

Stefan Renkema

HANDBOEK

commerciële vaardigheden

De basis voor plezier en succes
in het commerciële vak

Boom

2^e DRUK



Handboek commerciële vaardigheden

Handboek commerciële vaardigheden

De basis voor plezier
en succes
in het commerciële vak

Stefan Renkema

Tweede druk

Boom

**inclusief
website!**

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode kun je een studentaccount aanmaken op www.handboekcommercielevaardigheden.nl voor toegang tot extra materiaal bij dit boek. Deze code is persoonsgebonden, gekoppeld aan de tweede druk en na activatie twee jaar geldig. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk worden geactiveerd.

Omslagontwerp en opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© Stefan Renkema & Boom uitgevers Amsterdam, 2020

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978 90 2442 937 0

ISBN 978 90 2442 938 7 (e-book)

NUR 780

www.handboekcommercielevaardigheden.nl

www.boomhogeronderwijs.nl

Inhoud

Inleiding	9
1 De basis	13
1.1 Je eigen persoonlijkheid	15
1.1.1 Authenticiteit	17
1.1.2 Sympathie	19
1.1.3 Incasseringsvermogen	20
1.1.4 Empathisch vermogen	22
1.2 Omgaan met de ander	23
1.2.1 Ontwikkelingen in de inkoop	23
1.2.2 De Decision Making Unit (DMU)	24
1.2.3 Neurosales	26
1.3 Het proces	46
1.3.1 De buying journey	46
1.3.2 Growth hacking	48
1.3.3 Het communicatieproces	56
2 Je propositie	63
2.1 Communicatie	63
2.2 Denken in waarde	66
2.2.1 Gewin	68
2.2.2 Gemak	69
2.2.3 Genot	70
2.2.4 Veiligheid	70
2.3 Storytelling	73
2.3.1 Storymaking: hoe bouw je een goed verhaal op?	76
2.4 De pitch	80
2.4.1 De storypitch	88
2.5 Non-verbale communicatie	90
2.5.1 Vocaal gedrag	91
2.5.2 Visueel gedrag	94
2.5.3 Persoonlijke afstand	99
3 Netwerken	103
3.1 Achtergronden bij netwerken	103
3.1.1 Wat is een netwerk?	103
3.1.2 Verschillende soorten netwerken	105
3.1.3 Waarom aandacht voor netwerken?	107
3.1.4 Wat is netwerken?	108

3.2	Social selling	110
3.2.1	LinkedIn	114
3.3	De netwerkbijeenkomst	119
4	Commercieel telefoneren	129
4.1	De ontwikkeling van telefonisch contact leggen	130
4.1.1	Regelgeving	131
4.2	Succesfactoren bij telefonisch contact	132
4.2.1	De vier R'en: Ruimte, Resources, Rust en Resultaatgerichtheid	132
4.2.2	De vier T's: Timing, Tactiek, Taal en Toon	139
4.3	Outbound gesprekken	152
4.3.1	Toepassingsmogelijkheden van outbound gesprekken	152
4.3.2	De structuur van een outbound telefoongesprek	155
4.3.3	Omgaan met tegenwerpingen	166
4.4	Inbound gesprekken	169
4.4.1	Redenen dat een klant belt	169
4.4.2	Structuur van een inbound telefoongesprek	171
4.4.3	Omgaan met lastige situaties	178
5	Het verkoopgesprek	187
5.1	De waarde van het verkoopgesprek	187
5.1.1	Challenger sale	189
5.2	De kunst van het luisteren	194
5.3	Het stellen van vragen	195
5.3.1	Twee categorieën vragen	196
5.3.2	Soorten vragen	198
5.4	De fasen van het verkoopgesprek	200
5.4.1	Fase 1 – je voorbereiden	200
5.4.2	Fase 2 – de eerste indruk	202
5.4.3	Fase 3 – de start van het gesprek	203
5.4.4	Fase 4 – de behoefte van de klant in kaart brengen	204
5.4.5	Fase 5 – waarde toevoegen	219
5.4.6	Fase 6 – twijfels wegnemen	225
5.4.7	Fase 7 – op tijd afsluiten	227
6	De offerte	231
6.1	Soorten offertes	231
6.2	Succesfactoren bij offertes	233
6.2.1	DMU – wie leest jouw offerte?	233
6.2.2	Tekstuele aspecten	233
6.2.3	Visuele aspecten	240
6.2.4	Revisie en verzending	242
6.3	De tien bouwstenen van een offerte	245

7	Presenteren	267
7.1	Je publiek	268
7.2	De plaats	269
7.2.1	De zaal	270
7.2.2	De beschikbare hulpmiddelen	274
7.3	Je presentatie	275
7.3.1	Doel en tijd bepalen	275
7.3.2	Materiaal verzamelen	276
7.3.3	De presentatie maken	278
7.4	Je performance	287
8	Onderhandelen	295
8.1	Soorten onderhandelingen	295
8.1.1	Distributief onderhandelen	295
8.1.2	Integratief onderhandelen	297
8.1.3	Bijzondere vormen van onderhandelen	302
8.2	Vorbereiding	305
8.2.1	Diagnose	305
8.2.2	Doelstellingen	313
8.2.3	Procedure	316
8.3	Onderhandelingsstrategieën	317
8.3.1	Forceren	318
8.3.2	Investeren	319
8.3.3	Toegeven	320
8.3.4	Vermijden	322
8.3.5	Compromis zoeken	323
8.4	Onderhandelingstactieken	325
8.4.1	Ankeren en tegen-ankeren	325
8.4.2	De kracht van stilte	329
8.4.3	Bogey, nibble en red herring	329
8.4.4	De salamatactiek	330
8.4.5	Dirty tricks	331
8.5	Omgaan met bezwaren	333
8.5.1	De 'gras voor de voeten wegmaaïen-techniek'	334
8.5.2	De isolatie- en specificatietechniek	335
8.5.3	De transformatietechniek	335
8.6	Afsluittechnieken	336
8.6.1	De 'waarom niet-techniek'	336
8.6.2	De 'kiest u maar-techniek'	337
8.6.3	De 'stel dat-techniek'	338
	Tot slot	339
	Literatuur	341
	Begrippenlijst	344

Register	348
Over de auteur	352
Beeldverantwoording	352

Inleiding

De wereld om ons heen verandert continu. En soms voelt het alsof die veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen. Met name de ontwikkelingen op technologisch gebied lijken regelmatig over elkaar heen te buitelen. Thema's als big data, internet of things en virtual reality zijn vaak onderwerp van gesprek. En aan de horizon ontstaan steeds duidelijkere contouren van een 'connected' wereld waarin alles met elkaar is verbonden. Een wereld waarin machines door slimme algoritmes en 'voice technologie' steeds beter in staat zijn om te leren en zich steeds beter en sneller aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Met als doel om ons mensen steeds beter van dienst te kunnen zijn. Sophia, de pratende robot, laat bijvoorbeeld zien dat deze technologie zich snel aan het ontwikkelen is.

Een veranderende omgeving betekent ook dat wij mensen ons aan moeten passen. Gelukkig beschikken we van nature over een enorm aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden. We zijn in staat om snel nieuwe dingen te leren en vervolgens in te passen in ons dagelijks leven. De smartphone en/of -watch is er bijvoorbeeld nog niet zo heel lang, maar is inmiddels voor veel mensen niet meer weg te denken. En Siri, Alexa en Cortana zijn inmiddels in een groot deel van de wereld onderdeel van het huishouden geworden. Het is dé verbinding met de wereld om hen heen.

Ondanks alle ontwikkelingen is er een aantal dingen die blijven zoals ze zijn. Een van die dingen is het feit dat wij mensen in de basis sociale dieren zijn. En hoewel we via socialmediaplatforms 24/7 in verbinding staan met anderen, hebben verreweg de meeste mensen nog steeds een voorkeur voor sociale contacten waarbij de ander fysiek aanwezig is. Een borrel via Skype waarbij iedereen met een drankje achter zijn scherm zit, is toch echt minder leuk dan wanneer je met elkaar in dezelfde bar staat. Om nog maar te zwijgen van het drinken van een borrel met een robot ...

De technologische ontwikkelingen hebben veel gevolgen voor het werk dat mensen doen. Er verdwijnen banen omdat het werk goedkoper door robots kan worden uitgevoerd, maar er komen ook nieuwe soorten banen bij, als gevolg van deze robotisering. Ook voor mensen die werkzaam zijn in het commerciële vakgebied verandert er veel, met name door de nog steeds toenemende mogelijkheden van de digitale snelweg. Verschillende onderzoeken laten zien dat de verschuiving naar online zich alleen nog maar verder zal doorzetten en dat dit ten koste zal gaan van veel banen binnen bijvoorbeeld sales. Betekent dit dan dat er geen toekomst meer zit in het salesvak? Integendeel!

Want hoewel klanten in een business-to-businessrelatie (B2B) zich voor een belangrijk deel online oriënteren en daar de eerste schifting maken in hun

zoektocht naar een geschikte leverancier, nemen ze veruit de meeste koopbeslissingen pas nadat er persoonlijk contact is geweest met de leverancier.

Als leverancier kom je dus – in vergelijking met bijvoorbeeld tien jaar geleden – later in het koopproces aan tafel bij de klant. Bovendien verwacht die klant ook meer en vooral andere dingen van je dan tien jaar geleden. Hij verwacht bijvoorbeeld steeds vaker dat je hem inzichten kunt verschaffen die hij zelf nog niet heeft kunnen opdoen noch online heeft kunnen vinden. Met andere woorden, aan tafel moet je als leverancier uiteindelijk het verschil maken door je persoonlijke expertise en de vaardigheden waarmee je deze expertise overbrengt op de klant. Het belang van hooggekwalificeerde sales neemt dus eerder toe dan af.

Er zijn dus genoeg mogelijkheden om succesvol te zijn in een salesfunctie. Daarvoor zul je jezelf als commercieel professional wel continu moeten blijven vernieuwen. Alleen door jezelf te blijven ontwikkelen kun je blijven meebewegen met de veranderende behoeften van klanten.

Daarom kun je in dit boek lezen over ‘moderne’ vaardigheden als social selling, storytelling, en creatieve technieken. In deze tweede druk aangevuld met uitgebreide aandacht voor de invloed van inzichten uit de psychologie op het verkoopproces, het verbeteren van acquisitievaardigheden met behulp van growth hacking en het gebruik van de challenger sale-techniek in combinatie met design thinking..

Deze vaardigheden zijn met name belangrijk om in te kunnen spelen op de toenemende behoefte aan nieuwe inzichten bij de klant. Maar ook de meer bekende commerciële vaardigheden zijn nog steeds actueel. Daarom kun je in dit boek ook uitgebreid lezen over hoe je vaardigheden als netwerken, telefoneren, adviseren, presenteren, offreren en onderhandelen kunt ontwikkelen en inzetten in de relatie met je klanten. In elk hoofdstuk wordt de theorie achter de betreffende vaardigheden besproken en kun je aan de hand van praktische handvatten en voorbeelden lezen hoe je deze vaardigheden effectief in de praktijk kunt brengen.

Bij dit boek hoort een website: www.handboekcommercielevaardigheden.nl. Daarop kun je ondersteunend materiaal vinden zoals video's en kennistoetsen. In het boek tref je dan ook regelmatig verwijzingen naar deze website aan. De verwijzingen naar de website worden in het boek aangeduid door het website-icoontje in de marge.

Het boek begint echter bij de vraag: wat is de waarde die jij de klant komt brengen? Want als je dat helder onder woorden kunt brengen, leg je een stevige basis voor blijvend commercieel succes!



Kijk op de website naar de video over Sophia, de pratende robot, als voorbeeld van de zich snel ontwikkelende technologie.

Voor docenten

Op de website bij dit boek vindt u naast de video's en toetsen, ook een aantal cases die u bijvoorbeeld kunt gebruiken als basis voor rollenspellen. Ook biedt de website PowerPoint-materiaal ter ondersteuning van colleges en alle schematische figuren uit het boek.



Je hebt dit boek gekocht omdat je werkzaam bent in het salesvak of studeert aan een opleiding waarmee je eventueel het salesvak in kunt gaan. Maar hoeveel bestaansrecht hebben mensen in salesfuncties nog? Die vraag lijkt actueler dan ooit. Want wat kan er tegenwoordig eigenlijk niet online worden gekocht? In de business-to-consumer, of kortweg B2C-omgeving, is deze vraag goed te begrijpen. Daar hebben veel traditionele retailers het moeilijk, omdat consumenten hun aankopen steeds vaker online doen. Zonder tussenkomst van een winkerverkoper. Zelfs de grote ketens en warenhuizen moeten enorm hun best doen om hun online concurrenten bij te houden. V&D ging eind 2015 failliet, gevolgd door verschillende ketens van kledingwinkels, met in 2019 het faillissement van Hudson's Bay en begin 2020 het faillissement van opnieuw een kledingketen, Didi. Veel andere 'fysieke' retailers hebben het moeilijk en worden uitgedaagd zichzelf opnieuw uit te vinden, terwijl online retailers als Amazon en Zalando juist stevig groeien.

Ook als het om grotere aankopen gaat, legt de consument steeds vaker een belangrijk deel van zijn *buying journey* af op de digitale snelweg. Zo laat onderzoek van Google zien dat *online video's* de belangrijkste informatiebron vormen voor mensen die de aankoop van een auto overwegen. Ben je als autobedrijf online niet of slecht vindbaar, dan is de kans groot dat de *customer* in zijn (of haar)¹ *journey* jouw autobedrijf niet aandoet. Hoe goed je als verkoper ook bent: als er niemand je zaak binnenkomt, verkoop je weinig.

Tegelijkertijd is het interessant dat juist die (grote) online retailers in een aantal gevallen de waarde van fysieke winkels gevonden lijken te hebben. Zo heeft Coolblue inmiddels negen fysieke winkels, verspreid over het hele land, en blijft ook Amazon daarin investeren: alleen al in de Verenigde Staten heeft deze internetgigant al ruim zeshonderd fysieke winkels, en hij overweegt dezelfde strategie in Duitsland te volgen. De belangrijkste redenen die deze online bedrijven geven om te investeren in fysieke winkels, is dat klanten aangeven variatie te willen en dat de bedrijven via die winkel de klant andere ervaringen kunnen bieden dan online. Bijvoorbeeld de geluidskwaliteit van een koptelefoon echt laten horen in plaats van die alleen te beschrijven. Maar ook een gesprek kunnen voeren met iemand die er verstand van heeft.

1 In dit boek wordt steeds de hij-vorm gebruikt. Uiteraard wordt hiermee ook 'zij' bedoeld.

De business-to-business of B2B-omgeving was traditioneel het domein van sales, waarbij het persoonlijke contact met de (potentiële) klant centraal stond. Deze B2B-omgeving verandert echter eveneens in een snel tempo en ook hier neemt de online aanwezigheid een steeds belangrijkere plaats in. Inkopers leggen inmiddels een belangrijk deel van hun buying journey af op de digitale snelweg. En dat betekent dat ook in de B2B-omgeving geldt dat je als verkoper nog zo goed kunt zijn, maar als potentiële klanten jouw bedrijf online niet tegenkomen, is de kans klein dat je jouw kunsten überhaupt kunt laten zien. En volgens verschillende onderzoeken (Hughes, 2016) zet deze trend voorlopig nog wel even door en vindt in 2020 85% van de B2B-transacties online plaats. Volgens diezelfde onderzoeken hebben hierdoor alleen al in de Verenigde Staten 1 miljoen salesmensen hun baan de afgelopen jaren verloren.

Het managen van hun online aanwezigheid is dus voor veel bedrijven van groot belang, ook in een B2B-omgeving. Maar het toenemende belang van online betekent niet dat sales minder belangrijk wordt. Sterker nog, veel bedrijven zullen beamen dat de rol van sales juist steeds belangrijker wordt. Met name in het managen van relaties met *bestaande klanten*. Deze klanten hebben in het verleden gekozen voor jouw bedrijf, en verschillende onderzoeken laten zien dat een gebrek aan service (lees: aandacht) de belangrijkste reden is om op zoek te gaan naar een andere leverancier. En die aandacht ervaren klanten nog steeds het liefst zo persoonlijk mogelijk en niet via een online nieuwsbrief of e-mailing. Maar ook in het leggen van relaties met *potentiële klanten* is de rol van sales onverminderd belangrijk. Want hoewel online, zoals gezegd, hierin een belangrijke rol speelt, zijn er ook andere factoren die een rol spelen in de buying journey. Zo start een dergelijke journey vaak bij het rondvragen in het eigen netwerk. En daarmee is *netwerken* bijvoorbeeld een belangrijke vaardigheid die je als verkoper moet beheersen.

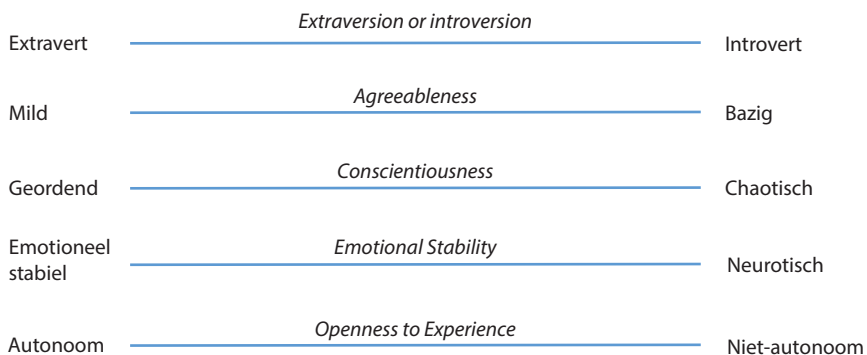
Daarnaast verschilt het aanbod van bedrijven die op de eerdergenoemde shortlist terechtkomen meestal niet veel. En daardoor hangt de uiteindelijke keuze die een koper maakt voor een belangrijk deel af van de prestatie die de verkoper aan tafel bij die koper levert. Om aan tafel succesvol te kunnen zijn moet je als verkoper verschillende vaardigheden beheersen, zoals luisteren, analyseren, presenteren en onderhandelen. Maar ook en misschien nog wel belangrijker zijn zaken als creativiteit, empathisch vermogen en authenticiteit.

Dit boek is bedoeld om je als verkoper te helpen in het ontwikkelen van jezelf als professional in een omgeving die continu verandert, maar daardoor juist ook spannend blijft. Binnen al die veranderingen blijft de manier waarop jij vormgeeft aan de manier waarop je omgaat met jezelf en met anderen de belangrijkste reden voor professioneel succes, maar vooral ook voor plezier in je werk als verkoper.

1.1 Je eigen persoonlijkheid

In sales breng je altijd jezelf mee. Je verkoopt meer dan alleen producten en diensten. Sterker nog, voordat een klant überhaupt openstaat voor informatie hierover, heb je hem al twee andere dingen moeten ‘verkopen’, namelijk als eerste jezelf en vervolgens je organisatie. Deze drie-eenheid staat ook wel bekend als het JOP-principe: Jezelf, Organisatie, Product. Het eerste wat een klant koopt ben jij als verkoper. Hoe jij overkomt is dus een cruciaal onderdeel van je succes als verkoper. Het oogcontact dat je maakt, de woorden die je kiest, de houding die je aanneemt en de manier waarop je de ander het gevoel geeft dat je oprecht in hem of haar bent geïnteresseerd zijn bepalend voor je succes als verkoper.

In de literatuur wordt veel aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling en wordt steeds vaker de nadruk gelegd op het ‘jezelf blijven’. Dat klinkt op het eerste gezicht logisch en ook best aantrekkelijk. Maar toch is het voor veel mensen moeilijk te omschrijven wat ‘jezelf’ dan eigenlijk inhoudt. En in hoeverre dit iets is wat ‘vaststaat’ of dat ‘jezelf’ ook iets is wat zich kan ontwikkelen. In de psychologie kom je in dit verband de term *persoonlijkheid* tegen. Je persoonlijkheid bestaat uit een aantal eigenschappen die samen bepalen hoe je op situaties reageert en – in het verlengde daarvan – hoe je jezelf van anderen onderscheidt. Het woord *persoonlijkheid* is afkomstig uit het Latijn. In die taal werd het woord *persona* ook wel gebruikt voor *masker*. Datgene dus wat anderen aan de buitenkant zien. Hierbij worden verschillende dimensies onderscheiden, die ook wel worden aangeduid als de *Big Five*. De Big Five-theorie is gebaseerd op een onderzoek naar alle woorden in woordenboeken waarmee zogeheten *persoonlijkheidskenmerken* van mensen kunnen worden aangeduid. Na een onderzoeksproces dat uit meerdere stappen bestond, kwamen Amerikaanse onderzoekers uit op de vijf centrale persoonlijkheidsdimensies die nu onder de naam ‘Big Five’ bekend zijn geworden en in figuur 1.1 worden weergegeven.



Figuur 1.1 De Big Five-persoonlijkheidskenmerken

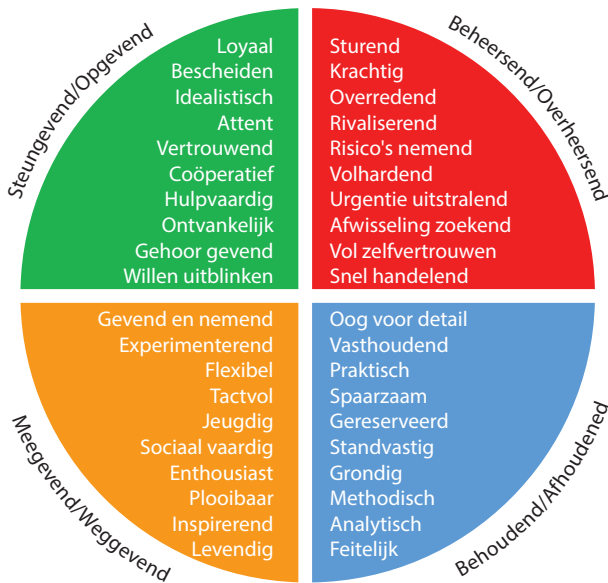
Deze dimensies kun je dus zien als hoofdcategorieën van de woorden waarmee mensen andere mensen beschrijven. Maar ook waarmee je jezelf zou kunnen beschrijven.



Op de website kun je een video bekijken waarin de Big Five-dimensies aan de hand van voorbeelden worden geïllustreerd.

Naast deze dimensies zijn er nog tal van andere methoden waarmee je jouw persoonlijke stijlen, sterke punten en valkuilen in beeld kunt brengen. Voorbeelden hiervan zijn methoden als Insights Discovery, DISC en Life Orientations. Bij veel van die methoden wordt gebruikgemaakt van de kleuren blauw, rood, groen en geel om iemand te typeren (zie figuur 1.2). Hoewel de precieze invulling van de kleuren per methode verschilt, komen de volgende kenmerken in de meeste methoden bij dezelfde kleur voor:

- ‘Blauwe mensen’ zijn mensen die analytisch sterk zijn en oog hebben voor details.
- ‘Gele mensen’ zijn mensen die de relatie met anderen belangrijk vinden en gevoelig zijn voor harmonie.
- ‘Rode mensen’ zijn vaak krachtige personen die actie- en prestatiegericht zijn.
- ‘Groene mensen’ zijn vaak inspirerend voor anderen en vinden het belangrijk om nieuwe dingen te proberen.



Figuur 1.2 Kleuren om mensen te typeren, met voorbeelden van hun kenmerken

Via een test die bestaat uit een vragenlijst wordt bij dergelijke methoden een inschatting gemaakt van je persoonlijke kenmerken. In de praktijk blijken mensen nooit helemaal te vangen in één specifieke kleur en hebben ze kenmerken van meerdere kleuren. Wel is meestal een van de kleuren dominant. Bovendien maken veel van deze methoden onderscheid in zogenaamde ‘goede dagen’ en ‘slechte dagen’. Op goede dagen komen de positieve kanten van een bepaalde eigenschap sterk naar voren. Op een slechte dag schiet je bijvoorbeeld te ver door in een bepaalde eigenschap. Zo wordt assertiviteit gezien als een positieve eigenschap, maar te veel assertiviteit wordt door anderen als ‘drammerig’ ervaren. Op een goede dag ben je dus assertief, op een slechte dag kunnen mensen je als drammerig gaan ervaren.

In dit boek gaan we niet verder in op al deze methoden. Wel is het belangrijk om je te realiseren dat je als mens bepaalde voorkeuren en sterke punten hebt, maar ook minder sterke kanten. En dat deze kenmerken ervoor kunnen zorgen dat je met sommigen heel makkelijk communiceert en met anderen juist heel stroef. Doordat je je hiervan bewust bent, kun je je communicatie proberen aan te passen aan de voorkeuren van de ander. En daarmee vergroot je de kans dat hij de communicatie met jou als prettig ervaart. Op het moment dat mensen het prettig vinden om met jou te communiceren, vergroot je de kans dat ze jou de deal gunnen. In de salesliteratuur wordt dit ook wel de *gunfactor* genoemd. De volgende paragrafen gaan over de vier elementen die een belangrijke invloed hebben op je *gunfactor*:

- authenticiteit;
- sympathie;
- incasseringsvermogen;
- empathisch vermogen.

Naast je eigen persoonlijkheid spelen deze vier elementen een belangrijke rol in het plezier en succes dat je kunt hebben in een commerciële functie. Daar waar je persoonlijkheid over het algemeen wat lastiger is om te veranderen, kun je deze vier elementen wel tot op zekere hoogte beïnvloeden.

1.1.1 Authenticiteit

Mensen voelen zich authentiek als hun gedrag overeenkomt met hun zelfbeeld. Dat zelfbeeld bestaat uit de normen en waarden die we van huis uit mee hebben gekregen, maar ook uit de cultuur, groep, sekse, religie en het geslacht waarmee we ons identificeren. Authenticiteit betekent dus dat je je kunt gedragen op zo'n manier dat je alles wat jij belangrijk vindt ook echt kunt laten zien.

De vraag die je jezelf dus moet stellen is in hoeverre je in je werk een bepaalde rol (*persona*) speelt of moet spelen. En belangrijker nog, hoe goed die rol bij jouw zelfbeeld past. Dat je in je salesfunctie kunt laten zien wat jij belangrijk vindt.

In sales is bijvoorbeeld een bepaalde mate van extraversie belangrijk, bijvoorbeeld in het netwerken. Als je dan van nature juist een introvert persoon bent, betekent dit dat je voor je werk een rol zult moeten aannemen die – op die dimensie – ver verwijderd is van je eigen persoonlijkheid. Via trainingen kun je daarin een heel eind komen en kun je jezelf ontwikkelen in een bepaalde rol. Toch is het belangrijk dat je daarbij je ‘natuurlijke’ zelf niet uit het oog verliest. In de eerste plaats voor jezelf. Want als je een rol moet spelen die je helemaal niet ligt, kost dat veel energie. En dat kan op de langere termijn leiden tot minder plezier in je werk.

Maar een rol spelen die ver van je ‘natuurlijke’ zelf ligt, brengt ook andere risico’s met zich mee. Mensen ‘voelen’ namelijk intuïtief vaak aan of iemand ‘echt’ is. We kennen allemaal verkopers die aangeleerde trucjes toepassen. Die voelen niet echt en dat werkt ook meestal in het nadeel van de betreffende verkoper.

In dit verband kom je binnen de salesliteratuur steeds vaker het begrip *authenticiteit* tegen. Je bent authentiek als datgene wat je denkt, voelt, zegt en doet met elkaar in harmonie is. Authentieke verkopers zijn de verkopers van wie een klant blij kan worden. Zij vertellen niet alleen enthousiast over hun bedrijf en product of dienst, ze denken en voelen dit ook echt zo. Ook hun non-verbale gedrag is hiermee in overeenstemming.

Dat ‘echte’ enthousiasme voelen klanten meteen en het werkt altijd in je voordeel. Als verkoper is het daarom belangrijk dat je jezelf steeds afvraagt in hoeverre jij werkt voor een bedrijf waar je echt enthousiast van wordt. En in hoeverre dit ook geldt voor de producten en/of diensten die je verkoopt. Mocht je ergens minder tevreden over zijn (denken, voelen), wees je er dan van bewust dat je dit kunt uitstralen. En overweeg in hoeverre je deze ontevredenheid kunt delen in gesprekken met klanten. Het delen van je twijfels komt je authenticiteit ongetwijfeld ten goede. Maar als dat tot gevolg heeft dat de klant ergens anders gaat kopen, heb je als verkoper een probleem.

Authenticiteit heeft een directe relatie met *vertrouwen*. Als een klant geen vertrouwen in je heeft, gaat hij niet van je kopen. Volgens de Amerikaanse professor Amy Cuddy (2015) schatten mensen bij een eerste ontmoeting met een ander de volgende twee factoren snel in:

1. Kan ik deze persoon respecteren?
2. Is deze persoon betrouwbaar?

Van deze twee factoren is *betrouwbaarheid* volgens Cuddy de meest belangrijke en komt die als eerste naar voren wanneer mensen andere mensen beoordelen.

De Amerikaanse salesexpert Jeffrey Gitomer (2006) bevestigt de mening van Cuddy, maar stelt bovendien dat mensen je pas gaan vertrouwen als ze je eerst sympathiek vinden (mogen). Het komt volgens Gitomer zelden voor dat een klant iemand niet mag, maar wel vertrouwt. En als mensen voelen dat je ‘echt’ bent, is de kans groter dat ze je mogen. En daarmee heb je de eerste stap gezet in het winnen van hun vertrouwen en de kans dat ze bij je gaan kopen.

1.1.2 Sympathie

De kans dat mensen je sympathiek vinden, kun je voor een deel beïnvloeden. Robert Cialdini (2009) heeft *sympathie* geïdentificeerd als één van in totaal zes sociale beïnvloedingsprincipes. Hij stelt hierbij dat de mate waarin mensen je sympathiek vinden, samenhangt met de volgende factoren:

- fysieke aantrekkelijkheid: hoe aantrekkelijker, hoe sympathieker;
- gelijksoortigheid: hoe meer we op elkaar lijken, hoe sympathieker;
- complimenten: een gemeend compliment maakt iemand sympathieker;
- vertrouwdheid: mensen die we langer kennen, vinden we sympathieker;
- positieve associatie: iets positiefs doen of steunen maakt iemand sympathieker.

Wanneer je deze factoren bekijkt, zie je dat de meerderheid ervan door jezelf te beïnvloeden is. Zo hangt je persoonlijke verzorging samen met *fysieke aantrekkelijkheid*. Als je fris en verzorgd voor de dag komt bij een klant, zal de klant waarschijnlijk meer sympathie voor je voelen dan wanneer je onverzorgd op bezoek komt. En de keuze van je kleding kun je koppelen aan *gelijksoortigheid*. Bijvoorbeeld: als jij in spijkerbroek langsgaat bij een bedrijf waar iedereen in een pak met stropdas loopt, dan val je weliswaar op, maar waarschijnlijk eerder in negatieve dan in positieve zin. En ga maar eens bij jezelf na hoe het voelde toen je een *gemeend* compliment van een klant of collega kreeg. Diegene ga je bijna automatisch sympathieker vinden. Let wel, het compliment moet ‘echt’ zijn. Is het dat niet, dan is de kans groot dat het juist negatief werkt op de sympathie die de ander voor je voelt. Op deze manier kun je als verkoper actief werken aan je ‘gunfactor’.

Naast de ‘sympathiefactoren’ die Cialdini identificeert zijn er nog drie factoren die doorgaans een positief effect hebben op je gunfactor:

- plezier;
- vriendelijkheid;
- gastvrijheid.

Wat je uitstraalt krijg je terug. Als je *plezier* hebt in je vak, dan straalt je dat uit en dat werkt vaak aanstekelijk. Als jij enthousiast bent over je bedrijf en over de mogelijkheden die jouw producten/diensten bieden aan klanten, zullen klanten sneller van je kopen dan wanneer je chagrijnig bent. Uitstraling heeft vooral te maken met wat je *non-verbaal* communiceert. Dus niet zozeer wat je zegt, maar meer *hoe* je het zegt. In hoofdstuk 2 kun je hier meer over lezen.

Met *vriendelijkheid* wordt vooral bedoeld op het gevoel dat je de ander geeft op momenten waarop je met hem communiceert. Wellicht heb je weleens iemand voor laten gaan bij de kassa van de supermarkt. De kans is groot dat je een bedankje of in ieder geval een glimlach terugkreeg. In zakelijke relaties hangt vriendelijkheid sterk samen met *respect* voor de ander. Door in de communicatie met anderen een vriendelijke toon en houding aan te nemen is de kans groot

dat je hetzelfde terugkrijgt. En dat vergroot niet alleen je plezier in je werk maar ook je kansen op het ‘gegund’ krijgen van de order.



Bekijk op de website de video over non-verbale communicatie (over hoe het niet moet).

Dicht bij vriendelijkheid ligt de term *gastvrijheid*. Niet zelden zijn klanten bij jou te gast. Bijvoorbeeld op een beurs of tijdens een bezoek aan jouw bedrijf. Op die momenten is het belangrijk dat de klant zich welkom voelt. Hokkeling en De la Mar (2013) definiëren gastvrijheid als in figuur 1.3.



Figuur 1.3 Gastvrijheid

Zij stellen dat *gastvrijheid* een optelsom is van *gastheerschap* en *gastgerichtheid*. *Gastheerschap* bestaat uit het – naar beste kunnen – geven van oprechte aandacht, veiligheid en comfort aan je gast. *Gastgerichtheid* is de manier waarop je dit aan de klant *tastbaar* en *registreerbaar* levert. Als een klant zich *gastvrij* ontvangen voelt, dan schep je daarmee een positieve sfeer en is de klant sneller genegen om informatie met je te delen, naar je verhaal te luisteren en misschien wel bij je te kopen.

1.1.3 Incasseringsvermogen

Als je werkzaam bent in een commercieel beroep, krijg je onherroepelijk te maken met tegenslagen. Als je bijvoorbeeld ‘koud’ gaat bellen, hoor je veel vaker ‘nee’ dan ‘ja’. Ook is de kans groot dat je meer offertes verliest dan dat je weet binnen te halen. En ook niet elke klant die aan jou is toevertrouwd zal klant blijven. Je zou het dus met een beetje goede wil kunnen vergelijken met een topvoetballer: ook die mist meer kansen dan dat hij doelpunten scoort. Deze tegenslagen doen een beroep op je *incasseringsvermogen*.

Het is belangrijk je te realiseren dat dit soort tegenslagen ‘erbij’ hoort. Zeker wanneer je nieuwe dingen doet, horen fouten en tegenslagen erbij. Natuurlijk moet je ernaar streven dat je zo succesvol mogelijk bent en dat je kritisch blijft kijken naar je functioneren en leert van je fouten. Maar ook als je alles goed hebt gedaan, kan het gebeuren dat je een ‘nee’ krijgt wanneer je op een ‘ja’ had gerekend. Hier schuilt een gevaar in, namelijk dat je van dit soort tegenslagen

onzeker kunt worden. En als dat gebeurt, neemt niet alleen je plezier in je werk af, maar loop je ook het risico in een neerwaartse spiraal te komen. Als dit bij een voetballer gebeurt, zeggen we dat deze ‘uit vorm’ is geraakt. Hoewel er geen trucje is om dit te voorkomen, kun je er wel voor zorgen dat je tegenslagen beter kunt incasseren.

Een belangrijk hulpmiddel hierbij wordt ook wel de *psychologie van nee* genoemd. De kern hiervan is dat je je instelt op het feit dat je meer zult verliezen dan winnen. In het verlengde daarvan kun je stellen dat iedere ‘nee’ je dichterbij de volgende ‘ja’ brengt. Stel bijvoorbeeld dat je – op basis van ervaringen uit het verleden – weet dat je van iedere honderd telefoontjes gemiddeld zeven afspraken weet te scoren. Als je dan bij de eerste tien telefoontjes steeds ‘nee’ krijgt, betekent dat dus eigenlijk dat je niet hebt gefaald, maar dat je steeds dichterbij de eerste ‘ja’ komt. Met behulp van de psychologie van nee stel je dus je verwachtingspatroon bij en daardoor komen tegenslagen minder hard binnen. In het Engels hebben ze deze psychologie van nee op de volgende manier verwoord:

- FAIL = First Attempt In Learning (falen is je eerste poging in het leren van iets);
- NO = Next Opportunity (‘nee’ betekent dat je kunt doorgaan naar de volgende kans).

Als je iets wat mislukt niet ziet als een persoonlijk falen maar als een onderdeel van je leerproces, krijgt die mislukking een min of meer positieve lading. Hetzelfde gebeurt wanneer je een ‘nee’ niet ziet als het einde van iets, maar als het begin van de volgende kans.

In het verlengde van incasseringsvermogen ligt *geduld*. Zeker in een B2B-omgeving kost het aanknopen van relaties met nieuwe klanten over het algemeen de nodige tijd. Omdat er in B2B-relaties vaak veel geld gemoeid is met het sluiten van overeenkomsten, zullen klanten tijd nodig hebben om jou, je bedrijf en de oplossingen die je te bieden hebt te leren kennen en daarna te gaan vertrouwen.

Een eerste ‘nee’ tijdens een telefoongesprek betekent daarom vaak geen definitieve ‘nee’. In dit kader is het begrip *lead nurturing* relevant. Dit begrip zou je kunnen vertalen als ‘het verzorgen van de contacten met potentiële klanten’. Door bij een eerste ‘nee’ niet meteen een streep te halen door die potentiële klant maar geduld te hebben en het een tijdje later nog eens te proberen, verzorg je als het ware de relatie met de potentiële klant door regelmatig iets van je te laten horen. Op die manier creëer je bij die potentiële klant een gevoel dat je heel graag zaken met hem wilt doen en vergroot je de kans dat de eerste afspraak je na verloop van tijd ‘ge Gund’ wordt.

Dus door je verwachtingspatroon aan te passen en te accepteren dat tegenslagen erbij horen kun je er beter mee omgaan en voorkom je dat je onnodig gedemotiveerd raakt. Zeker wanneer je jezelf oefent in het hebben van geduld.

1.1.4 Empathisch vermogen

Misschien wel de belangrijkste succesfactor in een commercieel beroep is je *empathisch vermogen*: het vermogen om je te verplaatsen in de ander. Dit is een belangrijke eigenschap voor bijvoorbeeld artsen, advocaten en docenten. Maar ook voor verkopers is hun empathisch vermogen een belangrijke eigenschap. Want in essentie bestaat verkopen uit het helpen van de klant tijdens zijn buying journey. En als je je kunt inleven in anderen, dan begrijp je hun emoties, problemen en uitdagingen beter. En kun je ook effectiever met hen communiceren.

Empathie wordt dan ook wel gezien als onderdeel van je *emotionele intelligentie*. Het begint met het hebben van *echte aandacht* voor de ander. Door je aandacht te focussen op de ander kun je niet alleen waarnemen *wat* hij zegt, maar ook *hoe* hij het zegt. Je geeft hem daarmee het gevoel dat je hem begrijpt. In commerciële relaties is dat een belangrijk gegeven, want hiermee activeer je jouw gunfactor. Als je je best doet om je in te leven in de problemen en/of uitdagingen van de ander, kun je vervolgens in jouw communicatie met hem onderzoeken in hoeverre jouw product of dienst hem zou kunnen helpen. Je helpt de ander bij het oplossen van zijn probleem. Je empathisch vermogen stelt je dus in staat om echt met die ander in gesprek te gaan. Je luistert in die gevallen om te begrijpen. Zonder empathie luister je vooral om te reageren en is de kans groot dat je langs elkaar heen praat. En niet zelden ontstaan er dan irritaties of zelfs conflicten. En dat is – zeker in commerciële relaties – niet wenselijk. Maar hoe doe je dat dan concreet, je inleven in de ander? Dat is vaak makkelijker gezegd dan gedaan. Want onze hersenen zijn zo ingesteld dat ze de gegevens die ze doorkrijgen zo snel mogelijk vertalen naar logische informatie. En daarbij vullen onze hersenen ontbrekende gegevens zelf in, vaak op basis van eerdere ervaringen. Kijk maar eens naar deze vraag: hoeveel dieren nam Mozes mee in de ark?

Er is een grote kans dat je eerste reactie bestaat uit het in je gedachten zoeken naar een getal. Maar het juiste antwoord is dat Mozes helemaal geen dieren meenam in de ark. Het was namelijk Noach die in dit verhaal de ark bouwde en dieren meenam. Maar omdat Mozes niet ongewoon is in relatie tot een Bijbelverhaal, accepteren je hersenen de vraag zonder nadenken en gaan snel op zoek naar een antwoord.

Een goede manier om je empathisch vermogen te vergroten is ‘OMA’ thuis te laten als je in gesprek gaat. OMA staat in dit geval voor *Oordelen, Mening* en *Aannames*. Door jezelf te dwingen niet te oordelen en je eigen mening niet te snel naar voren te brengen in een gesprek maak je ruimte om naar de ander te luisteren. Het doen van aannames is tevens een veelvoorkomende oorzaak van irritatie en onbegrip. En door geen aannames te doen vergroot je niet alleen de mogelijkheden om tot nieuwe inzichten te komen, je voorkomt ook dat je pijnlijke fouten maakt. Als jij op bezoek bij een klant een mooie foto van een zeilboot ziet hangen, ben je snel geneigd om aan te nemen dat die persoon van zeilen houdt. En, om het ijs wat te breken, maak je de opmerking: ‘Goh, ik zie

dat u van zeilen houdt?’ De kans is natuurlijk aanwezig dat hij inderdaad van zeilen houdt. Waarom hangt die foto er anders? Maar er is ook een kans dat jullie gesprek plaatsvindt in het kantoor van een collega. En dat jouw contactpersoon die foto daar zelf niet heeft opgehangen. In het slechtste geval heeft jouw contactpersoon zelfs een hekel aan zeilen. Door de aanname te doen dat het zien van een foto van een zeilboot betekent dat jouw contactpersoon van zeilen houdt, neem je dus een risico dat deze aanname verkeerd is.

1.2 Omgaan met de ander

Je hebt het vast weleens meegemaakt: je gaat de stad in om te winkelen, je loopt een winkel binnen en voordat je het weet staat er een verkoper naast je die vraagt of hij je ergens mee kan helpen. In de meeste gevallen ervaar je deze goedbedoelde aandacht niet als prettig en in sommige gevallen zelfs als opdringerig. De kans dat je in die winkel gaat kopen neemt door de actie van de verkoper eerder af dan toe. Aan de andere kant, als je als klant een vraag hebt en de verkoper in de winkel heeft geen aandacht voor je, dan is de kans ook groot dat je zonder aankoop de winkel weer verlaat.

Dit voorbeeld geeft aan hoe complex commercie soms kan zijn. Een winkelverkoper moet een ‘gevoel’ ontwikkelen voor het moment waarop hij het contact met de klant legt. In de vorige paragraaf heb je kunnen lezen welke eigenschappen verder van belang zijn voor de verkoper. Hierbij kwam onder andere empathie als een belangrijke eigenschap naar voren: als verkoper in een B2B-omgeving is het belangrijk dat je je kunt inleven in degene die aan de andere kant van de tafel zit. Ieder mens is anders en elk bedrijf heeft zo zijn eigen dynamiek. En juist daarom is het zo belangrijk dat je je hierin probeert in te leven. Toch is er een aantal ontwikkelingen die voor veel bedrijven actueel zijn. In deze paragraaf staan we daarom stil bij deze ontwikkelingen.

1.2.1 Ontwikkelingen in de inkoop

De wereld om ons heen verandert snel. Met name technologische ontwikkelingen zorgen voor veel innovaties en dwingen bedrijven om steeds alert te blijven om hun bestaansrecht zeker te stellen. Bij de inkoop van producten en diensten speelt een aantal ontwikkelingen een prominente rol. Zo zorgt de *globalisering* ervoor dat de wereld steeds kleiner wordt en dat de fysieke locatie van leveranciers minder belangrijk wordt. Enerzijds betekent dit dat Nederlandse bedrijven meer mogelijkheden (lees: landen) hebben om hun producten en diensten af te zetten. Tegelijkertijd betekent dit dat buitenlandse bedrijven steeds makkelijker toegang krijgen tot de Nederlandse markt. Met toenemende concurrentie tot gevolg.

Al met al hebben inkopers te maken met veel onzekerheid, zowel in hun externe omgeving als in hun eigen organisatie. Momenteel staan bij inkopers de volgende thema's hoog op de agenda:

1. betere aansluiting (*alignment*) bij andere onderdelen van de eigen organisatie;
2. meer focus op het optimaliseren van processen en de *total cost of ownership*;
3. meer focus op *leveranciersmanagement en flexibiliteit*.

Deze trends zullen inkopers vertalen naar concrete behoeften in hun gesprekken met leveranciers. Zo kan de behoefte aan meer flexibiliteit zich vertalen in een wens om contracten niet voor lange tijd aan te gaan. Of producten niet meer te kopen maar te betalen voor het gebruik ervan. Of binnen contracten ruimte te houden om flexibel in te kunnen springen op ontwikkelingen in de omgeving. Tegelijkertijd kan het feit dat er veel onzekerheden zijn ertoe leiden dat inkopers juist op zoek gaan naar zekerheden, bijvoorbeeld in het zeker stellen van de aanvoer van grondstoffen.

De term *total cost of ownership* betekent letterlijk dat je kijkt naar *alle* kosten die gepaard gaan met het aanschaffen, gebruiken en afvoeren van producten. In het verleden werd meer gekeken naar alleen de *aanschafwaarde* en minder naar de kosten van het gebruiken en afvoeren. Deze trend biedt bijvoorbeeld mogelijkheden voor leveranciers die misschien niet de goedkoopste zijn als je kijkt naar de aanschafwaarde, maar doordat ze kwalitatief betere producten leveren wel hoog scoren als je kijkt naar de total cost of ownership.

1.2.2 De Decision Making Unit (DMU)

Bij het communiceren met een klant is het belangrijk dat je je inleeft in de ander. Het inkopen van producten en diensten gebeurt in veel organisaties echter zelden door één persoon. Vaak is er sprake van een groep mensen die samen de *koopgroep* vormen. Deze koopgroep wordt ook wel Decision Making Unit (DMU) genoemd. De leden van de DMU vervullen elk een eigen rol in het koopproces (zie tabel 1.1).

Tabel 1.1 De DMU-rollen

Rol	Functie binnen DMU
Initiator	<p>Neemt het initiatief voor de aanschaf van een product of dienst</p> <p><i>Voorbeeld:</i> Een salesmanager heeft behoefte aan een CRM-systeem.</p>
Beïnvloeder	<p>Geeft vanuit zijn expertise zijn mening over het product of de dienst. Dat kan bijvoorbeeld bij de formulering van de specificaties van het aan te schaffen product, maar ook bij de evaluatie van de verschillende potentiële leveranciers. Beïnvloeders kunnen uit de inkoopende organisatie zelf komen, maar ook van buiten de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan externe adviseurs.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> Het hoofd van de IT-afdeling geeft zijn mening over de verschillende CRM-systemen, bijvoorbeeld over de veiligheid van die systemen. Als hij zelf weinig verstand heeft van CRM-systemen, kan hij besluiten een externe deskundige in te schakelen en die advies laten geven (externe beïnvloeder).</p>
Gebruiker	<p>Werkt met het product of de dienst.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> De leden van het salesteam die uiteindelijk met het CRM-systeem moeten werken.</p>
Inkoper	<p>Onderhandelt met de (potentiële) leverancier(s).</p> <p><i>Voorbeeld:</i> Na een voorselectie zijn er drie min of meer gelijkwaardige aanbieders van CRM-systemen overgebleven. De inkoper schuift dan aan tafel om te onderhandelen over de prijs en de overige voorwaarden.</p>
Beslisser	<p>Neemt de uiteindelijke beslissing over de aanschaf van het product of de dienst. Vaak is dat de budgethouder van het budget waarop de kosten van het product of de dienst worden geboekt.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> Stel dat de salesmanager de kosten van het CRM-systeem uit zijn eigen budget moet betalen, dan zal hij de rol van uiteindelijke beslisser vaak op zich nemen. Maar als het hoofd van de IT-afdeling de kosten van het CRM-systeem moet dragen, zal die persoon naar alle waarschijnlijkheid de uiteindelijke beslissing nemen.</p>
Gemachtigde	<p>Zet de uiteindelijke handtekening onder de overeenkomst.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> De algemeen directeur zet uiteindelijk zijn handtekening onder het contract, omdat de salesmanager niet bevoegd is om daarvoor te tekenen.</p>
Gatekeeper	<p>Beheert de informatiestromen tussen de (potentiële) leveranciers en de verschillende leden van de DMU.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> De secretaresse van de salesmanager is vaak de eerste halte voor telefoontjes, brochures en afspraakverzoeken en bepaalt dus voor een belangrijk deel wat er op het bureau van de salesmanager komt te liggen.</p>
Coach	<p>Fluistert de leverancier waardevolle tips in met betrekking het besluitvormingsproces.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> Een van de leden van het salesteam is een schoolvriend van de accountmanager van een leverancier van CRM-systemen. De coach kan dan besluiten deze schoolvriend tips te geven over hoe de accountmanager de andere DMU-leden het beste kan benaderen.</p>

De DMU-leden streven naar de beste oplossing voor hun eigen bedrijf. Toch hebben ze vaak verschillende belangen of zijn hun belangen zelfs tegenstrijdig. Zo zal de gebruiker uit de DMU meestal een voorkeur hebben voor de beste oplossing, terwijl de inkoper het meest gebaat is bij de minst kostbare oplossing. Als verkoper is het belangrijk om hiermee in je communicatie met de verschillende DMU-leden rekening te houden. Het betekent onder andere dat je zult moeten variëren in de manier waarop je jouw verhaal vertelt. En daarbij goed moet opletten dat je jezelf niet tegenspreekt. Een belangrijke ontwikkeling in dit kader is het feit dat de DMU uit steeds meer leden bestaat. In 2017 bestond een DMU volgens Gartner (2019) bij een complexe aankoop uit gemiddeld 5,4 personen. Datzelfde Gartner schat dat dit zal zijn opgelopen tot ruim 6 personen in 2020 en daarna verder zal stijgen. Dat heeft vooral te maken met de eerdergenoemde trends bij inkoop die aangeven dat er een focus is op het stroomlijnen van inkoopprocessen en het creëren van draagvlak voor beslissingen binnen de eigen organisatie. Voor een verkoper betekent dit dat hij met steeds meer mensen te maken krijgt en dat de samenstelling van de DMU kan variëren gedurende de buying journey.

In de hoofdstukken over het maken van een offerte (hoofdstuk 6), presenteren (hoofdstuk 7) en onderhandelen (hoofdstuk 8) komt de DMU regelmatig terug, want juist bij die vormen van communicatie heb je de gelegenheid om (tegelijktijd) verschillende DMU-leden aan te spreken.

1.2.3 Neurosales

Het feit dat de DMU steeds groter wordt, betekent dat je als verkoper met steeds meer verschillende mensen te maken krijgt. Om die reden is het belangrijk dat je je verdiept in de manier waarop het brein van mensen keuzes maakt. Onze hersenen zijn nog steeds voor het grootste deel een mysterie. Theo Compernelle (2014) beschrijft in zijn boek *Ontketen je brein* bijvoorbeeld dat wanneer je een computer zou moeten bouwen die ons brein enigszins zou kunnen benaderen, deze 40.000 ton zou wegen en dat er minstens drie kerncentrales nodig zouden zijn om hem van stroom te voorzien.

Hoewel het brein dus nog steeds veel geheimen voor ons heeft, zorgt de wetenschap ervoor dat we deze geheimen stapje voor stapje verder kunnen ontrafelen. Zo weten we inmiddels dat we veel keuzes *onbewust* maken. Als je bedenkt dat een mens gemiddeld per dag 35.000 beslissingen neemt en dat daarvan ruim 99% onbewust genomen wordt, dan geeft dat aan dat ons brein veel voor ons beslist, zonder dat we daarbij stilstaan. Daarbij maakt het weinig uit of het om zakelijke of privékeuzes gaat.

Dat we steeds meer weten over hoe ons brein werkt, hebben we vooral te danken aan het vakgebied van de neuropsychologie. Dit vakgebied houdt zich bezig met het bestuderen van de functies van ons brein en de relatie daarvan met

ons gedrag. De neuropsychologie is ontstaan rond 1960, en in het begin onderzocht ze vooral het effect van hersenaandoeningen op de manier waarop onze hersenen informatie opnemen en verwerken. In de loop van de tijd begon men ook steeds vaker te kijken naar het functioneren van de hersenen zónder dat er sprake was van een aandoening. Zo kwam ook de commercie in beeld. Met als centrale vraag: wat gebeurt er in onze hersenen als we blootgesteld worden aan commerciële boodschappen? De afgelopen jaren zijn hieruit de vakgebieden neuromarketing en neurosales ontstaan.

Als verkoper ben je in feite een *keuzearchitect*. Jouw doel is om jouw klanten te adviseren bij het maken van keuzes. Je bent als verkoper dan ook continu bezig met het beïnvloeden van deze keuzes, en daarmee het gedrag van de klant. Kennis van hoe het menselijk brein werkt, is dan ook een belangrijk stuk ‘gereedschap’ dat niet mag ontbreken in jouw verkoopsarsenaal. In deze paragraaf kun je meer lezen over een aantal beïnvloedingstechnieken en leer je hoe je deze kunt toepassen in het verkoopproces.

Belangrijk om te weten is dat ons brein twee systemen heeft voor het nemen van beslissingen. Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman noemt deze systemen simpelweg systeem 1 en systeem 2. Daarbij is systeem 1 verantwoordelijk voor snelle beslissingen (moet ik wegspringen voor deze aanstormende beer?) en systeem 2 voor complexere beslissingen (een inschatting maken van de risico’s van verschillende beleggingsportefeuilles). Verder blijkt dat systeem 1 verreweg de meeste beslissingen neemt, zo’n 99% van het totaal. Om niet overbelast te raken, maakt systeem 1 daarbij gebruik van zogenoemde ‘shortcuts’: korte, snelle weggetjes. Kahneman noemt deze shortcuts ‘heuristieken’, en die zou je kunnen omschrijven als oplossingsstrategieën die ons brein heeft ontwikkeld om snel bepaalde problemen aan te pakken. Herkent systeem 1 een probleem, dan zal het vrijwel automatisch (en heel snel) met de bijpassende oplossingsstrategie komen. De hierna beschreven thema’s geven je inzichten die je als verkoper kunt gebruiken in het omgaan met zowel je eigen systeem 1 als dat van jouw klanten.

Bekijk op de website de video over de twee beslissingssystemen van Daniel Kahneman.



Verliesaversie

De meeste verkopers die een klant willen overtuigen, leggen de nadruk op de ‘winst’ die de klant kan behalen wanneer hij kiest voor het product of de dienst van de verkoper. Dingen gaan sneller, goedkoper of worden mooier als je voor de verkoper kiest. Daarmee gaan deze verkopers voorbij aan het feit dat de klant iets anders ‘verliest’ wanneer hij voor de verkoper kiest. Dit is belangrijk om te weten, omdat in ons brein ‘verlies’ zwaarder telt dan ‘winst’. Volgens Thaler en Sunstein (auteurs van het boek *Nudge*) zelfs twee keer zo zwaar. Ook Kahneman en Tversky hebben veel onderzoek gedaan naar deze neiging van onze hersenen. Een van hun bekendste experimenten op dit gebied ging als volgt:

Deelnemers werd een behandelmethode gepresenteerd voor een dodelijke ziekte die 600 mensen had besmet. De ene groep kreeg de behandeling gepresenteerd in een ‘winstformulering’, de ander in een ‘verliesformulering’. Allen moesten een keuze maken voor een van de twee behandelingen:

Tabel 1.2 De verschillende scenario's uit het verliesaversie-experiment van Kahneman en Tversky

Scenario's	Keuze uit	
Scenario 1 (winstformulering)	Pil A: 200 levens worden gered.	Pil B: Er is 33% kans dat alle 600 levens worden gered en 66% kans dat niemand wordt gered.
Scenario 2 (verliesformulering)	Pil C: 400 mensen gaan dood.	Pil D: Er is 33% kans dat niemand dood zal gaan en 66% kans dat iedereen sterft.

In scenario 1 koos 72% voor pil A en slechts 28% voor pil B. In scenario 2 koos 78% voor pil D en slechts 22% voor pil C. Als je pil A en C vergelijkt, dan staat er feitelijk precies hetzelfde, alleen op een andere manier verwoord. Hoe komt het dan dat we in scenario 1 massaal kiezen voor pil A en in scenario 2 massaal voor pil D? De verklaring hiervoor ligt in het feit dat we informatie altijd relateren aan iets wat daaraan voorafging, een zogenoemd referentiepunt. Ons brein ‘leest’ de keuzes in scenario 1 in de context van *levens die gered kunnen worden*. Dat is dus het referentiepunt. In dat scenario kiezen we voor pil A, omdat die het minste risico op verlies met zich meebrengt. Want hoewel pil B de kans biedt dat iedereen gered wordt, is er ook een (grotere) kans dat hij niemand geneest.

In scenario 2 leest ons brein in de context van *mensen die niet doodgaan*. In dat scenario is dat dus het referentiepunt. En omdat pil C de nadruk legt op het aantal mensen dat doodgaat en pil D op de kans dat er niemand zal sterven, heeft ons brein in die situatie dus een sterke voorkeur voor de laatste optie. Dan bestaat tenminste nog de kans dat er niemand dood zal gaan.



Figuur 1.4 Verliesaversie

Als verkoper heeft het dus zin om na te denken over hoe je jouw argumenten richting een klant formuleert. Gebruik je een winstformulering of een verliesformulering? Op basis van dit inzicht zou dat weleens een groot verschil kunnen maken in jouw succes. Wanneer je een product of dienst verkoopt, kun je dat op twee manieren doen:

- Je begint met de basisversie en laat de klant zien wat hij kan winnen als hij een uitgebreidere versie kiest.
- Je begint met de meest uitgebreide versie en laat de klant zien wat hij verliest als hij voor een minder uitgebreide versie gaat.

Wanneer je voor die laatste optie kiest, ervaren mensen het als een verlies om te kiezen voor een minder uitgebreide variant van het product. Stel dat je verkoper van koffiemachines bent. Als je deze aanpak volgt, begin je dus met de meest luxe varianten van de koffiemachines en bespreek je daarna eventuele minder luxe varianten. Daardoor verkoop je hoogstwaarschijnlijk meer luxe varianten dan wanneer je zou starten met een basiskoffiemachine qua functionaliteiten en je meer prijzen rekent voor onder andere extra smaken.

Bekijk op de website de video over verliesaversie.



Endowment effect

Naast verliesaversie speelt een ander effect een belangrijke rol bij de weerstand die klanten vaak voelen, het zogenoemde *endowment effect*. In het Nederlands zou je dit het bezitseffect kunnen noemen. Dit effect beschrijft dat mensen irrationeel veel waarde toekennen aan iets wat ze bezitten. Het bekendste voorbeeld van dit effect is het 'koffiemokexperiment', dat is uitgevoerd door Kahneman, Knetsch en Thaler. Hierin deelden zij een groep mensen op in drie subgroepen:

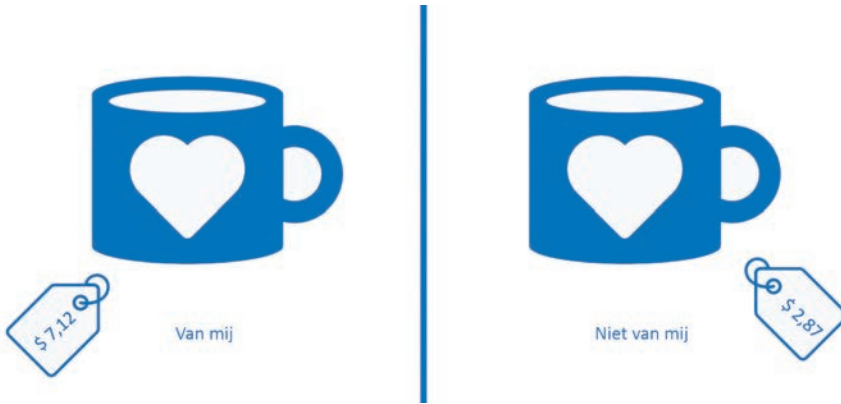
- verkopers;
- kopers;
- kiezers.

De verkopers kregen een koffiemok met daarop de naam van de universiteit waar het experiment plaatsvond. Die mok was op dat moment ongeveer 6 dollar waard. De verkopers hadden de mok voor zich staan, de kopers en kiezers konden er alleen naar kijken. Vervolgens moesten alle deelnemers de prijs aangeven waartegen zij wilden handelen. Verkopers gaven dus de prijs waartegen zij de mok wilden verkopen, kopers de prijs waartegen zij wilden kopen en kiezers het bedrag dat zij evenveel waard vonden als de koffiemok (ze kregen het bedrag dat ze noemden of de koffiemok). Dat leverde de volgende resultaten op:

- verkopers \$ 7,12;
- kopers \$ 3,12;
- kiezers \$ 2,87.

Verkopers wilden dus ruim twee keer meer geld ontvangen voor hun mok dan kopers bereid waren te betalen. Het opmerkelijkst is het verschil tussen kiezers

en verkopers, aangezien hun situatie in feite hetzelfde is: óf je komt thuis met een mok óf je komt thuis met geld. Het verschil tussen deze twee groepen is dat verkopers de mok op het moment van verkoop al *in hun bezit* hebben en kiezers (nog) niet. De kiezers (en ook de kopers) redeneren dus vanuit een ander referentiepunt. En het bezitten van iets leidt er blijkbaar toe dat verkopers meer moeite hebben met het afstand doen van hun bezit en er daardoor een hogere prijs voor willen hebben.



Figuur 1.5 Het endowment effect

Als verkoper is het belangrijk te beseffen dat je klanten vaak vraagt iets op te geven wat ze bezitten. Daarvoor hoeven ze het niet eens echt te bezitten. Het gevoel van bezit geeft hetzelfde effect. Dit bezitsgevoel heeft voor een klant vaak een veel grotere (emotionele) waarde dan de feitelijke, rationele waarde. Je kunt dit effect ook in je voordeel gebruiken. Dit zie je bijvoorbeeld in webshops in de vorm van het virtuele winkelmandje. Op het moment dat een klant iets in zijn winkelmandje plaatst, bezit hij dit product nog niet. Maar doordat het product wel al in het winkelmandje ligt, wordt het gevoel van bezit versterkt en is de kans groter dat hij er geen afstand meer van wil doen.

Status quo bias

Het woord ‘bias’ betekent ‘voorkeur’ en ‘status quo’ betekent ‘bestaande situatie’. Dit principe gaat dus over de voorkeur die mensen hebben voor de bestaande situatie. Bij het endowment effect zagen we al dat klanten iets wat ze bezitten meer waarderen dan iets wat ze nog niet bezitten.



Bekijk op de website de video over een experiment waarin de status quo bias wordt aangetoond.

De status quo bias doet daar nog een schepje bovenop: het liefst hebben klanten jouw nieuwe, betere product of dienst helemaal niet. Je hersenen hebben dus van nature een voorkeur voor iets wat bekend of vertrouwd is. Dat heeft te maken met

het eerdergenoemde verliesaversie-effect. Het opgeven van iets wat bekend is (ook al is het niet ideaal), voelt in je brein als een verlies. En dat wil het brein het liefst vermijden. Als je aan tafel zit bij nieuwe klanten, is het dus belangrijk te beseffen dat klanten datgene wat ze nu hebben niet alleen meer waarderen (endowment effect), maar er ook het liefst aan vasthouden (status quo bias).

Verliesaversie, endowment effect en status quo bias zouden daarmee kunnen verklaren waarom het zo lastig is om nieuwe klanten te overtuigen om over te stappen naar jouw product of dienst. Zeker als de klant niet ontevreden is over datgene wat hij heeft. Daarom is het van belang om niet alleen goed te kijken naar de waarde die je als verkoper brengt, maar ook naar de tevredenheid van klanten met hun huidige product, dienst of oplossing. Is die tevredenheid heel hoog, dan weet je zeker dat je er een stevige kluif aan gaat hebben om de klant jouw kant op te laten bewegen.

Halo- en horneffect

Mensen kopen nog steeds het meest van andere mensen. Dat betekent dat jij als persoon een belangrijke invloed hebt op de keuzes die de klant maakt. En daarbij speelt de eerste indruk die jij maakt een veel grotere rol dan je misschien zou denken. Wanneer we mensen voor het eerst ontmoeten, krijgen we binnen een paar seconden een eerste indruk. Deze eerste indruk heeft een direct effect op hoe wij deze persoon in de rest van het gesprek zullen beoordelen. De eerste indruk zorgt daarmee voor een zogenoemde cognitieve bias. Dit kun je zien als een soort bril waardoor je de ander vervolgens bekijkt. Wanneer deze cognitieve bias positief is, noemen we dit het *halo-effect*. Ons beeld van deze persoon is rooskleuriger dan we feitelijk kunnen onderbouwen. Vergelijk het met de spreekwoordelijke 'roze bril'. Wanneer deze bias negatief uitvalt, noemen we dit het *horneffect*. Ons beeld van de persoon is in dat geval negatiever dan de weinige informatie die we over hem hebben rechtvaardigt.

Het halo-effect werd voor het eerst onder de aandacht gebracht door wetenschapper Edward Thorndike (1920). Hij liet al in 1920 zien hoe mensen bij het observeren van een enkele eigenschap geneigd zijn om hier zelf allerlei andere eigenschappen bij te bedenken. De observatie van één eigenschap wekt dus de suggestie van vele andere niet-geobserveerde eigenschappen. In een later experiment bleek het toevoegen van een foto aan een essay te leiden tot significant hogere beoordelingen van aantrekkelijke auteurs en significant lagere beoordelingen van onaantrekkelijke auteurs.

Het heeft dus zin om je als verkoper af te vragen welke eerste indruk jij wilt maken. En om hier bewust mee bezig te zijn in het contact met je klant. Deze eerste indruk speelt een belangrijke rol in de kansen op een order. De eerste indruk gaat niet alleen over de karaktereigenschappen die jij graag wilt demonstreren: ook hoe jij eruitziet maakt een verschil. Zorg dus dat je er verzorgd uitziet wanneer je op klantbezoek gaat. Dat betekent overigens niet dat je aantrekkelijk moet

zijn om succes te kunnen hebben in het salesvak. Je kunt niet radicaal veranderen hoe je eruitziet (en dat moet je overigens ook niet willen), maar je kunt er wel zorg voor dragen dat je er representatief uitziet: een net gestreken overhemd, een passend colbert en gepoetste schoenen voor de heren; een nette blouse en niet te veel make-up voor de vrouwen. Dat zijn belangrijke vuistregels.

Misschien lijkt dit soort zaken je onbelangrijk, maar of we het nu willen of niet, ze hebben vanwege het halo- en horneffect wel degelijk een grote invloed op hoe jij als persoon én als verkoper wordt gezien. En daarmee op het wel of niet krijgen van de order.



Bekijk op de website de video over het halo-effect.

Weerstand erkennen

We zetten technieken in om klanten sneller ‘mee’ te krijgen. En dat is nog niet zo makkelijk vanwege zaken als verliesaversie, endowment effect en status quo bias, waarover je hiervoor hebt kunnen lezen. Toch zijn er mogelijkheden om de weerstand die klanten voelen te verlagen.

Een van de meest onderschatte technieken hierbij is het simpelweg erkennen van het feit dat de klant mogelijk weerstand voelt. Je maait als het ware het gras voor de voeten van de klant weg door de weerstand die hij ervaart (en vaak niet uitsprekt) zelf actief te benoemen. Dit kun je op twee manieren doen: *voordat* je een voorstel op tafel legt of *erna*. Bij het vooraf erkennen van de weerstand kun je voordat je een voorstel presenteert een simpele zin gebruiken als: ‘Ik weet dat dit even slikken zal zijn, maar...’ Dit wordt ook wel de AR-techniek genoemd (AR staat voor Acknowledging Resistance). Door de weerstand te erkennen, geef je onbewust ook een empathisch signaal af. De klant ‘voelt’ dat je hem begrijpt. Je kunt de weerstand ook op een andere manier wegnemen. Je kunt de klant bijvoorbeeld een voorstel doen en daarna benadrukken dat hij ‘natuurlijk vrij is om voor dit voorstel te kiezen of een andere keuze te maken’. Dit wordt ook wel de BYAF-techniek genoemd (BYAF staat voor But You Are Free). Hiermee benadruk je dus het gevoel van regie dat de klant van nature graag wil hebben. Deze techniek kun je in verschillende fasen van het salesproces gebruiken. Bijvoorbeeld bij telefonische acquisitie, waar je met veel weerstand te maken krijgt. Maar ook tijdens het verkoopgesprek, de offerte en de onderhandeling is deze techniek goed te gebruiken. Het grote voordeel ervan is dat ze losstaan van de inhoud van je voorstel, waardoor ze makkelijk in te passen zijn.

Self-persuasion

Naast het erkennen van weerstand is het als verkoper belangrijk te beseffen dat klanten wel graag kopen, maar liever niets verkocht krijgen. Met andere woorden, ze willen graag het gevoel van vrijheid en controle ervaren, zeker als het gaat om grote of belangrijke aankopen.



Figuur 1.6 Self-persuasion

Je zou kunnen stellen dat hoe harder jij bij dat soort aankopen je best doet om de klant te overtuigen, hoe meer dit gevoel van vrijheid en controle onder druk komt te staan en hoe groter de weerstand van de klant wordt. En dat is precies het tegenovergestelde van wat je als verkoper wilt bereiken. Uit onderzoek (o.a. Festinger, 1957) blijkt dat wanneer mensen het gevoel hebben dat ze zelf de argumenten hebben aangedragen voor een beslissing, ze hier veel gevoeliger voor zijn. Vanuit de natuurlijke behoefte om zich consistent te gedragen, is de kans vervolgens een stuk groter dat ze ook naar hun eigen argumenten zullen luisteren en handelen. Dit fenomeen wordt *self-persuasion* genoemd. Kort gezegd help je de klant om zichzelf te overtuigen. En omdat een klant moeilijk met zichzelf in discussie kan gaan, is de weerstand in die gevallen behoorlijk minder dan wanneer jij als verkoper de klant probeert te overtuigen.

Een voorbeeld van de werking van self-persuasion is te vinden in de cursussen voor stoppen met roken. Onderzoekers lieten de ene helft van een groep rokers zelf opschrijven waarom ze met roken zouden moeten stoppen. De andere helft werd een aantal sterke argumenten om te stoppen met roken voorgeschoteld. Wat bleek? De deelnemers die zelf hadden opgeschreven waarom roken slecht is, staken ongeveer de helft minder vaak een sigaret op dan de deelnemers die de argumenten kregen voorgeschoteld.

Maar als deze techniek dan zo goed werkt, hoe breng je die dan in de praktijk? Als verkoper ligt jouw uitdaging erin om de klant zover te krijgen dat hij zelf argumenten bedenkt die hem jouw kant op helpen. Het is om die reden bijvoorbeeld niet verstandig om de klant te vragen waar hij tevreden over is bij zijn huidige leverancier. Je geeft hem daarmee eigenlijk een vrijbrief om zichzelf ervan te overtuigen dat er niets anders hoeft. Je kunt hem bijvoorbeeld wel de

volgende vraag stellen: ‘Als u één ding zou mogen veranderen aan de huidige situatie, wat zou dat dan zijn?’ Als de klant op deze vraag ingaat, doe je er vervolgens goed aan om datgene wat hij zegt te herhalen (in je eigen woorden) en op te schrijven, het liefst zo dat de klant het goed kan zien. En vervolgens vraag je of je het goed hebt begrepen. Wanneer de klant hierop bevestigend antwoordt, heb je hem geholpen om zelf een argument te bedenken. Natuurlijk kun je hierna vragen of er nog meer dingen zijn die hij zou willen veranderen. En als die er zijn op dezelfde manier te werk te gaan.

Een andere manier om self-persuasion te activeren is storytelling. Bijvoorbeeld wanneer je een verhaal vertelt waarin de klant zich kan herkennen, zoals over een probleem of een frustratie. Dit aha-gevoel zorgt ervoor dat de klant zich kan identificeren met de karakters uit het verhaal. De emotie die hij hierbij voelt, doet hetzelfde in zijn brein als wanneer hij het zelf ervaart. Op dezelfde manier kun je de klant ‘meenemen’ in de mogelijke oplossingen die jij voor je ziet. Door simpelweg de formule ‘Stel je eens voor dat ...’ te gebruiken. Voor het brein maakt het namelijk weinig verschil of je je iets inbeeldt of dat je het werkelijk beleeft.

Een derde manier waarop je self-persuasion kunt toepassen, is door in het verkoopgesprek uitspraken of quotes van de klant te noteren en die vervolgens in de offerte te herhalen. Vaak zijn dit soort ‘oneliners’ uitspraken die de klant vaker gebruikt en dus zal herkennen. Als je in je offerte jouw aanbod kunt koppelen aan die uitspraken of quotes van de klant, dan is het voor die klant alsof hij zichzelf hoort praten.

De kern van self-persuasion is dus dat je de klant helpt bij het ontwikkelen van zijn eigen ideeën over het probleem, de oplossing en de mogelijke voordelen van die oplossing.

Positive test strategy

Een andere manier waarop je weerstand kunt verminderen is de *positive test strategy*. Als klanten bepalen of iets juist is, zoeken ze doorgaans naar bevestiging van die mogelijkheid in hun geheugen. Zeker als datgene waarnaar ze zoeken iets positiefs is. Dit mechanisme kun je als verkoper gebruiken. Je kunt de klant bijvoorbeeld vragen of hij het bedrijf waarvoor hij werkt innovatief vindt. Of je kunt de klant vragen of hij zichzelf innovatief vindt. De kans is groot dat de klant hierop bevestigend zal antwoorden.

Een voorbeeld hiervan is het experiment dat Bolkan en Andersen (2009) hebben uitgevoerd. Hierin vroegen ze bezoekers van een winkelcentrum of ze mee wilden werken aan een enquête. In de eerste groep was 29% van de mensen die ze aanspraken bereid mee te werken. In de tweede groep was dat ruim 77%. Het verschil tussen de eerste en de tweede groep was slechts een simpele extra vraag. Voordat de onderzoekers mensen vroegen of ze mee wilden werken, stelden ze eerst de vraag: ‘Vind jij jezelf behulpzaam?’ Op die vraag antwoordde

bijna iedereen (97%) ‘ja’. Op dat moment stelden de onderzoekers hun echte vraag: ‘Zou je mee willen werken aan een enquête?’

Je kunt dus iemand een bepaald ‘label’ geven (bijvoorbeeld ‘innovatief’ of ‘flexibel’), en het brein van die persoon zal vervolgens naar bevestiging van dat label gaan zoeken. Daarmee richt je de aandacht van de koper onbewust op het gedrag dat je als verkoper wilt bewerkstelligen. Vervolgens zal de klant zich consistent met zijn eerdere uitspraak willen gedragen. Mat andere woorden, als hij bevestigend heeft geantwoord op jouw vraag of hij zichzelf innovatief vindt, zal hij zich er vervolgens naar willen gedragen. En dus meer openstaan voor iets nieuws, bijvoorbeeld jouw product of dienst. De positive test strategy leent zich dan ook uitstekend voor het telefonisch contact met de klant. Maar ook de situatievragen uit het SPIN-sellingmodel (zie paragraaf 5.4.4) kun je prima formuleren op basis van de positive test strategy.

Primacy en recency effect

Eerder in deze paragraaf kon je lezen over het belang van de eerste indruk. En hoe moeilijk die uit te wissen is. Dat heeft te maken met het zogenoemde *primacy effect*. Dit verwijst naar het verschijnsel dat de eerste gebeurtenis in een reeks het beste wordt onthouden. Als je bijvoorbeeld achter elkaar twaalf namen van dieren te zien krijgt met de opdracht om er zo veel mogelijk te onthouden, zullen de meeste mensen de eerste twee of drie dieren vaak kunnen opnoemen. De verklaring hiervoor is dat mensen in het begin nog alert zijn en dat naarmate de tijd vordert deze alertheid afneemt.

Een voorbeeld vinden we in een experiment (Felfernig A. et al., 2007) waarin deelnemers moesten kiezen uit vier verschillende maar vergelijkbare tenten, die allemaal waren voorzien van een foto en een beschrijving. De volgorde waarin de tenten aan de verschillende deelnemers werden getoond was willekeurig, zodat er steeds een andere tent als eerste werd getoond. Wat bleek? Deelnemers kozen 2,5 keer vaker de eerste tent die ze voorbij hadden zien komen.

Als verkoper kun je op verschillende manieren gebruikmaken van dit effect. Je kunt bijvoorbeeld het product dat je wilt verkopen als eerste laten zien, wetende dat de klant dit het beste zal onthouden. Ook kun je in gesprekken met bestaande klanten als eerste de positieve punten in de samenwerking benoemen en pas daarna de verbeterpunten. In een offerte kun je op basis van dit effect ook het beste *niet* beginnen met het noemen van de kosten. Beter is om in de offerte eerst de waarde van jouw product of dienst te beschrijven en pas daarna de kosten.

Vaak wordt het primacy effect in één adem genoemd met het *recency effect*. Daar waar het primacy effect ervoor zorgt dat je het eerste deel het best onthoudt, zorgt het recency effect ervoor dat je juist *het laatste deel* van een reeks goed onthoudt. In het eerdergenoemde experiment met de namen van dieren zullen mensen naast de eerste twee of drie dieren vaak ook de laatste twee of drie dieren kunnen opnoemen. De verklaring hiervoor is dat die informatie nog in je kortetermijngeheugen (werkgeheugen) is opgeslagen. Lang duurt dat echter niet, want die informatie wordt meteen weer ‘overschreven’ wanneer je een andere taak

In een wereld die steeds digitaler wordt, neemt het belang van menselijk contact juist toe. Deze ogenschijnlijke tegenstelling geldt ook voor het salesvak. Bij simpele producten en diensten wordt de verkoper steeds vaker vervangen door een applicatie, maar bij complexe producten en diensten is er juist meer behoefte aan de expertise van de verkoper. Tenminste, als deze waarde kan toevoegen!

Bij het toevoegen van waarde zijn commerciële vaardigheden voor een verkoper onmisbaar. Aan de telefoon, op papier, via sociale media en aan tafel bij de klant. In **Handboek commerciële vaardigheden** worden alle vaardigheden behandeld die je als moderne verkoper nodig hebt: commercieel telefoneren, adviseren, presenteren en onderhandelen, maar ook nieuwe vaardigheden zoals social selling, storytelling, netwerken en creatieve technieken.

Nieuw in deze tweede druk is o.a. de uitgebreide aandacht voor inzichten uit de psychologie en hoe je deze als verkoper in de verschillende fasen van het koopproces kunt gebruiken. Daarnaast leer je hoe je je acquisitievaardigheden kunt verbeteren met behulp van growth hacking, en wordt in het hoofdstuk over adviseren de challenger sale besproken.

De theorie in het boek wordt ondersteund door vele voorbeelden, heldere modellen en praktische cases.

Op de website www.handboekcommercielevaardigheden.nl vind je daarnaast toetsen en video's. Door gebruik te maken van boek en website versnel je je leercurve als verkoper dan ook enorm!

Dit vlot en toegankelijk geschreven boek is bedoeld voor hbo-studenten die een commerciële opleiding volgen. Maar ook voor de beginnende professional bevat het veel bruikbare informatie.

Stefan Renkema is als hoofddocent Sales verbonden aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Daarnaast is hij directeur opleiding bij de YourAbility Business School in Amersfoort. Eerder werkte hij in het (inter)nationale bedrijfsleven als senior accountmanager, salesmanager en commercieel directeur.

