

Denken-Doen-Durven

Strategie, tactiek en operatie voor commercieel succes

Voorwoord

Een commerciële organisatie laat zich niet besturen op één van de drie woorden in de titel van dit boek. Wie alleen *denkt*, eindigt met mooie strategieën die op de plank blijven liggen. Wie alleen *doet*, raakt verstrikt in afspraken, e-mails en offertes zonder dat er iets opbouwt. Wie alleen *durft*, blijft hangen in goede bedoelingen en gemiste signalen. Het is de combinatie van de drie die het verschil maakt — strategie, tactiek en operatie als één doorlopend systeem.

In dit boek beschrijven we dat systeem. Het is geschreven voor commercieel directeurs, accountmanagers, salesmanagers en ondernemers die hun verkoop niet langer willen overlaten aan de toevallige kwaliteit van een goede verkoper, maar die structureel willen werken aan opbrengst. Het denken vertrekt vanuit de waardediscipline waarvoor de organisatie heeft gekozen. Het doen werkt dat denken uit naar concrete handelingen op klantniveau. Het durven helpt verkopers om in elk gesprek de juiste vraag te stellen, het juiste risico te nemen en de juiste keuzes te maken.

Het boek is praktisch van toon. Waar nodig duiken we de theorie in, maar elk theoretisch begrip wordt direct vertaald naar concrete acties die een verkoper morgen kan inzetten in een klantgesprek. Wie geen tijd heeft om alles te lezen, kan ook per hoofdstuk starten — elk hoofdstuk staat op zichzelf. Maar wie het boek in zijn geheel doorwerkt, ontdekt dat de drie woorden uit de titel niet drie afzonderlijke vakgebieden zijn maar drie aspecten van hetzelfde commerciële vak.

1. Inleiding — Drie woorden, één commerciële vakdiscipline

Dit boek vertrekt vanuit één centrale stelling: een onderneming kiest voor één van drie waardedisciplines — Customer Intimacy, Operational Excellence of Product Leadership — en richt vervolgens haar hele organisatie zo in dat die discipline structureel kan worden waargemaakt. Vanuit dat fundament onderzoeken we hier de vraag die voor de commerciële verantwoordelijke onmiddellijk daarop volgt: *welke salesstrategie volgt uit een gekozen waardediscipline, en hoe vertaalt je die strategie naar concrete tactiek en operatie?*

De brug tussen waardediscipline en sales

De keuze voor een salesstrategie hangt in de eerste plaats af van de gekozen waardediscipline. Zodra die discipline vaststaat, is de keuze voor de salesstrategie al sterk ingeperkt. Wanneer ook de salesstrategie definitief is, is het vervolgens zaak om klanten en prospects te zoeken die om een toegevoegde waarde vragen die past bij wat het bedrijf kan bieden. Sales en marketing zijn met andere woorden niet het beginpunt van het commerciële denken; zij zijn het sluitstuk.

Voor een onderneming die voor *Operational Excellence* kiest, geldt: de bijpassende verkoopvorm is *Transactional Selling*. Hier draait het om het aantal transacties (vaak veel kleine orders) en de winst per transactie. Voor een onderneming die voor *Customer Intimacy* kiest — en in zekere zin ook voor *Product Leadership* — past *Consultative Selling*: de verkoper denkt mee, helpt het probleem doorgronden, ontwikkelt samen met de klant een passende oplossing. Voor strategisch belangrijke klanten kan een derde verkoopvorm zinvol zijn: *Enterprise Selling*. Dat past het beste bij Product Leadership-bedrijven die met hun grote klanten willen samenwerken op een niveau dat verder gaat dan een gewone leverancier-klantrelatie. Een bekend voorbeeld is de samenwerking tussen Douwe Egberts en Philips bij de ontwikkeling van de Senseo.

De drie woorden uit de titel

Denken gaat over de strategische laag — over het kiezen van de juiste verkoopvorm, het begrijpen van het type waarde dat klanten zoeken, en het bewust kiezen welke klanten je wilt bedienen en welke niet.

Doen gaat over de tactische laag — over het structureren van het verkoopproces, het herkennen van de inkoopfase waarin een klant zich bevindt, het in beeld krijgen van de inkooprollen en het kiezen van de juiste actie op het juiste moment. *Durven* gaat over de operationele laag, het werk in de loopgraven — over de moed om de juiste vragen te stellen, om het werk niet over te nemen van de klant, om door te zetten waar veel verkopers afhaken, en om te wachten waar veel verkopers te vroeg pushen.

In de drie hoofddelen van dit boek werken we elk van deze drie woorden uit. We beginnen met *Denken*, omdat zonder strategisch fundament het tactisch en operationeel werk geen richting heeft. We vervolgen met *Doen* — de structuur van de inkoopfasen, de toegangstactiek, de inkooprollen. We sluiten af met *Durven* — vragen stellen, beslissingscriteria beïnvloeden, omgaan met onzekerheid, en de implementatie omarmen als nieuwe verkoopkans.

Wat dit boek anders maakt

Veel boeken over verkoop zijn geschreven vanuit het perspectief van de verkoper. Ze beschrijven de stappen die een goede verkoper zet om een deal binnen te halen. Dit boek draait dat perspectief om. Het gaat uit van het inkoopproces van de klant, en leidt vandaaruit af welke stappen de verkoper moet zetten om de klant te helpen — en gaandeweg te beïnvloeden. Dat klinkt als een subtiele verschuiving. In de praktijk is het ingrijpend. Verkooptactieken die geen rekening houden met de psychologische fase waarin de klant zich bevindt, missen telkens hun doel. Tactieken die wel aansluiten op die fase, voelen voor de klant aan als prettig adviesgesprek — en eindigen vaker in een handtekening.

We werken in dit boek volgens het Plan-Do-Check-Act-principe. Voor elke fase in het inkoopproces formuleren we tactische doelstellingen, daaruit afgeleide actiedoelen, en de evaluatievragen waarmee de verkoper achteraf vaststelt of hij verder is gekomen. Salesmanagement wordt op die manier geen kunst van de intuïtie, maar een discipline van structuur en herhaling. En juist die discipline maakt dat een goede commerciële organisatie elke maand opnieuw resultaten levert in plaats van te leunen op de uitschieters van een paar talentvolle individuen.

Deel I — DENKEN

2. Salesstrategie afleiden uit waardediscipline

Klanten kopen pas iets wanneer hun probleem groter is dan de investering die zij moeten doen om het op te lossen. Maar wat is “het probleem”? In de praktijk verschilt dat enorm per klant. De ene klant zoekt prijs, de andere advies, een derde een strategische partner. Verkopen begint daarom met het vermogen om vast te stellen welk type waarde een klant op dit moment zoekt. Pas op basis van dat inzicht is het zinvol om te bepalen welke verkoopvorm aansluit bij de behoefte.

Drie typen klantwaarde

Klanten laten zich op basis van de waarde die zij zoeken in drie typen indelen.

Klanten die intrinsieke waarde zoeken zien de waarde in het product zelf. Hun aandacht gaat naar de prijs en het aanschafgemak. Ze begrijpen het product al goed en weten precies hoe ze het willen toepassen. Het product is voor hen een commodity die in hoge mate vervangbaar is door een vergelijkbaar product van de concurrent. Een verkoper kan aan dit type klant nauwelijks waarde toevoegen — sterker nog, dit type klant betreurt de tijd die hij met verkopers moet doorbrengen. Tegen onze intuïtie in vinden we dit type klant niet alleen in branches die we doorgaans met commodities associëren. Een groeiend aantal kopers van gespecialiseerde producten en zelfs van professionele diensten heeft een intrinsieke waardeoriëntatie.

Klanten die extrinsieke waarde zoeken zien de waarde niet in het product zelf maar in de toepassingsmogelijkheden ervan. Ze zoeken oplossingen, advies, op maat gemaakte aanpassingen, hulp bij het beter begrijpen van hun eigen behoeften. Bij deze klanten kan de verkoper veel waarde toevoegen. De klant is bereid om extra tijd, inspanning en kosten te steken in de samenwerking met een verkoper, omdat hij begrijpt dat een goed advies hem uiteindelijk meer oplevert dan de tijd die hij erin investeert. Hij wil een langere relatie aangaan dan alleen die ene transactie.

Klanten die strategische waarde zoeken vragen om een buitengewoon hoog niveau van waardecreatie. Dat gaat veel verder dan productverkoop of advies. Ze willen optimaal gebruikmaken van de kerncompetenties van de leverancier — kerncompetenties die direct

verbonden zijn met de gekozen waardediscipline van die leverancier. Bedrijven die een strategische relatie zoeken zijn bereid radicale veranderingen door te voeren in hun eigen organisatie en strategie, om het maximale uit de relatie te halen. Binnen zo'n relatie is bijna niet meer aan te wijzen wie de verkopende en wie de kopende partij is; het is veeleer een verbond tussen twee gelijkwaardige bedrijven die samen iets willen creëren wat geen van beiden alleen kan. Het bekendste voorbeeld is de samenwerking tussen ASML en Intel — beide ondernemingen werken cross-functioneel samen aan het ontwerp van de machines die de chips produceren. Ze delen technologie, onderzoek, productie en kennis. Strategische waarderelaties zijn schaars en altijd voorbehouden aan een handvol zeer grote klanten.

Drie verkoopvormen

Bij elk van de drie waardetypen hoort een verkoopvorm. Bij intrinsieke-waardekopers past *Transactional Selling*. Bij extrinsieke-waardekopers past *Consultative Selling*. Bij strategische-waardekopers past *Enterprise Selling*.

Transactional Selling. De klant is alleen geïnteresseerd in prijs en gemak. De leverancier kan geen aanvullende voordelen bieden buiten het product om. De verkoopvorm is daarom gericht op kostenreductie: hoe verlagen we de verkoopkosten en hoe houden we de verkoop vrij van ergernis en risico voor de klant? Dit is allang niet meer alleen het domein van klassieke commodities. Steeds vaker worden ook diensten op transactionele wijze verkocht — denk aan delen van de advocatuur, accountancy en notariaat. Innovatie zien we hier vooral in de verkoopkanalen, juist omdat de verkoopkosten omlaag moeten.

Consultative Selling. Hier wil de klant wél betalen voor toegevoegde waarde en voor extra voordelen die buiten het product zelf liggen. De rol van de verkoper is om waarde te creëren op drie hoofdvlakken: de klant nieuw inzicht geven in zijn problemen en kansen, betere of nieuwe oplossingen bieden, en als vertegenwoordiger van de klant binnen de eigen organisatie optreden om resources te reserveren en op maat gemaakte producten of diensten te leveren. De verkoper voegt middelen toe in de vorm van tijd en aandacht, en haalt waarde uit zijn eigen vakbekwaamheid — kennis en kunde die hem in staat stellen om advies, maatwerk en extra expertise te leveren. De klant op zijn beurt investeert door allerlei zaken over zijn bedrijf met de verkoper te delen. De verkoper is regisseur van het hele salesproces.

Enterprise Selling. Deze verkoopvorm past bij strategisch belangrijke klanten die een buitengewoon hoog niveau van waardecreatie verwachten van hun key-leverancier. Product en sales force komen op de tweede plaats. Het primaire doel is dat *álle* waardetoevoegende bedrijfsmiddelen — productie, R&D, logistiek, IT — optimaal worden ingezet ten gunste van het strategische succes van de klant. Geen individuele verkoper en zelfs geen salesteam kan een enterprise-relatie alleen opzetten of beheren; deze vorm van verkoop wordt onvermijdelijk op hoog niveau in beide organisaties geïnitieerd. Enterprise Selling is daardoor zeer nauw verbonden met de strategische richting die de klant heeft gekozen. In zo'n relatie vindt continu herontwerp plaats van de grenzen tussen de afdelingen van klant en leverancier. Vaak zijn aan beide kanten zeer veel mensen betrokken en is moeilijk te bepalen waar de verkoop begint en eindigt. Omdat enterprise-relaties kostbaar zijn, moeten zij selectief worden aangegaan.

De koppeling tussen waardediscipline en verkoopvorm

Voor wie het schema overziet, valt de logica direct in de plooi. Operational Excellence-bedrijven verkopen via Transactional Selling. Customer Intimacy- en Product Leadership-bedrijven verkopen via Consultative Selling. Voor de top van de markt — strategisch belangrijke partners — kan ieder bedrijf in voorkomende gevallen kiezen voor Enterprise Selling, al ligt deze verkoopvorm het meest voor de hand bij Product Leadership-bedrijven, omdat hun toegevoegde waarde rechtstreeks aansluit bij het strategische probleem van de klant.

De praktische implicatie van deze koppeling is dat een organisatie die zegt voor één discipline te kiezen maar in haar verkoopgedrag de bijbehorende verkoopvorm niet hanteert, een fundamenteel mismatchprobleem heeft. Een Operational Excellence-bedrijf met een dure consultative verkoopapparaat tast zijn eigen kostenmarge aan en hoort daar uiteindelijk klachten over van zijn klanten (“Waarom moet ik vier gesprekken hebben voor een product dat ik allang ken?”). Een Customer Intimacy-bedrijf met een transactionele verkoopaanpak verliest klanten aan concurrenten die wel meedenken. De waardediscipline en de verkoopvorm zijn twee zijden van dezelfde medaille; aan de ene kant kun je niet kiezen zonder ook aan de andere kant te kiezen.

3. De drie verkoopvormen en hun voorwaarden

In het vorige hoofdstuk hebben we de drie verkoopvormen geïntroduceerd. In dit hoofdstuk gaan we per verkoopvorm in op de strategieën die binnen die vorm mogelijk zijn — en op de voorwaarden waaronder zij succesvol kunnen worden ingezet.

Strategieën binnen Transactional Selling

Binnen Transactional Selling zijn er twee hoofdstrategieën. De eerste is *nieuwe waarde creëren*. Dat is een lastige strategie, omdat het vrijwel altijd de verkoopkosten doet stijgen — terwijl Transactional Selling juist gericht is op kostenreductie. Voorbeelden van nieuwe waarde binnen Transactional Selling zijn productinnovatie (een hotelkamer tegen een lagere prijs in het weekend) of het ontwikkelen van een onderscheidende service met meetbare waarde voor de klant, zoals extra technische support.

De tweede strategie is *re-engineering van de salesaanpak*. Dat is veel gangbaarder. Hier worden de verkoopkosten en aanverwante kosten weggesneden. Manieren om dat te doen: elimineer de salesfunctie waar mogelijk (bijvoorbeeld door verkoop via internet), verschuif de verkoop naar kanalen met lagere kosten (zoals een verkoopbinnendienst), en verlaag de kosten van de huidige salesforce drastisch — bijvoorbeeld door meer effectieve verkooptijd vrij te maken of door klanten die te weinig opbrengen niet langer te bedienen volgens de bekende 80/20-regel.

Voorwaarden voor Consultative Selling

Consultative Selling heeft de voorkeur als aan een of meer van de volgende voorwaarden wordt voldaan: de producten en diensten zijn onderscheidend ten opzichte van de concurrentie; het product of de dienst kan worden aangepast of op maat gemaakt voor de klant; de klant begrijpt nog niet helemaal hoe het product of de dienst zijn probleem kan oplossen of waar de waarde zit; levering, installatie of gebruik vereist gecoördineerde ondersteuning vanuit de leverancier; de voordelen wegen op tegen de hogere verkoopkosten die deze verkoopvorm met zich meebrengt.

Wie zonder deze voorwaarden Consultative Selling probeert te bedrijven, eindigt met een dure verkoopapparaat dat niet wordt vergoed door een prijs die hoog genoeg is om de kosten te dragen. Wie wél aan deze voorwaarden voldoet en tóch transactioneel verkoopt, mist de marge die in een goed gevoerd consultative-traject vanzelfsprekend is.

De vijf voorwaarden voor een enterprise-relatie

Voor een succesvolle enterprise-relatie moeten vijf fundamentele vragen alle vijf met *ja* worden beantwoord.

Eén: willen beide partijen veranderen om waarde te creëren? Het gaat hier om een forse aanpassing, omdat beide partijen hun organisatie moeten inrichten op cross-functionele teams. Waardecreatie ontstaat in twee opzichten door grenzen af te breken: door procesherontwerp van de functies binnen één bedrijf (de samenwerking tussen afdelingen optimaliseren, zowel bij klant als bij leverancier) en door procesherontwerp van de functies tussen bedrijven (de samenwerking tussen afdelingen van beide bedrijven optimaliseren, zodat kerncompetenties beschikbaar komen voor de klant). Verreweg de meeste waarde wordt tussen de bedrijven gecreëerd. Beide partijen moeten zich realiseren dat dit grote organisatorische veranderingen kan betekenen. Dat lukt alleen als de strategische belangen van klant en leverancier op elkaar aansluiten en als er een reële kans is om waarde te creëren door samenwerking tussen afdelingen of functies — bijvoorbeeld doordat de R&D-afdeling van de leverancier productontwikkelingsproblemen van de klant kan wegnemen, doordat gezamenlijke investeringen in productiemiddelen voor beide bedrijven productievoordelen opleveren, of doordat integratie van opslagmogelijkheden besparingen oplevert.

Twee: is er voldoende potentieel voor nieuwe waardecreatie die niet via Consultative of Transactional Selling mogelijk zou zijn? Wat gaan we in deze nieuwe relatie doen wat we niet via Consultative of Transactional Selling zouden kunnen? Deze samenwerkingsvorm kost veel geld; weegt dat onder aan de streep op tegen de opbrengsten?

Drie: is er voldoende cross-functionele slagkracht en samenwerkingsbereidheid aan beide kanten? Eerst is binnen elk bedrijf de bereidheid nodig om de eigen afdelingen op één lijn te krijgen. Dat wordt nog complexer wanneer beide bedrijven hun functies onderling op elkaar moeten afstemmen om extra waarde te creëren. Een grondige kennis van de processen, workflows en

systemen van de klant maakt dat zo'n samenwerking ook daadwerkelijk slaagt.

Vier: is men bereid elkaar inzicht te geven in elkaars strategie? De klant moet de mogelijkheid hebben om zeer vroeg in het acquisitieproces in te stappen. Een leverancier die zijn klant niet wil laten meedenken op strategisch niveau, kan hem onmogelijk als enterprise-partner laten functioneren.

Vijf: sluiten de tijdshorizon en het commitment op elkaar aan? Beide partijen moeten bereid zijn de relatie voor langere tijd op te bouwen en in elkaar te investeren. Een enterprise-relatie aangaan met een klant die volgend jaar al wil heronderhandelen, is verspilde moeite.

Toegevoegde waarde en verkoopkanalen

Het is logisch om vanuit het type verkoop — dat zelf wordt ingegeven door de toegevoegde waarde die de klant verwacht — ook de verkoopkanalen efficiënt in te richten. Er bestaat een directe koppeling tussen het type verkoop en de gekozen verkoopkanalen. Een Operational Excellence-bedrijf zal goedkope, schaalbare kanalen gebruiken: webshops, telefonische binnendienst, vertegenwoordigers met grote routes. Een Customer Intimacy-bedrijf investeert in accountmanagers die diepgaand met klanten kunnen werken. Een Product Leadership-bedrijf combineert hoog niveau accountmanagement met productspecialisten die het verschil kunnen maken in de pre-salesfase. De keuze van de verkoopkanalen volgt uit de keuze van de verkoopvorm — niet andersom.

4. Het probleem van de grenzen

Een van de krachtigste concepten dat ten grondslag ligt aan modern procesdenken, is het denken in *grenzen* — de zogenoemde *hand-offs* tussen verschillende groepen of functies. Afdelingen als ontwerp, verkoop, customer service en productie hebben in de loop der tijd geleerd om binnen hun eigen grenzen zeer productief te opereren. Wat doorgaans minder goed of ronduit slecht is ontwikkeld, is de samenwerking aan die grenzen. Marketing ligt in de clinch met sales. De eisen van de ontwerpafdeling passen niet volledig in het productieproces. De crediteurenafdeling maakt het leven zuur voor customer service. Iedere afdeling functioneert op zichzelf, maar de samenwerking tussen afdelingen laat te wensen over.

De oplossing klinkt eenvoudig: verbeter de samenwerking door de grenzen te herontwerpen en de muren tussen afdelingen af te breken. Bouw een procesgedreven organisatie op cross-functionele teams. In de praktijk is dat lastig, omdat ieder afdelingshoofd op zijn eigen budget en zijn eigen KPI's wordt afgerekend. Een illustratie maakt zichtbaar waar het misgaat.

Stel dat we het proces starten bij de afdeling productmanagement. Voor het gemak ballen we daar alle ontwerp-, verfijnings-, productie-, ondersteunings- en logistieke functies samen. Vervolgens neemt marketing het over voor de volgende fase. Bij die overdracht geeft productmanagement alle beschikbare informatie aan marketing om het product tot een succes te maken. Maar marketing heeft vaak heel andere ideeën: het product heeft te veel onnodige eigenschappen; ten opzichte van de concurrentie ontbreken juist een paar essentiële kenmerken; met dit product is de waarde lastig te positioneren; de kostenstructuur klopt niet en het product is te duur. Wordt de kritiek geaccepteerd, dan gaat het product terug naar de productieafdeling — vertraging en hogere kosten zijn het gevolg. Wordt de kritiek niet geaccepteerd, dan blijft marketing zitten met een product waarin men niet gelooft. Vervolgens gaat het product naar de telesalesgroep om leads te genereren. Daar blijkt de waardepropositie te abstract om aan de telefoon bruikbaar te zijn. Krijgt de buitendienst uiteindelijk de leads, dan klagen de accountmanagers over het lage niveau ervan en pakken ze de leads niet of slecht op. Pas na verloop van tijd komt deze boodschap terug bij telesales — die op zijn beurt antwoordt dat de buitendienst niet kan verkopen.

Grenzen per verkoopvorm

Wanneer we naar de grenzen kijken voor de drie verkoopvormen, kunnen we stellen dat het procesdenken bij Transactional en Enterprise Selling juist die grenzen zoveel mogelijk slecht. Bij Consultative Selling worden ze juist opgetrokken — om een totaal andere reden.

Transactional Selling. Waardecreatie door grenzen weg te nemen kan op twee manieren plaatsvinden: door transactiekosten weg te snijden — de salesforce sterk verminderen of zelfs helemaal weghalen, en vervangen door goedkopere methoden en kanalen zoals internetverkoop of een verkoopbinnendienst — en door het aankoopgemak voor de klant te vergroten door obstakels in het aankoopproces weg te nemen, bijvoorbeeld door betalingen te optimaliseren.

Consultative Selling. Hier ligt de waardecreatie deels in het wegnemen van grenzen tussen afdelingen, maar de grootste waarde ontstaat in de interactie tussen verkoper en klant. Tegelijk moet Consultative Selling juist grenzen aanbrengen, want zonder grenzen is er geen duidelijke manier om voortgang in de salescyclus te meten. Het probleem is hier niet dat er grenzen ontbreken, maar dat de salesforce het hele traject van begin tot eind voor de klant begeleidt. Een salestraject kan maanden of zelfs jaren duren. Zonder duidelijke grenzen heeft het management — los van soms twijfelachtige zekerheden en optimistische forecasts — weinig informatie om op te sturen. In elke stap kijk je waar je waarde kunt toevoegen voor de klant. Uit de praktijk blijkt dat de beste verkopers het verkooptraject in de helft van de tijd voltooien ten opzichte van andere verkopers. Een goede methode is om die topverkopers te analyseren en te bepalen welke zinvolle stappen zij zetten waardoor de klant de waardecreatie als optimaal ervaart.

Enterprise Selling. Hier ontstaat waardecreatie door grenzen in twee opzichten af te breken: door procesherontwerp van de functies binnen één bedrijf, en door procesherontwerp van de functies tussen bedrijven. De eerste vorm — tussen afdelingen binnen één bedrijf — is een voorwaarde voor de tweede. Lukt dat niet, dan is de weg naar een enterprise-relatie al gedoemd te mislukken. *Partnering* kun je definiëren als procesherontwerp van de grenzen tussen bedrijven.

Deel II — DOEN

5. De vier inkoopfasen van de klant

Een verkoopstrategie heeft alleen inhoud als zij zich direct laat vertalen in concrete acties bij individuele klanten. Dat doe je via een sales tactiek. Die tactiek richt zich vooral op het Consultative Selling-traject — daar is de meest noodzaak voor methodisch werken, omdat de trajecten lang zijn en het aantal raakvlakken met de klantorganisatie hoog.

Een veel gemaakte fout in salesmanagement is om de tactiek af te leiden uit het verkoopproces — de stappen die een verkoper zet om een deal binnen te halen. Dat denken levert wel een doorzichtige werkstroom op, maar geeft weinig grip op het gedrag van de klant. Veel effectiever is het om de tactiek af te leiden uit het *inkoopproces* van de klant — de psychologische fasen waarin een mens of bedrijf zich bevindt op weg naar een aankoopbeslissing. John Katzenbach van McKinsey verwoordde de essentie ooit treffend: veel mooie marketingplannen blijven eeuwig op de plank liggen omdat niemand de vraag beantwoordt: *hoe gaat dit plan ervoor zorgen dat onze verkoopteams zich anders gaan gedragen naar de klant?*

Het beslissingsproces van de klant

Bij het maken van een koopbeslissing doorloopt iedereen een aantal psychologische fasen. Die fasen zijn voor elk mens — en in elke organisatie — in essentie hetzelfde. Het autovoortbeeld helpt om dat scherp te krijgen.

Zolang je volledig tevreden bent met je huidige auto, is er geen enkele motivatie om over een andere auto na te denken. Er hoeft geen beslissing te worden genomen. Het beslissingsproces begint pas wanneer je niet meer volledig tevreden bent — bijvoorbeeld omdat de auto erg oud begint te worden, of omdat de betrouwbaarheid afneemt. Tientallen redenen kunnen dit proces in gang zetten. Welke reden het ook is: je voelt onvrede met de huidige situatie. Op dat moment bevind je je in de eerste van drie fasen van de koopbeslissing: de fase van *onzekerheid over de eigen behoefte*. In deze fase beweeg je van lichte irritatie naar echte ontevredenheid en bereik je uiteindelijk een punt waarop je actie wilt ondernemen. Je gedachten draaien om: *moet ik iets aan mijn huidige situatie veranderen, en zo ja, wat dan?*

Zodra je hebt besloten dat je actie wilt ondernemen, ga je naar de volgende fase: *onzekerheid over de mogelijke opties*. Hier denk je: *wat zijn*

mijn opties? Moet ik mijn huidige auto laten opknappen of repareren? Ga ik leasen of kopen? Welk merk en type kies ik? Deze fase begint vaak met een wirwar aan keuzes en opties. Gaandeweg wordt duidelijker welke optie het beste bij je past.

Uiteindelijk ontwikkel je een voorkeur voor één optie. Heb je dat beeld helder, dan verschuif je naar de volgende fase: *onzekerheid over de gemaakte keuze*. Dit is meestal de moeilijkste fase van het hele beslissingsproces. Hoewel je in principe de keuze hebt gemaakt, voel je toch een drempel om door te zetten. De reden: er wordt een risico ervaren bij het nemen van de definitieve beslissing. Dat risico bestaat uit de mogelijke negatieve consequenties van de keuze. Op een feestje kun je bijvoorbeeld horen dat het onderhoud van *die* auto erg duur is — en die opmerking zaait twijfel.

De volgende fase is de daadwerkelijke beslissing. Bij kleinere aankopen eindigt de salescyclus daarmee. Bij grotere salestrajecten volgt doorgaans nog een implementatiefase, waarin de verkoper de klant blijft ondersteunen na ondertekening van het contract. Deze fase biedt vaak verkoopkansen die door veel verkopers over het hoofd worden gezien.

De vier inkoopfasen op een rij

Door per bedrijf nauwkeurig te bepalen hoe we inkoopbeslissingen kunnen beïnvloeden, kunnen we samen met de klant stappen zetten in zijn inkoopproces. Dat proces kent vier opeenvolgende fasen.

Fase 1: Onzekerheid over de eigen behoefte (herkennen van de behoefte). De klant beweegt van lichte irritatie naar echte ontevredenheid. Wanneer de ontevredenheid groot genoeg is om actie te ondernemen, schuift hij door naar de volgende fase.

Fase 2: Onzekerheid over de mogelijke opties (evalueren van opties). In het begin is er onduidelijkheid over de beschikbare opties en de te maken keuzes. Aan het eind van deze fase is duidelijk welke optie het beste past, en gaat de klant naar de volgende fase.

Fase 3: Onzekerheid over de gemaakte keuze (oplossen van problemen). Voor de definitieve keuze voelt de klant onzekerheid over die keuze. Deze onzekerheid komt voort uit het besef dat een verkeerde keuze een prijs heeft. Is de onzekerheid weggenomen, dan gaat de klant naar de volgende fase.

Fase 4: Onzekerheid over de implementatie. De klant is onzeker of de beloofde waarde ook waargemaakt wordt. De klant is onzeker hoe snel de resultaten zichtbaar worden. De aankoopfase zelf is bewust

weggelaten — in de aankoopfase zelf kan de verkoper in een Consultative Selling-traject geen waarde meer toevoegen. Wat hij eerder heeft gedaan, bepaalt op dat moment het resultaat.

Tactische doelstellingen per inkoopfase

Per fase zijn er duidelijk te formuleren tactische doelstellingen. Deze doelstellingen vormen de basis om actiedoelen voor concrete klantgesprekken te ontwikkelen.

In de fase “onzekerheid eigen behoefte”: ontevredenheid bij de klant ontdekken, creëren en ontwikkelen tot een punt waarop hij tot actie wil overgaan. De ontevredenheid gebruiken om toegang te krijgen tot de economische inkoper, direct of via een coach-inkoper. Bij toegang: een case voorbereiden die inhaakt op het thema “ontevredenheid” in de organisatie van de klant, op basis van eerder onderzoek. Hulpmiddel: het voorbereiden van vragen.

In de fase “onzekerheid mogelijke opties”: beslissingscriteria ontdekken, begrijpen, achterhalen en beïnvloeden. De aansluiting tussen je producten of diensten en de beslissingscriteria van de klant maximaliseren. Bij aanbestedingen en tenders zit je als verkoper meteen in deze fase — de fase “onzekerheid eigen behoefte” wordt dan overgeslagen, met alle nadelen van dien.

In de fase “onzekerheid gemaakte keuze”: potentiële onzekerheid bij de klant detecteren. Bepalen of er sprake is van onzekerheid en deze volledig begrijpen. De klant helpen de gevoelde risico's op te lossen.

In de fase “onzekerheid over implementatie”: drie stadia onderscheiden — het experimenteerstadium (mensen vroeg aanmoedigen om met de geboden oplossing te experimenteren, zo leren ze al spelenderwijs), het lerende stadium (waarin de motivatiedip kan ontstaan), en het effectiviteitsstadium (waarin men met de oplossing kan omgaan en rendement begint te zien). Laat de klant een implementatieplan opstellen — ontwerp samen met of door de klant stap voor stap de meest effectieve manier om de oplossing te implementeren.

Actiedoelen per verkoopgesprek

Bepaal voor elke inkoopfase bij elk klantbezoek specifieke en meetbare actiedoelen. Evalueer achteraf of die doelen zijn gehaald. Dreig je ze niet te halen, formuleer dan nieuwe specifieke en meetbare actiedoelen. Actiedoelen moeten je aantoonbaar verder brengen in het salesproces.

Een goede manier om actiedoelen te bepalen is met behulp van een brainstormlijst van mogelijke acties die je stap voor stap dichterbij de uiteindelijke deal brengen. Voorbeelden van actiedoelen, afgeleid van de tactische doelstellingen per fase: een introductie krijgen bij andere business-unitmanagers of afdelingen; een proefopstelling, proefplaatsing of proof of concept realiseren; in contact komen met de juiste inkooprol om bijvoorbeeld een proof of concept of proefplaatsing voor te stellen; een meeting beleggen met het team dat een eerste selectie maakt voor de shortlist; een lijst met selectiecriteria verkrijgen; een inkooprol contact laten leggen met een tevreden klant van jouw bedrijf; een meeting met de economische inkoper realiseren door iemand uit je eigen organisatie in te schakelen; via de coach-inkoper informatie verkrijgen over de andere inkooprollen; ontevredenheid ontdekken; een vervolgafspraak beleggen met als doel het verder ontwikkelen van ontevredenheid; issues achterhalen in de fase “onzekerheid mogelijke opties”; indirect de economische inkoper beïnvloeden door de klant zelfbenoemde voordelen te laten uitspreken; door de klant gevoelde risico’s detecteren en bespreekbaar maken in de fase “onzekerheid gemaakte keuze”; in de implementatiefase mensen binnen het klantbedrijf aansporen om gebruikerservaring op te doen met de geboden oplossing; invloed uitoefenen op de RFI, RFQ of RFP die binnenkort wordt uitgeschreven in de fase “onzekerheid eigen behoefte”.

6. Toegangstactiek — ontvankelijkheid, ontevredenheid, macht

Een toegangstactiek kent drie fasen om succesvol door te dringen in een account: aandacht gericht op *ontvankelijkheid*, aandacht gericht op *ontevredenheid*, en aandacht gericht op *power*. Meestal is dit een echte ontwikkeling — je moet de eerste twee fasen doorlopen om uiteindelijk bij power terecht te komen. Het is zelfs zeer wenselijk om eerst de fase van ontevredenheid te hebben gehad, omdat je daarmee bij power een gelegitimeerde reden voor verandering kunt aanvoeren.

Niveau van ontvankelijkheid

Hier richt je je op sympathieke mensen die bereid zijn te luisteren en informatie te delen. Doorgaans zijn dit mensen die niet ontevreden zijn en geen beslissingsbevoegdheid hebben. Redenen waarom zij ontvankelijk zijn voor jou en je bedrijf: interesse in de technologie waarvan jouw product gebruikmaakt, goede ervaringen in het verleden met jouw product of dienst, of de wens om up-to-date te blijven over wat er op de markt is.

Bezoeken aan deze mensen zijn het meest succesvol als de tactische doelen helder zijn: informatie verzamelen over de klant en de mensen die er werken (feiten), en toegang krijgen tot mensen die op het niveau van ontevredenheid zitten. Zonder ontevredenheid is er geen basis voor een deal. Behoeften beginnen bij ontevredenheid; een product of dienst is in de kern een oplossing voor iemands probleem.

Typische vragen om te stellen op het ontvankelijkheidsniveau zijn: *Ken je iemand binnen de organisatie die problemen heeft op dit gebied? Wil je mij aan hen voorstellen? Je gaf aan dat dit een bruikbaar product is — welke afdelingen binnen jullie bedrijf zouden hier baat bij kunnen hebben?*

Niveau van ontevredenheid

Op dit niveau richt je je op mensen die niet tevreden waren met het huidige systeem of de huidige leverancier, op een vlak waarop jij iets te bieden hebt. Deze mensen brengen je verder naar het volgende focusgebied. Door producten te zien als probleemoplossing kom je vanzelf bij dit type sponsor uit. Wil je succesvol verder doordringen in de organisatie, dan moet er iemand of een afdeling zijn met ontevredenheid waarvoor jij een oplossing biedt. Voorbeelden:

"Meneer Jansen is van cruciaal belang, omdat het probleem bij hem het meeste pijn doet." Of: "Paula ergert zich aan de bestaande leverancier — zij is dus belangrijk voor deze deal."

Voor succesvolle accountmanagers is ontevredenheid de hoeksteen van de toegangstactiek. Het vermogen om ontevredenheid te ontdekken en verder te ontwikkelen is dé belangrijkste verkoopvaardigheid. Voor ontevreden personen of afdelingen zijn er twee tactische doelen: de ontevredenheid ontdekken en ontwikkelen tot het punt waarop de klant actie wil ondernemen, en die ontevredenheid gebruiken om toegang te krijgen tot de beslisser — direct of via doorverkoop door je sponsor. Het is nóg belangrijker dat je belangrijkste ideeën de beslisser bereiken dan dat jij ze in eigen persoon overbrengt.

Wanneer een inkoper een lagere prijs heeft van de concurrent, voelt hij geen reden om van leverancier te wisselen. Maar als jij kunt verwijzen naar mensen die ontevreden zijn over hun huidige leverancier, heb je een reële kans om te winnen — bijvoorbeeld omdat de constante specificatie of levering bij die concurrent te wensen overlaat.

Niveau van macht (power)

Hier richt je je op mensen die beslissingen kunnen nemen, acties kunnen goedkeuren, blokkeren of beïnvloeden. Op het niveau van ontevredenheid vond je de mensen of afdelingen met de grootste invloed op verandering; heb je hun ontevredenheid goed weten te ontwikkelen, dan vind je in deze groep je grootste bondgenoten voor de aankoop.

Wanneer je bij de beslisser aan tafel zit, is de grootste fout dat je je verkooptijd niet productief invult. Dat kan vier oorzaken hebben.

Geen huiswerk doen. Veel tijd gaat dan verloren aan het verzamelen van feiten die je ook uit rapporten of via lagere niveaus in de organisatie had kunnen halen.

Niet de leiding nemen in het gesprek. Veel accountmanagers verwachten dat de beslisser het gesprek leidt. Open in elk geval met het voorstellen van een agenda — zo plan en structureer je de meeting zelf.

Te vroeg bij de beslisser zitten. Onder veel accountmanagers heerst het bijgeloof dat hoe eerder je bij de beslisser zit, hoe beter. De accountmanagers met de meeste invloed op beslissers zijn juist degenen die een case hebben gebouwd, gestoeld op gesprekken met ontevreden mensen of afdelingen.

Onrealistische verwachtingen. Vroeger namen beslissers hun beslissingen alleen. Tegenwoordig raadplegen ze anderen in de organisatie. Het traditionele verschil tussen beïnvloeders en beslissers vervaagt.

Stroomschema van de ideale toegangstactiek

Het ideale toegangstraject volgt een vaste opbouw. **Stap 1.** Bepaal eerst wie het meest ontvankelijk is voor jouw producten of diensten. Producten met nieuwe technologie wekken bijvoorbeeld de interesse van engineers of productiemensen — zij staan vaak open voor jouw ideeën. Een gebruikersinkoper kan ook deze coachrol vervullen.

Stap 2. Benader die persoon of afdeling die volgens jou het meest ontvankelijk is. Wees voorzichtig: veel ontvankelijke mensen voelen zich opgelaten om met accountmanagers te praten, omdat ze geen beslissingsbevoegdheid hebben. Stel ze gerust met een introductie als: *"Goedendag, ik weet dat u in uw functie als XYZ niet betrokken bent bij de aankoop van XYZ-apparatuur. Wij introduceren echter een nieuw product, en ik inventariseer reacties van experts op het gebied van XYZ. Ik vroeg me af of ik de werking van dit product aan u mag voorleggen, zodat ik u een paar vragen kan stellen over hoe u een aantal eigenschappen ervan zou beoordelen."*

Stap 3. Doe tijdens de meeting precies wat je hebt beloofd. Leg zaken uit waarvan je denkt dat ze je gesprekspartner interesseren. Stel veel vragen over wat de ander denkt. Stel in het bijzonder vragen over het bedrijf: hoe zijn de inkooprollen verdeeld? Welke apparatuur of welke diensten gebruiken zij van de concurrent? Waar ligt het brandpunt van ontevredenheid? Wie heeft een probleem dat jouw product of dienst zou kunnen oplossen? Wil deze persoon je helpen een meeting met de ontevreden afdeling of persoon te organiseren?

Stap 4. Heb je het brandpunt van ontevredenheid gevonden — of, beter nog, een meeting belegd — bereid dan een lijst met vragen voor om potentiële ontevredenheid te ontdekken en te ontwikkelen.

Stap 5. Vaak zijn meerdere meetings nodig op dit niveau om het probleem goed te begrijpen en om voldoende ontevredenheid te ontwikkelen om een meeting met de beslisser te rechtvaardigen.

Stap 6. Tijdens deze meetings heb je twee doelstellingen: ontevredenheid ontwikkelen, het belang van het probleem versterken en de waarde van jouw product als probleemoplosser duidelijk maken — en ervoor zorgen dat de sponsor jou introduceert bij de beslisser, of

dat hij jouw kernideeën helder kan overbrengen op het niveau van power.

7. De vier inkooprollen en persoonlijk-zakelijke resultaten

Per bedrijf of stakeholder zijn er vier inkooprollen te onderscheiden, die bij verschillende personen kunnen liggen of verdeeld kunnen zijn over meerdere mensen. Soms vervult één persoon meerdere rollen tegelijk. Het missen van een inkooprol verkleint de slaagkans aanzienlijk.

De economische inkoper

De economische inkoper geeft uiteindelijk toestemming voor de deal en is de uiteindelijke budgethouder. Hij kan een veto uitspreken over ieders “go”. Per deal is er altijd één economische inkoper. Binnen een inkoopcommissie geldt: hij is *first among equals*. Mensen die deze rol vervullen zitten meestal hoog in de hiërarchie. Een handige vraag is: *op welk niveau in mijn eigen organisatie zou zo’n beslissing moeten vallen?* Een andere route loopt via de coach-inkoper.

De gebruikersinkoper

De gebruikersinkoper beoordeelt het gebruik van het product of de dienst in de dagelijkse praktijk. Zijn persoonlijke succes hangt af van het succesvol kunnen inzetten van het gekozen product of de gekozen dienst. Krijg je deze persoon aan jouw kant door zijn vraag te beantwoorden: *hoe gaat dit product of deze dienst in mijn voordeel werken?* Deze groep moet je mee hebben — anders riskeer je gebrek aan medewerking of regelrechte sabotage. Gebruikersinkopers zijn gericht op de invloed op hun dagelijkse werk: betrouwbaarheid van het product, kwaliteit van service en responstijd, bedieningsgemak, onderhoud, veiligheid, en mogelijke effecten op de motivatie van mensen. Hun oordeel is niet objectief, omdat ze inschatten hoe de aanbieder hun werk zal beïnvloeden.

De technische inkoper

De technische inkoper screent mogelijke leveranciers en beveelt aan in welke mate de leverancier voldoet aan de objectieve specificaties van het product of de dienst. Hij beperkt het aantal aanbieders en stelt de shortlist samen. Hij kan zelf geen “go” geven, maar kan wel zorgen dat het einde verhaal is voor een leverancier. Zijn selectie is gebaseerd

op meetbare en kwantificeerbare aspecten — die specificaties hoeven niet per se technologisch van aard te zijn. De juridische afdeling die afkeurt op contractvoorwaarden, de financieel directeur die afkeurt op betalingstermijn, de inkoopafdeling die afwijst op prijs, leveringsvoorwaarden of referenties, de HR-afdeling die de deal blokkeert vanwege mogelijke schadelijke invloed op het moreel — dit zijn allemaal vormen van een technische inkooprol.

Hun primaire focus is het product zelf. Daarom is het cruciaal om je product of dienst goed te kennen en te begrijpen aan welke tests het wordt onderworpen. Een technische inkoper onderschatten — of niet zien dat hij er is — kan fataal zijn.

De coach-inkoper

De coach-inkoper leidt jou naar de andere inkooprollen en voorziet je van bruikbare informatie. Voor een succesvolle deal moet je minstens één coach ontwikkelen. Een coach voldoet idealiter aan drie criteria: hij vertrouwt jou, hij geniet het vertrouwen van de andere inkooprollen, en hij wil jouw oplossing.

Het doel van de coach is je te helpen de deal tot een goed einde te brengen. Daarnaast kan de coach fungeren als referentie en herhalingsaankopen makkelijker maken. Een coach zoeken werkt anders dan het zoeken van de andere drie rollen. Die rollen bestaan al en wachten alleen op identificatie. Een coach moet niet alleen worden gevonden, maar ook worden ontwikkeld. Vaak vind je de beste coaches onder tevreden klanten. Iemand kan meerdere rollen tegelijk vervullen: een technische of gebruikersinkoper kan prima coach zijn. Het beste scenario is wanneer de economische inkoper deze rol op zich neemt.

Je kunt ook een goede coach binnen je eigen organisatie vinden. Heeft een collega-manager bijvoorbeeld een goede relatie met de DMU van het inkopende bedrijf, doordat hij eerder succesvolle deals deed, dan is dat een prima coach.

Ook als iemand aan alle criteria voldoet, blijft het verstandig om expliciet te vragen of hij als coach wil fungeren. Een coach zal dat zelden weigeren — coachschap heeft in onze cultuur een positief imago. Iemand kan zo zijn professionaliteit tonen aan een collega-professional. Zelfs een potentiële coach die op dat moment niet over de juiste informatie beschikt, kan je vaak introduceren bij iemand die dat wel heeft. Vragen om te coachen is overigens iets anders dan vragen of iemand de verkoop voor jou wil doen. Wek niet die indruk.

Vragen als *"kan je mij aanbevelen bij...?"* vallen vaak verkeerd, omdat ze suggereren: *ik kan deze deal zelf niet sluiten, doe jij het werk maar voor mij.* Beter is het om informatie in te winnen die je zelf in een betere positie brengt bij de andere leden van de DMU.

Persoonlijk-zakelijke resultaten

Direct gekoppeld aan de inkooprollen zitten de zogenoemde *persoonlijk-zakelijke resultaten* die elk lid van de DMU — vaak onbewust — wil bereiken. Een ander woord daarvoor is *eigenbelang*. De verkoper moet uiteindelijk invulling kunnen geven aan dat eigenbelang van de leden van de DMU.

Een *zakelijk resultaat* is een meetbare invloed van een product of dienst op een of meer klantprocessen. Er zijn twee smaken: je kunt een proces verbeteren dat al redelijk werkt, of je kunt een proces herstellen dat is misgegaan of dreigt mis te gaan. Een *persoonlijk resultaat* is de invulling van een subjectieve, persoonlijke belofte aan zichzelf, die altijd het eigenbelang van de betrokkene dient. Persoonlijke resultaten verschillen per individu. Een *persoonlijk-zakelijk resultaat* is een objectief zakelijk resultaat dat het mogelijk maakt voor een of meer leden van de relevante DMU om ook een persoonlijk resultaat te realiseren. Het is van belang beide kanten te begrijpen. Een zakelijk resultaat komt altijd vóór een persoonlijk resultaat — het is een voorwaarde ervoor. *Coaches hebben nooit zakelijke resultaten, alleen persoonlijke.*

Voor de **economische inkoper** zijn typische zakelijke resultaten: passend bij budget, return on investment, verhoogde productiviteit, vergrote flexibiliteit, vergrote winstgevendheid. Voor de **gebruikersinkoper**: betrouwbaarheid, toegenomen efficiency, toegenomen vaardigheden, werk dat beter, makkelijker en sneller kan worden uitgevoerd, makkelijk te leren en te gebruiken, zeer goede service. Voor de **technische inkoper**: beste technische specificaties, beste technische oplossing, laagste tarief of beste RFP, passende voorwaarden, juiste levertijd, passende inkoopcondities. Voor de **coach-inkoper**: erkenning, zichtbaar worden in de organisatie, worden gezien als probleemoplosser, meedelen in het succes van de leverancier.

Voorbeelden van persoonlijke resultaten die in de DMU spelen: aan de macht blijven, zeggenschap krijgen over anderen, meer vrije tijd krijgen, op een bepaalde locatie kunnen blijven werken, vaardigheden vergroten, productiviteit vergroten, gezien worden als iemand die

zaken kan veranderen, gezien worden als probleemoplosser, toename van persoonlijke motivatie, toename van aanzien, verhoogde sociale status, meer macht krijgen, vergroot zelfvertrouwen, zich flexibeler kunnen voelen, zich veiliger kunnen voelen, een kwalitatieve bijdrage kunnen leveren, gezien worden als leider, een schuld kunnen inlossen, toename van verantwoordelijkheden, meer vrijheid krijgen.

De verkoper die deze persoonlijk-zakelijke resultaten in beeld heeft, weet exact welke knoppen hij in welke gesprekken kan indrukken. Wie deze laag mist, vertelt iedereen hetzelfde verhaal en mist precies daardoor zijn doelpubliek.

Deel III — DURVEN

8. Vragen als instrument

In een Consultative Selling-traject is de belangrijkste vaardigheid niet het vermogen om over je product te vertellen, maar het vermogen om de juiste vraag te stellen. Wie veel vertelt en weinig vraagt, is een productverkoper. Wie veel vraagt en goed luistert, is een adviseur — en daar wil de klant in een complex traject mee samenwerken. Vragen is daarom geen tactische trucendoos maar het hart van het vak. In dit hoofdstuk beschrijven we vijf vraagtypen die elk hun eigen psychologische werking hebben.

Feitenvragen

Met feitenvragen verzamel je feiten en achtergrondinformatie over de huidige situatie van de klant: over de persoon, de organisatie en bijvoorbeeld de huidige apparatuur of dienst. Dit zijn noodzakelijke vragen — zonder feiten kun je niet verkopen. Je stelt ze bijna altijd vroeg in het verkoopgesprek.

Een waarschuwing vooraf: stel niet té veel feitenvragen, want dat kan de klant gaan vervelen of irriteren. Hoe hoger je gesprekspartner zit, hoe minder hij van dit type vragen houdt. Succesvolle verkopers verspillen geen tijd bij de klant en sparen tijd uit door feitelijke informatie vóór het gesprek te verzamelen — uit het internet (LinkedIn, artikelen, bedrijfswebsite), uit brochures, uit jaarverslagen en andere openbare bronnen.

De verkoper profiteert het meest van feitenvragen — niet de klant. Veel verkopers stellen meer feitenvragen dan ze zelf doorhebben, vaak omdat de verkoper er meer aan heeft dan de klant. De klant voelt aanvankelijk geen betrokkenheid bij dit soort vragen, hoewel hij begrijpt dat ze nodig zijn om zijn situatie in kaart te brengen.

Goede feitenvragen leiden vanzelf naar gesprekken over belangrijke probleemgebieden. Door je vragen logisch te verbinden, ontstaat samenhang en ziet de klant beter de relevantie voor zijn business. Verbind je vraagstelling met persoonlijke observaties bij de klant — bij aankomst valt bijvoorbeeld nieuwbouw op, of een centraal opgesteld bord over duurzame verwarming en koeling. Verbind ze met eerdere uitspraken van de klant — zo ontstaat een logisch patroon. Verbind ze met ontwikkelingen en feiten in de markt van de klant — zo toon je dat je zijn sector kent.

Wat je vaak ziet bij minder ervaren verkopers, is een regen van onsamenvhangende feitenvragen, veroorzaakt door werktuiglijk afdraaien van wie-, wat-, waar-, hoe- en wanneer-vragen. Op die manier voelt het meer als eenzijdige informatie-uittrekking dan als een serieuze poging om bedrijfsprocessen beter te begrijpen. Onderzoek toont aan: hoe meer feitenvragen je stelt, hoe minder succesvol het gesprek. Mensen stellen aanmerkelijk meer feitenvragen dan ze zelf denken.

Selectief feitenvragen stellen levert je twee dingen op: neutrale informatie waarmee je de situatie beter begrijpt, en een startpunt om te bepalen welke potentiële problemen je verder gaat onderzoeken. De kunst is om feitenvragen zo te stellen dat de klant ervan overtuigd raakt dat je hem beter wilt begrijpen. Dat geloof groeit als elke vraag een helder doel heeft, en de klant dat ook voelt, en als de vragen gerelateerd zijn aan een mogelijk probleem dat de klant zou kunnen hebben en dat jij kunt oplossen.

Ontevredenheidsvragen

Alle producten en diensten staan in dienst van probleemoplossing. Zelfs producten die op het eerste gezicht weinig met problemen oplossen te maken lijken te hebben, vervullen die functie. Een vakantie naar Spanje lost stress op en de behoefte aan een gebruinde huid (in essentie een schoonheidsprobleem). Een Bentley lost een ego- en erkenningsbehoefte op. Een Knickerbocker (de bekende Oostenrijkse broek) lost de behoefte op om zich van anderen te onderscheiden.

Ervaren verkopers stellen in onderzoek meer ontevredenheidsvragen, en doen dat vroeger in het gesprek dan minder ervaren verkopers. Ontevredenheidsvragen onderzoeken moeilijkheden, ontevreden gevoelens en problemen bij de klant — op gebieden waar de leverancier waarde kan toevoegen. Door deze vragen ontstaat bij de klant een gevoel van ontevredenheid dat hij nog niet helemaal kan duiden. De kracht zit erin dat ze problemen oplossen. Een goede definitie van een product of dienst is dan ook: een oplossing voor een probleem van de klant.

In de nieuwe situatie kan de klant niet langer zeggen dat hij volledig tevreden is. Is een klant honderd procent tevreden, dan is de kans dat je iets verkoopt zeer klein. Het doel van deze fase is dan ook om die honderd procent in elk geval te laten dalen tot negenennegentig procent. Het zaadje is geplant en de ontevredenheid kan ontkiemen.

De eerste reactie merk je doordat de klant lichte ongemakkelijkheid laat zien. Langzaam komen kleine onvolkomenheden over de huidige situatie naar boven, die nog geen duidelijk probleem vormen. We noemen de behoefte op dat moment *latent*. Het doel van ontevredenheidsvragen is een latente behoefte ontwikkelen. Ontevredenheidsvragen zijn slechts een start. In grote trajecten moet je het probleem nog verder uitdiepen voordat je oplossingen aandraagt. Ze leveren het ruwe materiaal waaruit later de deal voortkomt.

Voorbeelden van ontevredenheidsvragen: *Wat kan er beter ten aanzien van XYZ? Als u nu nieuwe apparatuur zou aanschaffen, waar zou uw bijzondere aandacht naar uitgaan? Wat verwacht u van een ideale leverancier op het gebied van...? Welk rapportcijfer zou u uw huidige situatie op het gebied van XYZ geven? Wat maakt dat het geen [hoger cijfer] is? Welke problemen ervaart u op dit gebied? Wat weerhoudt u ervan dat doel te bereiken? Hoe tevreden bent u met uw huidige XYZ? Wie krijgt over het algemeen met dit probleem te maken? Wat heeft u er tot nu toe van weerhouden om dit probleem op te lossen? Zijn er volgens u specifieke delen van het proces die verbeterd kunnen worden?*

Verdiepende ontevredenheidsvragen

Achter een probleem schuilen vaak gerelateerde problemen die meer inzicht geven in de reden van de ontevredenheid. Zo worden de latente problemen waarop je je moet richten veel duidelijker. Vraag jezelf af: *wat is het probleem áchter het probleem?* Een methode hiervoor zijn verdiepende ontevredenheidsvragen.

“Ik wil zeker weten dat ik voldoende inzicht heb in dit probleem. Kunt u er nog wat meer over vertellen?”

“Uit uw woorden spreekt behoorlijk wat bezorgdheid over dit probleem. Is dit ook het probleem dat u op dit moment het meest bezighoudt?”

“Hoe vaak komt dit probleem voor — speelt het continu, of slechts sporadisch?”

Een algemene methode om subproblemen te achterhalen, is door te vragen: *Wat maakt dit zo'n probleem voor u? Wat maakt het probleem tot zo'n probleem voor u?*

Een uitgewerkt voorbeeld

Stel: je hebt binnenkort een gesprek met een middelgroot verzekeringsbedrijf. Jij bent leverancier van copiers en printers, met een uitstekende serviceorganisatie. Een mogelijk probleem van de klant is dat er steeds veel te laat service wordt gepleegd op defecte apparatuur. Dat is het hoofdprobleem.

Gerelateerde subproblemen kunnen zijn: de verkoopbinnendienst kan offertes niet op tijd versturen — met als gevolg gemiste orders (verzekeraars zijn vaak verplicht een hardcopy te sturen); polisvoorwaarden komen niet op tijd bij de klant aan, wat kan leiden tot ontevredenheid bij schade omdat de dekking onduidelijk is; actiegerichte reclame-uitingen kunnen niet worden geprint, met gemiste omzet als gevolg; facturen kunnen niet tijdig worden verzonden — het bedrijf loopt op korte termijn inkomsten mis en kan minder goed aan zijn betalingsverplichtingen voldoen.

Zodra de klant zelf de subproblemen benoemt, heb je een basis om het probleem verder te ontwikkelen. In duurdere trajecten gaat het er niet om hoeveel latente behoeften je vindt, maar wat je ermee doet. Het nieuwe doel: deze latente behoeften transformeren in *manifeste* behoeften. Daarvoor zet je consequentievragen in.

Consequentievragen

Consequentievragen gaan dieper in op de gevolgen van ontevredenheid bij een klant. De structuur ziet er vaak zo uit: *Welke invloed heeft [probleem XYZ] op...? Wat betekent [probleem XYZ] voor...? Als u het komende halfjaar niets aan [probleem XYZ] zou doen en ik sta over zes maanden weer bij u op de stoep — wat zou ik dan aantreffen?*

Met consequentievragen vraag je door op de gevolgen van een probleem voor het bedrijf, voor een afdeling of voor de persoonlijke situatie. Ze helpen klanten inzicht te krijgen in de ernst van het probleem. Want is de waarde van een oplossing niet groot genoeg ten opzichte van de bijbehorende kosten, dan komt de deal er niet.

Consequentievragen vergroten het probleem of de ontevredenheid, zodat de klant ook meer in de oplossing wil investeren. Een klein probleem in de ogen van de klant wordt zo groot dat het actie rechtvaardigt. Wil de klant tot actie overgaan, dan is dat een

koopsignaal. Uiteindelijk leiden consequentievragen tot een duidelijk probleem of een duidelijke ontevredenheid. Ze zijn naar buiten gericht: op zoek naar andere potentiële problemen.

De subprobleemgebieden die je eerder hebt ontwikkeld, vormen een mooie basis voor consequentievragen. Je gebruikt het subprobleem als startpunt voor de consequenties. *Hoofdprobleem: veel ongewenste lange uitval van copiers en laserprinters door extreem lange responstijd van de serviceorganisatie. Subprobleem: verkoopbinnendienst kan offertes niet versturen, waardoor omzet niet of pas veel later gerealiseerd wordt.*

Mogelijke consequentievragen: *"U gaf net aan dat de binnendienst offertes veel te laat verstuurt — levert u dat uiteindelijk niet veel misgelopen omzet op, doordat u minder adequaat reageert dan de concurrent?" "Wat betekent dat voor u in termen van misgelopen orders?"*

De grens van consequentievragen

Consequentievragen leiden tot virtuele pijn bij de klant, doordat ze het belang van het probleem vergroten. Een goede consultant — die in feite hetzelfde type vragen toepast als een goede accountmanager — let erop dat die pijn niet té heftig wordt. Te veel consequentievragen — te dicht bij de pijngrens — kan averechts werken. Bedenk dat de klant maar een zekere mate van ongemak verdraagt; ga er niet overheen.

Minder ervaren verkopers overschrijden die grens eerder dan ervaren verkopers. Ervaren verkopers zetten consequentievragen vooral in om zelf inzicht te krijgen, niet om te overtuigen. Ze vinden het ook waardevol om te ontdekken dat consequenties juist op gebieden liggen waar ze in eerste instantie niet aan dachten — zo kunnen ze door uitsluiting focussen op wat voor de klant het belangrijkste is.

Positief-effect-vragen

Met positief-effect-vragen vraag je naar het positieve effect dat een nieuwe situatie voor het bedrijf kan hebben. Je vraagt naar de waarde of de bruikbaarheid van een oplossing. Voorbeelden: *Hoeveel zou u besparen als we dit proces twintig procent effectiever zouden kunnen maken? In hoeverre zou een effectiviteitsverbetering van twintig procent interessant voor u zijn?*

Een nieuw positief effect introduceer je als opmaat naar de oplossing die jij later in de vorm van product of dienst aanbiedt. De klant wordt zich bewust van de waarde, doordat hij zelf de voordelen

benoemt. Verkopen is niet de klant overtuigen, maar de juiste omstandigheden scheppen waarin hij zichzelf overtuigt. De klant noemt jou de voordelen — en daarmee overtuigt hij zichzelf.

Doordat de klant praat over de voordelen die jij kunt bieden, is de impact veel groter dan wanneer jij ze noemt. De aandacht verschuift naar de oplossing in plaats van naar de problemen, en er ontstaat een positieve sfeer. Als je structureel positief-effect-vragen stelt, wordt de klant in de loop van de tijd aangemoedigd om uit zichzelf voordelen te benoemen ten aanzien van jouw product, dienst of organisatie.

Voorbeelden van positief-effect-vragen: *Als we [positief effect] zouden bereiken, welk voordeel heeft dat dan voor u? Stel dat [positief effect] — wat zou dat dan betekenen voor u, uw bedrijf of uw afdeling? Stel dat [positief effect] — hoe zou dat u helpen? Heeft [positief effect] nog meer voordelen voor u? Wat maakt [positief effect] zo nuttig? Kunt u uitleggen hoe [positief effect] u zou kunnen helpen? Welke voordelen heeft [positief effect]? Wat maakt [positief effect] nu zo belangrijk? Kan [positief effect] ook op een andere manier helpen? Zou het u helpen om...? Wat maakt dat belangrijk voor u? Welke voordelen voorziet u nog meer als u voor deze oplossing kiest? Welke afdelingen profiteren ook van [positief effect]?*

Door positief-effect-vragen laat je de klant de voordelen van een oplossing beschrijven. Door die voordelen zelf te benoemen, maakt hij zijn behoefte manifest.

Twee belangrijke spin-offs

Het belangrijkste voordeel: de klant vertelt jou wat de voordelen van jouw oplossing zijn. Dat heeft twee belangrijke effecten.

Eerste effect. Deze vragen zijn zeer effectief voor beïnvloeders die jouw voorstel intern presenteren aan de beslissers (de economische inkopers). Doordat de klant in zijn eigen woorden over de oplossing vertelt, raakt hij enthousiast — en juist dat enthousiasme zorgt ervoor dat de boodschap overkomt bij de beslisser. De vragen liggen op het terrein dat de klant het beste begrijpt: zijn eigen organisatie en het voordeel dat jouw oplossing biedt. Bovendien is het een prima oefening: de voordelen zijn al een keer hardop ingestudeerd voordat de beïnvloeder ze intern gebruikt. In omvangrijke trajecten vinden veel verkoopgesprekken plaats waar de technische inkoper en de gebruikersinkoper jouw oplossing intern verkopen — gesprekken waar jij niet bij bent. Dat is fysiek ook onmogelijk: in een complexe verkoopsituatie zijn er soms tientallen interne gesprekken nodig om alle stakeholders op één lijn te krijgen. Hoe beter je interne sponsors zijn voorbereid, hoe beter zij hun collega's overtuigen. Daarbij komt

dat een klant soms zelf in *charge* wil blijven en niet wil dat jij met zijn meerderen praat.

Tweede effect. De klant vertelt nu zelf hoe jouw oplossing hem kan helpen. Daardoor formuleert hij waarschijnlijk geen bezwaren meer. Op deze manier wordt de klant als expert neergezet. Succesvolle verkopers stellen tot tien keer meer positief-effect-vragen dan een gemiddelde verkoper.

De vijf vraagtypen op een rij

Er zijn vijf typen vragen, ieder met een eigen doel. **Feitenvragen** leveren feitelijke informatie over de klant — zonder die informatie is er geen businesscase. **Ontevredenheidsvragen** maken de klant bewust van zijn ontevredenheid — het hoofdprobleem wordt zichtbaar. **Verdiepende ontevredenheidsvragen** maken het probleem áchter het probleem zichtbaar (gerelateerde problemen). **Consequentievragen** vergroten het gevoelde probleem van de klant. **Positief-effect-vragen** laten de klant zelf de voordelen uitspreken.

Een verkoper die deze vijf vraagtypen flexibel kan inzetten, beheerst het instrumentarium waarmee een Consultative Selling-traject geleid wordt. Een verkoper die alleen feitenvragen stelt, blijft hangen in een kennismakingsgesprek. Een verkoper die alleen ontevredenheidsvragen stelt, depri-meert zijn gesprekspartner. Het is de balans tussen de vijf — en het juiste type vraag op het juiste moment — die het verschil maakt.

9. Beslissingscriteria beïnvloeden

Wanneer de ontevredenheid van de klant zo groot is dat hij actie wil ondernemen, gaat hij naar de fase “evalueren van opties”. Bijvoorbeeld: in besprekingen met sponsors op het niveau van ontevredenheid heeft jouw sponsor het probleem voorgelegd aan de beslisser, die heeft besloten dat de huidige situatie moet worden vervangen.

In het ideale geval kiest hij dan zonder concurrentie voor jouw oplossing. In het minst gunstige geval heb je zo’n goed gesprek gevoerd dat er weliswaar concurrenten worden uitgenodigd voor een pitch, maar dat jij de beslissingscriteria al sterk hebt kunnen beïnvloeden. Met het uitnodigen van concurrenten zit je in de fase “evalueren van opties”. De vraag is voor de klant niet langer *hebben we het nodig?*, maar verandert in een reeks inkoopvraagstukken: het opstellen van inkoopspecificaties, het samenstellen van een evaluatiecommissie, het zoeken van leveranciers, het opstellen van de aanvraag, het evalueren van offertes en het aanhoren van presentaties. Centraal staat: *hoe maken we de juiste keuze?*

Hoe herken je deze fase?

Drie signalen wijzen op deze fase. Een gepubliceerde specificatie is uitgeschreven — heb je een RFP of een gedetailleerde specificatie van eisen en wensen ontvangen, dan kun je ervan uitgaan dat zowel mensen op het machtsniveau als op het ontevredenheidsniveau bij het traject betrokken zijn. De klant zit dan al middenin deze fase. Is de specificatie heel breed, dan zit je waarschijnlijk pas aan het begin. Een tweede signaal: er wordt een inkoopcommissie samengesteld — vaak omdat niemand op het machtsniveau de beslissing alleen wil of kan nemen. Typisch is dat zo’n commissie wordt opgezet als de organisatie nog geen ervaring heeft met dit soort inkoop; gevolg: dit soort tijdelijke gremia werkt traag. Signaleert een accountmanager dat er nog geen inkoopervaring is, dan stuurt hij juist aan op het vormen van een commissie — zonder zo’n commissie zou een beslissing nog veel langer uitblijven. Een derde signaal: leveranciers worden uitgenodigd voor presentaties.

Doelstellingen voor deze fase

In de fase “evalueren van opties” gelden drie doelstellingen, elke bouwt op de vorige. Eerst: ontdek de beslissingscriteria van de klant. Probeer erachter te komen op welke criteria de klant een keuze gaat maken tussen verschillende leveranciers. Twee belangrijke kenmerken van een beslissingscriterium: het moet ervoor zorgen dat jouw optie als superieur wordt gezien tussen de verschillende opties, en het moet een duidelijke relatie hebben met de behoefte van de klant. De klant kan al criteria hebben voordat de fase begon. Dat geldt vaak voor technische inkopers. Bestaande criteria kunnen je verkoop bemoeilijken, zeker bij verkoop aan een expert. Voldoe je niet aan zijn criteria, dan staat hij niet open voor een gesprek over behoeften. *Stelregel: verkoop je aan een technische inkoper, beïnvloed dan eerst zijn criteria voordat je probeert zijn behoeften te achterhalen en te ontwikkelen.*

Beslissingscriteria blijven bestaan na de deal. In de fase “herkennen van behoefte” zagen we dat een behoefte kan worden getransformeerd in een beslissingscriterium. Het verschil: een behoefte verdwijnt zodra ze is ingelost, een beslissingscriterium blijft bestaan en beïnvloedt toekomstige deals. Dit is misschien wel de belangrijkste reden waarom succesvolle verkopers veel aandacht besteden aan beslissingscriteria. Door de duurzaamheid van zulke criteria geven ze je een continue voorsprong op je concurrenten — als je de klant kunt overtuigen van het belang van een criterium waarop jouw producten of diensten optimaal aansluiten.

Daarna: beïnvloed de criteria. Introduceer criteria die belangrijk zijn voor de klant maar waar hij nog niet aan heeft gedacht. Beïnvloed het relatieve gewicht van bestaande criteria, zodat jouw product of dienst gunstig afsteekt tegen de concurrentie.

Tot slot: maximaliseer de aansluiting tussen de perceptie van jouw producten of diensten en de beslissingscriteria.

Vier tactieken om criteria te beïnvloeden

Hieronder vier tactieken, oplopend in moeilijkheidsgraad.

Eén — ontwikkel beslissingscriteria uit ontdekte behoeften. De meest basale methode is om behoeften te ontwikkelen op de gebieden waarop jouw product of dienst het sterkst is, en de klant er vervolgens mee in te laten stemmen dat deze behoeften als beslissingscriteria worden gebruikt voor de inkoopbeslissing.

Twee — versterk cruciale criteria die de klant al onderkent. Versterk juist die cruciale criteria die de klant al ziet en waaraan jouw

product of dienst kan voldoen. Bereid positief-effect-vragen voor die de klant aanmoedigen om over elk van deze criteria te praten. Door dit gesprek wordt het relatieve belang van die criteria vanzelf groter.

Drie — introduceer ontbrekende beslissingscriteria. Breng beslissingscriteria onder de aandacht van de klant waaraan hij nog niet had gedacht — uiteraard op gebieden waarop jouw bedrijf sterk is. Bereid positief-effect-vragen voor die deze criteria in de ogen van de klant relatief belangrijk maken.

Vier — ontwikkel softe criteria naar harde criteria. Een belangrijke tactiek in een concurrentiestrijd is de klant helpen om softe criteria om te zetten in harde criteria. Je moet de klant feitelijk opvoeden in hoe hij een keuze moet maken. Softe criteria zijn bijvoorbeeld kwaliteit, betrouwbaarheid, service-support en klantgerichtheid. Bij producten of diensten die nieuw zijn — of die een afdeling nooit eerder heeft ingekocht — gebruiken inkopers vaak vooral harde criteria om te kunnen vergelijken, zoals prijs en prestatiespecificaties. Vaak zijn dit niet de criteria waarmee jij als leverancier wilt werken, zeker niet als prijs of features niet je sterkste kant zijn. Je hebt nu de mogelijkheid om de klant aan de hand mee te nemen door een algemeen programma van eisen voor de aankoop van jouw type product of dienst, met uitleg.

De accountmanager kan zeggen: *“Wat ik graag wil doen, is een aantal beslissingscriteria met u delen die u altijd zou moeten doorlopen bij de aankoop van XYZ — los van de vraag of het een oplossing van ons of van onze concurrenten is.”*

Stel dat de softe factor “service-support” deel uitmaakt van het algemene eisenprogramma. Het programma laat dan zien hoe belangrijk service-support is bij de beoordeling van een nieuw product, en specificeert welke vragen de klant moet stellen aan een leverancier om vast te stellen of het serviceniveau voldoet. Zo kun je softe factoren introduceren waarin jouw bedrijf goed is en deze vertalen in hardere, meetbare voorwaarden.

De methode in drie stappen — omschrijven, verfijnen, herpositioneren

Omschrijven. Laat klanten het criterium in hun eigen woorden omschrijven. Door te praten over hoe ze oordelen, wordt het hun ook duidelijker hoe ze softe criteria moeten beoordelen.

Verfijnen. Voeg gerust informatie toe die de klant kan helpen bepalen wat hij in zijn beoordeling moet meenemen. Maar zorg dat jouw aanvullingen een verlenging zijn van zijn eigen definitie. Dat is verfijnen.

Herpositioneren. Wordt de beslissing door één persoon genomen, dan zijn omschrijven en verfijnen wellicht voldoende. Maar wanneer je gesprekspartner deel uitmaakt van een inkoopcommissie, is de kans groot dat de commissie het niet eens is over wat een soft criterium als “kwaliteit” precies betekent en hoe je het meet. Resultaat: kwaliteit is dan niet langer bruikbaar als criterium, omdat het moeilijk te delen is. De meer meetbare criteria worden dan automatisch belangrijker. Heb je het omschrijven en verfijnen goed gedaan, dan moet je als laatste stap de klant er nog van overtuigen dat kwaliteit een cruciaal criterium is. Dat overtuigen doe je vooral met positief-effect-vragen.

Drie methoden om het belang van bestaande criteria te verminderen

Soms moet je het gewicht van een criterium juist verlagen waaraan je als leverancier minder goed kunt voldoen. Drie methoden bieden uitkomst.

Prioriteren. Maak een ander criterium belangrijker dan het cruciale criterium dat jij niet optimaal kunt invullen. Je verlaagt het belang van dat laatste door indirect te wijzen op negatieve neveneffecten van de keuze voor de concurrent — beperkingen, straffen of nadelen.

Herkaderen van een soft differentiator. Bijna altijd toepasbaar in een complexe deal. Je voegt elementen toe aan een cruciaal beslissingscriterium of legt extra nadruk op bepaalde elementen ervan. Begrippen krijgen praktische inhoud door de superieure eigenschappen van jouw producten of diensten. Twee vormen: aan het algemene begrip — kwaliteit, flexibiliteit, enzovoort — voeg je extra eigenschappen van jouw producten toe die het begrip in jouw voordeel interpreteren; of één of meer eigenschappen die deel uitmaken van het algemene begrip benadruk je extra, waardoor de lading van het begrip in jouw voordeel verschuift. De totale verzameling eigenschappen blijft hetzelfde. Het herkaderen moet uit de klant zelf komen — je begeleidt het in dezelfde drie stappen: omschrijven, verfijnen en herpositioneren.

Uitwisselen. Toepasbaar wanneer de klant twee cruciale criteria heeft, maar jij maar aan één daarvan op dat moment kunt voldoen. Maak duidelijk dat het logisch is dat hij kiest voor het criterium waaraan jij volledig kunt voldoen, en dat aan de keuze voor het andere — voor jou minder gunstige — criterium nadelen, beperkingen of straffen kleven.

10. Onzekerheid wegnemen en implementatie als verkoopkans

Waarom wordt de klant onzekerder naarmate de ontknoping nadert? Die onzekerheid hangt samen met mogelijke negatieve consequenties van de keuze voor jou. De omvang, complexiteit en strategische impact van de aankoop dragen bij aan deze onzekerheid. De onzekerheid ontstaat door het gevoelde risico — *wat als het misgaat?* Vaak uit dit risico zich in zichtbare en onzichtbare bezwaren.

Waardoor ontstaat een gevoeld risico?

Hoge aankoopkosten. Een moeilijke implementatie. Interne politieke gevaren. Verwachte technische problemen. Angst voor slechte ondersteuning na de koop. Anderen tegen de haren in strijken. Wisselen van leverancier — met alle bijbehorende werk en mogelijke problemen.

Als het om een groot investeringsbedrag gaat, als de klant nog nooit zo'n aankoop heeft gedaan, of als hij een nieuw product of een nieuwe dienst van een bestaande leverancier afneemt, kan deze fase de belangrijkste van het hele traject zijn.

Een grote valkuil: vaak brengt de klant deze angsten niet zelf naar voren, maar verstopt hij ze in prijsbezwaren. Prijs is een respectabele reden om “nee” te zeggen. Klanten vinden het makkelijker om kosten als reden te noemen dan zaken als gebrek aan vertrouwen, politieke aspecten of verwachte problemen. Prijs is dan een rookgordijn.

De methodiek in drie stappen

De aanpak in deze fase is helder: herkennen of er überhaupt onzekerheidsissues spelen; als er aanwijzingen zijn — de issues ontdekken, identificeren en begrijpen; de klant helpen die onzekerheden op te lossen.

Stap 1: herkennen van risico. De kans op onzekerheidsissues neemt toe — zelfs voordat je persoonlijke gesprekken hebt gevoerd — bij de volgende kenmerken. *Grote beslissingen.* Hoe groter de deal, hoe groter de ervaren onzekerheid. Vraag jezelf af: is dit een grote beslissing voor deze individuele persoon? *Zichtbare beslissingen.* Als hoger management zeer geïnteresseerd is, kan de spanning oplopen en daarmee het gevoelde risico van een verkeerde keuze. *Sterke reputatie*

van de concurrent. Vaak zaait de concurrent met een sterke reputatie onrust over de andere leveranciers. *Bestaande klantrelatie van de concurrent.* Heeft de concurrent al een klantrelatie en is de klant tevreden over de service, dan ontstaat snel angst om te wisselen — vooral bij de gebruikersinkoper. *Andere technologie.* Werken jouw methoden, diensten of producten anders dan die van de concurrent, dan kiest de klant vaak voor het conventionele dat hij beter begrijpt. Hoe meer factoren je vindt, hoe groter de kans op problemen in deze fase.

Stap 2: voortekenen die op issues wijzen. De onderliggende factor: er zit een significant verschil tussen wat er logischerwijs zou moeten gebeuren en wat er werkelijk gebeurt. Zoek dus naar verschillen tussen wat de klant zegt en wat hij doet. Het eerste bezwaar dat een klant noemt is vaak niet het meest ernstige — of zit verpakt in een prijsbezwaar. Mogelijke voortekenen: eerder opgeloste problemen duiken weer op (een sterk signaal — de klant had bedenkingen, jij hebt die naar tevredenheid opgelost, en plotseling zijn ze er weer); onrealistische prijsbezwaren (komt er een prijsbezwaar terwijl jouw prijs vlak bij die van de concurrent ligt en de oplossingen vergelijkbaar zijn, dan is er waarschijnlijk onzekerheid in het spel); onverklaard uitstel (wordt een geplande presentatie keer op keer zonder uitleg verschoven, dan kan dat duiden op iets onderhuids); geen afspraak willen maken (wanneer een klant met wie je eerder makkelijk afspraken maakte, zich plotseling niet meer laat vastleggen — zeker als de concurrent wel toegang krijgt — wijst dat sterk op gevoelde onzekerheid); achterhouden van informatie (in een formele aanvraag of bij een commissie kan een klant zich opgelaten voelen om informatie te delen — krijgt de concurrent wel extra informatie en jij niet, dan zijn issues te verwachten).

Stap 3: oplossen van gevoelde risico's. Heb je het vermoeden dat er een gevoeld risico bestaat en de klant brengt het niet uit zichzelf ter sprake, vraag er dan naar.

De hoofdzaak: alleen de klant kan deze problemen oplossen, want het risico zit in *zijn* hoofd. Als accountmanager kun je iemands angst niet voor hem oplossen. Het enige wat je kunt doen is de juiste voorwaarden scheppen waarbinnen de klant zijn eigen angsten oplost. Je kunt hem helpen, maar zodra jij oplossingen begint aan te dragen, loop je de deal mis: de weerstand van de klant zal alleen maar toenemen. Wat je wel kunt doen, is de klant aanmoedigen zelf

oplossingen te bedenken. Vraag hem naar zijn ideeën om het probleem op te lossen.

De implementatiefase

Nadat de formele beslissing is genomen, breekt voor de klant een geheel nieuwe fase aan: de implementatiefase. Tot nu toe heeft de klant alleen beloften gehad over de werking van het product of de dienst. Nu moeten die worden waargemaakt. Psychologisch kan dit weer veel onzekerheden oproepen. Om dat goed te begrijpen kijken we naar de drie psychologische stadia die de klant doorloopt.

De spelende fase. Dit is de fase direct na de aankoop, wanneer de implementatie net is gestart. Iedereen is benieuwd naar het product of de dienst. Gebruikers zien dit nog niet als de periode waarin er serieus mee wordt gewerkt — ze proberen wat uit. Vooral zaken die relatief makkelijk zijn en direct resultaat opleveren. Op een speelse manier ontstaat een eerste beeld van de mogelijkheden. De strategie voor de accountmanager is mensen te activeren. Door hen aan te moedigen dingen uit te proberen, ervaren ze direct resultaat tegen lage inspanning. De volgende fase wordt veel lastiger. Hoe prettiger mensen zich nu voelen met jouw product of dienst, hoe minder problemen zij straks zullen ervaren. Drie strategieën voorkomen frustraties: zet vroeg acties uit (een zenuwachtige klant wordt door kleine tegenslagen bevestigd in zijn scepsis); heeft hij in de fase “onzekerheid mogelijke opties” gevoeld dat jouw product beter aansluit op zijn cruciale criteria, dan is hij na de koop minder onzeker. Nog belangrijker zijn de vaardigheden van de verkoper in de fase “onzekerheid na de gemaakte keuze”. Zijn die onzekerheden niet goed weggenomen, dan verwacht de klant half en half al dat er iets misgaat in de implementatie. Die verwachting kan zo dominant worden dat zij het succes van de implementatie overschaduwet. Credo: *neem de onzekerheden weg.*

De lerende fase. Dit is doorgaans de lastigste fase. Het kan zo lastig worden voor gebruikers dat hun zelfvertrouwen om met het product te kunnen werken tot het nulpunt daalt. De meeste complexe producten vragen een grote inspanning om hun volledige potentieel te benutten en de beste resultaten te boeken. Leren is opeens hard werken geworden, maar de inspanning staat in eerste instantie niet in verhouding tot de resultaten. Wat doet die toegenomen inspanning met de gebruiker? Onervaren gebruikers onderschatten doorgaans de noodzakelijke moeite. Ze verwachten direct resultaat en voelen zich

enigszins beduveld als dat uitblijft. Dit is de meest kwetsbare periode van de implementatiefase.

De resultatenfase. Wanneer de klant volledig begrijpt hoe hij het product of de dienst moet gebruiken, daalt de leerinspanning fors. Tegelijk nemen de resultaten toe. Het totaalplaatje wordt door de gebruiker positief beoordeeld. Veel gehoorde uitspraken in deze fase: *"Ik ga nooit meer terug naar de oude situatie."* *"Hoe heb ik dit werk vroeger ooit goed kunnen doen, voordat we dit nieuwe product hadden?"*

Deze fase biedt vaak nieuwe verkoopkansen die door veel verkopers over het hoofd worden gezien. De klant is op zijn meest enthousiast en zijn meest open. Een verkoper die in deze fase nog steeds in beeld is, vindt vaak nieuwe opportuniteiten — uitbreiding, nazorg, vervolgproducten, ambassadeursrol — die hem aan de klant binden voor een nieuwe cyclus.

11. Slot — De PDCA van de commerciële professional

Drie woorden, één vakdiscipline. *Denken*: het strategische fundament dat de salesvorm uit de waardediscipline laat volgen. *Doen*: de tactische structuur die de inkoopfasen, inkooprollen en toegangsniveaus systematisch in beeld brengt. *Durven*: de operationele moed om de juiste vraag te stellen, het werk niet over te nemen van de klant, en het inkoopproces te volgen in plaats van het verkoopproces te forceren.

In dit boek hebben we de drie woorden uitgewerkt tot een werkbare commerciële vakdiscipline. Maar een vak is pas geleerd als het in de praktijk wordt toegepast. Daarom besluiten we met de PDCA — Plan, Do, Check, Act — die de moderne verkoper en zijn manager in elke verkoopcyclus zouden moeten doorlopen.

Plan

In de planfase per gesprek bepaal je de inkoopfase waarin de klant zich bevindt en de daarbij horende tactische doelstellingen. Je maakt een onderscheid tussen het type vragen dat je gaat stellen: feitenvragen, ontevredenheidsvragen, verdiepende ontevredenheidsvragen, consequentievragen of positief-effect-vragen. Je formuleert specifieke en meetbare actiedoelen voor het gesprek. Je bedenkt welke inkooparoles aan tafel zitten en welke persoonlijk-zakelijke resultaten daaruit voortvloeien. En je bedenkt wat het volgende logische actiedoel zou zijn na dit gesprek.

Do

In het gesprek voer je het plan uit. Maar je houdt ruimte om bij te sturen — een klant die ineens een ander signaal afgeeft, vraagt om een andere reactie. De ervaren verkoper combineert structuur met flexibiliteit. Hij volgt de plannen die hij vooraf heeft gemaakt, maar hij durft af te wijken als de klant hem laat zien dat het zinvol is.

Check

Direct na het gesprek evalueer je. Welke actiedoelen heb je gehaald, welke niet? Welke informatie heb je ontdekt die je voor het gesprek nog niet had? Welke nieuwe sponsors zijn opgedoken, welke nieuwe inkooprollen zijn in beeld gekomen? Heb je de inkoopfase correct

ingeschat? Heeft het gesprek de klant verder gebracht in zijn eigen inkoopproces, of zijn jullie blijven steken op hetzelfde punt?

Act

Op basis van de evaluatie formuleer je nieuwe actiedoelen voor het volgende gesprek. Soms betekent dat een aanpassing van de oorspronkelijke route — een ander niveau in de organisatie aanboren, een andere inkooprol benaderen, een andere strategie kiezen om beslissingscriteria te beïnvloeden. Salesmanagement is niet de kunst van het vasthouden aan een plan, maar de kunst van het bijsturen op basis van wat je leert.

Tot slot

Wij hebben in dit boek geprobeerd om verkopen te beschrijven als wat het werkelijk is: een methodisch vak dat draait om het begrijpen van — en aansluiten op — het inkoopproces van de klant. Een vak waarin denken, doen en durven elkaar nodig hebben en waarin het ontbreken van een van de drie tot voorspelbare problemen leidt. Te weinig denken levert ad-hoc verkopers op die overal heen rennen en niets bereiken. Te weinig doen levert strategen op die mooie analyses maken maar geen orders binnenhalen. Te weinig durven levert verkopers op die alles weten over de juiste vraag, maar hem op het beslissende moment niet stellen.

Wie de drie woorden uit de titel weet te combineren — en wie zich daarin elke maand opnieuw oefent — bouwt een commerciële organisatie die niet leunt op toeval, maar op vakmanschap. En vakmanschap, zoals dat in dit vak betaamt, gaat niet over uitschieters. Het gaat over consequente kwaliteit, week in week uit, klant na klant, gesprek na gesprek. Daar zit het echte commerciële succes.