en jezelf durven en mogen zijn.
- De super-dienstverkoper heeft respect. Hij staat open voor de mening van anderen en is absoluut bereid zijn ongelijk toe te geven. Hij heeft een subliem luistervermogen en houdt rekening met hetgeen hij hoort.

Ongetwijfeld zijn veel van de genoemde eigenschappen zowel van toepassing op product- als op dienstverkopers. Een dienstverkoper moet over meer inlevingsvermogen beschikken dan de productverkoper, omdat hij de klant de gewenste oplossing ook niet concreet kan tonen. Als je over de hiervoor beschreven eigenschappen beschikt, maakt dat iemand nog niet "Positief Afwijkend". Dus mocht jij jezelf niet herkennen in enkele van deze eigenschappen of miste jij een belangrijke succesvolle eigenschap van jezelf, dan betekent dat niet dat jij niet succesvol in de verkoop zou kunnen zijn.

Tot slot: een dienstverkoper vraagt, vraagt, vraagt en prijst vervolgens een oplossingsrichting aan op basis van de gehoorde argumenten. Hij is zeker in staat om ook producten te verkopen, andersom is dat niet altijd gegarandeerd!

De kunst van verkopen

Veel mensen hebben niets met verkopen en/of verkopers. Waarschijnlijk veroorzaakt door de wijze waarop de "stereotype" verkoper veelal wordt getypeerd. Een aantal van hen vindt het niet eens een vak. Als je niets meer kunt, dan word je verkoper. Maar... verkopen is echt een vak! Een vak, dat maar weinig verkopers echt goed beheersen. De kunst van verkopen is namelijk 'Laten kopen'.



Laten kopen is de kunst:

- van gunning;
- van vragen stellen;
- om te luisteren;
- om koopsignalen te herkennen;
- om (steeds weer nieuwe) oplossing(srichting)en (dienst) te kiezen;
- om de gekozen oplossing(srichting) te toetsen;
- om de oplossing(srichting) te customizen;
- om de oplossing(srichting) aan te bieden;
- om onderscheidend te zijn;
- om niet zelf te verkopen, maar om te laten (ver)kopen;
- om "Positief Afwijkend" te zijn.

Voorop staat de kunst om überhaupt aan tafel te komen, het maken van de afspraak. Dat is een hoofdstuk apart.

Wat is verkopen?***Verkopen is de ander bewegen tot kopen***

En wat beweegt iemand tot kopen? Als deze overtuigd is of wordt van een behoefte. Dat wordt koop- of leidmotief genoemd.

De koper is op zoek naar of heeft behoefte aan (meer):

- Betrouwbaarheid of Zekerheid
- Kwaliteit, Vernieuwing, Functionaliteit
- Comfort, Welzijn, Ontzorging
- Hulp, Genezing, Oplossing
- Prijs, Goedkoper, Winst, ROI
- Status, Aanzien, Luxe

Vraag:

Als je onderstaande drie beweringen op een rijtje moet zetten, wat is dan voor een dienstverkoper het belangrijkste?

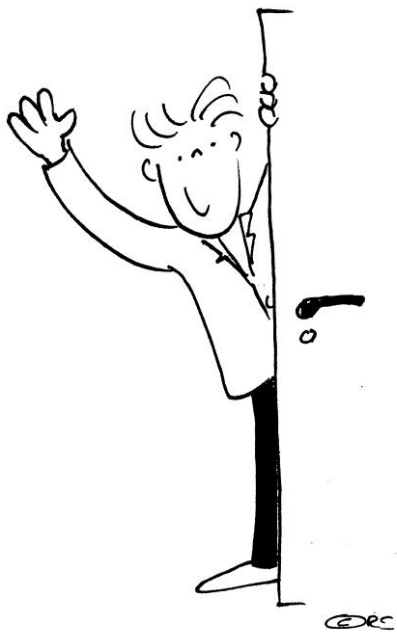
- 1) dat hij wordt geloofd;
- 2) dat het hem wordt gegund;
- 3) dat hij wordt vertrouwd.

Het antwoord vind je op pagina 26.

"Jouw overtuiging en enthousiasme werken effectiever dan de inzet van al je technische verkoopvaardigheden"



Als jij twijfelt, weet jouw klant het zeker: 'Niet doen'. Positief denken en geloven in waar jij en jouw organisatie voor staan is cruciaal om succesvol te zijn. Ook als jij het niet allemaal zelf verzonnen hebt, vertrouw dan toch maar op je collega's en je organisatie.



**Zichtbaarheid
is dé sleutel
naar succes**

2. VERKOOPSTRATEGIE

Inleiding



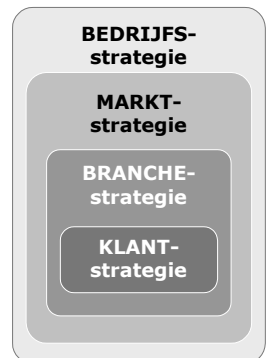
Verkoopstrategie is onlosmakelijk verbonden met de bedrijfsstrategie. De bedrijfsstrategie is voor de (dienst)verkoper een gegeven. Over het algemeen is deze altijd gebaseerd op groei! Groei in omzet, groei in winstgevendheid, groei in klanttevredenheid, groei in medewerkertevredenheid en groei in de kwaliteit van de dienstverlening. (Of in crisistijden: Minimaal het behoud van bereikte resultaten).

Groeien is complex en gaat nooit zonder stuipen. Elke maatregel met een positief effect heeft ook altijd links of rechts, voor of achter één of meer negatieve effecten. (Andersom trouwens ook). De kunst van verantwoord ondernemerschap is het vinden van een positieve balans in de effecten van gemaakte keuzes (maatregelen).

Een maatregel om de prijzen te verhogen heeft wellicht direct positief invloed op winstgevendheid; daarentegen heeft het meestal een negatief effect op de klanttevredenheid en op de scoringskans van nieuwe opdrachten.

Soorten strategieën

Verkoopstrategie is dus onderdeel van de bedrijfsstrategie. Verkoopstrategie is verder onder te verdelen in markt-, branche- en klantstrategie. Afhankelijk van jouw rol in de verkooporganisatie krijg je te maken met één of meer van deze strategieën. Zeker naarmate jouw activiteiten zich expliciet richten op specifieke klanten en/of branches. Hoe groter de focus op een branche of een klant, hoe meer kennis (én visie) jij over betreffend werkgebied moet hebben of ontwikkelen.



Overigens heeft niet elke organisatie voor elke branche of voor elke klant een uitgebreide branche- of klantstrategie op de plank liggen. Strategie is alleen noodzakelijk als verdere expliciete ontwikkeling van een branche of klant gewenst is. Dat is veelal alleen het geval als deze ernstig verdacht wordt van veel potentie.

Sales-Customer-Lifecycle

Alvorens in te zoomen op jouw verkoopstrategie is het verstandig eerst eens het totale werkgebied van onze organisatie in kaart te brengen.

Dat werkgebied wordt in dit werkboek verdeeld in drie platformen:

1) **MARKT-platform**

Hierin bevinden zich alle klantorganisaties die meegenomen kunnen worden in onze marketingacties;

2) **WERK-platform**

Dit platform bevat alle potentiële klantorganisaties (suspects-prospects) waar we intensief aan (willen/moeten) werken omdat we er echt brood in zien;

3) **KOOP-platform**

Daarin bevinden zich alle klantorganisaties waarmee wij zaken doen, (facturen ontvangen en die ook betalen).

Het is dus belangrijk elke klantorganisatie te kwalificeren in het koop-, werk- of marktplatform. Hierbij bestaat het "markt"-platform uit alle klanten die door de verantwoordelijke accountmanagers niet als "koop" of "werk" werden aangeduid.

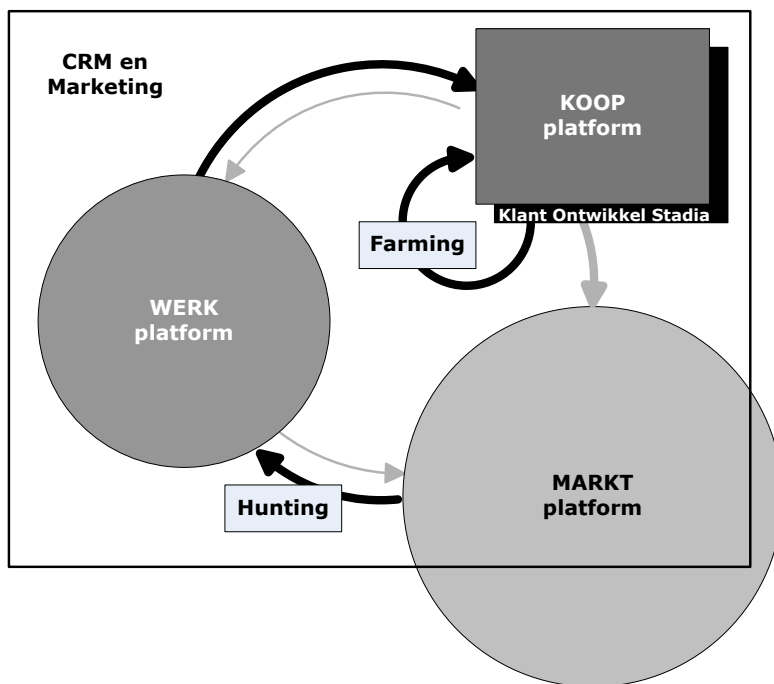
De verkoopactiviteiten in de sales-customer-lifecycle kunnen we onderverdelen in hanten en farmen.

- Onder een **hunter** verstaan we over het algemeen een sales die goed is in én voldoening schept uit het openbreken van klantorganisaties waar nog geen zaken mee wordt gedaan. Hunters zien veelal geen uitdaging in het jaren onderhouden en uitbreiden van een klantrelatie. Echte hunters zijn uiterst schaars.
- Onder een **farmer** verstaan we over het algemeen een sales die goed is in én voldoening schept uit het intensief onderhouden en uitbreiden van een bestaande klantrelatie.

Een organisatie heeft zowel hunters als farmers nodig!

Overigens moeten farmers evenwel hanten (het uitbreiden van de klantrelatie), net als hunters moeten farmen (het in stand houden van de nieuwe klantrelatie).

Schematisch ziet de Sales-Customer-Lyfecycle er als volgt uit:



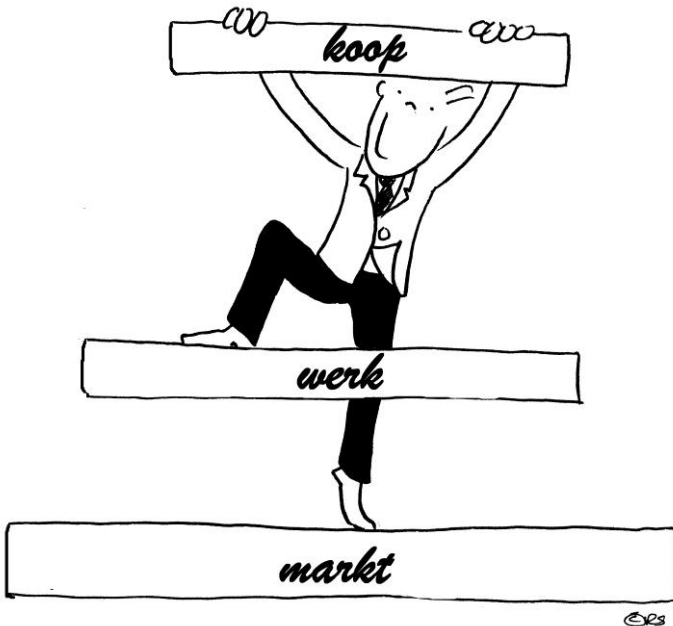
Alle activiteiten moeten er op gericht zijn om klantorganisaties tot het Koopplatform te bewegen en groei te bewerkstelligen (zwarte pijlen).

Het Koopplatform kent een aantal ontwikkelstadia, die in hoofdstuk 9 'Klantontwikkeling' nader wordt toegelicht.

Het kan blijken dat een klantorganisatie in het Werkplatform om wat voor redenen dan ook niet tot het Koopplatform te ontwikkelen is. Dan wordt deze weer naar het Marktplatform gekwalificeerd. Hetzelfde geldt voor klantorganisaties in het

Koopplatform die geen zaken meer met ons doen. In dat geval bestaat de keuze deze klant of naar het Werk- of zelfs weer terug naar het Marktplatform te kwalificeren als verdere inspanning op deze klantorganisatie zinloos wordt geacht (grijze pijlen).

Een Sales-Customer-Lyfecycle eindigt niet zolang betreffende klantorganisatie onderdeel uit maakt van het Koop- Werk- of Marktplatform en er tenminste één sales verantwoordelijk is voor betreffende klantorganisatie.



Ter info: Variaties op de terminologie 'Markt-, Werk- en Koopplatform':

- Snuffelen > Knuffelen > Buffelen
- Verleid > verliefd > verloofd > getrouwd (> gescheiden?)
- Suspect, Prospect, Customer

Jouw verkoopstrategie

Je bent aangesteld als lid van de verkooporganisatie en de eerste vraag die bij je opkomt is: *"Hoe ga ik het aanpakken?"* Nou, wellicht moet je dat ook niet los zien van 'Wat wordt er van mij verwacht?'

Wanneer doe jij het goed en kan jij het überhaupt wel goed doen? Krijg je de beschikking over de juiste middelen?

Ook de uitgangssituatie voor elke dienstverkoper is niet altijd hetzelfde. Je kunt starten als junior, medior of senior, afhankelijk van de ervaring die je hebt opgebouwd.

Wellicht krijg je bestaande klanten overgedragen en heb je daar je handen vol aan. Het kan ook zijn dat je volledig geacht wordt jouw eigen 'Field of Play'¹⁾ te ontwikkelen, al dan niet binnen een bepaald marktsegment/branche.

Belangrijk onderdeel van jouw verkoopstrategie is dat jij je gaat focussen.

- 1) 'Field of Play' of 'FOP' is een andere benaming voor een werkgebied. Een werkgebied kan bestaan uit bijvoorbeeld een provincie of een branche of zelfs uit één (of een deel van een groot) account.

Zonder focus bereik je niets!

Verkoopstrategie heeft ook alles te maken met het hebben van een focus. Ongeacht jouw uitgangssituatie is het belangrijk dat je die hebt en afstemt met je (sales)manager. Jouw focus moet gerelateerd zijn aan het halen van een doelstelling op korte- en/of middellange termijn. Als daarvoor de middelen ontbreken dient eerst gefocust te worden op het ter beschikking krijgen van de juiste middelen (telefoon, werkplek, softwarelicenties,).

Focus op de lange termijn wordt een sales niet altijd in dank afgenomen. Uiteraard moet hij wel handelen naar succes op de lange termijn.

Uiterst belangrijk is dat jij jouw markt en/of klant kent, weet wat er speelt en weet welke dienstverlening van onze organisatie daar goed op aansluit (en welke juist niet) en deze aan te bieden zonder te verkopen!

Onder de checklists (bijlage achter in dit boek) vind je de 'Checklist Verkoopstrategie' (pagina 130), die je kunt gebruiken bij je aanvalsplannen.

Het antwoord op de vraag van bladzijde 18 is 2,3,1.

"Zichtbaarheid is dé sleutel naar succes!"

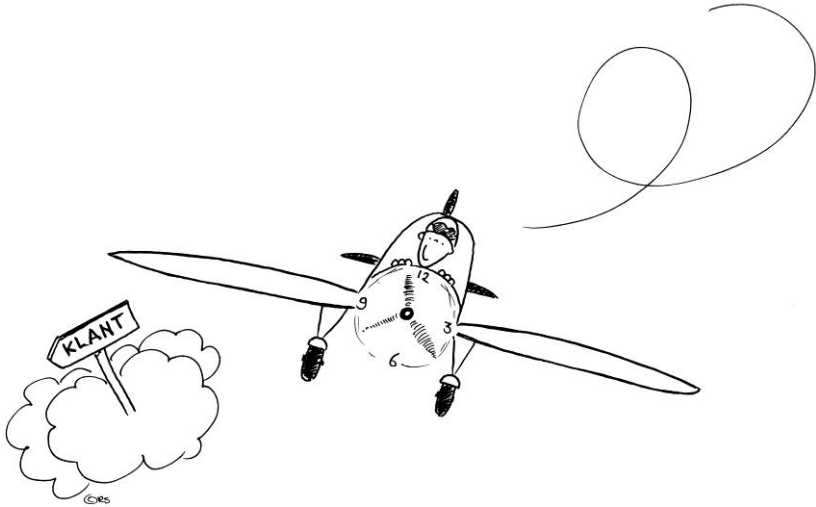


Laat jezelf zien! Vooral bij je klanten, maar ook in de eigen organisatie.

Hoeveel klanten belden jou de afgelopen week om even bij te praten of belden jou om te vragen waar je blijft? Laat me raden ...

De business vindt plaats bij de klant aan tafel, nergens anders!

Zichtbaarheid in de eigen organisatie is een bewijs van jouw betrokkenheid bij de organisatie en jouw drive om samen succesvol te willen zijn. Als niet elke directeur of topmanager jou kent, zou ik me zorgen maken.



**Een dag buiten
voelt als een halve dag,
een dag binnen
als een dubbele dag**

3. TELEFONISCHE ACQUISITIE

Inleiding

Als je aan de gemiddelde verkoper vraagt waar hij een hekel aan heeft, dan is de kans groot dat hij antwoordt: "*Aan telefonische acquisitie of canvassen.*"

Welnu, als je niet of nooit succesvol bent in het doen van telefonische acquisitie, dan is en wordt het ook nooit leuk.

**Telefonische acquisitie is pas leuk als je succes hebt,
want elk kleinste belsucces voelt als de eerste stap op de maan!**

Acquisitie is onder te verdelen in:

- Koud: Contact zoeken met bedrijven/contactpersonen waar we nog nooit zaken mee hebben gedaan (Cold Canvas).
- Lauw: Contact zoeken met bedrijven waar we in het recente verleden ooit zaken mee deden.
- Warm: Contact zoeken met nieuwe (zuster/moeder)bedrijven en/of contactpersonen binnen een bestaande klantrelatie.
- Heet: Contact zoeken binnen de bestaande klantrelatie/ contactpersonen.

Maar het hebben van klantafspraken moet! Als deze niet voor je gemaakt worden, dan ben je als sales verantwoordelijk deze klantafspraken zelf te krijgen via telefonische acquisitie. Daar moet tijd voor vrij worden gemaakt door zowel hunters als farmers.

Georganiseerde belsessies

Salesmanagers die met regelmaat gezamenlijke belsessies voor hun team organiseren hebben gegarandeerd een hogere klantinteractie dan de salesmanagers die dat nalaten. Overigens, als deze gezamenlijke belsessies niet worden georganiseerd, dan is dat geen vrijbrief om niet te hoeven bellen. Door het organiseren van extra gezamenlijke belsessies van tenminste een dagdeel worden de salescollega's gedwongen er eens voor te gaan zitten en uit

hun comfortzone te treden, omdat de reguliere lijst werd afgehandeld. Men moet dan wel gaan bellen naar nieuwe contactpersonen, al dan niet binnen of buiten de bestaande klantrelatie.

Tip: Bel met regelmaat eens samen met een (sales)collega gebruikmakend van een telefoon die uitgerust is met en speaker en/of een extra headset.

Het op deze wijze samen bellen biedt een aantal voordelen:

- Beiden kunnen het gesprek volgen;
- Voor elk gesprek wordt expliciet stilgestaan bij het doel;
- Na afloop wordt het telefoongesprek geëvalueerd;
- Het aantal gesprekken halveert weliswaar, maar het percentage afspraken op het aantal pogingen ligt beduidend hoger;
- Je stimuleert elkaar;
- Het is bijzonder leerzaam;
- Samen is het simpelweg leuker.

“Positief Afwijkend” bellen

Kritieke succesfactoren voor belsucces:

- 1) Bel zo vaak als mogelijk (oefening baart kunst);
- 2) Ga er echt voor zitten;
- 3) Bereid je voor (bellijst!);
- 4) Ga altijd van 'heet' (comfortzone) naar 'koud';
- 5) Zorg dat je altijd een reden hebt waarom je belt;
- 6) Bel “Positief Afwijkend”;
- 7) Geniet van en deel elk succes!

Jouw eventuele aversie tegen telefonische acquisitie slaat om in enthousiasme als je het geheim van “Positief Afwijkend” belgedrag toepast. Onderstaande Tips (in willekeurige volgorde van belangrijkheid) ter inspiratie:

Tip 1: Gedraag je “Positief Afwijkend!”

Vermijd het gedrag van de vlotte snelle goede babbler. Een beetje naïviteit is niet verkeerd. Wees vriendelijk. Indien de mogelijkheid zich voordoet: Maak een compliment. Niemand vindt het vervelend om een compliment te krijgen. Krijg je de telefoniste of secretaresse voor de derde keer aan de lijn en je weet dan nog steeds niet hoe zij heet, vraag dan eens haar naam en maak haar

een compliment voor haar geduld. "Positief Afwijkend" gedrag vergeet men minder snel!

Tip 2: Bereid je voor!

Zorg voor een belijst. Verzamel informatie over het bedrijf en de persoon met wie jij graag een afspraak wilt (doelpersoon). Probeer informatie over hem te vinden in Social Media (Linkedin, Facebook, Twitter). Goede CRM-systemen linken eenvoudig naar Social Media. Kun je iets vinden over mogelijke collega's van hem?

Het hanteren van een belijst gaat er voor zorgen dat je in 'je ritme komt'. Tevens is het een hulpmiddel om je afspraakresultaten (en gedane beloftes) te noteren om deze uiteindelijk ook in de CRM-database van de organisatie te verwerken.

Tip3: Afspraak is middel en geen doel!

Gebruik nooit als reden voor een eerste afspraak, dat je graag 'een afspraak' wilt. Een afspraak staat gelijk aan 'een verplichting' en aan verplichtingen heeft iedereen een hekel. Sterker nog: vermijd zelfs het woord 'afspraak'.

Ook het argument dat je 'graag kennis wilt maken' is niet sterk; niet veel mensen hebben behoefte om kennis te maken met een volslagen vreemde.

Bedenk dus een goede reden voor de afspraak en zo'n goede reden, dat de klant als eerste het woord afspraak in de mond neemt.

Tip 4: Bedenk een goede reden! (openingszin)

Hier komt het aan op creativiteit. Verplaats je in de positie van diegene met wie je graag een afspraak wilt (doelpersoon). Wat zou hem mogelijk boeien? Wat triggert hem? Een openingszin, die de klant triggert, want:

Het gaat over zijn/haar organisatie en/of

Het gaat over hem/haar en/of

Het gaat over zijn/haar werk/uitdagingen en/of

Het raakt de actualiteit en/of

Het adresseert een behoefte en/of

Het belooft iets voor hem of haar en/of

Én Je creëert HERKENNING

Én je weet: WAAROM JIJ én WAAROM JOUW ORGANISATIE

Enkele voorbeelden die bijzonder succesvol bleken:

- Je doet ook zaken of praat met hun concurrent.

Je kunt je niet voorstellen dat zijn klantorganisatie niet dezelfde uitdagingen heeft. Als hij wil weten wat daar dan speelt, dan ga je daar natuurlijk niet telefonisch op in.

- Je kent iemand die het ooit over 'hem' (de klant die je belt) had (wel naam kunnen noemen). Jij bent nu ook nieuwsgierig geworden en wil met hem eens van gedachten wisselen over <...>.
- Ik ben bezig met een inventarisatie inzake <...> en vind uw mening over <...> uiterst belangrijk, omdat <...>. Mag ik daar eens 30 minuten met u over sparren?
- Wij houden ons bezig met <...> en hebben daar een goed werkende aanpak voor. Dit moet ongetwijfeld bij u ook spelen. Mag ik u eens geheel vrijblijvend inspireren met enkele 'best practice' tips, die wij in onze 'worst practices' hebben opgedaan? Daarnaast heeft u ook vast zinvolle ervaringen die u wellicht ook met ons wilt delen.

In de bijlagen vind je meer voorbeelden van openingszinnen.

Tip 5: Maak de afspraak op termijn!

En maak dat al vroeg in het gesprek duidelijk. "*We kennen elkaar ons hele leven al niet, dus het komt niet op een dag of een week.*" Bij een afspraak op termijn staat jouw naam en die van jouw organisatie (weken) continu in de agenda van je doelpersoon. Het willen maken van een afspraak op termijn bevestigt dat jij het óók druk hebt en niet morgen of volgende week al kunt. "*Maar natuurlijk ben ik, indien noodzakelijk, graag bereid ruimte in mijn agenda te creëren voor een eerdere afspraak.*"

En... belangrijke mensen hebben volle agenda's. Het krijgen van een afspraak op termijn is daarom eenvoudiger voor elkaar te krijgen!

(Overigens met het plannen van afspraken op termijn ben je ook veel eenvoudiger in staat om reistijden te beperken; je bent toch in de buurt).

Tip 6: Geef je telefoonnummer uit jezelf!

Of belooft dat je een afspraakbevestiging stuurt met jouw gegevens (en kom die belofte na). Probeer te voorkomen dat je doelpersoon (of de secretaresse) er naar moet vragen of dat het vergeten wordt. Het geven van je telefoonnummer geeft je doelpersoon het geruste/veilige gevoel dat deze de afspraak kan annuleren. In de praktijk komt het natuurlijk voor dat een afspraak moet worden geannuleerd. In dat geval is het eenvoudiger om de afspraak verzet te krijgen dan een nieuwe afspraak te moeten maken.

Tip 7: Vraag NOOIT (eerst) om teruggebeld te worden!

Jij bent diegene die het initiatief nam om telefonisch contact te zoeken. Mocht de doelpersoon niet te bereiken zijn of krijg je zijn/haar voicemail spreek dan nooit een verzoek in om jou terug te bellen. Zet geen aap op andermans schouder, want de kans is groot dat ze bij voorbaat al een hekel aan je hebben.

Krijg je de voicemail: spreek kort de reden in waarom je belde en wek nieuwsgierigheid op! Beloof eerst het later nog eens te proberen. Eindig met een glimlach: 'Mocht u uw nieuwsgierigheid tóch niet kunnen bedwingen...'; of 'Mocht u in de gelegenheid zijn...'; dan ben ik te bereiken op <telefoonnummer>.

Tip 8: Beschouw secretaresse als even belangrijk als doelpersoon!

Veelal moet je eerst een secretaresse (of receptioniste) overtuigen alvorens je de doelpersoon te spreken krijgt. Dat lukt meestal het beste door de hulp van deze 'gatekeeper' hulp in te roepen in plaats van haar slechts als doorschakelpaneel te gebruiken (zoals veel verkopers doen die op zoek zijn naar haar baas).

Dus niet "Ik zoek de heer <naam>, is hij aanwezig?", maar "Spreek ik met de secretaresse van de heer <naam>?" en zo ja, dan "Aha, dan moet ik u hebben. Kunt u mij helpen of wat kan ik het beste doen om met de heer <naam> in contact te komen?".

Vaak zal zij vragen waar het over gaat. Ga haar dan niet vertellen dat je dat liever zelf aan de heer <naam> vertelt (dodelijk!), maar doe alsof zij de heer <naam> is! Goede oefening én zij waardeert het enorm dat je haar ook voor vol aanziet.



Grote kans dat zij je vraagt een email te sturen. Ga hier serieus op in! "Help, weet u iets dat de heer <naam> aanspreekt?".

Wat ook (soms) werkt, is het door de secretaresse laten maken van een voorlopige afspraak uiteraard met vermelding van jouw telefoonnummer ingeval de heer <naam> de afspraak niet op prijs stelt.

Tref je een secretaresse die haar uiterste best voor je heeft gedaan (onafhankelijk van het resultaat), vraag dan wat ze meer waardeert: 'Bonbons of snoep' en geef iets af wanneer je er in de buurt bent, bij wijze van compliment. Geloof me: ze vergeet je nooit meer en wedden dat de kans vele malen groter is dat je een volgende keer bij de heer <naam> met een goede reden aan tafel komt?

Tip 9: Voorkom het gebruik van een belscript!

Het hanteren van een belscript gaat er voor zorgen dat je 'alles, behalve natuurlijk' belt en dat wil je natuurlijk niet! Een belscript wordt vaak gebruikt om 'de bulk' te bellen. Je weet wel, die callcenters, die je (vooral) 's avonds vaak storen, bij voorkeur net als je met je avondmaaltijd bezig bent. Je herkent binnen 5 seconden dat je weer zo'n bureau aan de lijn hebt. Diegene die jij gaat bellen is niet 'de bulk'. Dat is een individu, waar jij graag aan tafel komt en die heeft onmiddellijk door als hij één van de dertien uit een dozijn is. Natuurlijk mag je wel gebruik maken van notities met wat trefwoorden.

Tip10: Bel opgewekt!

Opgewekt en niet 'glad'. Je hoort hoe iemand in zijn vel zit. Ga actief zitten (niet hangen) en neurie een melodietje terwijl je het nummer kiest. Neemt de andere kant opgewekt op, laat dan blijken dat je dat waardeert, bijvoorbeeld met een lach in de stem én een compliment.

Tip 11: Stoor niet!

Wees ervan overtuigd dat je niet stoort. Dat je belletje gelegen komt. Heel simpel door het even te checken! En graag "Positief Afwijkend" en niet zoals elk beltrainingsbureau dat aan elke sales in het land leert. Dus géén gebruik maken van belscriptzinnen zoals "Schikt het dat ik u bel?" of "Bel ik gelegen?". Dat is zo afgrijselijk standaard.

"Positief Afwijkend" is bijvoorbeeld:

"Ik moét u even plagen, mag dat?"

"Mag ik één tel van uw tijd?"

"Heeft u een klein moment voor mij?"

En vervolgens:

"De reden dat ik bel is <...>." (en dat is NIET voor een AFSPRAAK!)

Als je stoort, ga dan niet vragen wanneer het wel schikt. Je stoort al genoeg.

Dan kort en krachtig: "OK, sorry, ik probeer het later nog eens, Dag".

Tip 12: Vermijd: Deed u uw huiswerk?

Stuurde je voorafgaand aan je telefoontje een brief of email met een uitnodiging, nieuws of iets dergelijks, vraag dan niet of deze ook ontvangen en/of gelezen werd. In 99% van de gevallen werd deze namelijk niet gelezen. Als je laat toegeven, dat de brief of e-mail inderdaad niet is gelezen, breng je de doelpersoon in verlegenheid. Geef hem/haar de reden waarom je belt, zonder te refereren aan de voorafgaande actie. Wellicht dat er gereageerd wordt met "Ja, ik las zoiets." of "Interessant, kunt u mij daar iets over opsturen?". En natuurlijk zeg je dan dat je dat graag doet, maar dat je nog liever het onderwerp persoonlijk wilt toelichten.

Realiseer je dat het versturen van een email of een brief naar een zekere doelgroep door het overgrote deel niet gelezen wordt. Meestal verdwijnt het rechtstreeks in de prullenmand. Waarom is dan het versturen van een e-mail of mail zinvol, vraag jij je misschien af? Nou, omdat een heel klein deel het blijkbaar toch leest en misschien zelfs reageert.

Tip 13: Zorg dat ze jou herinneren!

Spreek duidelijk je naam. Herhaal dat aan het einde van het gesprek nogmaals, desnoods met een kwinkslag. Maar laat 'de andere kant' merken dat het jou serieus is en je de overtuiging hebt iets voor de (beoogde) klant te kunnen betekenen. Doe dus niet de aanname dat ze jouw naam verstaan hebben, dat is slechts zelden het geval (ga jezelf maar na).

"U spreekt met <Achternaam, Voornaam Achternaam>" is beter dan "U spreekt met <Voornaam Achternaam>". Eindig met een glimlach in je stem 'Ik, Jetse Offers, bedank u' is beter dan alleen "Bedankt, tot ziens". Of "Bedankt voor uw tijd, uhhh noteerde u mijn naam al?". Let op: Als je dit maandelijks doet naar een organisatie waar je dolgraag aan tafel wilt komen, heb je na drie maanden een

Heb je een naam, die niet zo vaak voorkomt (bijvoorbeeld omdat jij of je ouders buitenlandse 'roots' hebben, houd er dan rekening mee dat niet iedereen die kan spellen of zelfs correct kan uitspreken.

zekere band en geloof me: 'de andere kant' wordt nieuwsgierig.

Tip 14: De via-truc (voor gevorderden ;-)

Soms heeft een telefoniste de opdracht om geen namen door te geven. Je vraagt bijvoorbeeld naar de naam van hoofd inkoop en zij mag de naam helaas niet prijsgeven. Geen nood: probeer het 'algemene nummer' plus of min 12 en vraag naar (verzin) 'de heer Ter Veld van Inkoop'. Diegene die je aan de lijn krijgt gaat je (negen van de tien keer) corrigeren met "*Ter Veld van Inkoop? U bedoelt de heer*". Bingo. Vervolgens kun je vragen of je even kunt worden doorverbonden of opnieuw het algemene nummer bellen. Nu met naam. (OK, het is op het randje, maar heel soms heb je geen andere keus).

Tegenwerpingen

Nergens ondervind je zoveel tegenwerpingen als tijdens de telefonische acquisitie. De belangrijkste oorzaak moet worden gezocht in de motivatie van de afspraak. Die motivatie mag nooit zijn, zoals je al eerder las, dat het je te doen is/was om een afspraak of kennismaking. Niemand zit te wachten op een afspraak of kennismaking met iemand die hij niet kent. Elk doel is toegestaan mits de andere kant maar geboeid, geïntrigeerd en/of nieuwsgierig gemaakt wordt.

Veel van de tegenwerpingen zijn dan ook niet echt. Ze zijn bedoeld om snel van je af te komen en één zekerheid heb je: je motivatie (doel waarom je de afspraak wilde) maakte blijkaar geen of weinig indruk!

Overigens, mijn ervaring uit de vele belsessies, die ik in mijn carrière mocht organiseren is wel, meeluisterend op de speaker, dat de vrouwelijke salescollega's die iemand van het mannelijke geslacht aan de lijn krijgen veruit in het voordeel zijn ten opzichte van hun mannelijke salescollega's die het vrouwelijke geslacht aan de lijn krijgen. Blijkbaar zijn mannen toch ontvankelijker voor het andere geslacht dan andersom.

Veel gehoorde tegenwerpingen:

- "*Stuurt u maar documentatie*"
- "*Wij hebben een huisleverancier*"
- "*Geen tijd*"
- "*Geen budget*"
- "*Wij doen alles zelf*"

- "Uw organisatie is te groot/klein voor ons"
- "Geen interesse"

Omgaan met bezwaren/tegenwerpingen

In elk geval: "Positief Afwijkend". Voorkom het gebruik van cliché antwoorden op de standaard tegenwerpingen. Elke sales in jouw land is op salestraining geweest en gebruikt ze. Dus ontwikkel je eigen unieke, ludieke reactie.

Cliché antwoorden op tegenwerpingen:

"Waarom wel?" op "Geen interesse".

"Waarom vergelijkt u onze prijs?" op "Te duur".

"Wanneer heeft u wel tijd?" op "Geen tijd".

**ZO
NIET
"POSITIEF
AFWIJKEND"**

Voorbeelden "Positief Afwijkend":

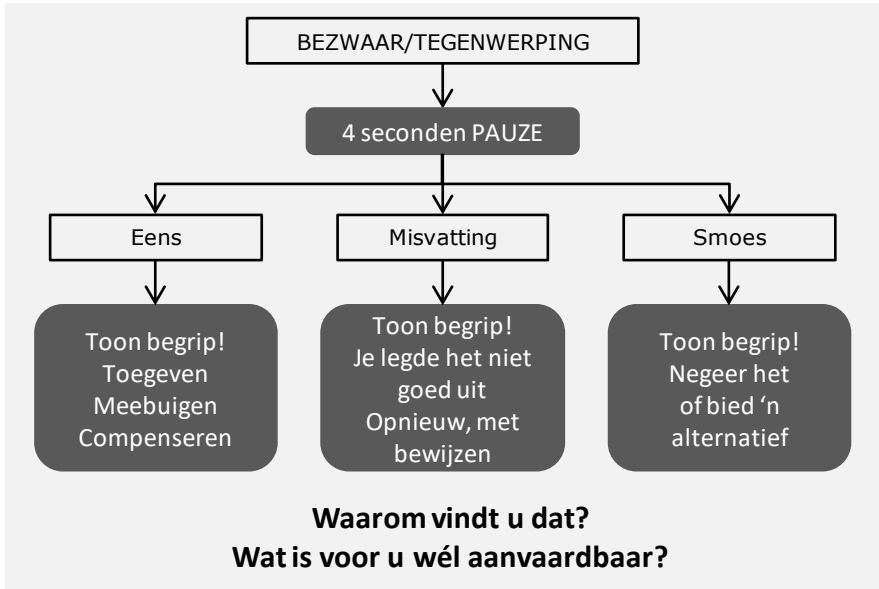
"Stuurt u maar documentatie" (met een hoorbare glimlach) beantwoorden met "Wat vindt u van een doos bonbons, een goede fles wijn of een interessant boek? Ik weet zeker dat u dat meer waardeert en ik, <(eventueel) je naam>, kom het deze week persoonlijk nog even bij u afgeven, inclusief de gewenste documentatie".

"Uw organisatie is te groot voor ons" beantwoorden met (en glimlach) "Hoeveel wilt u dat we er ontslaan? We hebben het er graag voor over om met u zaken te mogen doen. Overigens doen wij ook zaken met <...>".

"Uw organisatie is te klein voor ons" beantwoorden met (en glimlach) "Als we <naam hele grote organisatie> hebben overgenomen, mag ik u dan weer bellen? Overigens doen wij ook zaken met <...>".

Op "Te duur" meebuigen met "Tja, het is niet goedkoop" of "we zijn zeker niet de goedkoopste" en vervolgens uitleggen dat al je klanten bereid zijn deze prijs te betalen. "Zal ik u eens in contact brengen met <één van je klanten> om toe te lichten waarom hij dit een faire prijs vindt? En wellicht is de tegenwerping wel enigszins terecht en moet je wat aan de prijs doen.

Elk trainingsbureau heeft in zijn cursusaanbod voor de sales het 'omgaan met tegenwerpingen'. "Positief Afwijkend" is echter de verkoper die hier vanuit zijn eigen creativiteit, afhankelijk van de situatie, op weet te reageren. In dit boek worden niet alle ' cliché antwoorden ' behandeld. Raadpleeg daarvoor het internet.



Tips voor het omgaan met bezwaren/tegenwerpingen:

- Pauzeer (4 seconden stilte, je overweegt zijn bezwaar)
- Toon begrip, je begrijpt zijn bezwaar.
- Ga niet in de verdediging (discussie winnen is klant verliezen).
- Beschouw een tegenwerping als een verzoek om meer informatie. 'Geen interesse' is equivalent aan 'vertelt u mij eens wat een samenwerking met u mij gaat opleveren?'.
- Ga niet in op cliché's, doodoeners.
- Maak onderscheid tussen een echt bezwaar, misvatting of een smoes.
- Bepaal vervolgens je strategie:
 - werkelijk bezwaar: meebuigen (toegeven) en compenseren
 - misvatting: meeverten en bewijzen aanreiken
 - smoes: alternatief aanbieden "Stel dat ..."

Afspraakbarometer

Klantinteractie is cruciaal om succesvol in business te zijn en te blijven. Het is daarom uiterst belangrijk om goed met je klantafspraken om te gaan. Als hulpmiddel daarbij introduceerde ik ooit de 'de afspraakbarometer'.

Kwaliteitsprogramma's, zoals bijvoorbeeld Lean, Six Sigma adviseren het gebruik van 'visueel beheer' om individuele medewerkers (in dit geval: sales, maar ook sales-teams onderling) tot optimale resultaten te stimuleren.

De afspraakbarometer visualiseert:

- Het aantal afspraken dat je de afgelopen weken had;
- Het aantal afspraken dat je deze week hebt;
- Het aantal klantafspraken dat je deze week maakte;
- Het aantal geplande afspraken in de komende 6 weken.

Het visualiseren via een afspraakbarometer is eenvoudig te realiseren door gebruik te maken van een whitebord, maar kan wellicht ook door programmatuur gegenereerd worden uit de digitale agenda's van alle commerciële collega's.

AFSPRAAKBAROMETER													
Week		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
John	A	8	10	III									
	B	8	9	IIII	IIII	IIII	III	III	II	I	vak.	vak.	22
Bob	A	5	3	III						vak	vak		
	B	8	7	IIII	I	III	II	I				II	8
Jessica	A	10											
	B	4	vak	vak	IIII	IIII	III	III	II		I		24
	A												
	B												
	A												
	B												
	A												
	B												

Bovenstaand voorbeeld schetst een whitebord met een eenvoudige afspraakbarometer met de actuele status van week drie (3).

Elke gemaakte afspraak wordt 'geturfd' door het zetten van twee streepjes. Één in de week dat de **A**fspraak werd gemaakt en één in de week dat het **B**ezoek plaats gaat vinden. Na afloop van een week worden het aantal gezette streepjes vervangen door een cijfer. Het totaal aan geplande afspraken voor de komende zes weken wordt genoteerd in de laatste kolom.

De betreffende organisatie stelt als norm dat elke sales minimaal acht (8) klantafspraken per week zou moeten hebben, tenzij er een gegronde reden aanwezig is waarom dat niet gehaald kon worden.

We zien dat John en Bob deze week elk drie klantafspraken maakten. Jessica is op vakantie. John en Jessica haalden in week 1 en 2 de norm (als je op vakantie bent is de norm natuurlijk nul). Ook het aantal geplande afspraken de komende 6 weken biedt geen reden tot zorg dat John en Jessica het aantal van acht klantafspraken per week niet gaan halen.

De situatie van Bob ziet er minder rooskleurig uit. Wellicht dat Bob erg druk is geweest met het doen van een aanbieding. Mocht dat niet het geval zijn, dan moet de oorzaak van zijn lage klantinteractie worden onderzocht. Dat kan vele oorzaken hebben.

Behalve afspraken kunnen natuurlijk ook andere resultaten zoals aanbiedingen, opdrachten, omzet et cetera gevisualiseerd worden.

Gepland eenentwintigen

Stel, je moet acht klantafspraken per week realiseren. Dan zou je voor volgende week er toch minstens al zes gepland in je agenda moeten hebben staan en de week daarop vijf, dan vier, dan drie, dan twee en over zes weken ook al één. Als het je lukt om 21 geplande afspraken ('blackjack') ($6+5+4+3+2+1=21$) in je agenda te bewerkstelligen, dan ga je, voor wat betreft je agenda, luxe tijden tegemoet.



Plan een klantafspraken bij voorkeur zover mogelijk vooruit (drie tot zes weken). Je had de klant immers zojuist aan de lijn en je hebt natuurlijk gecontroleerd of er dringende redenen aanwezig zijn om de afspraak al deze - of volgende week te plannen. Als daarvoor dringende redenen zijn, dan moet je natuurlijk zo snel mogelijk aan tafel bij je klant en ben je desnoods bereid afspraken te verschuiven. Indien mogelijk, **plan de klantafspraken zover mogelijk vooruit**, wetende dat:

- jouw naam (én telefoonnummer) gedurende langere tijd 'actueel' in de agenda van je klant voorkomt. Je maakt eigenlijk van zijn agenda ook een telefoonboek;
- het maken van een afspraak op termijn echt eenvoudiger is dan een afspraak op korte termijn;
- je klant bevestigd krijgt dat jij, net als hij, het óók druk hebt;
- het je reistijd bespaart omdat je dan makkelijker rekening kunt houden met 'afspraken in de buurt';
- je afspraken met het hogere management en directies meestal alleen maar 'gepland op termijn' krijgt;
- Er tussen de tijd van het maken van de afspraak en de daadwerkelijke afspraak al min of meer sprake is van een hele prille relatie en hoe langer die heeft geduurd, hoe beter.

Een ver vooruit geplande afspraak heeft het risico dat deze wordt verplaatst (zelden wordt deze geannuleerd). Het moment dat je te horen krijgt dat de afspraak wordt verplaatst is wéér een contactmoment, waarop je de mogelijkheid hebt te vragen of : *'je ergens van dienst kunt zijn'*.

Let op: met het verplaatsen van de afspraak wordt dus de duur van de relatie toch weer enigszins verlengd.

***"Een dag buiten voelt als een halve dag,
een dag binnen als een dubbele dag."***



Als je het naar de zin hebt vliegt de tijd. De echte verkoper is pas in zijn element 'buitenshuis' bij de klant. Kantoordagen zijn voor echte verkopers lange dagen. Als je het daar absoluut niet mee eens bent adviseer ik je eens een balletje op te gooien voor een administratieve - of verkoop binnendienst functie.

Notities



**De tijd besteed aan
een klantactie zonder doel,
had je slapend beter benut**

4. DE KLANTAFSPRAAK

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de voorbereiding op het klantgesprek en de gespreksstructuur beschreven. Van het ijsbreken tot en met het afsluiten van het gesprek.

De kern van de gespreksstructuur, de koopsignalenjacht, het herkennen van de koopsignalen en het aanbieden van de oplossing of oplossingsrichting, wordt in drie aparte hoofdstukken toegelicht.

Aangezien veel klantgesprekken worden gevoerd in het bijzijn van een consultant of een (top)professional (hierna: 'niet-Sales'), is het goed om even stil te staan bij een belangrijk verschil van een gesprek tussen een klant en een sales en een klant en een 'niet-Sales' (al dan niet in bijzijn van een Sales).

In de dienstenverkoop gaat een Sales over het algemeen in de koopsignalenjacht op zoek naar 'haakjes', waar hij een dienst aan kan koppelen. Als hij hier in slaagt, heeft hij nagenoeg altijd de hulp van een 'niet-Sales' nodig om daar concreet invulling aan te geven. Zelfs als het een detachering betreft, want de klant wil meestal eerst een intake/kennismakingsgesprek alvorens het aanbod te accepteren. Vindt het klantgesprek plaats met of in het bijzijn van een 'niet-Sales', dan begeeft de inhoud van het gesprek zich al snel op het terrein van diens vakmanschap. Er is dan in feite al sprake van een mogelijke oplossing(srichting) en is dit (vervolg)gesprek nodig om de specifieke eisen en wensen inzake de oplossing helder te krijgen.

Klantgesprek Klant-Sales

De Sales:

- is op zoek naar generieke verkoop-kansen ('haakjes') voor het aanbieden van diensten van zijn organisatie;
- toetst oplossing(srichting);
- biedt oplossing(srichting).

Klantgesprek Klant-'niet-Sales'

De 'niet-Sales':

- is op zoek naar specifieke eisen en wensen voor het aanbieden van zijn vakmanschap;
- toetst oplossing(srichting);
- moet oplossing customizen;
- biedt oplossing.

Moet je een klantafspraken voorbereiden?

Vorbereiden moet is de algemene stelling. "Wie zich vergeet voor te bereiden, bereidt zich voor om vergeten te worden" is ook zo'n veelgehoord gezegde in tal van verkooptrainingen.

Maar ... "Wie zich te goed voorbereid, bereidt zich voor vergeten te willen worden" is de wijsheid van Jetse Offers.

Als je een oplossingsrichting voorbereidt, gebaseerd op jouw inschatting dat de klant deze oplossingsrichting interessant vindt, loop je het risico hierdoor het gesprek in te gaan met een 'tunnelvisie'. Zo gefocust en met zoveel enthousiasme dat je niet in de gaten hebt, dat je klant het niet zo boeiend vindt.

Moet je een klantafspraken voorbereiden?

Ja en nee. Het ligt er aan wat je voorbereidt.

JA: Je moet je doel voorbereiden.

NEE: Ga niet, zonder zeker te weten dat de klant daar prijs op stelt, het positioneren van een dienst voorbereiden. Ga niet uitpluizen wat de business van de klant is, hoe de klant georganiseerd is, et cetera. Dat kun je hem veel beter vragen dan het zelf uit te zoeken. Stel je voor dat de klant ontdekt dat jij het beter weet dan hij. Dat ervaart hij over het algemeen niet als prettig!

Naarmate ...

- je in staat bent goed naar je klant te luisteren;
 - je over voldoende inlevingsvermogen beschikt;
 - je beter op de hoogte bent van wat jouw organisatie de klant te bieden heeft;
 - je gemiddeld creatiever bent dan je concurrent;
 - de klant jou meer mag (je komt niet verkopen!),
- neemt de noodzaak om je specifiek voor een klantbezoek voor te bereiden (met uitzondering van het voorbereiden van je doel) af.

Vorbereiden is ook ervoor zorgen dat gedane beloftes (huiswerk) worden nagekomen, echter dat valt bij mij eerder in de categorie 'nabereiden'. Zelf heb ik nooit veel voorbereid, behalve het vaststellen van het doel dat ik wilde bereiken. Vorbereiden laat ik meestal over aan de collega's, de dienstexperts die echt verstand van het onderwerp hebben (die vormen het bewijs en worden geloofd).

Vorbereiden op een afspraak

Als het een kennismaking is kun je natuurlijk de website van je klant doorspitten en het gesprek beginnen met *"Ik was op uw website en weet inmiddels alles al over uw organisatie"*.

Dat nodigt je klant niet bepaald uit om in de vertelmodus over te gaan. Je begrijpt, dat gaat dus niet werken. Wat je wel kunt doen is op zoek gaan naar iets opvallends op hun website zodat je, mocht het noodzakelijk zijn, in elk geval kunt aantonen dat je er was. Of ga op zoek naar recente persberichten. Maar laat bij voorkeur je klant vertellen in plaats van het allemaal zelf op de website gelezen te hebben.

Hetzelfde geldt voor het achterhalen van informatie over je contactpersoon. Google eens of kijk of hij zich heeft aangemeld bij LinkedIn, Hyves, Facebook of iets dergelijks. Misschien is hij wel een enthousiast Twitteraar die je kunt volgen. Kortom, laat in het gesprek merken dat je hem belangrijk genoeg vond om via internet te achterhalen met wat voor een persoon je te maken hebt.

KLANTAFSPRAAK

(Vorbereiden)

Zelden werd in een eerste klantafspraken, die gemaakt werd op initiatief van een leverancier, een dienst verkocht. (Dit in tegenstelling tot afspraken in het kader van een productverkoop). Als dienstverkoper is je belangrijkste doel dus altijd het verkrijgen van minimaal een vervolgspraak!. Dat bewerkstellig je door te proberen huiswerk mee te krijgen. Je kunt proberen 'iets te bemachtigen', 'iets te regelen' of 'iets aan te gaan bieden' waar je de klant een dienst mee kunt bewijzen. Als dienstverkoper probeer je dus eigenlijk altijd een vervolgspraak te verkopen, waarmee je de gelegenheid creëert een (dienst)expert of een (top)professional ('het product') te tonen.

Als dienstverkoper zijn **drie doelen essentieel in elke afspraak:**

1. Dat je de gedane beloftes in de vorige afspraak nakomt op een wijze dat de klant positief wordt verrast.
2. Dat je een goede reden hebt om weer een vervolgspraak te krijgen.
3. Dat je altijd om de business vraagt:

"Is er iets, denkt u, dat ik nog moet weten?" of

"Heeft u nu behoefte aan een bepaalde expliciete expertise?" of "Kan ik u ergens mee van dienst zijn" of nog concreter "Heeft u expertise- of projectaanvragen?"

*"Moet ik niets verkopen dan", vraag jij je misschien af? **Nee.** De klant heeft een hekel aan verkopers. En let op: als het je lukt om er aan tafel te mogen blijven komen, komt vroeg of laat het succes bij deze klant.*

Het doel voorbereiden

Als het goed is heb je bij het maken van de eerste afspraak afgesproken, waar je het graag met de klant over wilt hebben tijdens je klantbezoek. Wat je absoluut niet moet voorbereiden is het verkopen van een oplossing. Je bent als dienstverkoper hooguit in staat een oplossingsrichting aan te kaarten.

Doel eerste klantafspraken (algemeen):

Jouw doel is over te brengen dat je zeker weet dat je iets in huis hebt waar de klant wat aan heeft. (Bedenk eens een aantal redenen waarom). De uitdaging is om er gezamenlijk achter te komen waar een win/win te bewerkstelligen is. Doel is niets anders dan huiswerk proberen te krijgen en beloven dat je er in een

volgende afspraak, hoe dan ook, al dan niet in gezelschap van een collega consultant, op terugkomt.

Als je bij voorbaat al weet welke kant het qua oplossingsrichting heengaat, is het goed om de oplossingsrichting voor te bereiden. Wellicht heeft je organisatie flyers of brochures over het onderwerp beschikbaar, die je bij de klant kunt achterlaten. Lees die flyer, lees die brochure en dan weet je ten minste net zo veel als je klant (als deze de informatie überhaupt leest). Ga je samen met een 'niet-Sales' op een (vervolg)afpraak, help elkaar dan om vooraf samen alle informatie aandachtig door te nemen. Tip: Het komt professioneler over als je de inhoud van de flyer of brochure enigszins in eigen woorden (juist) kunt reproduceren.

Je moet echter wel net iets méér weten dan wat in de flyer of de brochure staat, anders heb je geen toegevoegde waarde. Welke informatie vindt de klant (gelukkig) niet in de flyer? Wat zou jij meer moeten weten dan de klant? Wat denk je van het volgende?

- Welke concurrenten moet je duchten en in wat onderscheidt jouw organisatie zich van hen?
- Welke referenties mag je (in elk geval mondeling) noemen?
- Op welke concrete koopsignalen moet je letten?
- Wat zijn veel voorkomende tegenwerpingen en hoe moet je daarmee ("Positief Afwijkend") omgaan?
- Moet je überhaupt dit onderwerp wel diepgaand met betreffende contactpersoon bespreken?
- Moet je specifieke vragen stellen om bijvoorbeeld enigszins de omvang van een mogelijke kans in te kunnen schatten?
- Welke deskundige/expert moet je betrekken en in een volgende klantafpraak introduceren als de klant een stap verder wil?

Er zijn maar weinig commerciële dienstverleners die deze aanvullende informatie ook daadwerkelijk beschikbaar stellen aan hun eigen salesorganisatie. Naast het hebben van een flyer of brochure is het beschikbaar hebben van een 'sales-reference-card' aan te bevelen. In zo'n reference card vind je samengevat wat in de flyer, de brochure, de white paper en/of een boek staat aangevuld met noodzakelijke specifieke sales informatie (o.a. handige links naar onderwerpen op het internet). Zo'n sales-reference-card is puur voor intern gebruik. Het is ook niet de bedoeling dat de sales alle reference cards gaat lezen (en uit het hoofd gaat

leren). De bedoeling is dat de sales-reference-card wordt gebruikt als geheugenopfrisser voor een (vervolg)klantafspraken.

Samen op klantgesprek

Het zal in de praktijk met regelmaat voorkomen dat je samen met een collega op klantgesprek gaat. Een consultant of een (top)professional. Vaak betreft het dan een vervolgsafspraken, waarbij jij de overtuiging hebt de betreffende discipline bij jouw klant aan tafel te moeten brengen.

Waarom? Omdat hij diepgaand(er) over zijn vakmanschap praat dan jij. Blijkbaar is de gesprekspartner geïnteresseerd in de door jou voorgestelde oplossingsrichting. Of deze oplossingsrichting ook juist blijkt te zijn moet nog blijken.



Een aantal belangrijke tips:

Bereid het gesprek gezamenlijk voor. Probeer expliciet duidelijk te krijgen wat van jullie beiden in dat gesprek verwacht wordt. Moet jij samen met je collega met een oplossing komen of heeft de klant al een oplossing en wordt slechts de mening van jouw organisatie hierover gevraagd?

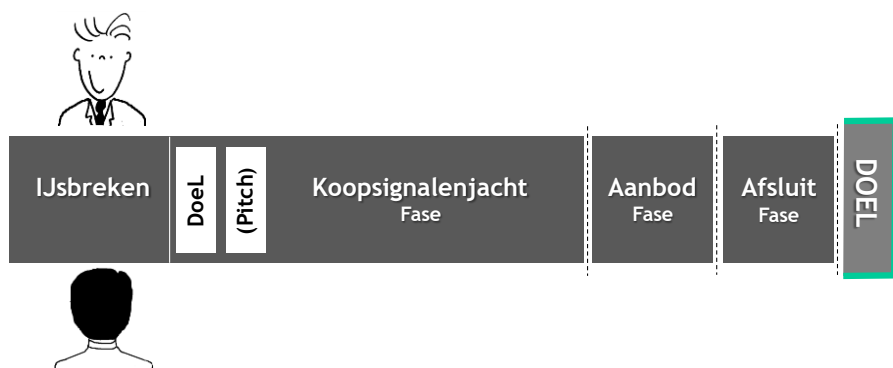
Respecteer elkaar! De 'niet-Sales' zegt dingen die jij nooit zou zeggen. Jij maakt misschien een opmerking die de 'niet-Sales' nooit zou maken. Maar: ... val elkaar nooit af tijdens een klantgesprek, want dan zijn er alleen maar verliezers. Spreek ook af wie in het gesprek de leiding heeft.

Stelt je collega een vraag, wacht dan totdat de klant antwoordt. ('De kracht van de stilte'). Moet deze daar even over nadenken, ga die klant dan niet helpen door je collega te antwoorden. Natuurlijk geldt andersom hetzelfde: Stel jij een vraag, dan wil je ook graag dat de klant (en niet je collega) deze beantwoordt.

Zorg dat je op tijd bij de klantafspraken bent en mocht je door omstandigheden niet op tijd zijn, laat je collega dat dan even weten.

Gespreksstructuur

Onderstaande afbeelding schetst de gespreksstructuur. Deze is in hoofdlijn niet anders dan de gespreksstructuren zoals deze in de meeste verkooptrainingen wordt gehanteerd, echter in de kern wordt de gespreksstructuur in dit boek meer toegespitst op het verkopen van een dienst. Via de 'koopsignalenjacht' en de wijze waarop je de 'oplossingsrichting' aanbiedt.



Ijsbreken

Elk klantbezoek, of het nu gaat om nieuwe of bestaande contactpersonen, moet bij voorkeur altijd beginnen met het tonen van interesse in de gesprekspartner(s), buiten het zakelijke om.

Voor ervaren verkopers is dit 'piece of cake'. Er zijn verkoopcollega's die 'ijsbreken' best moeilijk vinden en het mogelijk zelfs door de zenuwen weleens vergeten.

Soms word je opgehaald door de contactpersoon, soms ontmoet je deze pas op zijn of haar kamer. (Knal dan niet je tas op zijn nieuwe meubilair).

Ijsbreken dient te beginnen vanaf het eerste moment van handen schudden. Alleen als de weersomstandigheden extreem zijn, kun je met het weer beginnen. Zijn de weersomstandigheden normaal, begin dan niet over het weer! Je weet met wie je een afspraak hebt. Dankzij de social media heb jij je wellicht enigszins kunnen voorbereiden op het 'ijsbreken'. Verzond hij tweets? Staat er iets

bruikbaar (activiteiten, hobby's, gezin) op bijvoorbeeld LinkedIn, Facebook of Hyves?

Gaat je gesprekspartner bij aanvang van het gesprek iets te drinken voor je halen, biedt dan aan om even mee te lopen. Iets te drinken halen hoort echt tot het informele deel van de ontmoeting, dus maak daar gebruik van. Wordt jouw aanbod afgeslagen, dan heb je alle tijd om na te denken hoe je het ijs gaat breken. Kijk om je heen. Zie je iets opvallends? Kun je daar iets over vragen? Maar ook hier geldt, neem geen waardeoordelen mee in je vraag. Dus bijvoorbeeld niet *"Wat een mooie klok bij de receptie beneden in de hal."*, want voor hetzelfde geld vindt jouw gesprekspartner die klok afgrijselijk. Weg eerste klik.

Hieronder volgen een aantal willekeurige insteken om te socializen.

"Hoelang werkt u hier al?"

(Antwoord bijv.: "8,5 jaar")

> *"Bent u toen ook al in deze functie begonnen?"* of

> *"Waar en wat deed u daarvoor?"*

"Hoelang doet u dit werk al?"

(Antwoord bijv.: "4 jaar.")

> *"En nog steeds met plezier?"* of

> *"En wat deed u daarvoor?"*

"Wat vindt u boeiend aan uw werk?"

(Antwoord bijv.: "De afwisseling.")

> *"Waaruit bestaat die afwisseling dan?"*

(Antwoord bijv.: "De bedrijfscultuur, de mensen.")

> *"Wat kenmerkt de bedrijfscultuur hier?"*

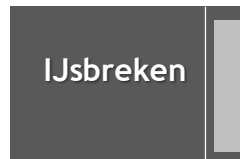
"U draagt ook geen stropdas meer?"

(Antwoord bijv.: "Nee, weinig collega's doen dat.")

> *"Al lang niet meer?"* of

> *"Helemaal nooit meer?"* of

(Deze vragen natuurlijk alleen stellen als jij óók geen stropdas om hebt!).



"Ik zag op LinkedIn dat u < ... > studeerde. Heeft u hier veel plezier van?"
(Antwoord bijv.: "Inderdaad, maar dat bood niet zoveel perspectief.")
> "Wat zou u kiezen als u weer mocht gaan studeren?"

"Zo, wat is men hier van plan?"
(Antwoord bijv.: "We zijn aan het verbouwen")
> "Hoeveel last heeft u daarvan?" of
> "Wat betekent die verbouwing voor u?"

"Hoe bevalt de huisvesting hier?"
(Antwoord bijv.: "Goed" of "Gaat wel")
> "Hoe belangrijk is de huisvesting voor u?"
(Antwoord bijv.: "We zitten hier al een tijdje")
> "Moet u van ver hier naar toe komen?"
(Antwoord bijv.: "Ja, ik ben bijna een uur onderweg.")
> "Werkt u ook wel eens thuis?" of vragen verleggen naar zijn privéomstandigheden.

Vragen met een meer privé karakter:

"Hoe ver woont u hier vandaan?"
(Antwoord bijv.: "Ik ben bijna een uur onderweg.")
> "Waar woont u, als ik vragen mag?" of
> "Hoeveel last heeft u van files?" of
> "Hoe komt u naar hier?"

"Hoe bevalt uw woonomgeving?"
(Antwoord bijv.: "Erg goed, woon daar al ... jaar.")
"Wat bevalt u zo goed aan die omgeving?"

"Wat doet u in uw vrije tijd?"
(Antwoord bijv.: "Ik < ... > graag.")
> "Wat <leest, sport, kijkt, knutselt, ...> u graag?"

"Denkt u al aan vakantie?"
(Antwoord bijv.: "Jazeker, volgende maand is het weer zover.")
> "Leuk, <met wie/waar naartoe/wanneer>?"
> "Waarom zou u mij dat ook aanbevelen?"
en niet "Leuk, ik ga naar <...>." (Toon interesse in zijn vakantie).

"Leuke foto. Ter gelegenheid waarvan werd die gemaakt?"

(Antwoord bijv: "Dat is mijn gezin." of "Mijn kinderen." of "Mijn vrouw."

> *"Gaat het goed ze?"* of

Wat de ander ook antwoordt: Doorvragen! Toon interesse!

Er valt je iets op in zijn kamer of op de gang. Een gadget, een beeld(je), een poster, een schilderij:

"Wat is de geschiedenis van < ...>?"

> De vervolgvraag is hier natuurlijk ook weer sterk afhankelijk van het verhaal. Is jouw contactpersoon erg kortaf of niet in de stemming er diepgaand op in te gaan, dan er zelf ook niet meer op doorgaan.

Begin in elk geval nooit over jouw favoriete voetbalclub. Of over jouw favoriete politieke partij. Of over jouw geloof. De kans is groot dat hij minder enthousiast is over jouw voetbalclub, politieke partij of religie. Als je contactpersoon over een van deze onderwerpen begint, vraag dan wat hem daarin aanspreekt. Je hoeft het niet met hem eens te zijn, maar ga niet in discussie als je verkopen belangrijker vindt dan je gelijk te krijgen.

Wanneer stopt het 'ijsbreken'?

Laat dat vooral aan je gesprekspartner over. Hoe langer het duurt, hoe beter. Was de inhoud van je (eerste) klantgesprek met die persoon nagenoeg heel informeel, dan heb je een klik en een grote kans om een vervolgspraak te bewerkstelligen.

"We kwamen nauwelijks toe aan het doel van onze afspraak en daar wil ik het toch echt ook even met u over hebben. Ik vond het buitengewoon interessant, zullen we een vervolgspraak maken?". Overigens is de kans groot dat er wordt getutoeerd en zo niet, stel dat dan alsnog voor.

Het is mij meermalen overkomen dat mijn gesprekspartner dusdanig enthousiast was over 'zijn' onderwerp dat hij er zolang over doorsprak dat de gereserveerde tijd voor het klantbezoek voorbij was.

"Tja, buitengewoon boeiend. U begrijpt dat ik én meer over dit onderwerp wil horen én ik het nog even met u wil hebben over hetgeen ik eigenlijk voor kwam;-). Wanneer gaan we verder?". Bingo! Vervolgspraak voor 99,99%.

Socializen oefenen.

'Ijsbreken' kun je eenvoudig oefenen. Start eens een gesprek met je medepassagier in de trein, tram bus of vliegtuig. Maak eens een praatje met een wildvreemde in de wachtkamer van de dokter of de tandarts.

Bel eens een (bij voorkeur minder bekende) collega met de boodschap dat je een idee hebt. Als hij dan nadere informatie wil, zeg dan dat je hem gaat verrassen. Wat is die verrassing? Dat hij ontdekt dat je het 'ijsbreken' wilde oefenen. Leg hem uit waarom je zijn hulp inriep en dat je graag wil weten hoe hij het 'ijsbreken' heeft ervaren en of hij tips voor je heeft. Misschien blijkt je er beter in te zijn dan je dacht en anders levert het je vast en zeker een aantal handvatten voor de volgende oefening. De beste leermeester is en blijft de praktijk.

Afstemmen

Doel

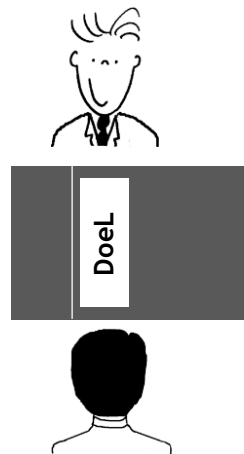
Voor de start van het formele gedeelte is het verstandig (en gebruikelijk) af te stemmen of alle betrokkenen het zelfde doel voor ogen hebben.

Vraag ook naar het doel van de contactpersoon. Waarom wilde hij eigenlijk een afspraak met jou toestaan?

Tijd

Nagenoeg altijd werd tijdens het maken van de afspraak ook de duur van de afspraak afgesproken. Normaliter mag je er van uitgaan dat je de afgesproken hoeveelheid tijd ter beschikking hebt. Mocht dat niet zo zijn, dan geeft de klant dat nagenoeg altijd aan.

Mocht de contactpersoon (om wat voor redenen dan ook) de tijd willen verkorten en je vindt dat hij je daardoor in tijdnood brengt, stel dan voor om eventueel een vervolfafspraak te mogen maken (desnoods over weken). Dit wordt nagenoeg altijd direct gehonoreerd.



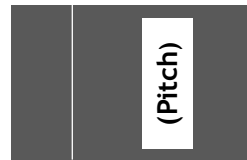
Agenda

Erg nuttig van toepassing bij een vergadering. Alhoewel een klantgesprek wellicht formeel ook een vergadering is, wordt dit door veel ervaren verkopers niet als zodanig ervaren. In een verkoopgesprek kan de agenda meestal worden afgeleid uit de formulering van het doel.

Zelf hanteerde ik NOOIT een agenda in een klantafspraken, tenzij deze ook echt formeel als een vergadering werd georganiseerd.

Pitch (eigen bedrijfspropositie)

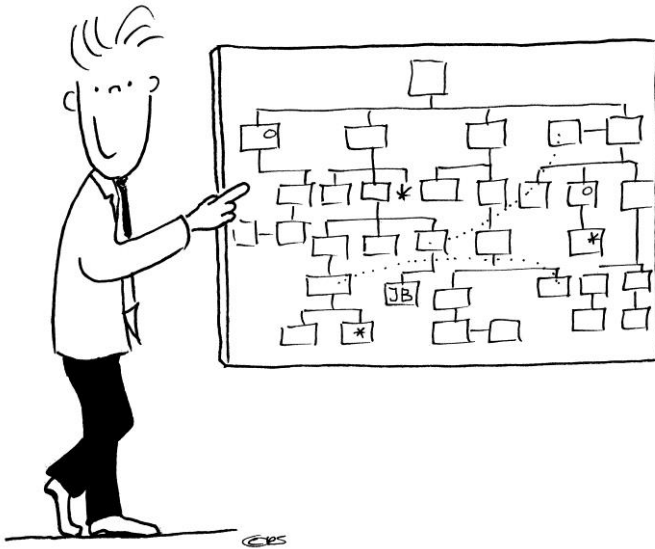
In kennismakingsafspraken valt er vaak niet aan te ontkomen om eerst wat over je eigen organisatie te moeten/mogen vertellen. Een samenvatting van de bedrijfspropositie. De kunst is om in eigen woorden jouw organisatie globaal te positioneren, zonder gebruik te maken van het organogram. De klant is namelijk niet geïnteresseerd hoe jouw organisatie intern is georganiseerd. Wat hij wél wil weten is op welke terreinen jouw organisatie actief is, wat je hem of haar globaal te bieden hebt en waarin jouw organisatie zich in de markt onderscheidt.



Jouw bedrijfspropositie (in maximaal twee minuten) bevat minimaal:

- Wat voor soort dienstverlener jouw organisatie is.
- Op welke werkgebieden jouw organisatie actief is.
- Welke vormen van dienstverlening worden geleverd.
- Wat het onderscheidend vermogen van jouw organisatie is.
- Waarom dit mogelijk interessant is voor jouw klant.
- En: Hoe trots jij bent en hoe fantastisch jij het vindt om er te werken!

Dat je de bedrijfspropositie met enthousiasme moet neerzetten behoeft natuurlijk geen verdere uitleg!



Jouw organisatie positioneren? Nooit via een organogram!

Je moet veel meer weten (en kunnen vertellen) over de eigen organisatie. Wellicht dat de klant nog aanvullende vragen heeft. In de bijlage 'Checklists' achter in dit boek vind je een 'Checklist bedrijfspropositie' (pagina 132) met wat je nog meer over je organisatie zou moeten kunnen vertellen.

NB. Doe de bedrijfspropositie ook nooit telefonisch. Het lukt maar weinig verkopers om het bedrijf binnen 1 minuut uit te leggen. Langer dan 30 seconden telefonisch aan het woord zijn is voor de luisteraar al gauw te lang.

Neem zelf eens de proef op de som en vraag eens aan een aantal collega's hoe zij de organisatie positioneren. Laat ze dat in maximaal 2 minuten en in eigen woorden doen. De kans is groot dat deze proposities (zeker in grotere organisaties) nagenoeg allemaal verschillend zijn (als ze überhaupt een verhaal hebben) en toegelicht worden vanuit een organogram. Is dat het geval, dan moet er geïnvesteerd worden in een uniforme 'bedrijfspitch'.

Tips van 'inkoop' aan 'verkoop'

In je loopbaan als verkoper kom je ongetwijfeld ook regelmatig in gesprek met 'inkoop'. Veel verkopers zien de inkoper als 'een te nemen hobbel', die maar op één ding uit is: Goedkoper!

Ik vroeg een inkoopmanager om een reactie en dit was zijn advies:

1. Denk op de lange termijn, durf te investeren in de relatie met het doel er niet direct de meeste winst uit te halen. Hanteer een lange termijn visie waaruit een gezond resultaat ontstaat.
2. Inkopers hebben vrijwel altijd een risicomijdend profiel, een 'Request for Proposal' (RFP) is veelal een fors document primair opgesteld om op voorhand een kwaliteitschifting te doen.
3. De 'nieuwe generatie inkopers' willen een goed presterende leverancier die de organisatie ontzorgt. Een slecht geselecteerde/presterende leverancier zorgt immers voor ongewenste belasting van de (inkoop)organisatie en dat straalt af naar de inkoper/contractmanager.
4. Focus niet te veel op prijs! Er kan er altijd maar één de goedkoopste partij zijn in de markt. Cliché maar waar, beste prijs/kwaliteit is nog altijd de meest gebruikte en gewenste uitkomst van een RFP.
5. Concurrer (en investeer) op basis van kwaliteit, ontzorgen, effectiviteit, procesoptimalisatie et cetera om hiermee je te differentiëren met de concurrentie.
6. Wees proactief met betrekking tot markt- en productontwikkelingen. Maak niet de fout om je aanbod of prijsstelling niet aan te passen bij een forse groei of ontwikkeling van je klant. Uiteindelijk komt dit uit en sta je op een forse achterstand omdat de relatie is beschadigd. Geef de kortingen waar de klant recht op heeft, en stel deze vervolgens ter discussie indien doelen niet gehaald zijn.
7. Wees eerlijk over hetgeen je wel en niet kan waarmaken. Altijd! Manage niet alleen het contract, maar ook de relatie.
8. Verkopen is een topsport, maar inkopen ook!

Bovenstaande adviezen leiden naar een elkaar versterkende samenwerking. Immers een inkoper is op zoek naar de best passende partij bij zijn organisatie ('fit'). Deze fit is echter per klant anders waardoor de verkoper zich altijd moet verdiepen in de werkelijke behoefte en achtergrond van zijn klant.

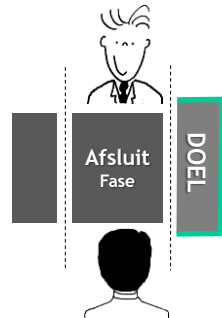
Als jij (net als de inkoper) de behoefte van zijn organisatie kent of hem attendeert op een mogelijke behoefte, dan ontstaat er een zakelijke relatie waarbij de inkoper jou eerder helpt verkopen aan zijn organisatie dan dat hij inkoop.

Afsluit fase

In de afsluiting van de klantafspraken worden de gemaakte afspraken kort samengevat. Heb jij je doel bereikt, snijdt dan in de afsluiting nooit een nieuw onderwerp aan. Eigenlijk is dan het advies: 'Inpakken en wegwezen, voordat hij zich bedenkt!'.

Kortom: Afsluiten doe je kort en krachtig en bevat minimaal:

- Een korte samenvatting van gemaakte afspraken en benadruk het positieve wat je samen in het gesprek hebt bereikt;
- Noteer de gemaakte afspraken. Zo mogelijk ook leesbaar voor de klant;
- Een poging om alvast een vervolgspraak te maken over enkele weken. (Stel je klant gerust dat als dat toch niet voor hem/haar of jou blijkt uit te komen, die afspraak eenvoudig kan worden verzet);
- De vraag of je jouw klant nú nog ergens anders mee van dienst kunt zijn. (Misschien heeft hij toch nog een bepaalde behoefte die in het gesprek niet uit de verf kwam);
- Een bedankje voor het gunnen van zijn kostbare tijd én
- Een belofte. Dat jij je best gaat doen om <...>.



Let op. Houd de tijd in de gaten en zorg dat er voldoende tijd resteert om überhaupt correct af te kunnen sluiten.

Nog enkele tips:

- Ben eens een halfuur te vroeg op de klantafspraken, neem plaats bij de receptie en observeer wie er allemaal binnenkomen. De kans is groot dat je een oude bekende herkent of hij jou.
- Als je de mogelijkheid om je vrij binnen de klantorganisatie te mogen bewegen, loop dan eens door de gangen. Ook dan is er wellicht kans op een onverwachte ontmoeting.

In de volgende drie hoofdstukken wordt de kern van het klantgesprek toegelicht:

- Koopsignalentheorie (zie hoofdstuk 5);
- Koopsignalenjacht (zie hoofdstuk 6);
- Oplossingsrichting aanbieden (zie hoofdstuk 7).

***"De tijd besteed aan een klantactie zonder doel,
had je slapend beter benut."***



Dan was je tenminste nog uitgerust geweest ...

Stel je bij elke klantactie een doel, of het nu gaat om het plegen van een telefoontje, het schrijven van een email, een klantbezoek, een lunch met de klant of wat dan ook.

Wat bereik jij (of hoop jij te bereiken) met de actie en wat bereikt de klant er mee?



**Als jij de koopsignalen
niet herkent,
dan word jij ook
niet herkend**

5. KOOPSIGNALENTHEORIE

Wat is eigenlijk een koopsignaal?

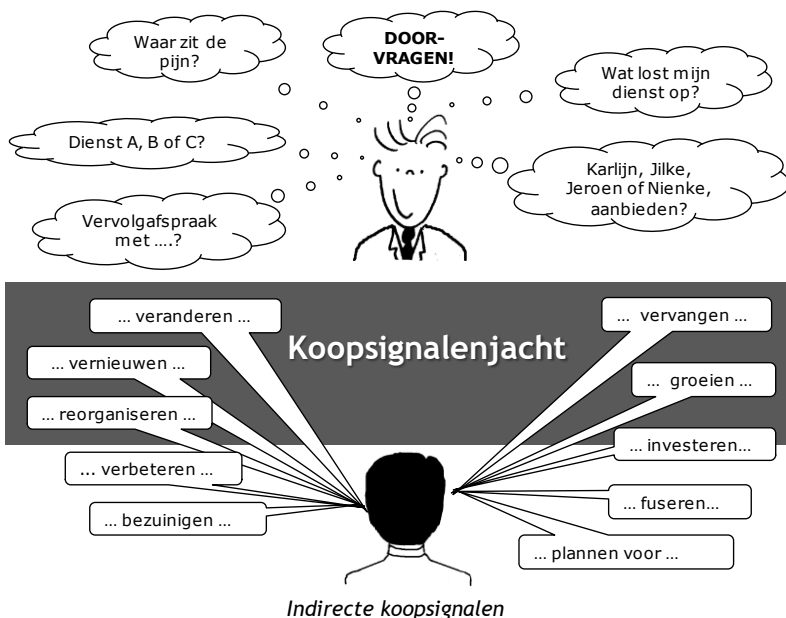
Een koopsignaal is niets meer of minder dan slechts een haakje, waar jij als verkoper wellicht jouw dienstverlening aan op kunt hangen.

Geeft de klant een koopsignaal, dat duidt dat op een mogelijke behoefte aan hulp en/of een oplossing, dan is het aan jou hierop in te haken. Ga op basis van een mogelijk spoor 'op jacht' naar de specifieke eisen en wensen en de vorm waarin je jouw dienst het beste aanbiedt. Natuurlijk wel zodanig, dat de klant je aanbieding niet kan weigeren.

Overigens is de klant zich niet altijd bewust van zijn behoefte. Simpel door zijn onwetendheid dat er, voor de situatie in kwestie, ook oplossingen bestaan. Als hij niet weet dat er een oplossing voor zijn probleem bestaat, dan vraagt hij niet naar die oplossing.

In de verkooppraktijk zijn twee soorten koopsignalen te onderscheiden:

- **Het directe koopsignaal (concrete vraag)**
Je klant vraagt concreet om een specifieke dienst. Om capaciteit, om advies of wat dan ook. Je weet wat je moet doen of welke deskundige collega je in de vervolgspraak aan tafel moet laten schuiven.
- **Het indirecte koopsignaal (vaag)**
Je klant beschrijft de stand van zaken en gebruikt daarbij bepaalde termen die duiden op allerlei bewegingen. Bewegingen waarvan jij van 'watertandt', omdat je diep van binnen weet dat hier een behoefte uit voortvloeit, die de klant (nu nog) niet concreet wil uiten. Aan welke diensten of oplossingen te denken is niet altijd even duidelijk. Welke deskundige collega moet je in de vervolgspraak proberen hier naartoe mee te nemen?



Het horen van woorden, zoals hierboven weergegeven zijn mogelijk indirecte koopsignalen. Mogelijk staat je gesprekspartner voor een uitdaging. Van belang is om nu de concrete behoefte te achterhalen. Welke dienst en/of expertise helpt jouw klant om de uitdaging met succes het hoofd te bieden?

Het is het de kunst om een mogelijke behoefte (indirecte koopsignaal) ook als zodanig door de gesprekspartner geaccepteerd te krijgen en deze om te buigen naar een direct koopsignaal, een concrete vraag (zie matrix op de volgende pagina). Maar daarover in de volgende hoofdstukken meer.

Relatie koopsignaal - dienst

Je hoort een koopsignaal en onmiddellijk denk je natuurlijk aan een specifieke dienst, een deskundige collega. Was het maar zo simpel.

Waarschijnlijk biedt jouw organisatie allerlei diensten en oplossingen in velerlei vormen aan. Vraag aan elke diensteigenaar op welke koopsignalen je moet letten

om zijn dienst onder de aandacht te brengen (In welke situatie is het aanbieden van deze dienst voor de klant interessant?) en zet dat eens in een matrix, zoals in onderstaand voorbeeld.

DIENST / KOOPSIGNALEN MATRIX

	INDIRECTE KOOPSIGNALEN										DIRECTE KOOPSIGNALEN								
	Veranderen	Reorganiseren	Vernieuwen	Vervangen	Afstoten	Fuseren	Bezuinigen	Investeren	Realiseren	Groeien et cetera	Advies	Onderzoek	Opleiding	Aanpak	Capaciteit	Project	Service et cetera
Dienst-01	X	X	X				X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	
Dienst-02	X		X	X					X	X		X	X	X	X	X	X		
Dienst-03			X				X		X	X		X	X			X	X	X	
Dienst-04	X	X	X			X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	
Dienst-05	X	X			X	X	X		X			X				X			
Dienst-06	X	X	X		X	X	X						X		X	X	X		
Dienst-07		X	X	X			X	X	X					X	X	X			
Dienst-08	X		X				X	X				X	X	X	X	X		X	
Dienst-09	X				X		X		X	X		X	X	X				X	
Dienst-10			X	X	X		X		X	X		X		X	X	X	X		
.....																			
Dienst-nn	X			X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	

Wat opvalt in bovenstaande matrix is dat nagenoeg elke diensteigenaar vindt, dat 'zijn' dienst bijdraagt aan bijvoorbeeld kostenreductie (bezuinigen).

Één ding is zeker: Een koopsignaal leidt altijd tot het kunnen aanbieden van een dienst of een expertise. De kunst is om te bepalen welke dienst of expertise. Om daar achter te komen geldt slechts één remedie: DOORVRAGEN!

Dienstkennis

Let op! Je hoeft niet exact te weten waar de klepel hangt (Wel waar je deze kunt vinden!). De dienstverkoper moet in staat zijn om alvast een klok op te hangen om vervolgens er de klepel (expert) bij te gaan halen.

Van jou kan niet worden verwacht dat je van elke dienst zoveel verstand hebt, dat je deze zonder enige collegiale hulp kunt verkopen. Met uitzondering van het verkopen van expertises (capaciteit), heb je over het algemeen de hulp (en het bewijs) van de betreffende dienstexpert nodig.

Ook al ben jij zelf niet in staat de dienst tot uitvoer te brengen, wel moet je er minimaal het volgende over kunnen vertellen:

- Wat houdt de dienst in?
- Wat zijn de belangrijkste kenmerken?
- Welke voordelen heeft de dienst voor de klant?
- Welke bewijzen (referenties) kun je aantonen?

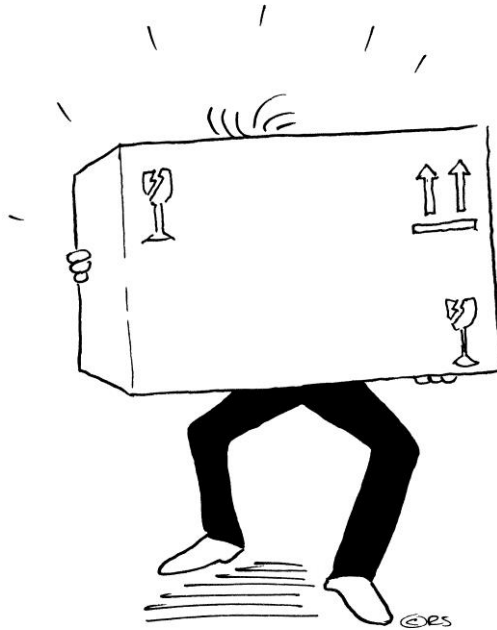
In de bijlage 'Checklists' vind je ook een checklist 'Kennis van een dienst' (pagina 136) met suggesties over wat je allemaal van een dienst zou moeten weten.

***"Als jij de koopsignalen niet herkent,
dan word jij ook niet herkend."***



"Of jouw organisatie niet!". Koopsignalen zijn er in vele variëteiten. Direct, indirect, verbaal, non-verbaal, concreet en minder concreet. Niet elke klant heeft ook het besef daadwerkelijk iets te missen, simpel door gebrek aan kennis waarover jouw organisatie (toevallig of niet) wel beschikt.

Veel koopsignalen worden gegeven, zonder dat de klant er erg in heeft dat hij zojuist een koopsignaal gaf. Als dienstverkoper is het essentieel om, gevoed door de eigen organisatie, in staat te zijn om alle koopsignalen te herkennen en de kansen te benutten.



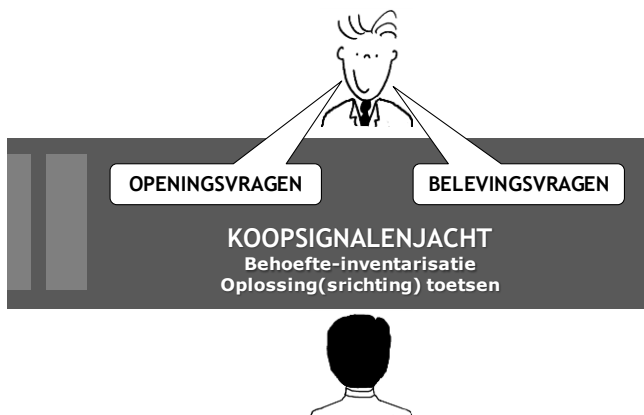
**Geef uitsluitend iets weg
dat je
met moeite hebt bemachtigd**

6. KOOPSIGNALENJACHT

Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar behoefte(s) van de klant. Dat doen we door het stellen van 'Openingsvragen' en 'Belevingsvragen'. Openingsvragen zijn vragen die, zoals de naam al zegt, tot doel hebben een opening in de door jou gewenste richting te bewerkstelligen. 'Haakjes' proberen te vinden, waar jij je doel aan op kunt hangen. Zodra je een 'haakje' hebt gevonden, ga je met belevingsvragen op zoek naar de 'pijn', het probleem. Het is de kunst om je gesprekspartner die 'pijn', waar jij een oplossing voor hebt, openlijk te laten toegeven. Te laten accepteren dat hij die pijn of uitdaging daadwerkelijk heeft.

In een speurtocht moet je sporen kunnen lezen en weten waar elk spoor naartoe leidt. Datzelfde geldt voor de koopsignalenjacht.



Het ligt in de aard der mensen niet te koop te lopen met eigen zwaktes of zwaktes van de eigen organisatie. Het niet willen toegeven van bepaalde zwaktes wil niet altijd betekenen dat ze er niet zijn. Op de vraag "*Heeft u problemen met <...>*" wordt nagenoeg altijd gereageerd met "*Nee hoor, wij hebben geen problemen*".

Als je de directe vraag "*Heeft u problemen met...*" indirect formuleert als "*Veel organisatie ervaren <...> als lastig, herkent u dat?*" is de kans groter dat je klant dat eerlijk toegeeft. Of wel, laat merken dat zijn probleem niet uniek is en vaker voorkomt.

Hoe beter jij op de hoogte bent van de (bewuste of onbewuste) behoefte van je klant, des te groter is de kans dat je daadwerkelijk in staat bent de koopsignalen op te pikken en een passende oplossing te bieden.

Je jaagt op alle soorten behoeftes, de klant is het jachtterrein, je gehoor is het vizier en als lokaas heb je vragen, heel veel vragen.

Heb je een behoefte in het vizier, dan komt de vraag of je er op mag schieten. En zo ja, hoe je moet aanleggen om ook daadwerkelijk je doel te raken? Maar dat lees je in het volgende hoofdstuk 'Oplossing(srichting) aanbieden'.

Spoorzoeken is natuurlijk niet altijd nodig, zeker niet als je klant direct een behoefte uit in de vorm van een concrete vraag, een direct koopsignaal. Hoewel, als een alternatief voor beide partijen wellicht interessanter is, is het beter om toch eerst door te vragen.

Elk koopsignaal (direct of indirect) heeft een spoor, echter het ene spoor is duidelijker dan het andere.

Om sporen en/of behoeftes te vinden moet je:

- 1. Vragen stellen**
- 2. Actief luisteren**
- 3. Koopsignalen herkennen**

Vragen

Je doel is om te verkopen. Het meest succesvol en de grootste kans dat doel te bereiken is om 'niet te verkopen'. In klantgesprekken is dat de grootste valkuil, want je wil zo graag vertellen wat je jouw klant te bieden – te verkopen – hebt. In elk klantgesprek is juist actief luisteren de belangrijkste activiteit van diegene die de ander wil overtuigen. Om in staat te worden gesteld te luisteren is het stellen van de juiste vragen van essentieel belang om vervolgens actief te reageren op wat de ander zegt. Dat reageren kan zowel verbaal en/of non-verbaal ('Stom').

De kunst van het vragenstellen heeft dus uiteindelijk tot doel jouw klant te laten kopen en hem via jouw vragen zelf te laten toegeven iets van jou nodig te hebben; een behoefte te hebben.

Waarom stel je vragen?

Sturen! Met de juiste vragen ben je in staat het gesprek in juiste banen te leiden. Jij hebt immers een doelstelling: Namelijk je gesprekspartner overtuigen van de toegevoegde waarde van jouw organisatie c.q. jouw persoonlijke toegevoegde waarde. Maar het stellen van vragen dient meer doelen:

- Het verkrijgen van zoveel mogelijk informatie (uiteraard).

Maar ook:

- Te achterhalen hoe jouw gesprekspartner over bepaalde zaken denkt.
Is hij het over bepaalde onderwerpen wel of niet eens. Daarbij is het van belang dat vooral je gesprekspartner eerst zijn mening ventileert, zodat jij de 'mate van zijn enthousiasme' (heel erg of enigszins getemperd) daar op kunt afstemmen.
- Om te bewijzen dat je actief luistert.
Heel prettig te ervaren dat iemand oprecht interesse in je toont. Natuurlijk beseft jouw gesprekspartner echt wel dat jouw doel is om een win-win te bewerkstelligen. Je doet dat alleen vanuit de rol van vakman en niet vanuit de rol van verkoper.
- Controleren.
Begreep je wat hij je zojuist heeft toevertrouwd? Dat controleer je door het gehoorde regelmatig samen te vatten, terug te koppelen. feedback te geven en ... daarna natuurlijk weer door te vragen.
(Luisteren, Samenvatten, Doorvragen.)
- Zorg te dragen voor een evenwichtige gespreksbalans.
Een klant vindt het prettig als hij en jij beiden evenveel aan het woord zijn. Het is bewezen dat wanneer je zelf aan het woord bent de tijd vliegt. Dus als de klant en jij inderdaad evenveel aan het woord waren, heeft hij bijna zeker het idee dat jij véél méér aan het woord was dan hij. Laat jou gesprekspartner

dus meer aan het woord (jij 30%, hij 70%) en hij heeft het gevoel dat jullie beiden evenveel aan het woord zijn.

- Gunning en vertrouwen.

Heel erg belangrijk dat je gesprekspartner je aardig vindt, althans, zeker geen afkeer van je heeft. Het nut van jouw vragen (let op: Vooral naar het oordeel van je gesprekspartner) dragen in belangrijke mate bij aan het opbouwen van vertrouwen. Hoe meer hij jou vertrouwt, des te meer hij gaat toegeven en beantwoorden.

Je vraagtechnieken hanteer je gedurende het grootste deel van het klant-gesprek, vanaf aankomst tot en met vertrek. Uiteraard in de fase 'koopsignalenjacht' meer dan in de overdracht- en afsluitfase. Zelfs in die twee laatste fasen is het goed om zeker te weten dat de boodschap goed begrepen is en er duidelijk overeenstemming is over eventueel gemaakte afspraken.

Vraagtechnieken

7W'sh vragen ('open vragen')

7W'sh nodigen uit om de gesprekspartner te laten vertellen. Het zijn vragen die je niet eenvoudig met een 'ja', 'nee' of bijvoorbeeld een 'aantal' kunt beantwoorden.

De 7 'W'-vragen noem ik de 7W'sh vragen om ook de 'Hoe'-vraag mee te nemen in de aanduiding.

Waartoe nodig je de klant uit iets te vertellen? Enkele willekeurige voorbeelden met alle 7W'sh:

- "**Wie** is hier bij betrokken?"
- "**Wat** houdt u bezig?"
- "**Waar** haalt u de juiste capaciteit vandaan?"
- "**Welke** uitdagingen staan er voor de deur?"
- "**Waarom** werd voor deze aanpak gekozen?"
- "**Waardoor** werd dat veroorzaakt?"
- "**Waarvoor** werd <...> aangeschaft?"
- "**Hoe** kijkt u tegen <...> aan?"



Domme of slimme vraag?

Let op: 'Waarom' kan ook als een verwijt worden opgevat. "Waarom heeft u dit zo aangepakt?" kan worden opgevat als: 'als je het anders had aangepakt was het wellicht beter gegaan.' Als je een vraag met waarom begin, heeft het van nature al iets verwijtends. Een waarom is overigens wel toegestaan als er sprake is van een wederzijdse goede klik.

Ja/Nee vragen ('gesloten vragen')

Een gesloten vraag begint altijd met een werkwoord. Het zijn vragen die je juist wel eenvoudig met een 'ja', 'nee', 'misschien' of bijvoorbeeld een 'aantal' kunt beantwoorden.

Gesloten vragen zijn ook uitstekend geschikt om te reageren (bijvoorbeeld met een korte samenvatting) op hetgeen de klant zojuist vertelde:

- "U gaat dus volgende maand met die activiteiten beginnen?"

Ook helpt het stellen van een gesloten vraag om de klant weer even op het gewenste spoor terug te krijgen, ingeval daar teveel van werd afgedwaald.

"Kunt u mij iets vertellen over <...>", begint weliswaar met een werkwoord, maar ik maakte in de praktijk zelden mee, dat deze ook slechts met een 'ja' of 'nee' werd beantwoord.

Exact vragen

Ook wel gerichte vragen genoemd:

"Hoe laat worden wij verwacht?"

"Hoeveel medewerkers telt uw afdeling?"

"Op welke dag vindt dat plaats?"

"Wanneer wordt de oplevering van dat project verwacht?"

Stel-dat vragen

Dit type vragen heeft tot doel je gesprekspartner aan het denken te zetten en hem een mening te ontlokken. Natuurlijk hebben we het over een denkbeeldige situatie (of gaat uit zijn antwoord blijken dat de vraag niet zo hypothetisch is):

"Stel dat ik u < ... (tegemoet kom o.i.d.)>, hebben we dan een deal?"

"Wat als het project wordt stopgezet, hoe zien de zaken er dan uit?"

"Stel dat die positie beschikbaar komt, zou u die dan overwegen?"

Mee-eens vragen

Deze vragen gebruik je wanneer je de klant er toe wilt bewegen het met jou eens te zijn. Op deze suggestieve manier stuur je het gesprek ook in een bepaalde richting:

- *"Dit is toch een mooi aanbod, vindt u niet?"*
- *"Bent u het met mij eens dat dit de juiste aanpak is?"*
- *"De genoemde prijs is niet echt duur, toch?"*

Het antwoord is vaak een 'ja' of een 'nee', tenzij de klant nog niet wil of kan beslissen.

Keuze vragen

Keuze vragen dwingen de gesprekspartner te kiezen. Je doet alsof de beslissing voor jouw voorstel al genomen is en je vraagt naar de wijze hoe er invulling aan te geven.

Stel, je hebt nog geen vervolgspraak. Je kunt dan vragen: *"Zullen we een vervolgspraak maken?"*. In de praktijk blijkt dan een vraag als *"Maken we de vervolgspraak over 3 of over 6 weken?"* beter te werken.

Natuurlijk krijg je als antwoord ook wel 'geen van beide'. Doe dan aan verwachtingsmanagement: *"Ik wil dit ook binnen mijn eigen organisatie terugkoppelen; ik laat u weten wat daar uitkomt"*. Weinigen die tegen zo'n vrijblijvende investering bezwaar maken. En je hebt gegronde redenen om hem over enkele weken weer te bellen en mogelijk met goede argumenten een vervolgspraak te bewerkstelligen.

Begrijp-ik-goed vragen

Met 'begrijp ik goed' vragen geef je een samenvatting (feedback/terugkoppeling/korte herhaling) van hetgeen je beluisterde om te controleren of je daadwerkelijk de kern goed begrepen hebt.

- *"Begrijp ik goed dat <... de kern ...> belangrijk voor u is?"*
- *"Mag ik concluderen dat u van mening bent dat < ...>?"*

Je gesprekspartner houdt een heel betoog over een slechte ervaring in een restaurant. De bediening was niet goed, de tafels niet netjes enzovoort. Je zou dan kunnen vragen *"Begrijp ik het goed als ik concludeer dat u trek in koffie heeft?" ; -)*

'Begrijp-ik-goed' biedt de mogelijkheid om vooral het positieve van zijn antwoord extra op het netvlies van je gesprekspartner te krijgen door de negatieve uitingen in je samenvatting te elimineren. Pas op, dat je niet constant na elk antwoord

samenvat. Dat wordt als vervelend ervaren. Doe het alleen bij lange antwoorden of na een reeks van vragen en antwoorden.

Hoe-bedoelt-u vragen

Het komt natuurlijk ook voor dat je gesprekspartner j u een (kritische) vraag stelt. Die kun je beantwoorden, maar soms is het handig te weten waarom jouw gesprekspartner die vraag aan jou stelt. Dat mag je gerust vragen:

- "*Waarom vraagt u dat?*"
- "*Waarom wilt u dat weten?*"
- "*Hoe bedoelt u dat precies?*"

Pas op met (teveel) waarom vragen, omdat het de gesprekspartner het gevoel kan geven dat hij verantwoording aan je moet afleggen. Stel de vraag dan ook altijd met een glimlach en eventueel een knipoog.

Wie-niet vragen

Je kunt je gesprekspartner ook met een vraag aan het denken zetten, zonder een direct antwoord op je vraag te verwachten. De vraag dient meestal om iets bevestigd te krijgen:

"Wie wil geen continuiteit?" (Jouw aanbod biedt continuiteit.)

"Wie betaalt graag teveel?" (Jouw prijs is redelijk.)

"Wie wil geen goede mensen in zijn team?" (Je biedt goede mensen aan.)

"Wie wil geen zekerheid over een goede afloop van dit project". (Je biedt zekerheid).

Stomme vragen

Niets zeggen. En dat doet jouw klant ook soms ... of jij. Verbaasd met grote ogen en opgetrokken wenkbrauwen reageren en daarbij de mond houden. Zo'n 'Wat maakt U mij nou?', 'U verbaast mij' of 'Hoezo?'-blik. Vaak geeft de klant een extra toelichting op zijn vorige antwoord of wordt verwacht dat jij iets extra's toelicht.



Het stellen van vragen, algemene-, openings- en belevingsvragen, kun je op vele manieren. Boeken werden volgeschreven over vraagtechnieken. Wat veel belangrijker is dat je de vragen van nature formuleert. Blijf gewoon jezelf en doe

vooral je best om te scoren op het gunningvlak, in plaats van de super verkoper te willen zijn.

In dit boek benader ik de vraagtechniek vanuit de praktijk en niet vanuit de theorie (Met uitzondering van de zogenaamde 'open en gesloten vragen') . Dit betekent dat ik de diverse vraagtechnieken benoem zoals ik deze in de praktijk hanteer en niet zoals ze vanuit de theorie worden aangeduid. Als peuter overstelpte ik mijn opvoeders met vragen, zonder enige kennis van de vraagtechniektheorie. Voor mij is het doel van de vraag belangrijker dan de naam die er aan werd toegekend. Interessant voor de echte (taal)liefhebbers. Maar voor de nieuwsgierigen:

Praktijk

7W'sh-vragen

Ja-of-Nee vragen

Exact vragen

Stel-dat vragen

Mee-eens vragen

Keuze vragen

Begrijp-ik-goed vragen

Hoe-bedoelt-u vragen

Wie-niet vragen

Stomme vragen ;-)

Theorie

(open vragen)

(gesloten vragen)

(gerichte vragen)

(hypothetische vragen)

(suggestieve vragen)

(alternatief vragen)

(reflecterende vragen)

(inhaak vragen)

(retorische vragen)

(non-verbale vragen)

Openingsvragen

Hieronder vind je ter inspiratie voorbeelden van openingsvragen. Vragen die het gesprek op gang kunnen brengen.

1. Algemene marktontwikkelingen

"Wat merkt u van <...>?"

"Hoe gaat u reageren op <...>?"

"Wat betekent die nieuwe wet- en regelgeving voor uw organisatie?"

2. Zijn bedrijfstak

"Wat vindt u de belangrijkste ontwikkeling in uw branche?"

"Wie beschouwt u als uw grootste concurrent en waarom?"

3. Zijn klantorganisatie

"Hoe gaan de zaken?"

"Wat zijn de belangrijkste doelstellingen voor dit jaar?"

"Wie zijn de (belangrijkste) klanten? (extern)"

"Hoe zou u de bedrijfscultuur omschrijven?"

4. Zijn afdeling(en)

"Wat zijn de belangrijkste activiteiten van uw afdeling?"

"Wie zijn uw (belangrijkste) klanten? (intern)"

"Wat wilt u dit/volgend jaar bereiken?"

"Van welke middelen/omgeving maakt u gebruik?"

5. Hem persoonlijk (Zakelijk. Privé besprak je gedurende het ijsbreken, toch?)

"Wat is uw rol?"

"Hoe lang bent u hier werkzaam?"

"Waar bent u trots op?"

"Waar bent u momenteel druk mee?"

"Wat is de belangrijkste doelstelling die u (dit jaar) wilt realiseren?"

Let op: Te veel openingsvragen geven je klant het gevoel deel te nemen aan een enquête, een verhoor of een artikel in de schoolkrant. Genoemde activiteiten zijn of worden nooit zijn hobby.

Actief luisteren

Laat de klant merken dat je luistert en niet alleen luistert, maar ook dat je hoort en begrijpt wat hij zegt. Dat is absoluut NIET EENVOUDIG en vergt opperste concentratie. Actief luisteren doe je door:

- **Een actieve houding**

Rechttop zitten, armen niet over elkaar, handen niet voor de mond en een ontspannen gezicht (voorzichtige glimlach).

- **Non-verbaal te reageren**

Instemmend te knikken, wenkbrauwen te fronsen, verbazing te tonen, te glimlachen en wat je nog meer in huis hebt.

- **Verbaal te reageren**

Controlevragen te stellen ("*Begrijp ik goed dat <...>*") en kort samen te vatten.

- **Aantekeningen te maken**

Noteer steekwoorden en niet meer dan dat. Je kunt geen twee dingen tegelijk; actief luisteren én schrijven! Onderstreep steekwoorden waar je later in het gesprek op terug wilt komen. Werk de overige steekwoorden verder op kantoor (of thuis) uit.

Ik schreef: "Je kunt geen twee dingen tegelijk". Let op: Ik ben een man en (h)erken dat ik inderdaad geen twee dingen tegelijk kan.

Laat blijken dat je geïnformeerd bent, als je (toevallig) iets over de klantorganisatie weet of als je iets hebt voorbereid. "*Ik zag op uw website <...>*", "*Ik las in de krant dat <...>*", "*Ik hoorde via <...>*". "Klopt dat?"

Veel verkopers hebben de neiging om na het stellen van een vraag de klant 'te helpen' met bijvoorbeeld een aantal keuzes op te sommen.

Kijk eens of jij jezelf daarop kunt betrappen en ervaar de kracht van de stilte om na het stellen van een vraag je mond te houden. Je krijgt dan veelal een meer verrassend antwoord.

Belevingsvragen

Belevingsvragen hebben tot doel om de klant een 'pijn', probleem of behoefte te ontlocken.

Een behoefte ontstaat als één van betrokken partijen¹⁾ niet voldoet of kan voldoen²⁾ aan verwachtingen van één of meer andere betrokken partijen, met alle vervelende consequenties³⁾ van dien.

- 1) *Betrokken partijen:* Lees management, afdelingen, medewerkers, leveranciers en/of klanten, aandeelhouder, <...>.
- 2) *Niet voldoet of kan voldoen:* Lees de juiste middelen, aanpak, capaciteit; expertise, <...> ontbreekt.
- 3) *Consequenties:* Lees imagoschade, meerkosten, kwaliteitsverlies, tijdsverlies, klantenverlies, groei stagnatie, <...>.

Verkregen antwoorden uit de openingsvragen geven wellicht handvatten om één of meer van de volgende belevingsvragen te stellen:

- *"Hoe tevreden is/zijn uw klant(en)?"*
- *"Hoe tevreden bent u over <...>?"*
- *"Wat zou u morgen veranderen of verbeteren?"*
- *"Wat weerhoudt u om te veranderen?"*
- *"Welke voordelen heeft uw huidige aanpak?" en daarna "Heeft u dan geen last van <...>?"*
- *"Hoe zeker bent u van <...>?"*
- *"Waar ligt u wakker van?"*
- *"Hoe ervaart u de medewerking van <...>?"*
- *"Stel, u krijgt een enorme som aan subsidie. Waar zou u die aan besteden?"*
- *"Hoeveel tijd neemt dat wel niet in beslag?"*
- *"Hoe afhankelijk bent u van <...>?"*
- *"Hoe modern/up-to-date zijn uw middelen"*
- *"In welke mate heeft u last van het verleden (erfenissen)?"*
- *"Welke risico's ziet u met betrekking tot <...>?"*

Indien uit de antwoorden van je klant blijkt dat hij of iemand ontevreden is of blijkt dat zaken niet lopen zoals verwacht (om wat voor redenen dan ook), dan is het belangrijk eerst de consequenties daarvan duidelijk te krijgen. Als de klant de consequenties bagatelliseert (de soep wordt immers nooit zo heet gegeten), is het aan de aanbieder hem er van te overtuigen dat hij wel degelijk risico's loopt en dat er veelal (je spreekt uit ervaring) redelijk eenvoudige oplossingen aan te dragen zijn.

Jouw dienst moet niet het probleem oplossen, maar de (pijnlijke) consequenties van het probleem.

Het geaccepteerd krijgen van een eventueel aan te bieden oplossing wordt een stuk eenvoudiger als je klant en jij het unaniem eens zijn over de nadelige gevolgen van een probleem.

Controlevragen om consequenties bevestigd te krijgen:

- *"Kost dat dan niet ontzettend veel geld?"*
- *"Is de time-to-market dan wel acceptabel?"*
- *"Resulteert dat dan niet in ontevreden klanten/medewerkers?"*
- *"Genereert dat geen groot verloop (klanten/medewerkers)?"*
- *"Vindt u dat prettig" (verbaasd)?*
- *"De ervaring leert, dat zo iets toch regelmatig fout loopt?"*
- *"U komt niet toe aan <...>?"*



Koopsignaal: Klant heeft een behoefte

HOUD JE IN!

Lees eerst het volgende hoofdstuk.

De fout die veel aanbieders van diensten maken, is het koopsignaal te gebruiken als directe aanleiding om iets over een dienst te vertellen. Iets fataler is nauwelijks voor te stellen. Elk door jezelf gekozen moment dat je iets over een dienst begint te vertellen, is eigenlijk altijd te vroeg. Daar gaan we in het volgende hoofdstuk op door.

"Geef uitsluitend iets weg dat je met moeite hebt bemachtigd"



Geef je al iets weg in je eerste afspraak, dan ervaart de klant dat nagenoeg altijd als "blijkbaar niet waardevol". Die indruk geef je jouw klant dus als je tijdens je eerste bezoek al direct iets "waardevols" aan hem geeft. Waardevol is bijvoorbeeld het meebrengen van een expert op een bepaald terrein of een kostbaar boek of gadget. Zoiets "kostbaars" meebrengen devalueert de waarde van je "kado". Overigens beschouwt je klant gelukkig het meebrengen van een salescollega/coach niet zo waardevol, dus dat is absoluut wel toegestaan.



**Elk door jezelf gekozen moment
om iets over een dienst te vertellen
is altijd te vroeg**

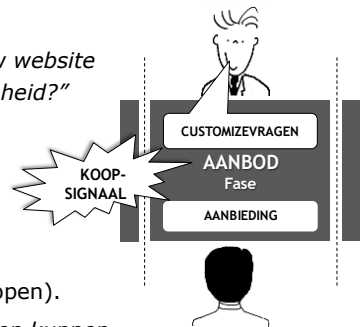
7. OPLOSSINGSRICHTING AANBIEDEN

Customizevragen

De acceptatie van een oplossing of oplossingsrichting is eenvoudiger als je het verlangen van jouw gesprekspartner naar het oplossen van de pijn versterkt door het noemen van enkele voordelen van jouw oplossing.

Enkele voorbeelden:

- *"Zou het toevoegen van functionaliteit op uw website niet bijdragen aan een hogere klanttevredenheid?"*
(Pijn/impact is ontevreden klanten).
- *"Stel dat ik zorg dat u over de juiste expertise beschikt, is de kans dan niet groter dat het project tijdig wordt afgerond?"*
(Pijn/impact is dat het project dreigt uit te lopen).
- *"Wanneer we het orderproces met twee dagen kunnen verkorten, hoeveel extra verkopen levert dat op?"*
(Pijn/impact is dat orders worden gemist door een te lange levertijd)
- *"U wilt een betere acceptatie van nieuwe systemen. Waarom is dat belangrijk voor u?"*
(Pijn/impact is ontevreden gebruikers).
- *"Stel dat er tijdens het ontwikkelproces ook begonnen wordt met het opstellen van testgevallen, zou dat de acceptatie en doorlooptijd niet positief beïnvloeden?"*
(Pijn/impact is vertraging in projecten).



De kracht van customizevragen is dat de klant meegenomen wordt in een oplossingsrichting met het benoemen van voordelen van die positieve oplossing(srichting) die jij inmiddels bedacht hebt.

Tevens laat je de klant die voordelen ook bevestigen of komt het zelfs voor dat deze zelf de voordelen van een oplossing gaat benoemen.

In de IT-dienstverlening komt een verkoop zelden tot stand zonder dat daar het opsturen van een Curriculum Vitae (CV) of een offerte aan vooraf ging. Het stellen

van customizevragen heeft dus eigenlijk tot doel de klant te enthousiasmeren voor het doen van een voorstel in de vorm van een CV of een offerte.

Het mooie van het verkopen van een dienst is dat je deze 'gecustomized' kunt, eigenlijk moet, aanbieden. Geënt op de behoefte, eisen en wensen van je klant. Zodanig, dat het optimaal voldoet aan wat jouw klant belangrijk vindt. Althans, voor zover je dat kunt achterhalen, natuurlijk.

In de dienstverleningswereld biedt het aanbieden van capaciteit voor inspanningsverplichting ook vaak een oplossing voor de klant. Echter ook het aanbieden van capaciteit is een oplossingsrichting, omdat het 'bewijs' over het algemeen nog getoond / geïntroduceerd moet worden. Je kunt er als dienstverkoper wel voor zorgen dat de aanbieding optimaal overeenkomt met de gestelde eisen en wensen van de klant.

Gaat het om grote projecten of opdrachten, om een resultaatverplichting, dan is het noodzakelijk dat je de juiste dienstexpert (diensteigenaar, service- of bidmanager) bij je klant introduceert. Hij vormt het bewijs, het geloof en het vertrouwen dat jouw organisatie aan de eisen van de klant tegemoet komt. Niet onbelangrijk is, dat het jou óók gegund moet worden.

De generieke aanpak

Elke dienst kent zijn eigen aanpak. Als dienstverkoper is het best lastig al deze aanpakken uit elkaar te houden. Het is daarom beter om je de grootste gemene deler van al die aanpakken eigen te maken, want in de kern hebben alle aanpakken veel gemeen.

De generieke kenmerken van een aanpak gelden vaak ook voor elke willekeurige specifieke aanpak.

Generieke kenmerken van een aanpak:

- *"Onze aanpak is gebaseerd op een methodiek, dus is gestructureerd."*
De aanpak is logisch, er is over nagedacht en de aanpak werd en wordt nog steeds continu verbeterd en geborgd.

- *"Onze aanpak levert een voorspelbare planning."*
Jouw organisatie beschikt over veel ervaringscijfers, die afhankelijk van bepaalde grootheden, helpen bij het opstellen van een goede planning.
- *"We elimineren risico's."*
Dankzij "onze" aanpak (en ervaring) zijn we ons meer bewust van de risico's en weten we waar we op moeten letten.
- *"Onze aanpak is gefaseerd."*
De klant bepaalt na afloop van elke fase óf en hoe we gezamenlijk verder gaan.
- *"We weten exact wat we nodig hebben en wat we opleveren."*
Zo vereist elke fase aanvangscriteria (randvoorwaarden waaraan minimaal voldaan moet worden alvorens de fase te kunnen starten) en heeft elke fase gedefinieerde deliverables (op te leveren producten).
- *"We maken gebruik van bestaande sjablonen/checklisten."*
Deze worden continu bijgewerkt met de meest recente ervaringen. Er worden dus geen nieuwe wielen uitgevonden.
- *"Onze aanpak is marktconform."*
De klant kan/mag de aanpak eventueel adopteren en naar eigen behoefte aanpassen en verder gebruiken.
- *"Onze aanpak garandeert een uniforme werkwijze met overdraagbare resultaten."*
Dat garandeert een uniforme wijze van documenteren/vastleggen en dat maakt de resultaten goed overdraagbaar.
- *"Onze aanpak heeft zich reeds meermalen bewezen."*
Namelijk: <daar> en <daar>. Voor ons is deze uitdaging voor een belangrijk deel ook routine.
- *"In uw (maar ook in ons belang) wordt u optimaal in het proces betrokken".*
- *"Onze <...>-deskundige is graag bereid u er veel meer over te vertellen en weet er ongetwijfeld veel meer van dan ik."*

Ongeacht over welke dienst het gaat: **maak je bovenstaande generieke kenmerken eigen en vertaal deze naar voordelen voor de klant.** Ofwel, zorg dat deze kenmerken breinpositie worden, zoals ook ademhalen dat is. Het is een eerste houvast om een aanbieding op maat aan te bieden naar de eisen en wensen van de klant. Het op de juiste (afhankelijk van de specifieke situatie) wijze gebruiken van genoemde generieke kenmerken maakt je als dienstverkoper "Positief Afwijkend" in het klantgesprek.

Offerte-vragen

Het hebben van de generieke aanpak als breinpositie helpt jou om de juiste vragen te stellen voor bijvoorbeeld het op maat uitbrengen van een offerte. Om de invulling van een behoefte zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de eisen en wensen van de klant. Wat vindt de klant belangrijk en wat vindt hij minder belangrijk? De vragen om een offerte zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de eisen en wensen van jouw klant zijn ook customizevragen.

Met de generieke aanpak als breinpositie stel je vragen als:

- *"Heeft u ervaring met de aanpak van deze uitdaging?"*
Gaat jouw klant opnieuw een wiel uitvinden?
- *"Hoe ver bent u met deze ontwikkeling gevorderd?"*
"Welke fasen onderkent u bij het doorvoeren van deze verandering?"
Je wilt voorkomen dat je iets gaat aanbieden wat reeds uitgevoerd is.
- *"Welke uitdagingen ziet u?"*
Welke risico's/manco's moeten worden opgelost?
- *"In welke situaties heeft u eerder met dit bijltje moeten hakken?"*
Is dit nieuw voor deze organisatie? Voor jouw organisatie is het min of meer routine.
- *"Aan welke voorwaarden moet het resultaat voldoen?"*
- *"Kunt u mij iets vertellen over de geschatte omvang van dit project?"*
Welke omvangparameters weet de klant je te vertellen;
- *"Wanneer moet het zijn afgerond?"*
- *"Heeft u hulp bij deze verandering?"*
- *"Beschikt u over 'best-practice' checklisten?"*
Indien dit bevestigend wordt beantwoord, kun je STRAKS (in de aanbiedingsfase!) eventueel voorstellen om hun en onze checklisten eens tegen elkaar te houden. Dat levert vast een win-win voor beiden op.
- *"Welke criteria stelt u aan een leverancier?"*
- *"Wat bepaalt volgens u de prijs?"*

Maar ook de antwoorden op de volgende vragen helpen om het aanbod te customizen (op maat te maken) naar de eisen en wensen van de klant:

- *"Wat is het organisatiebelang voor het uitvoeren van dit project?"*
- *"Hoe ziet u uw rol in dit project?"*

- *"Welke (mogelijke) problemen worden met de realisatie van dit project opgelost?"*
- *"Wat is de impact van dit probleem/deze problemen?"*
- *"Wie binnen uw organisatie zijn betrokken/raakt dit?"*
- *"Waarom wordt dit project uitbesteed?"*
- *"Wat moet dit project opleveren voor de business?"*
- *"Wat moet dit project opleveren voor de IT-afdeling?"*
- *"Welke eisen stelt u aan de documentatie?"*
- *"M.b.t. de offerte: Wat interesseert u wel/niet?"*
- *"Naar welke garanties/zekerheden bent u op zoek?"*
- *"Wat geeft u het meeste vertrouwen?"*
- *"Wanneer verwacht u de start van het project?"*
- *"Welke eisen stelt u aan de nazorg?"*
- *"Welke locatie heeft uw voorkeur voor uitvoering van het project?"*
- *"Wie van uw medewerkers participeren in het project?"*
- *"Welke bewijzen van ons vakmanschap verwacht u in de offerte?"*
- *"Van welke risico's bent u zich bewust?"*
- *"Heeft uzelf een inschatting van de omvang van het project?"*
- *"Stelt u creativiteit in de oplossing op prijs?"*
- *"Aan welk budget denkt u?"*
- *"Uitvoering van dit project kent meer varianten. Welke heeft uw voorkeur?"*
- *"Welke herbruikbare componenten zijn beschikbaar?"*
- *"Welke noodzakelijke koppelingen moeten worden gerealiseerd?"*
- *"Welke data dient gemigreerd te worden en wie gaat dat doen?"*
- *"Wordt een offshoringscomponent op prijs gesteld?"*
- *"Wie binnen uw organisatie treden op als aanspreekpunt?"*
- *"Welke activiteiten doet u binnen uw eigen organisatie?"*
- *"Hoe is de implementatie geregeld?"*
- *"Welke opleidingen voorziet u voor gebruikers/ontwikkelaars?"*
- *"Zijn er acceptatiecriteria?"*
- *"Hoe is het testtraject geregeld?"*
- *"Hoe is de interne communicatie geregeld? (Wie wat?)"*
- *"Wanneer verwacht u de in productiename?"*
- *"Wanneer verwacht u het einde van het project?"*
- *"Wanneer verwacht u een besluit over de leverancierskeuze?"*
- *"Welke gunningcriteria wegen het zwaarst?"*
- *"Wie zijn allemaal betrokken in de keuze van de leverancier?"*
- *"Welke criteria stelde u voor het opstellen van de shortlist?"*

- *"Waarom de offerteaanvraag ook bij onze organisatie? (waar verdenkt u ons van ;-)"*
- *"Bij welke leveranciers legde u deze offerte aanvraag neer?"*
- *"Wat zijn belangrijke gunningscriteria?"*
- *"Neemt u alleen de beslissing aan wie wordt uitbesteed?"*

Verbale en non-verbale interesse- /koopsignalen

Als het geluk met je is, geeft de klant concrete interesse aan met vragen als:

"Kunt u mij een prijsindicatie geven?"

"Wat is jullie aanpak?"

"Hebben jullie ervaring met < ... >?"

"Wanneer kunnen jullie eventueel beginnen?"

Non-verbale interessesignalen

- De klant ontspant zich; toont zijn/haar handpalmen;
- Er wordt instemmend geknikt;
- Klant maakt notities;
- De klant buigt zich naar je toe;
- De klant leeft op.

Non-verbale "geen interesse"

Een enkel signaal behoeft niet direct het bewijs te zijn dat de klant ongeïnteresseerd is.

- Klant kijkt op zijn horloge;
- Houdt zijn armen over elkaar;
- Haalt met regelmaat de schouders op;
- Er wordt niets genoteerd;
- Gaat achterover hangen;
- Kijkt naar buiten;
- Neemt de telefoon aan.

Mocht je een combinatie van genoemde non-verbale signalen waarnemen, laat de klant dan weten dat je dat merkt en reageer daarop bijvoorbeeld met: *"Ik zie dat dit onderwerp/idee u niet zo aanspreekt. Wat zou u voorstellen?"*

Verbale koopsignalen

Deze zijn veel eenvoudiger te herkennen:

- "Aan welke investering moet ik denken?"
- "Wat zijn jullie tarieven?"
- "Beschikken jullie ook over <...> expertise?"
- "Wanneer kan er worden gestart?"
- "Welke trainingen moeten wij volgen?"
- "Kunnen mijn medewerkers participeren?"
- "Hoe wordt de kennis overgedragen?"
- "Wat wordt er opgeleverd?"
- "Ik wil graag een offerte."

De aanbieding

Misschien wel het spannendste moment van het gesprek, want je bent overtuigd dat:

- Je het probleem of de uitdaging van de klant volledig begrijpt.
- Je op basis van de verkregen antwoorden (mogelijke randvoorwaarden) een nagenoeg passende oplossingsrichting kunt voorstellen.
- Je de grond voor de (mogelijke) bezwaren, dankzij je vraagtechniek, al hebt kunnen wegnemen door de wijze waarop jij het voorstel 'verpakt';
- Je alles zeker weet en je voorstel geen aannames bevat.
- Jouw (toekomstige) klant NU ook daadwerkelijk graag een voorstel van jou wil horen.
- Jouw organisatie bereid is om achter je voorstel te staan.
- Jouw organisatie ook in staat is om de eventuele opdracht voor 100% na te komen.

Soort aanbieding

De complexiteit van je aanbieding wordt in belangrijke mate bepaald door de vorm waarin je deze aanbiedt. In de dienstverleningsmarkt onderscheiden we twee belangrijke aanbiedingsvormen:

- **Inspanningsverplichting**

Dit is een dienstverleningsvorm, waarbij de leverancier garandeert de juiste expertise beschikbaar te stellen. Betreffende expertise werkt volledig onder verantwoordelijkheid van de klant.

De aard van werkzaamheden, startdatum, plaats van werkzaamheden, opdrachtduur en tarief worden contractueel vastgelegd.

Over het algemeen gelden de verkoopvoorwaarden van jouw organisatie tenzij dat nadrukkelijk contractueel anders werd afgesproken. Dat is vaak het geval als de klant jouw organisatie heeft aangewezen als 'voorkeursleverancier' en in dit kader speciale afspraken gelden (ook wel 'Mantelovereenkomst' genoemd).

Het aanbieden van een 'inspanningsverplichting' (detachering of bodyshopping) gebeurt door het aanbieden van een ervaringsoverzicht (Curriculum Vitae - CV) van de beoogde kandidaten, inclusief "leveringsvoorwaarden". In de begeleidende aanbiedingsbrief beargumenteer je de door jou gekozen oplossing(s)richting) en natuurlijk benadruk je daarin hetgeen de klant belangrijk vindt. Is de klant geïnteresseerd in de aanbieding, dan volgt meestal ook een kennismakingsgesprek, op basis waarvan de klant vaststelt of de aangeboden kandidaat ook daadwerkelijk beschikt over de vereiste kennis en ervaring en of deze in de klantorganisatie past.

De afhandeling van een expertiseaanvraag wordt volledig uitgevoerd door de dienstverkoper.

- **Resultaatverplichting**

Bij deze vorm van dienstverlening realiseert de leverancier een resultaat (in de vorm van een project of Service Level Agreement) binnen afgesproken tijd en geld.

De activiteiten worden volledig uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de

leverancier, waarbij deze allerlei randvoorwaarden met de klant overeenkomt om het resultaat ook daadwerkelijk te kunnen garanderen.

De omvang van een resultaatverplichting verschilt. Van honderden tot miljoenen euro's, van slechts enkele uren tot vele jaren.

Ten grondslag aan de werkzaamheden ligt een contract, waarin alle afspraken werden vastgelegd.

Het aanbieden van een complexe resultaatverplichting is veelal teamwork en komt uiteindelijk tot stand als ook de uitvoeringsverantwoordelijken met de klant en klantorganisatie hebben kennisgemaakt en onderhandeld.

De deal 'closen'

Dat moet jij niet doen. Dat moet de klant doen. En als de klant dat niet wil, dan heb jij (of je collega-experts) de deal niet goed geopend.

Overigens heeft je klant de deal pas ge-closed als hij ergens een handtekening onder heeft gezet. De aanzet om de deal te closen is de vraag *"Hoe gaan we verder?"* of *"Mag ik u eens vrijblijvend een aanbieding doen?"*.

Als reactie op bovenstaande alinea kreeg ik dat 'de deal closen' wel erg kort werd toegelicht. Ik vind dat de klant de deal moet closen en niet de verkoper. Het willen closen van een deal nodigt uit tot stereotype 'drammen'. Closed de klant de deal niet, dan opende je de deal niet goed, want je was blijkbaar niet in staat hem te overtuigen van het voordeel.

Omgaan met bezwaren

Beschouw de bezwaren van de klant als een behoefte aan meer informatie of om de poging de dienst tegen gunstiger voorwaarden geleverd te krijgen.

Voor hoe je daar mee om moet gaan gelden dezelfde voorwaarden zoals beschreven in hoofdstuk 3 Telefonische Acquisitie: Hoe (on)gegrond zijn de bezwaren?

***"Elk door jezelf gekozen moment
om iets over een dienst te vertellen
is altijd te vroeg"***



Maak geen valse start! Trap niet in de valkuil om direct bij het horen van een koopsignaal te vertellen dat je een oplossing(srichting) weet. Blijf luisteren en doorvragen om de juiste 'gekneede' aanbieding te kunnen doen.



**Voor het maken van
een eerste indruk
bestaat
geen tweede kans**

8. OPLOSSING PRESENTEREN

Inleiding

Het verschil tussen een product en een dienst werd in hoofdstuk 1 'Inleiding' beschreven. Een product is concreet, kun je tonen. Bij het presenteren van een product heb je als verkoper meestal geen hulp nodig. Het getoonde product is immers het bewijs. 'What you see is what you get'.

Een dienst is over het algemeen veel 'wolliger'. Minder concreet en voor de dienstverkoper minder eenvoudig te tonen. Hij is afhankelijk van de kennis, ervaring en vakmanschap van de dienstexperts die de dienst mogelijk kunnen gaan uitvoeren. Bij het verkopen van een dienst wil de klant nagenoeg altijd overtuigd worden dat elke betrokken dienstexpert over voldoende en noodzakelijke kennis en vaardigheden beschikt.

Als dienstverkoper heb je een belangrijke rol bij het presenteren van de beoogde oplossing. Je hebt de taak er voor te zorgen dat optimaal rekening wordt gehouden met de eisen en wensen van de klant. Een voor- of nadeel is dat "het bewijs" van de dienstverkoper in staat is om te luisteren en te spreken. Dit is nadrukkelijk een voor- of nadeel, omdat niet elke dienstexpert, hoe vakkundig ook, niet altijd beschikt over goede communicatieve vaardigheden. Alleen als de klant voldoende geloof en vertrouwen heeft in 'het bewijs', lees 'de toekomstige uitvoerders van de dienst', zal deze tot koop besluiten.

Het vertrekpunt van dit hoofdstuk is dat de klant geïnteresseerd is in de aangeboden oplossingsrichting. Deze werd de klant toegestuurd (of liever nog: persoonlijk overhandigd) in de vorm van een offerte met bijlagen.

De aangeboden 'oplossingsrichting' wordt pas een aangeboden 'oplossing' als de klant kennis heeft kunnen maken met de beoogde uitvoerende(n). Veelal vindt de kennismaking plaats via een intakegesprek (bij een inspanningsverplichting) of een presentatie (bij een resultaatverplichting).

Dat het presenteren van de oplossing een goede voorbereiding vereist mag je concluderen uit de volgende paragrafen.

De schriftelijke aanbieding

Voorafgaand aan het presenteren van een oplossing gaat veelal een schriftelijke aanbieding. Een email, een brief een offerte, al dan niet in combinatie met elkaar. De sales is altijd verantwoordelijk voor de inhoud vanuit commercieel oogpunt. Niet vanuit uitvoerend perspectief. Wat is vanuit de commerciële bril gezien belangrijk? Een aantal tips:

1) *Zorg voor herkenning.*

Bij voorkeur bevat de aanbieding geen enkele verrassing voor de klant. De volledige inhoud werd mondeling reeds besproken. De aanbieding behoort dus de bevestiging te zijn van hetgeen mondeling is besproken. Stelde hij bepaalde voorwaarden aan de geboden oplossing of maakte hij rake quotes, neem deze dan letterlijk met zijn woorden op in de aanbieding.

2) *Onderbouw kenmerken met voordelen*

Benoem expliciet de voordelen voor de klant. "*Onze aanbieding is kwalitatief hoogwaardig.*" is fout als dat niet gevolgd wordt door "*, zodat <voordeel>.*"

3) *Houdt rekening met de lezers.*

De financiële beslisser van de klantorganisatie spitst zijn aandacht op andere zaken dan diegene die gebaat is bij het resultaat. Zorg dat elke beoordelaar/lezer snel inzicht heeft in hetgeen hem interesseert.

4) *Houd de aanbieding kernachtig.*

Beschrijf de aanpak van de dienst nooit in de brief of de offerte, maar altijd in een bijlage.

5) *Gebruik een actieve schrijfstijl.*

Vermijd woorden als zal, zullen, kan en kunnen. Zie je deze woorden toch staan, dan kun je deze vrijwel altijd weglaten door een actieve formulering. "*Na afloop van het project vindt een evaluatie plaats*" is bijvoorbeeld beter dan "*Na afloop van het project zal een evaluatie plaatsvinden.*"

Het intakegesprek

Het intakegesprek heeft tot doel de klant het vertrouwen te geven dat de beoogde oplossingsrichting door de juiste expertises worden uitgevoerd, en dat uiteraard geheel en alleen ter beoordeling van de klant. Voor een intakegesprek wordt over het algemeen één uur gereserveerd. Soms nemen, vanuit de klantorganisatie, meer personen deel aan het intakegesprek en soms is het niet toegestaan dat ook

de dienstverkoper bij het intakegesprek aanwezig is. Gedurende het intakegesprek maakt de klant de inschatting of de gepresenteerde kandidaat geschikt is voor de opdracht. Het is best lastig om dat op basis van een gesprek van één uur vast te stellen. Over het algemeen gebruikt de klant het intakegesprek niet alleen om de kandidaat in te schatten op kennis en ervaring, maar ook om te constateren of de betreffende kandidaat 'klikt' met de klantorganisatie en het team waarin hij of zij terechtkomt.

Het succes voor het slagen van het intakegesprek wordt in belangrijke mate bepaald door:

- de motivatie;
- het enthousiasme;
- de getoonde interesse;
- en het zelfvertrouwen van de kandidaat.

Een gezamenlijke voorbereiding op het intakegesprek is cruciaal. In de bijlage 'Checklists' is een checklist 'Intakegesprek voorbereiden' (pagina 138) opgenomen ter inspiratie op de voorbereiding van het intakegesprek.

Veelal worden meer kandidaten voor een intakegesprek uitgenodigd. Ook kandidaten van de concurrentie. Het komt natuurlijk voor, dat de klant, ondanks dat het intakegesprek uitstekend verliep, de kandidaat van de concurrent meer geschikt vindt. Soms terecht, soms speelt hierin het tarief ook een rol.

De tariefsonderhandeling

Elke dienst, inspannings- of resultaatverplichting heeft zijn prijs. Belangrijk is de omvangparameters te kennen. Je hoeft niet direct een concrete prijs te noemen. Het werkt absoluut in je voordeel als je kunt uitleggen waar de prijs van afhankelijk is. Hoe wordt de omvang van het project en/of de dienst vastgesteld, welke expertises zijn nodig en welke tarieven horen daarbij?

Een prijs is verder van veel factoren afhankelijk:

- Expertise schaarste. Een grote vraag en een klein aanbod doet het tarief stijgen. Is er veel aanbod, doch weinig vraag, dan heeft dat een dalend effect op het tarief.

- Het kennis- en ervaringsniveau van de aangeboden kandidaat. Zo is iemand met veel ervaring nu eenmaal duurder, dan iemand met alleen een gevolgd opleiding.
- Afnamevolume. Kwantumkorting. Hoe meer de klant afneemt, hoe meer ruimte ontstaat om korting te verlenen.
- Contractduur. Is de klant bereid het contract voor een langere periode aan te gaan, dan is een korting bespreekbaar (als de klant hierover begint).
- Pilot. Als de klant bereid is als eerste een nieuw ontwikkelde dienst af te nemen dan verwacht deze ook een prijsvoordeel.
- Risico's. Als bepaalde risico's niet geheel kunnen worden uitgesloten, wordt een risico-opslag gehanteerd. Uiteraard in een omvang dat de aanbieding nog steeds prijstechnisch interessant blijft voor de klant.

In de verkoop is niets gemakkelijker dan iets gratis weg geven. Omdat elke klant meer moeite heeft met het accepteren van een tariefsverhoging dan met het accepteren van een korting is het beter om het woord korting niet te laten voorkomen in je vocabulaire.

Een tariefsonderhandeling resulteert bij voorkeur niet in een prijsverlaging. Een eventuele korting is ook te leveren in de vorm van het beschikbaar stellen van inwerkdagen, het investeren in een opleiding, het geven van gratis advies of het uitvoeren van een andere dienst zonder hiervoor kosten in rekening te brengen. En uiteraard altijd alleen als daarvoor 'ruimte' in het tarief aanwezig is.

De offertepresentatie

Het ondertekenen van een offerte voor de uitvoering van een resultaatverplichting vindt veelal pas plaats nadat deze aan de klant is gepresenteerd en/of toegelicht. Hierbij is inschakeling van de uitvoeringsverantwoordelijken (dienstexperts, project- of servicemanagers) dringend gewenst. De dienstverkoper wordt niet gezien als de inhoudelijk deskundige. Zoals eerder beschreven: Het moet de dienstverkoper worden gegund. De ingeschakelde experts worden geloofd. De combinatie levert het vertrouwen op een succesvolle samenwerking.

De meest kansrijke offerte is een offerte zonder verrassingen voor de klant. Indien tijdens het opstellen van de offerte blijkt dat belangrijke, niet besproken, zaken moeten worden opgenomen, is het verstandig de klant hiervan, vóór het aanbieden van de offerte, op de hoogte te stellen.

Op het internet is veel te vinden over presentatietechnieken, reden om er in dit boek niet al te diep op in te gaan. Toch een aantal tips:

- Zorg voor een goede rolverdeling. De rol van de dienstverkoper is meer sturend dan inhoudelijk.
- Adresseer de behoefte van de klant door deze kort en bondig samen te vatten (let op: De klant was de bron van deze informatie en heeft geen behoefte om het in detail nog eens uit de mond van de leverancier te horen).
- Weet wie je toehoorders zijn en vanuit welk oogpunt (financieel-, functioneel- of technisch) zij de presentatie bijwonen.
- Probeer te achterhalen wie jouw voor- en tegenstanders zijn en waarom zij je voor- of tegenstanders zijn.
- Houd een levendige presentatie door visualisatie. Verrijk je presentatie met de mogelijkheden van de technologie (video's, foto's en dergelijke).
- Zorg voor klantinteractie door het opnemen van vragen en stellingen;
- Schets duidelijk welke zeker- en onzekerheden je oplossing biedt. Welke aannames bevat de aanbieding en toets of de klant de aannames ook accepteert of wellicht helderheid hierover kan verschaffen.
- Zorg voor onderhandelingsruimte. Ofwel, weet welke onderhandelingsruimte je mag benutten om de klant over de streep te trekken.
- Beëindig de presentatie en/of toelichting altijd met een vraag om een eerste reactie uit te lokken, zodat je eventueel kunt inspelen op mogelijke teleurstellingen van de klant nu daar nog gelegenheid toe is.
- Beschouw ook hier eventuele tegenwerpingen van de klant als een verzoek om meer informatie.

"Voor het maken van een eerste indruk bestaat geen tweede kans"



Dat geldt natuurlijk niet alleen voor jouw eerste kennismaking met een klant, maar ook voor elke kandidaat die je presenteert. Wat is jouw eerste indruk van die kandidaat en welke adviezen zou je hem of haar geven voor een (nog) betere eerste indruk? Maak je keuze:

- A) Een goed verzorgd uiterlijk?
- B) Een welgemeende glimlach bij de ontmoeting?
- C) Een stevige handdruk met oogcontact?
- D) Een geïnteresseerde open houding?

Het antwoord vind je in het eerste figuur van het volgende hoofdstuk onder 'Klantontwikkelstadia'.



**“Een positief afwijkende offerte
is een offerte waarvan de inhoud
besproken werd voordat deze werd
opgesteld”**

9. OFFREREN

Offertes

Je hebt ze in alle soorten en maten.

- Vanaf één A4-tje tot en met die offerte die ternauwernood op een palet past;
- Offertes die in enkele minuten worden opgesteld en offertes waar manmaanden, zo niet manjaren, aan wordt besteed;
- Offertes, waarbij de leverancier de vorm en inhoud bepaalt en offertes waarbij de vorm en inhoud door de aanvrager dringend wordt voorgeschreven;
- Offertes die worden opgesteld naar aanleiding van een klantbezoek en offertes die worden opgesteld naar aanleiding van een openbare aanbesteding of een RFI/RFP (uitleg in volgende paragraaf);
- Offertes welke bestaan uit één document (waarin ook alle bijlagen zijn opgenomen) met een begeleidend schrijven en offertes die bestaan uit een aanbiedingsbrief (kerninformatie) waarin verwezen wordt naar de bijlagen. (*
- ...

“Zoveel hoofden, zoveel zinnen”, is hierbij een toepasselijk spreekwoord. De standaard klant bestaat niet. De standaard offerte dus ook niet. De offerte, die bij klant A als winnend uit de bus kwam en de hemel in werd geprezen, wordt door klant B afgekraakt en naar de prullenmand verwezen. “*Hoe is dit mogelijk?*”, vraag jij je misschien af. Het antwoord is eenvoudig.

**Een goede offerte bevat geen verrassingen,
is geschreven en geaccentueerd op wat de klant belangrijk vindt
en laat achterwege wat de klant niet interesseert.**

Doe je dat optimaal op maat, dan vindt elke klant jouw offerte “positief afwijkend” en verhoog je jouw scoringskans.

Mijn voorkeur gaat, uit ervaring, uit naar een aanbiedingsbrief met bijlagen om de simpele reden dat de kerninformatie vaak niet meer beslaat dan maximaal twee à drie, hooguit vier A4-tjes. Het scheidt ook duidelijk de

hoofdzaak (aanbiedingsbrief) en de bijzaken (bijlagen). Het scheidt wat de aanvrager belangrijk vindt (zie jouw notities uit het klantgesprek) en wat de aanvrager minder interesseert.

Een offerteaanvraag wordt ook wel RfP (Request for Proposal) genoemd, welke vaak vooraf wordt gegaan door een RfI (Request for Information). Deze RfI's worden verstuurd naar een zgn. "longlist" van potentiële leveranciers met de vraag om de RfI in te vullen en te retourneren, indien men überhaupt kans wil maken in het RfP traject te mogen participeren. Op basis van de terugontvangen RfI's, wordt een shortlist opgesteld, met daarop de namen van de leveranciers aan wie een RfP wordt verstuurd.

Een RfP wordt over het algemeen aan een beperkt aantal leveranciers gestuurd. De offerte die vervolgens wordt opgesteld, moet aan strenge richtlijnen voldoen, dit om offertevergelijking door de aanvrager mogelijk te maken. Voldoet de offerte hier niet aan, dan wordt deze niet in behandeling genomen.

Overheidsinstellingen zijn verplicht door Europese wet- en regelgeving, afhankelijk van de orderomvang, tot "openbare aanbesteding". Betreft het een geringe orderomvang, dan is het de uitbestedende instantie geoorloofd om, zoals dat heet, onderhands aan te besteden. Openbare aanbestedingen worden vooraf aangekondigd en leveranciers kunnen hierop inschrijven. Deze ontvangen vervolgens alle informatie over de openbare aanbesteding, in feite ook een soort RfP. Echter vaak meer dwingend van aard (vormvast) en bevat veelal meer 'formele' elementen zoals het toevoegen van een uittreksel Kamer van Koophandel (KvK), kopie van de jaarrekening en diverse verklaringen. Het aantal leveranciers dat mag inschrijven op de openbare aanbesteding is onbeperkt.

Tijdens de offertevergelijking worden punten toegekend afhankelijk van wat de aanvrager belangrijk vindt. Wat de aanvrager echt belangrijk vindt en/of op basis waarvan de uiteindelijke leveranciersselectie plaats vindt, wordt zelden vooraf gecommuniceerd.

Tip: Breng daarom op voorhand goed de beslissers in kaart en stel de offerte op op basis van de wensen van de Decision Making Unit, de 'DMU'.

Onthoud: Ook al beoordelen meerdere personen een offerte, uiteindelijk geeft vaak de stem van één persoon de doorslag (neemt de eindbeslissing).

De laagste prijs is in elk geval niet altijd het belangrijkste. De offerte met de meeste punten heeft een streepje voor. Echter de strijd wordt pas vaak beslist op basis van een presentatie en het geven van de juiste antwoorden op de resterende vragen van de klant.

Is de offerte met de meeste punten de beste keuze? Misschien wel, misschien ook niet. Daar kom je eigenlijk nooit achter, omdat de opdracht slechts één keer wordt gegeven en de "verliezers" het tegendeel nooit kunnen bewijzen.

In dit hoofdstuk wordt niet verder ingegaan op het beantwoorden van RfP's omdat het beantwoorden daarvan in de context van dit boek niet de primaire verantwoordelijkheid is van een topprofessional, consultant of individu. Neemt niet weg dat hen wel eens wordt gevraagd om zitting te nemen in een offerteteam en te ondersteunen bij het beantwoorden van een RfP of bij het uitbrengen van een meer omvangrijkere offerte.

De offerteafdeling

Sommige organisaties hebben een speciale afdeling voor het uitbrengen van offertes. Het "Offertebureau" of "Sales support". Het hanteren van een professionele offerteprocedure, een doordacht stappenplan, verhoogt de kans op het uitbrengen van een winnende offerte. Deze afdeling beschikt over een uitgebreide bibliotheek met standaard tekstblokken, sjablonen, templates, Algemene Voorwaarden, jaarverslagen, bedrijfsbrochures, flyers en bruikbare "bewezen" voorbeeld offertes.

De offerteafdeling komt over het algemeen in actie voor het grotere werk. Het beantwoorden van RfI/RfP's voor het binnenhalen van grote orders. Wat onder een grote order wordt verstaan verschilt per organisatie en staat ongetwijfeld beschreven in de offerteprocedure van jouw organisatie.

Daarnaast biedt de offerteafdeling ook ondersteuning in de vorm van het beschikbaar stellen van allerlei bruikbaar materiaal ten behoeve van het opstellen van de meer gangbare, dagelijkse offertes, een aanbieding. Mogelijk dat deze afdeling ook collega's van jou kent die soortgelijke offertes opstelden en wellicht goede tips voor jou hebben.

OPIA koppelen in offerte

Jouw goed bedoelde aanbod om in een eerste (kennismakings)gesprek met jouw klant/prospect een offerte op te stellen wordt veelal ervaren als stereotype salesgedrag. Het willen uitbrengen van een offerte is willen verkopen. Gedrag waar de potentiële koper/beslisser een hekel aan heeft en bovendien (nogmaals): "*Niet verkopen, verkoopt het beste*". Het advies: Ga dus primair voor de vervolgspraak....

Tenzij jouw gesprekspartner zelf expliciet om een offerte of aanbieding vraagt, dan ga je daar uiteraard, 'naar beste vermogens', zo goed mogelijk op in. "Naar beste vermogens". Wat hieronder wordt verstaan is afhankelijk van jouw rol/ functie in combinatie met de richtlijnen vanuit jouw organisatie. Wat wordt er van jou in dit kader verwacht?

In elk geval minimaal het vermogen de vraag van de klant zo goed mogelijk door te spelen naar de juiste disciplines binnen de eigen organisatie. Als jij zelf niet deskundig bent op het terrein waarop de gewenste offerte betrekking heeft, maak de klant dit dan duidelijk. Vraag de klant hoe hij de offerteaanvraag zou formuleren en wat de urgentie is. Beloof dat er zo spoedig mogelijk, bijvoorbeeld binnen twee dagen, contact met hem wordt opgenomen.

Ben jij zelf wel de deskundige (en hiertoe geautoriseerd) noteer dan zoveel mogelijk eisen, wensen en vragen van de klant. Hanteer daarbij OPIA. (zie hoofdstuk 5). Licht al zoveel mogelijk toe, beantwoord zoveel mogelijk vragen. Zo zorg je dat jouw offerte al besproken is voordat je deze opstelt.

"Bezint eer ge begint"

Raadpleeg jouw notities uit het klantgesprek. Bezoek de website van jouw klant nogmaals. Wellicht vind je daar zaken die je helpen bij het accentueren van een klik tussen de organisatie van jouw klant en jouw aanbieding.

Stel je zelf op de hoogte van de offerterichtlijnen van jouw organisatie, alvorens je aan het schrijven van een offerte begint. Zijn er bruikbare templates aanwezig? Wat mag wel, wat mag niet? En voldoet de beoogde vorm ook aan de klantverwachting? Bij onduidelijkheid schroom dan niet de klant te vragen om 'klare wijn' te schenken. Vraag hem naar de gewenste vorm. Het oog wil immers ook wat om zo goed mogelijk aan de sluiten bij de verwachtingen van de DMU'.

Suggestie – Tip: Is jouw potentiële opdrachtgever voornemens om een RfP op te stellen, help hem dan bij het formuleren van vragen. Daar creëer je vertrouwen en good will mee en bouw je aan de relatie.

De aanbiedingsbrief

Niet te verwarren met een offerte begeleidingsbrief. De aanbiedingsbrief bevat de offerte, de aanbieding. Een begeleidingsbrief niet, die verwijst naar een offerte. De hieronder beschreven voorbeeldofferte wordt/werd opgesteld naar aanleiding van een klantgesprek. In dit klantgesprek schetste je een context met "Openingsvragen", haalde je met de juiste vragen de "Pijn en Impact" boven tafel, stelde je een oplossing voor en vroeg je de klant wat hij belangrijk aan een oplossing zou vinden met "Aanbodvragen". Uiteraard maakte jij notities, al dan niet in de vorm van trefwoorden.

Welke offertevorm je ook kiest, onderstaande kernzaken dienen in elke offerte **eenvoudig, snel en foutloos** terug te vinden te zijn. Herkenbaarheid en duidelijkheid voor de lezer is belangrijk. Vermijdt daarom ook zoveel mogelijke grote lappen tekst. Houd het compact. Voeg zo nodig een verklarende afbeelding toe.

De in het volgende voorbeeld gehanteerde opsomming van kernzaken (en de gegeven volgorde) is slechts een advies, een suggestie, waarvan je uiteraard mag afwijken. Eerst wordt een opsomming van alle noodzakelijke onderdelen gegeven, daarna de toelichting.

OPSOMMING:

De aanbiedingsbrief:

- 1) Opening
- 2) Huidige situatie
- 3) Gewenste situatie
- 4) Aanbod/Oplossing
- 5) Aanspreekpunten/bemensing
- 6) Start- en einddata, plaats van werkzaamheden
- 7) Tarieven/prijsinformatie
- 8) Randvoorwaarden
- 9) Afsluiting

- De Bijlagen (alleen voor zover genoemde bijlagen relevant zijn natuurlijk)
- a. Algemene Voorwaarden
 - b. Bedrijfsbrochure (indien noodzakelijk)
 - c. CV's
 - d. Detailinformatie (bijvoorbeeld een kostenspecificatie of een planning)
 - e. Extra Detailinformatie (bijvoorbeeld informatie over de aanpak)
 - f. Elyer(s)

TOELICHTING

1) Opening

Aanhef

Wellicht mocht je uitgebreid tutoyeren, desalniettemin houd de offerte formeel en zakelijk.

Geachte heer Van Wanten,

Formeel, dus geen „Beste Kees“, of „Geachte heer Van Wanten, beste Kees“. Dit om niet de schijn van „vriendjespolitiek“ op te wekken.

In sommige situaties kan/mag je hiervan afwijken en toch een aanhef kiezen met „Beste Kees“. Zelf doe ik dat naar personen die in feite niet of nauwelijks intern verantwoording hoeven af te leggen, bijvoorbeeld de algemeen directeur.

Aanleiding

Beschrijf kort de aanleiding voor het opstellen van de offerte. Noem niet alleen de opdrachtgever, maar ook andere personen die je in het kader van deze offerte sprak, inclusief hun rol, eventueel met voornaam, indien deze ook in het gesprek werd gebruikt.

Tijdens onze afspraak van 5 september jl. bespraken wij samen, in aanwezigheid van mevrouw Els Les, hoofd opleidingen, de opleidingsplannen van Multi-@ voor komend jaar. Ons gesprek resulteerde in uw verzoek om een offerte voor een CV-PRO training.

2) Beschrijving huidige situatie

In de theorie van het klantgesprek word je nadrukkelijk geadviseerd te sturen op "Pijn" en "Impact", en blijktbaar bevindt de klant zich in omstandigheden waarin hij verandering, verbetering, effectiviteit, efficiëntie ... wil brengen, want hij stelt een offerte/aanbieding op prijs. Je mag refereren aan betreffende pijn en impact, mits je dat wel enigszins verzacht en niet, bij wijze van spreken, de vuile was uitgebreid gaat beschrijven. Laat blijken dat je vanuit ervaring genoemde pijn n impact herkent.

Let op: Soms zijn de termen "pijn" en "impact" enigszins te zware aanduidingen om de wens om iets te veranderen aan de huidige situatie te omschrijven. Desalniettemin bestaat desondanks toch de behoefte om te overwegen iets te verbeteren aan de bestaande situatie, anders zou men jou deze offerte niet vragen. Ga er vanuit dat die reden aanwezig is en vraag dus naar in het klantgesprek als je moeite hebt de "pijn" en "impact" te omschrijven. Vertaal die reden naar de huidige – en gewenste situatie.

In de huidige situatie worden er nauwelijks leads/kansen/vervolgopdrachten gegenereerd door de professionals en managers (de 'niet-sales') bij de bestaande klanten, ondanks dat het overgrote deel van genoemde populatie dagelijks veel klantcontacten heeft. De concurrentie komt binnen op opdrachten die Multi-@ ook, en zelfs beter, had kunnen invullen. Multi-@ mist hierdoor omzet, die in feite voor het oprapen lag. Een "klacht" die wij bij veel dienstverleners aantreffen.

3) Gewenste situatie

De gewenste situatie is eigenlijk hier heel voor de hand liggend. In het klantgesprek kwam ook aan de orde of men zelf al aan een oplossing voor deze pijn en impact in gedachten had. Het aanstellen van extra salescapaciteit bleek geen optie vanwege de toch al te hoge overheadkosten en onvoldoende budget. De oplossing moest gezocht worden in het opleiden van de "niet-sales" in sales.

Zoals besproken is het aanstellen van extra salescapaciteit geen optie. Het opleiden van de 'niet-sales' in het salesvak neemt het overgrote deel van hen niet in dank af. U acht het echter wel wenselijk dat de 'niet-sales' meer alert worden op commerciële kansen bij hun opdrachtgever en over commerciële vaardigheden gaan beschikken om daar beter mee om te gaan.

4) Het aanbod/de oplossing

Kort en krachtig. Belangrijke informatie uit de documentatie/flyer hier accentueren. Ook specifieke (aanbod)vragen beantwoorden, indien belangrijk en de antwoorden niet in de bijlagen te vinden zijn.

Wij hebben (of 'OffersBusiness heeft') de oplossing voor uw vraagstuk. OffersBusiness verzorgt een CV-PRO training voor twaalf cursisten. Een training in commerciële vaardigheden en commerciële alertheid voor expliciet 'niet-sales'. De deelnemers krijgen handvatten om de noodzakelijke klantafspraken te realiseren en de structuur van het klantgesprek toe te passen. "Niet(s) verkopen" is daarbij het motto. Wel het achterhalen van de klantbehoefte en het schakelen naar een vervolgspraak. Deze vaardigheden geven de doelgroep zelfvertrouwen en leiden uiteindelijk naar leads en opdrachten, zonder dat betrokkenen het gevoel hebben plots verkoper te (moeten) zijn.

Als cursusmateriaal ontvangt elke deelnemer een cursusmap(je). Na het eerste dagdeel ontvangen de deelnemers de theorie "Positief Afwijkend een Topprofessional" in de vorm van een gepersonifieerd e-Book/PDF (e-mailadres als watermerk) en een set geplastificeerde referentiekaarten. Na afloop ontvangen de deelnemers een certificaat (PDF) als bewijs van volledige deelname aan de training. Voor meer detailinformatie: zie bijlage Flyer "CVPRO".

5) Uitvoerders/aanspreekpunten

Veelal willen klanten vooraf weten met wie zij te maken krijgen. Men wil de zekerheid dat het klikt. Dit speelt vooral bij inspanningsverplichtingen (de klant managed de beschikbaar gestelde capaciteit) en minder bij resultaatverplichtingen (leverancier managed capaciteit). Wellicht moet er voorgesteld worden om een kennismakingsgesprek, een intake, te organiseren, indien dit door de klant expliciet werd gevraagd. Nagenoeg elke klant stelt een vast aanspreekpunt op prijs of eist dit zelfs.

Jetse Offers (ondergetekende) is de aangewezen trainer voor de beoogde CV-PRO training. Hij verzorgde de training reeds vele tientallen malen met als resultaat een ruime ROI op de investering via het genereren van extra leads en opdrachten

6) Start- en einddata, plaats van werkzaamheden

Wanneer vinden de opdracht plaats? Wanneer wordt opgeleverd?

Zoals besproken bestaat de CV-PRO training bestaat uit vier (4) tweewekelijkse dagdelen van 18:00 – 21:00 uur en vindt plaats ten kantore van Multi-@ te Utrecht. De avonden, in oktober en november, worden in onderling overleg met mevrouw Els Les gepland, waarna Multi-@ minimaal acht (8) en maximaal zestien (16) deelnemers selecteert en uitnodigt. Deze aanpak bewees steeds het gewenste veranderingseffect te bewerkstelligen.

Na elk dagdeel ontvangt de cursuscoördinator van Multi-@ binnen drie werkdagen de bijgewerkte presentielijst.

Het antwoord op uw vraag of het plannen van de training ook in drie dagdelen van 16:00 tot 20:00 uur mogelijk is, is positief (JA), mits de deelnemers de (eet)pauze gebruiken voor het voorbereiden van cases/rollenspellen.

De training is, indien gewenst, ook overdag in te plannen.

7) Tarieven/prijsinformatie

Indien de prijs in alle redelijkheid is, en marktconform, aarzel dan niet de klant transparantie te verschaffen in hoe deze is vastgesteld. Inzetniveaus, uren, tarieven en benodigde (extra) middelen. Wat is in de prijs inbegrepen en wat expliciet niet? Verwijs zo nodig naar een specifieke bijlage of naar de Algemene Voorwaarden.

Vroeg de klant korting? Dan verdient hij respect en is hij klantwaardig. (Zou jij ook vragen als je bijvoorbeeld een TV koopt, of niet soms?). Krijgt hij korting? Nee, want in de prijs is al een korting verrekend. En volumekorting? Natuurlijk, maar dan moet hij bereid zijn akkoord te gaan met de in de offerte opgenomen volume toezeggingen en de afspraken indien hier niet aan voldaan wordt.

De prijs (of de wijze waarop deze wordt vastgesteld) mag geen verrassing zijn voor de klant. Je gaf, als je de kans kreeg, al prijsindicaties in het klantgesprek om te voorkomen dat de prijs een verrassing is.

Veel bedrijven/inkopers vinden het een 'sport' of een 'plicht' om na het ontvangen van de offerte toch nog te onderhandelen over de prijs. Mocht je dit bij deze klant vermoeden houdt hier dan rekening mee bij je prijsstelling. Mocht je niets aan de prijs willen/kunnen doen, bedenk dan op welke wijze je de klant anders tegemoet kunt komen (iets extra's doen?).

*De CV-PRO training kost €,= (in 3 dagdelen) of €,= (in 4 dagdelen) (**

- *Inclusief cursusmateriaal en km-vergoeding t/m 150 km per dagdeel.*
- *Exclusief extra km's boven de 150 km à € 0,.. per km.*
- *Alle genoemde bedragen zijn exclusief B.T.W.*

**) Prijzen zijn aan verandering onderhevig. Daarom hier niet genoemd. Mocht je in de huidige prijzen geïnteresseerd zijn breng dan een bezoek aan www.offersbusiness.nl.*

8) Randvoorwaarden

Maak de klant ook duidelijk wat er van hem verwacht wordt om de opdracht succesvol in te vullen. Is dit erg omvangrijk, verwijs dan naar een extra bijlage.

Multi-@ verzorgt het opstellen van een presentielijst met voor- , achternamen én e-mailadressen en het uitnodigen van de kandidaten. Multi-@ stuurt de presentielijst uiterlijk 5 werkdagen voor aanvang van het eerste dagdeel naar info@offersbusiness.nl.

Multi-@ stelt een trainingsfaciliteit ter beschikking met beamer en/of wand-monitor, alsmede het gebruik van een kopieerapparaat voor het kopiëren van de cases.

Op deze offerte zijn de Algemene Voorwaarden van OffersBusiness (v2.1) van toepassing.

9) Afsluiting.

De afsluiting behoeft nauwelijks toelichting.

Ik reken er op u een passende aanbieding te hebben gedaan. Mocht u vragen of opmerkingen hebben dan ben ik per email (jetse@offersbusiness.nl) of telefonisch (0650 811 811) te bereiken.

Voor referenties en reacties op CV-PRO nodig ik u uit een bezoek te brengen aan offersbusiness.nl.

Ik neem binnenkort, uiterlijk volgende week, contact met u op om uw reactie te vernemen.

*Met vriendelijke groet,
OffersBusiness
w.g. (was getekend)
Jetse Offers
Salesfacilitator*

Bijlagen

Je hebt mogelijk best wel eens een offerte aangevraagd voor het openen van een bankrekening, het afsluiten van een verzekering of een hypotheek. Of iets besteld via internet of een keuken en/of meubelen op bestelling gekocht. Wedden dat je de Algemene Voorwaarden niet of nauwelijks hebt gelezen? Wedden dat de kans groot is dat je niet of nauwelijks de informatie over de leverancier las? Wedden dat je de zaak vertrouwde? Ga er van uit dat de persoon, de beslisser, die jou om een offerte vroeg dat allemaal ook niet doet. Ook al hebben we het hier over een Business-to-Business situatie. Voor hem zijn dat bijzaken. Het interesseert hem in primaire zin niet en vaak heeft hij collega's die dat wel voor hem doen en daarvoor betaald worden. Dus scheid de informatie van jouw offerte in hoofd- en bijzaken en voeg de bijzaken toe in de vorm van bijlagen, mocht het hem (of die collega's) toch interesseren

Belangrijk is wel dat de hoofd- en bijzaken één geheel vormen. Dat het niet, plat gezegd, een bijéén geraapt zootje lijkt. Het oog wil oog wat. De "look and feel", de opmaak en presentatie van het geheel, speelt daarbij een belangrijke rol. Wat zijn de richtlijnen inzake 'de huisstijl' van jouw organisatie?

Accentueer de voor de klant belangrijke hoofdzaken in de aanbiedingsbrief, de maatwerk offerte. Niet elke bijlage behoeft een verwijzing vanuit de offerte, omdat een bijlage op zich ook heel vanzelfsprekend kan zijn, bijvoorbeeld de bedrijfsbrochure, indien beschikbaar. Verwijs wel naar de betreffende bijlage als het gaat om een meer diepgaandere uitleg van een hoofdzaak, zeker indien hierom expliciet gevraagd werd, bijvoorbeeld een kostenspecificatie of een toelichting op de aanpak.

Bijlagen:

- *Algemene Voorwaarden OffersBusiness*
- *Flyer CV-PRO*
- *Programma CV-PRO*

Tips DO'S

- Zorg voor herkenning. Bij voorkeur bevat de aanbieding geen enkele verrassing voor de klant. De volledige inhoud werd mondeling reeds besproken. De aanbieding behoort dus de bevestiging te zijn van hetgeen mondeling is besproken. Stelde hij bepaalde voorwaarden aan de geboden oplossing of maakte hij rake quotes, neem deze dan letterlijk met zijn woorden op in de aanbieding.
- Onderbouw kenmerken met voordelen. Benoem expliciet de voordelen voor de klant. "Onze aanbieding is kwalitatief hoogwaardig" is fout als dat niet wordt gevolgd door ", zodat <voordeel>".
- Houd rekening met de lezers. De financiële beslisser van de klantorganisatie spitst zijn aandacht op andere zaken dan diegene die gebaat is bij het resultaat. Zorg dat elke beoordelaar/lezer snel inzicht heeft in hetgeen hem interesseert.
- Houd de aanbieding kernachtig. Beperk je offerte tot max. 2 à 4 A4-tjes (offertes zijn gauw saai);
- Gebruik een actieve schrijfstijl. Vermijd woorden als "zal", "zullen", "kan" en "kunnen". Zie je deze woorden toch staan, dan kun je deze vrijwel altijd weglaten door actieve formulering. "Na afloop van het project vindt een evaluatie plaats" is bijvoorbeeld beter dan "Na afloop van het project zal een evaluatie plaatsvinden".
- Leg de offerte, als deze gereed is, even weg en lees hem de volgende dag nog eens door. Wedden dat je nog een paar zaken vindt die je wilt aanpassen? Alternatief is offerte door een collega te laten lezen (niet alleen op spelling). Laat de offerte ook eens door een collega lezen. Hij/zij leest namelijk niet, zoals jij, meermalen over diezelfde fout heen

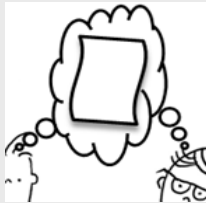
Tips DON'TS (vermijden dus):

- Spelfouten (dodelijk!). Negeer de spelling en grammatica controle van jouw tekstverwerker niet.
- Vermijd het gebruik van te veel onderstreepte, *cursieve*, **vetgedrukte** etc. letters. Dit geeft een rommelige, onrustige indruk. Doseer waarop je de nadruk wil leggen. Vermijdt ook het gebruik van uitroeptekens (we staan immers niet op de markt).
- Gebruik geen overdreven superlatieven. In termen van "Hoe geweldig goed wij wel niet zijn en hoe uiterst tevreden onze klanten wel niet zijn". Zo stereotype Sales. Overigens straalt het marketingmateriaal (zie bijlagen) de trots en het vertrouwen in eigen kunnen uit. Vindt de klant zo'n "bijzaak" hoofdzaak, verwijst er dan naar in je offerte.
- Gebruik geen bedrijfslogo's van derden.

Dat vereist toestemming van genoemde bedrijven vanwege het beeldrecht. Het brengt bovendien vaak opmaaktechnische bezwaren met zich mee.

- Het gebruik van vak-jargon. Lijkt interessant, is het absoluut niet en het effect is dat de klant zich dom gaat voelen. Dus 'Jip en Janneke taal' is vaak toch beter.
- Te veel "wij". Hoeveel keer tel jij dit woordje in je offerte? Let op de verhouding klantnaam/u versus wij/ons/onze/naam bedrijf. Zorg voor een juiste balans (te controleren met CTRL + F), waarbij de juiste balans klant-wij eerder 70-30 is dan 50-50.

Een "positief afwijkende" offerte is een offerte waarvan de inhoud besproken werd voordat deze werd opgesteld



Een "positief afwijkende" offerte is dus eigenlijk geen voorstel, maar een bevestiging van gemaakte afspraken en gedane toezeggingen, waar de klant al min of meer akkoord mee ging tijdens het klantgesprek voorafgaand aan het opstellen van de offerte. Een "positief afwijkende offerte" bevat geen enkele verrassing.

Notities



**Een mens
sterft voor het eerst
wanneer hij
zijn enthousiasme verliest**

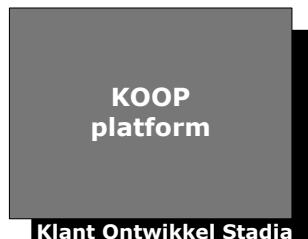
Honoré de Balzac

10. KLANTONTWIKKELING

Ontwikkelstadia

Bevindt een klantorganisatie zich in het koopplatform, dan begint het werken aan een 'klantrelatie'.

In onderstaand schema worden vier klantstadia weergegeven met een aantal specifieke kenmerken van het stadium waarin de relatie verkeert.



Veelal begint de klantrelatie met het beschikbaar stellen van technische expertise op detacheringbasis. Is de klant tevreden, zowel over de geleverde diensten als over de wijze waarop de contacten met de leverancier plaatsvinden, dan vertrouwt hij deze steeds meer toe. Naast inspanningsverplichtingen vertrouwt hij zijn leverancier ook geleidelijk meer resultaatverplichte opdrachten (projecten) toe.

De relatie, waar elke leverancier van droomt, is een relatie waarbij de klant hem het meest vertrouwt van alle leveranciers. Een relatie waarbij de klant in enige mate van hem afhankelijk is. Een relatie op basis van partnership, waarbij de klant zelfs (business)processen volledig aan 'de partner' uitbesteedt: Het 'A'-stadium.

Klant ontwikkel stadia	DOEL	SOORT DIENSTVERLENING	SOORT RELATIE	KLANTWAARDE OPLOSSINGEN
A	Huisleverancier	Outsourcing	Afhankelijkheid	Partnership
B	Meer verkopen	Projecten	Win - Win	Business Opl.
C	Verkopen	Advies	Vertrouwen	Oplossingen
D	Bezoeken	Detachering	Opbouwend	Technisch

Het 'A'-stadium wordt alleen bereikt met optimale focus en aandacht voor die klant. Zoveel aandacht, dat soms de inzet van een relatiemanagementteam noodzakelijk blijkt om optimale klantintimiteit en tevredenheid te bewerkstelligen.

Klantrelatie

Je kunt pas spreken over het hebben van 'verkering met je klant' vanaf de vierde afspraak. Verloofd ben je na je eerste verkoop. Getrouwd ben je na ondertekening van een mantelovereenkomst. Gescheiden ben je zo als je even niet hebt opgelet!

Klanttevredenheid

Hoogste klanttevredenheid behoort de doelstelling van elke onderneming te zijn. Groei is essentieel en dat begint in elk geval met klantbehoud.

Het meten van de klanttevredenheid is in veel organisaties een gecentraliseerd proces. Een proces dat tevens wordt gebruikt om optimaal aan te sluiten bij de wensen van de grootste gemene deler: De markt.

Echter, het meten van de klanttevredenheid behoort eigenlijk een continue activiteit te zijn van de dienstverkoper c.q. relatie- of accountmanager. In een bestaande klantrelatie hoort klanttevredenheid altijd onderwerp van elk gesprek te zijn.

In geen enkele relatie gaat het altijd over rozen. Ook de klantrelatie niet. Meningsverschillen over de kwaliteit van de dienstverlening is de basis voor een gezonde klant – leveranciersrelatie. Het houdt beide partijen alert en in een goede relatie gaat het nu altijd over 'geven en nemen'. Óók in het huwelijk met je klant.

In geval van een calamiteit is het escalatieproces heftiger naarmate het langer geleden is, dat de verkoper vroeg of de klant nog steeds tevreden is. Als er gisteren niets aan de hand was (bij het informeren daarover), zal de klant vandaag minder extreem 'ontploffen'. Is daarentegen gisteren niet naar geïnformeerd (toen er ook nog niets aan de hand was), heeft de klant de neiging om vandaag zijn ontevredenheid heftiger te uiten.

Advies: blijf continu vragen of de klant nog steeds tevreden is. Het levert ook vaak extra koopsignalen op.

Klantwaarde

Onder klantwaarde verstaan we de waarde die de diensten en producten van een leverancier voor een klant hebben. Hoe hoger de klantwaarde, hoe groter de kans bestaat op afhankelijkheid en een langdurige klant-leverancier relatie.

De klantwaarde wordt door de klant bepaald! En door niemand anders.

Het is aan te bevelen de gewenste klantwaarde vooraf te kennen. Hoe gewenst is proactiviteit? Hoe gewenst is het dat je meedenkt met je klant? Wat verwacht de klant eigenlijk het komende halfjaar of jaar van jou en jouw organisatie.

Je komt erachter door het simpel te vragen. Bij voorkeur op zowel strategisch -, tactisch - en operationeel niveau.

Meer weten hoe proactief in te spelen op klanttevredenheid en klantwaarde? Het boek "Proactief een Bestseller" gaat hoofdzakelijk over klantwaarde en een klein beetje over klanttevredenheid. Bij klanttevredenheid wordt altijd achteraf (en dus reactief en te laat) gemeten of de klant tevreden is met wat de leverancier presteerde. Bij klantwaarde wordt vde verwachting van de klant met behulp van klantwaarde indicatoren (KWI's) vastgelegd. Vervolgens wordt op een dusdanige wijze invulling gegeven aan het realiseren van de KWI's dat de klant de activiteiten om de klantwaarde te verhogen waarneemt en jou daarbij zelfs bij gaat. Hert verhogen van de klantwaarde, zoals in "Proactief een Bestseller" beschreven, leidt tot een betere dialoog tussen klant en leverancier en uiteindelijk tot een hogere klanttevredenheid en een duurzame klantrelatie.

Klantkennis

Voor het ontwikkelen van de klantrelatie is het belangrijk brede contacten in alle lagen van de klantorganisatie te hebben. Een directeur praat nu eenmaal liever

met jouw directeur dan met jou, dus (in je eigen belang) regel dat! Zorg voor 'Multi-level contacten'.

Ken de beslissers, ken je medestanders, maar ook je tegenstanders. Indien de gelegenheid bij jouw klant bestaat: ga er wonen.

Beschouw alle bij de klant actieve collega's ook als klant. Naast het feit dat zij je aandacht op prijs stellen, vormen zij een buitengewoon nuttige informatiebron. Verblijdt dus ook hen met een regelmatig "*Hallo, hoe gaat het (met jou)?*"

Verras je klant

"Positief Afwijkend" is de enthousiasteling die zijn overtuiging en enthousiasme deelt of uitdraagt en daarmee zijn klant en zijn omgeving beïnvloedt.

Enthousiast wordt de klant van:

- Afspraken die worden nagekomen.
- Positief verrast worden.
- Complimenten.
- Iemand die hij mag.

Positieve
ervaringen
vergeet
de klant
vrij snel.

Het enthousiasme van jouw klant wordt gedood door:

- Teleurstellingen.
- Het enthousiasme van de klant te negeren.
- Iemand die hij niet mag.

Negatieve
ervaringen
vergeet
de klant
nooit!

Enthousiasme draag je uit door:

- Betrokkenheid te tonen.
- Mee te denken.
- Positief te zijn (verbaal en non-verbaal).

Informele activiteiten

Nodig je klant en zijn partner ook eens uit om mee te gaan naar een informele activiteit. Gaat ook de partner van je klant mee, vraag dan ook jouw partner om mee te gaan. Organiseer een gezellig uitje met bijvoorbeeld een etentje gevolgd door een theaterbezoek. Of ga gezamenlijk naar een sportevenement.

De relatie met die betreffende contactpersoon gaat na een informeel samenzijn naar een relatie met meer vertrouwen en vaak een hogere gunning.

**"Een mens sterft voor het eerst
wanneer hij zijn enthousiasme verliest"**
(Honoré de Balzac)



"Positief afwijkend" is hij (of zij) die zijn enthousiasme deelt of uitdraagt en anderen hiermee beïnvloedt.

De echte enthousiasteling

- Draagt positief bij aan het resultaat;
- Draagt bij aan een positief in- en extern imago;
- Stimuleert zijn/haar omgeving;
- Is proactief in het ontwikkelen van ideeën;
- Is communicatief vaardig;
- Is sociaal vaardig.

Notities



**Als jouw zaken niet lopen
zoals verwacht, maak dan
een ander verantwoordelijk**

11. HET ACCOUNTPLAN

Inleiding

Een accountplan heb je nodig ter onderbouwing van de (gevoerde en uit te voeren) klantstrategie en deze te delen met je collega's en leidinggevenden, met als doel je plannen met hun hulp verder aan te scherpen.

De vorm waarin het accountplan gegoten moet worden verschilt per organisatie. Soms heb je de vrijheid om zelf te bepalen hoe je er invulling aan geeft. Meestal word je verzocht gebruik te maken van een standaard sjabloon met een toelichting. Uiteindelijk komen accountplannen qua inhoud veel overeen.

Het schrijven van een uitgebreid accountplan (Word) is wat mij betreft energie-verspilling. Het presenteren (Powerpoint) er van niet, mits dat dan wel gedurende enkele opeenvolgende jaren minstens één keer per jaar plaats vindt. Een accountplan schrijf je uitsluitend voor klanten waar je afhankelijkheid of een win-win relatie bewerkstelligde (klantontwikkelstadium A en B), omdat je simpelweg niet de tijd hebt om voor al je klanten een dergelijk plan te schrijven.

In mijn salescarrière schreef ik menigmaal een accountplan. Veelal in de vorm van een rapport, inclusief managementsamenvatting. Op een zeker moment mocht je dan de inhoud komen toelichten in een gesprek met je manager of in een meeting met de directie. Na afloop twijfelde ik altijd of er ook maar één iemand was, die het accountplan vooraf volledig had gelezen. Vervolgens verdween mijn noeste arbeid en energie in een la in afwachting van deportatie naar de prullenbak. Inmiddels ben ik een felle tegenstander van het accountplanrapport en gaat mijn voorkeur uit naar een PowerPoint presentatie of nog beter een A3-accountplan.

In dit hoofdstuk worden globaal twee vormen van een accountplan beschreven. Het PPT-accountplan en het A3-accountplan.

Het PPT-Accountplan

De Powerpoint vorm. De presentatie van je accountplan bevat vier onderdelen:

- **Algemene informatie over de klant**
 - Wat leveren zij en wat is hun markt, wie zijn hun klanten?
 - Cijfers: omzet, winst, omvang in medewerkers, groei?
- **Een terugblik**
 - Wat was de uitgangssituatie bij de start van het vorige accountplan;
 - Welke acties vonden plaats (formeel en informeel);
 - Wie hadden de contacten met de klant?
 - Wat werd bereikt (kwantitatief en kwalitatief)?
 - Hoe tevreden is de klant?
- **Vooruitkijken**
 - Welke kansen en bedreigingen zie je?
 - Wat zijn onze sterktes en zwaktes in relatie tot de kansen en bedreigingen?
 - Welke (groei)ambitie heb je voor het komende jaar (kwantitatief en kwalitatief)
- **Actieplan**
 - Wat ga je doen, wanneer, hoe en met wie?
 - Zijn er randvoorwaarden?

Het A3-accountplan

Dat is niets anders dan je accountplan samenvatten op A3-formaat. Een standaard papierformaat (2 x A4 om precies te zijn), klein genoeg om focus aan te brengen in hetgeen je wilt zeggen en groot genoeg om gestructureerd en volledig te kunnen zijn. Het idee is dat veel zaken, indien terug gebracht tot de kern, op één A3 weergegeven kunnen worden, waarbij de essentiële informatie niet verloren gaat.

Het grote voordeel van een A3-accountplan is dat het accountplanrapport meer gepresenteerd wordt als een dashboard.

Het besluit om jouw accountplan als een A3-dashboard te presenteren biedt als voordeel dat je op een compacte en overzichtelijke wijze je vorderingen kunt toetsen aan jouw plannen. Nog mooier is als jouw hele organisatie het A3-denken adopteert. Jouw klantdoelstellingen moeten toch in het verlengde liggen van de

doelstellingen van jouw sector, van jouw organisatie? Stel dat de doelstellingen die jij hebt, totaal niet matchen met de doelstellingen van andere afdelingen, waar jij als sales afhankelijk van bent? Dan heb je een uitdaging.

In de bijlagen vind je een voorbeeld van een A3-Accountplan (pagina 128), waarbij het voorblad in feite het A3-accountplan is. De achterkant van het A3 werd hier gebruikt om achtergrond informatie toe te voegen (en kan en mag dus buiten beschouwing worden gelaten).

Toelichting op de blokken van het A3-accountplan:

Visie (1)

De visie geeft een kort en helder antwoord op de vraag: hoe zien wij onszelf in de wereld van morgen? Het is ons idee over de ontwikkelingen in de branche / vakgebied van de account in kwestie en waar wij onze organisatie in dat geheel plaatsen.

Een visie geeft daarnaast aan: hoe gaan wij de wereld van morgen beïnvloeden zodat wij succes hebben? Kortom, een visie is waar je voor gaat!

Een goede visie:

- is gedurfd en staat los van de situatie van vandaag;
- is krachtig en inspirerend;
- wordt door de top gedragen, zij kunnen ervoor zorgen dat alles en iedereen in het teken staat van het behalen van de visie;

Missie (2)

Een missie geeft aan wie we (onze organisatie) zijn, waarom we bestaan en waarom we moeten blijven bestaan. Een goede missie zegt wie we zijn en wat onze toegevoegde waarde is. Het is belangrijk dat de missie past in de bovenliggende visie. De missie heeft te maken met de waarden en identiteit. Wie zijn we, wat zijn onze waarden, hoe willen we met deze klant omgaan? Kortom, een missie is waarvoor je staat!

Een goede missie:

- maakt duidelijk wat het organisatie onderdeel uniek maakt;
- wordt gebouwd op de kerncompetenties van dat onderdeel;
- geeft helder onze toegevoegde waarde aan;
- is motiverend en committerend (er is slechts één missie).
- is eenvoudig, en wordt door iedereen begrepen en 'gevoeld'.

Succesbepalende factoren (3)

Op basis van de strategische doelen en / of missie wordt op hoog niveau gekeken naar de succesbepalende factoren. De succesbepalende factoren zijn zaken die van cruciaal belang zijn om een strategie succesvol uit te kunnen voeren. In een accountplan zijn de mate waarin je invulling kunt geven aan de klantwaarde en de verwachtingen van je eigen organisatie veelal succesbepalende factoren.

De invulling om succes te bewerkstelligen is gebaseerd op;

- keuzes die je zelf maakt;
- activiteiten waar je zelf invloed op hebt;
- resources waar je zelf over beschikt.

Klantwaarde indicatoren (4)

Wat vindt jouw klant belangrijk? Welke afspraken (KWI's) werden gemaakt (en vastgelegd) om tegemoet te komen aan zijn verwachtingen. Het zijn de indicatoren die tezamen de succesbepalende factoren zijn.

Klantwaarde acties (5)

Welke concrete acties worden er geïnitieerd om tegemoet te komen aan de gewenste klantwaarde? Het zijn dus de acties die noodzakelijk zijn om de KWI's te realiseren.

Organisatie indicatoren (6)

Wat vindt jouw manager, jouw organisatie belangrijk? Welke KPI-afspraken werden vastgelegd en welke acties ga jij, geholpen door jouw organisatie, initiëren om deze KPI's te realiseren? Ook dit zijn de indicatoren die tezamen de succesbepalende factoren voor jouw eigen organisatie zijn.

Om op regelmatige tijdstippen inzicht te hebben in de voortgang van de doelen / doelstellingen worden KPI's vastgesteld. Dit zijn indicatoren waarmee prestaties worden beoordelen en welke inzicht geven in de voortgang.

Een goede KPI voldoet meestal aan een deel van het SMART-principe:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realiseerbaar
- Tijdsgebonden

Organisatie acties (7)

Welke concrete acties worden er geïnitieerd om de organisatiedoelstellingen te realiseren

Randvoorwaarden (8)

Leg vast aan welke voorwaarden jouw klant of jouw organisatie moet voldoen om de afgesproken KWI's en/of KPI's te realiseren.

Stel dat je KPI gebaseerd is op de inzet van een schaarse competentie. Staat er dan ook in het jaarplan van de wervingsafdeling, dat deze de schaarse competentie gaat werven?

Kwantitatief

Tot slot bevat het A3-accountplan kengetallen, waarbij de resultaten van het afgelopen jaar worden afgezet tegen de gewenste resultaten.

Uiteraard bestaat er een verband tussen het aantal contactpersonen, het aantal klantafspraken, het aantal gegenereerde leads, het aantal gewonnen orders, de omzet en de marge. Daarom horen dit soort kengetallen in een accountplan thuis. Evenals het antwoord op de vraag hoe waarschijnlijk het is dat jouw klant jouw organisatie aanbeveelt aan collega's, familie en vrienden (NPS).

(Bron: Toelichting op het A3-accountplan sjabloon van Sogeti Nederland B.V.).

Tijdens een klanttevredenheidsonderzoek bij een strategische klant, werd er vaak, door meerdere contacten, verteld dat ze ons wel wat duur vonden. Wat opviel was dat elke respondent het onderwerp nagenoeg op dezelfde manier aan de orde stelde. De onderzoeker stelde de verantwoordelijke relatiemanager hiervan op de hoogte. Deze vertelde dat hij onderhandelingen voerde over een nieuw contract. Het was overduidelijk dat de respondenten blijkbaar gezamenlijk hadden afgesproken ergens ontevreden over te zijn ...



**Verkopen begint bij "NEE"
Laten kopen begint met "JA"**

12. BEN JIJ “POSITIEF AFWIJKEND”?

Je hebt tien hoofdstukken gelezen waarin je min of meer tot “Positief Afwijkend” verkoopgedrag werd gestimuleerd. Heb jij je wel eens afgevraagd hoe “Positief Afwijkend” jij eigenlijk bent? De wedervraag die je daar vervolgens op kunt stellen is: Wat bepaalt nu eigenlijk of je wel of niet “Positief Afwijkend” bent? Welnu, het antwoord is simpel: De mate waarin jij succesvol bent. Succes is niet een kwestie van alleen maar geluk hebben. Je kunt het ook afdwingen door ergens aan te beginnen en er 200% voor te gaan.

“Positief Afwijkend” ben je als je de meeste stellingen op de volgende bladzijde met ‘meer’ kunt beantwoorden. Overigens feel free om de lijst aan te vullen.



***“Verkopen begint bij NEE”
“Laten kopen begint met JA”***



Met verkopen begint bij ‘NEE’ wordt bedoeld dat je over het algemeen je klant altijd eerst, “Positief Afwijkend”, moet overtuigen van een aanwezige behoefte alvorens je misschien een ‘JA’ krijgt. Het kan ook voorkomen dat je niet tegemoet wilt of kunt komen aan de eisen van de klant. Bijvoorbeeld door onaanvaardbare (financiële) risico’s. Dan is eindigen met ‘NEE’ door jou, in het belang van de resultaten en continuïteit van jouw organisatie, beter. Overigens, als je de kunst verstaat om “te laten kopen”, dan is de stelling “Verkopen begint met Nee” vaak niet van toepassing.

Checklist “Positief Afwijkend”

	Minder of Meer dan gemiddeld?		
1. Ik draag mijn enthousiasme uit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik kan overtuigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik geef anderen energie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik krijg van anderen energie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik ben creatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik ben communicatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ik geef complimenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ik krijg veel complimenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ik toon interesse in anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ik ben serieus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ik heb humor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ik leg eenvoudig contacten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ik heb afspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Het wordt mij gegund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ik ben opportunistisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ik ben optimistisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ik heb plezier in mijn leven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ik bied regelmatig mijn hulp aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ik herken koopsignalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ik ben bekend in de eigen organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ik ben bekend in de klantorganisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ik ben bekend met mijn sterktes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ik ben bekend met mijn zwaktes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ik een slechte verliezer (in sales!)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ik zet door	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Ik verkoop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Ik ben “Positief Afwijkend”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Een dag niet gelachen
is vast en zeker ook
een dag niets verkocht**

13. HUMOR IN SALES

Als sales maak je nog wel eens wat mee. Bij wijze van toegift en ter inspiratie volgen hier enkele 'gedenkwaardige' sales anekdotes.

Ongetwijfeld maakte jij in je salescarrière ook wel eens iets leuks mee.

Mocht dat het geval zijn, dan nodig ik je graag uit deze humor te delen met vakgenoten in het gastenboek op www.offersbusiness.nl.

Derde bank van Amerika

Salescollega telefonisch in gesprek met een manager van een bank. Hij heeft een goede reden om aan tafel te komen. Na enkele minuten:

Collega: *"Mag ik vragen waarom u geïrriteerd bent?"*

Manager: *"Wij zijn de derde bank van Amerika. Waarom zouden we om de tafel gaan met een kleine leverancier uit Amsterdam?"*

Collega: (Inmiddels ook geïrriteerd) *"Waarom denkt u dat u de derde bank van Amerika bent?"*

De allerbeste

In gesprek met een afdelingsmanager van een verzekeringsmaatschappij die fors inhuurt bij de concurrent

Manager: *"Wij doen uitsluitend zaken met Leverancier-X en dat bevalt mij uitstekend"*

Verkoper: *"Hoeveel mensen huurt u daar in?"*

Manager: *"Op het ogenblik wel meer dan 30?"*

Verkoper: *"Zo, dan huurt u vast hun beste man in, en hun op één na beste, en hun op één na één na beste en hun Moet ik doorgaan?"*

Manager: *"Het zijn goede vakmensen!"*

Verkoper: *"Ik heb de overtuiging dat ik 5 experts kan leveren die beter zijn dan de laatste 5 die u nu inhuurt. Die worden namelijk opgevangen door de eerste vijftig van uw Leverancier-X en misschien is het nog erger". Bovendien zaken doen met meer leveranciers houdt iedereen alert!"*

Zes maanden later was de inhuurverdeling 50/50.

Wieke van der Molen

Loop ik met een collega naar de hoofdingang van de klant. We hebben een afspraak met de heer Van der Molen. Vlak bij de ingang vraag ik: *"Hoe heet de man met wie we een afspraak hebben bij zijn voornaam?"*. Bloedserius antwoordde hij *"Wieke"*. Tot zover wil ik de anekdote herinneren.

Impertinent

Belsessie met collega's. Collega heeft een secretaresse aan de lijn.

Collega: *"Hoe belangrijk is uw baas?"*

stilte

Collega: *"Wat bedoelt u met dat u dat een impertinente vraag vindt?"*

stilte

Collega: *"Ik leer graag elke dag een nieuw woord; u kunt mij toch wel uitleggen wat impertinent " ...*

stilte

Collega: *"Nou ja zeg, ze heeft opgehangen, hoe vind je dat nou?"*.

Gadget

Een collega werd aangehouden door een motoragent omdat zij iets teveel haast had. De agent pakte het bonnenboekje en een pen. Een pen van haar eigen organisatie. *"Agent, weet u dat jullie klant van mijn organisatie zijn?"*. Het mocht niet baten.

Weg klant

Zo vertelde een collega van mij dat hij twee weken bij ons bedrijf in dienst was en in het kader van een klantoverdracht een afspraak had bij de klant met een vertrekkende collega.

10 minuten voor de afspraak werd hij gebeld door een schaterende collega.

Het gebouw waar de afspraak plaats zou vinden was van de aardbodem verdwenen. Compleet afgebroken en opgeruimd. Het zegt wat over de bezoekfrequentie van de inmiddels ex-collega

Bluf-1

Zelfvertrouwen helpt. Ook in het salesvak. Tijdens het gesprek, maar ook vooraf. Zo stond een collega eens bij een slagboom, meldde zich aan, vertelde voor wie hij kwam en op de bluf zei hij *"en er is ook een parkeerplek voor mij gereserveerd"*. Na enige stilte meldt de intercom: *"Dat is wel heel vreemd, want wij hebben helemaal geen parkeerplekken"*.

Bluf-2

Tijdens een belsessie werd een collega doorverbonden met de heer De Bruin omdat de heer De Wit er niet meer werkzaam was. Mijn collega blufte dat hij altijd zo'n prettig contact met De Wit had gehad en dat graag met de heer De Bruin wilde voortzetten. Dat werkte en hij kreeg de afspraak.

Een uur later ontstond eenzelfde situatie bij een andere klant en mijn collega, overmoedig door het eerste succes, vertelde dat hij altijd zo'n prettig contact had gehad met zijn voorganger, waarop de man verbaasd reageerde *"Dat is mooi, maar mijn voorganger is al vijf jaar weg"*.

Black out

De planningsafdeling werd gebeld door een junior relatiemanager met de melding dat de klant praat over een dagtarief van 800 euro. Zijn vraag luidde *"Hoe bereken ik het uurtarief?"*. Betreffende collega werd in de wacht gezet en de planner vroeg aan zijn collega's *"Ik heb een relatiemanager aan de lijn die wil weten hoe je een dagtarief van 800 euro omrekent naar een uurtarief?"*, waarop een van de planners vraagt *"Werkt betrokken medewerker full-time of part-time?"*. De collega relatiemanager werd met deze vraag uit de wacht gehaald. *"Shit, shit, dat weet ik niet en ik moet nu onderhandelen!"*, waarop de planner het verlossende antwoord gaf: *"Het uurtarief is 100 euro per uur"*. Overigens, betreffende medewerker werd voor 100 euro per uur ingezet.

Oei

Een salescollega reed eens het parkeerdek op achter de algemeen directeur. Om de een of andere reden stopte de directeur terwijl achter die salescollega ook iemand het parkeerdek op wilde en (nog onzichtbaar op de helling) hevig begon te toeteren. De algemeen directeur keek geërgerd om en wie zag hij achter zich staan? Helaas, de zich van geen kwaad bewuste salescollega. Hoe een veelbelovende salescarrière kan eindigen.

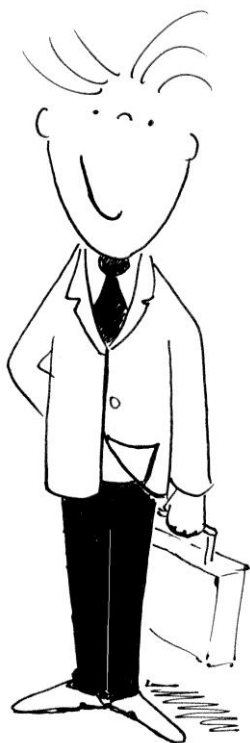
SAP'er

Een collega noteerde een SAP-aanvraag. Hij heeft hemel en aarde bewogen om een ervaren (ERP) SAP-consultant te kunnen aanbieden. Reactie van de klant: *"Ik weet niet wat je hebt aangeboden, maar ik zoek gewoon een Systeem Analist / Programmeur"*.

BIJLAGEN

Op de volgende pagina's tref je eerst een voorbeeld van een A3-accountplan aan. De toelichting hierop vind je in Hoofdstuk 10 (vanaf pagina 112).

Vervolgens een aantal checklisten. Op de linker pagina's een eerste aanzet, op de rechter pagina's ruimte voor jouw notities.



VOORBEELD A3-ACCOUNTPLAN

<p>A3 ACCOUNTPLAN 20 . .</p>	<p>VISIE Wat speelt zich af in de markt van deze klant. Wat is onze positie en hoe zien wij onszelf in de wereld van morgen?</p> <p style="text-align: right;">1</p>	<p><i>Account:</i></p>	<p>MISSIE Waarom zijn wij belangrijk voor deze klant? Wat is onze toegevoegde waarde? Wat willen we bereiken?</p> <p style="text-align: right;">2</p>	<p><i>Opgesteld door:</i></p>	<p>SUCCESBEPALLENDE FACTOREN Aan welke voorwaarde(n) moet worden voldaan? - Klantwaarde indicatoren (pull) - Organisatie indicatoren (push)</p> <p style="text-align: right;">3</p>																								
<p>KLANTWAARDE INDICATOREN Wat de klant belangrijk vindt! (KWI gerelateerd) KWI-1: (bijv. tegemoet komen aan ...) KWI-2: (bijv. het organiseren van ...) KWI-3: (...)</p> <p style="text-align: right;">4</p>	<p>ORGANISATIE INDICATOREN Wat jouw organisatie belangrijk vindt! (KPI gerelateerd) KPI-1: (bijv. het verkopen van ...) KPI-2: (bijv. het verhogen van ...) KPI-3: (...)</p> <p style="text-align: right;">6</p>	<p>RANDVOORWAARDEN Aan welke voorwaarden moet (buiten dit A3, dus op gerelateerde A3's) worden voldaan om de genoemde KWI's en KPI's te realiseren? (bijv. beschikbaarheid van noodzakelijke resources)</p> <p style="text-align: right;">8</p>																											
<p>KLANTWAARDE ACTIES Concrete acties, die het realiseren van de gewenste Klantwaarde ondersteunen</p> <p>KWI-1: Actieomschrijving KWI-2: Actieomschrijving KWI-3: Actieomschrijving KWI-n: ...</p> <p style="text-align: right;">5</p>	<p>ORGANISATIE ACTIES Concrete acties, die het realiseren van de gewenste organisatie doelen ondersteunen.</p> <p>KPI-1: Actieomschrijving KPI-2: Actieomschrijving KPI-3: Actieomschrijving KPI-n: ...</p> <p style="text-align: right;">7</p>	<p>KWANTITATIEF</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>20 . .</th> <th>20 . .</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td># Contacten</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td># Klantafspraken</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td># Leads</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td># Orders</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OMZET</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MARGE</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td># Klantwaardesessies</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>NetPromotor-Score</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		20 . .	20 . .	# Contacten			# Klantafspraken			# Leads			# Orders			OMZET			MARGE			# Klantwaardesessies			NetPromotor-Score		
	20 . .	20 . .																											
# Contacten																													
# Klantafspraken																													
# Leads																													
# Orders																													
OMZET																													
MARGE																													
# Klantwaardesessies																													
NetPromotor-Score																													

SWOT-analyse			
STERKTES Wat zijn onze sterktes bij deze klant?	ZWAKTES Wat zijn onze zwaktes bij deze klant?		
KANSEN Welke kansen bij deze klant?	BEDREIGINGEN Welke bedreigingen bij deze klant?		
HISTORIE Korte historie.			
HUIDIG DIENSTPORTFOLIO Welke diensten/producten leveren wij aan betreffende klant?			
Belangrijkste contactpersonen			
NAAM	FUNCTIE	HEEFT CONTACT MET	NPS
CONCURRENTEN (Top-3)			
1)			
2)			
3)			
OPMERKINGEN			

CHECKLIST VERKOOPSTRATEGIE

	Onbekend	Bekend
1. Heb je de beschikking over een klantendatabase (CRM)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Op welk(e) marktsegment(en) ben/word jij actief?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Heb je een visie op dat marktsegment?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Welke klantorganisaties in jouw werkgebied behoren tot het "Koop"-platform?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Welke klantorganisaties in jouw werkgebied behoren tot het "Werk"-platform?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Waar en hoe lang ga jij eerst op focussen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Waar ga jij je daarna op focussen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Heb je jouw focus afgestemd met je salesmanager?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Hoeveel contactpersonen staan in jouw FOP(*) geregistreerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Is er bezoekhistorie beschikbaar op bedrijfs- en/of contactpersoonniveau?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Is er sprake van multi-level contact/selling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Welke bedrijven verdenk jij van mogelijke klantpotentie (Suspectplatform)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ben je bekend met jouw verkoopdoelstelling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Wat is jouw klantafsprakennorm?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Hoeveel new business ga jij scoren dit jaar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Hoeveel procent groeit jouw bestaande business dit jaar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Wanneer doe jij het eigenlijk goed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*) FOP = Field of Play (werkgebied)

CHECKLIST BEDRIJFSPROPOSITIE

	Onbekend	Bekend	
1. Wat zijn onze hoofdactiviteiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wat kenmerkt ons specialisme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wat zijn onze belangrijkste nevenactiviteiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wat weet je over onze missie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wat is onze visie op de huidige markt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wat is onze visie op ons vakgebied?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Wie is/zijn onze aandeelhouder(s)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Is er een moedermaatschappij?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Is er een/zijn er zustermaatschappij(en)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Wat was onze omzet vorig jaar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Hoeveel bedroeg onze winst vorig jaar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Wie zijn onze drie grootste klanten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Welke (kleinere) organisaties zijn ook klant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Waar bevinden zich onze vestigingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Hoeveel medewerkers telt onze organisatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Welke partnerships hebben wij?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Wie zijn onze concurrenten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Welke certificeringen hebben wij?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Hoe zou je onze cultuur omschrijven?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Wat sponsoren wij?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Wat weet je over onze historie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Wat organiseren wij formeel zoal voor klanten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Wat organiseren wij informeel zoal voor klanten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Wat kun je vertellen over onze klanttevredenheid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Waar zijn we trots op?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Waarom zou iemand graag bij ons werken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Vertel jij hetzelfde over ons bedrijf als je collega?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Wat zijn de meest aansprekende referenties?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CHECKLIST KENNIS VAN DE KLANTORGANISATIE

Beredeneerd vanuit de klantorganisatie:	Onbekend Bekend		
	Nee	Ja	
1. Wat zijn de hoofdactiviteiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wat zijn de nevenactiviteiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wat is de bedrijfsdoelstelling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wat is hun missie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wat is hun visie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wie is/zijn de aandeelhouder(s)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Waar zijn ze (wereldwijd) gevestigd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Is er een moedermaatschappij?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Is er een/zijn er zustermaatschappij(en)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Wat was de omzet vorig jaar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Hoeveel bedroeg de winst vorig jaar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Wat is hun klantendoelgroep?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Wie zijn de belangrijkste beslissers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Hoeveel medewerkers telt de klantorganisatie lokaal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Wie zijn hun concurrenten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Hoe zou je de klantcultuur omschrijven?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Wat weet je over hun historie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Wat is hun grootste uitdaging?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Met welke concurrenten doen zij zaken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Welke kansen biedt deze klantorganisatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Moet je op deze klant focussen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Bijzonderheden over je contactpersoon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Op Hyves, LinkedIn, Facebook of <...> gevonden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Welke hobby's?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Publiceerde hij?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Won hij ooit prijzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CHECKLIST KENNIS VAN EEN DIENST

	Onbekend	Bekend
1. Hoe zou je de dienst in het kort omschrijven?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Voor wie is deze dienst interessant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Voor welke problemen biedt de dienst een oplossing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Welke (koop)signalen wijzen op die problemen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Welke impact hebben deze problemen in het algemeen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wat wordt er opgeleverd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Wat wordt gegarandeerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Hoe wordt de klant bij de uitvoering betrokken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kunnen medewerkers van de klant participeren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Welke parameters bepalen de omvang van de dienst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Welke vormen van dienstverlening zijn er mogelijk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Welke aanpak ligt ten grondslag aan de dienst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Welke kenmerken weet je nog meer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Welke voordelen heeft de dienst voor de klant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Welke referenties kun je noemen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Wie zijn onze concurrenten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Welke vormen van dienstverlening zijn mogelijk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Wat is het onderscheidende van deze dienst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Welke voordelen biedt het ons?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Zijn er randvoorwaarden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Wat kun je altijd aanbieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Hoe de klant nog meer te inspireren (scan, flyer/seminar)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Welke deskundige kun je bij de klant aan tafel brengen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CHECKLIST INTAKEGESPREK VOORBEREIDEN

	Onbekend		Bekend
	Nee		Ja
1. Kent de kandidaat de klantvraag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Is de kandidaat daadwerkelijk beschikbaar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Is de plaats van werkzaamheden bekend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hoe staat de kandidaat tegenover deze opdracht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Heeft de kandidaat voldoende zelfvertrouwen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Is de kandidaat bekend met zijn/haar eigen CV?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kent de kandidaat de relevante werkervaring?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kent de kandidaat zijn sterktes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kent de kandidaat zijn zwaktes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Welke resultaten boekte de kandidaat in soortgelijke opdrachten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Is de startdatum bekend en besproken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Is de duur van de opdracht besproken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Heeft de kandidaat vakantieplannen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Heeft de kandidaat lopende verplichtingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Is de kandidaat gemotiveerd voor beoogde opdracht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Is de kandidaat ook in staat en bereid zijn of haar motivatie voor de opdracht positief te beargumenteren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mogen er referenties worden genoemd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Is een kledingadvies noodzakelijk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Welke uitdaging heeft de kandidaat in beoogde opdracht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Welke gevraagde kennis ontbreekt en hoe overtuigt de kandidaat de klant dat dit geen probleem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Heeft de kandidaat de juiste vragen voorbereid en is elke vraag ook relevant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Heeft de kandidaat de juiste antwoorden voorbereid op over het algemeen altijd terugkerende vragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Is de manager van de kandidaat de op de hoogte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Is de kandidaat op de hoogte van zijn/haar tarief?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Is bekend waar en hoe laat het intakegesprekplaats vindt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Wat moet worden meegenomen (pen, papier, CV)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Welke ruimte bestaat er voor de tariefsonderhandeling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CHECKLIST INTERNE ORGANISATIE

	Onbekend Bekend		
	Nee		Ja
1. Wie ken ik allemaal? O-Directie, O-Verkoop, O-Inkoop, O-Marketing, O-Finance, O-Juridische Zaken, O-Personeel O-Planning, O-Service- & Contracten, O _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wie kent mij? O-Directie, O-Verkoop, O-Inkoop, O-Marketing, O-Finance, O-Juridische Zaken, O-Personeel O-Planning, O-Service- & Contracten, O _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoe (on)bekend ben ik met			
3. CRM/KlantNAW-systeem/proces?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Lead-registratiesysteem/proces?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Aanvraag-/Orderverwerkingsysteem/proces?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Contractregistratiesysteem/proces?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Forecastsysteem/proces?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Urenverantwoordingsysteem/proces?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Factureringsysteem/proces?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Accountplanningssysteem/proces?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Externe website?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Interne website (intranet)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Salesportal (intranet)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Klantportal (extranet)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Dienstportfolio (incl. eigenaren/servicemanagers)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Productportfolio (incl. eigenaren/productmanagers)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Marketingmateriaal (brochures, flyers et cetera)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Sales-/managementmeetings?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Salestrainingsaanbod?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CHECKLIST EVALUATIE KLANTGESPREK

	Nee	Ja
1. Had ik een doel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Was ik op tijd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Heb ik voldoende het ijs gebroken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kreeg ik de gelegenheid om het ijs te breken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hoe heb ik persoonlijke interesse in de klant getoond?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Heb ik doel, agenda en beschikbare tijd afgestemd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Stelde ik open vragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Stelde ik voldoende controlevragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Waarom was ik relaxed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Was de klant relaxed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Was ik (een moment) geïrriteerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Was de klant (een moment) geïrriteerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Was de klant voldoende aan het woord?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Hoorde ik koopsignalen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Heb ik op alle koopsignalen gereageerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Welk probleem kwam ter sprake?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Had het probleem impact?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Bood ik een oplossing(srichting) aan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Had ik beter eerst kunnen doorvragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Heb ik de oplossing(srichting) kunnen kneden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Hoorde ik tegenwerpingen/bezwaren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Vond ik die tegenwerpingen/bezwaren terecht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Heb ik de tegenwerpingen voldoende kunnen ombuigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Heb ik 'huiswerk' genoteerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Heb ik een vervolgspraak gemaakt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Deed ik onterechte aannames?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Heb ik nog concreet om business gevraagd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Heb ik met deze afspraak mijn doel bereikt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Verliet ik een tevreden klant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Heb ik van deze afspraak geleerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

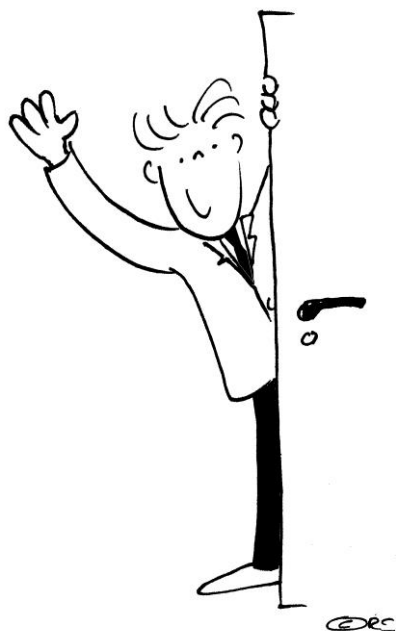
Beargumenteer elk antwoord!

OPENINGSZINNEN (VOORBEELDEN)

- *"Ik begrijp dat u verantwoordelijk bent voor <...> binnen <organisatienaam>. In hoeverre ben ik dan bij u aan het juiste adres?"*
- *"Wij <...> zijn (gespecialiseerd op /zijn marktleider op het gebied van) <...>. Mag ik u hier een paar vragen over stellen?"*
- *"Ik hoor uw naam wel eens noemen als het gaat over <...>. In hoeverre klopt dat?"*
- *"Meneer X, ik hoor positieve berichten over uw organisatie als het gaat over <...>. Een onderwerp dat ons ook bezig houdt. Zullen we eens wat ervaringen uitwisselen?"*
- *"Mag ik u eens wat laten zien wat wij voor andere klanten van ons hebben gedaan. Wellicht wilt u dat absoluut ook. Geheel vrijblijvend"*
- *"<... jouw trigger...>. Ik ben benieuwd hoe u daar over denkt en wil daar graag met u over van gedachten wisselen."*
- *"Van een aantal van onze klantrelaties vernemen wij dat zij forse uitdagingen hebben met <...>. Herkent u dat?"*
- *"Ik las <wanneer?> in het Financiële Dagblad een artikel over <onderwerp>. In hoeverre bent u als <functienaam> betrokken bij dat onderwerp?"*
- *"Ik zag op uw website dat <...>. En onderwerp waar wij, <jouw organisatie>, veel in investeerden. Mag ik u eens mee inspireren hoe u een dergelijke uitdaging het hoofd kunt bieden?"*
- *"Meneer Y, ik hoorde deze week op de radio, volgens mij een branchegenoot van u, dat <...>. Dat triggerde mij. In hoeverre herkent u dit?"*
- *"Vorige week stuurde wij u een e-mail over <onderwerp>. In hoeverre bent u bij dat onderwerp betrokken?"*
- *"Veel branchegenoten staan voor de uitdaging om <...>. Speelt dat ook binnen <organisatienaam>?"*

- *"Ik heb ook contact met <zijn/haar concurrent> en die zijn er mee aan de slag gegaan. Misschien is het een idee om te onderzoeken of het voor uw organisatie iets betekent..."*.
- *"Wij doen ook veel uitdagende opdrachten bij ... (concurrenten). Volgens mij spelen soortgelijke zaken ook in uw organisatie"*.
(uiteraard nooit telefonisch vertellen wat er bij de concurrent wordt gedaan, maar hij/zij hoopt daar wel achter te komen via een afspraak.
- *"Ik wil graag voor u een samenvatting geven van <...>; scheelt u een hoop tijd en het is absoluut informatie waar u wat aan heeft"*.
- *"Ik garandeer dat ik niet kom verkopen. Ik kom u vrijblijvend inspireren. Dit staat zelfs in onze missie"*.
- *"Stel dat het mij lukt om < ... bijvoorbeeld een boek ...> voor u te bemachtigen"*.
- *"Zal ik eens proberen u in contact te brengen met "een OSM'er" (Ons (zijn) Soort Mensen).*

Notities



Tot ziens





Jetse Offers (1951) is ruim 25 jaar actief in de commercie en marketing. Van junior verkoper tot en met salesdirectie. Hij was actief als sales, account-, relatiemanager, business development manager, commercieel manager en als trainer en coach.

In 2009 startte hij OffersBusiness. Als "salesfacilitator" inspireert en enthousiasmeert hij verkopend en adviserend Nederland met zijn enthousiaste -, proactieve - en positief afwijkende kijk op het commerciële vakgebied.

"Positief Afwijkend een Bestseller" is de titel van een praktisch leerboek waarin positief afwijkend verkoopgedrag wordt gestimuleerd, toegespitst op het verkopen van diensten.

Primair geschreven voor de (aspirant) dienstverkoper, maar zeker ook nuttig voor de salesmanager die met de inhoud meer resultaat uit zijn team wil halen.

De hoofdstukindeling is gebaseerd op de sales-customer-lifecycle. Van telefonische acquisitie, klantgesprek, aanbieding tot en met het in stand houden van de klantrelatie. Het bevat tips om je als (aspirant) verkoper positief te onderscheiden van de massa én je concurrent.

Het boek bevat een aantal nuttige checklisten en eindigt met een aantal verkoopanekdotes. Elk hoofdstuk wordt vooraf gegaan door een "wijsheid" die aan het einde van betreffend hoofdstuk wordt toegelicht. Tevens is er voldoende ruimte opgenomen voor het maken van notities.

"Positief Afwijkend een Bestseller" is hij of zij die de tips serieus in de praktijk weet toe te passen.

Zie voor meer informatie: www.offersbusiness.nl

En/of bezoek het [kanaal van OffersBusiness op Youtube](#).

