

TOBBERS EN TOPPERS

Frank van Leer

Tobbers & Toppers

Hoe verkoop je jezelf?

2017 Brave New Books Amsterdam

Inhoud

Woord vooraf

Inleiding

1. Voorbereiding 11
2. Afspraken maken en binnenkomen 31
3. Jezelf verkopen 63
4. Mensen motiveren: principes die altijd werken 79
5. Vragen en luisteren 99
6. Toegevoegde waarde 111
7. Presenteren 123
8. Onderhandelen 137
9. Verkopen van prijs 157
10. Closen van deals 175
11. Attitude 201

Nawoord

Aanbevolen literatuur

Appendix Actieplan

Appendix Tegenwerpingen

Appendix Reference selling

Woord vooraf bij de herziene versie van Tobbers en Toppers.

De eerste versie van dit boek kwam uit in 2007. We zijn inmiddels 10 jaar verder en de laatste jaren heb ik deelnemers iets te vaak moeten uitleggen dat het boek uitverkocht was.

Printing on demand is een techniek die ervoor zorgt dat er geen pallets vol onverkochte boeken in een groot warehouse in Culemborg meer liggen te wachten op een eigenaar, maar elk boek separaat gedrukt en besteld kan worden. Dit exemplaar is er een voorbeeld van.

Terugkijkend in de geschiedenis was 2007 een groot omslagpunt in de wereld van de informatie technologie. De introductie van de iPhone was het startschot voor een eindeloze reeks van startups met grote gevolgen. Snapchat, Instagram, veel zaken zijn veranderd sinds de eerste uitgifte van dit boek. Maar een paar zaken zijn door de jaren heen verrassend weinig veranderd. En dat blijft verkopen. En alle stappen die gezet moeten worden in het proces om iemand te overtuigen.

In mijn eerste voorwoord had ik het over mijn zoontje van 5 die in een zwembad sprong. Hij is nu 16 en een groot fan van de Formule 1 en uiteraard Max Verstappen. We hebben Max net op TV toegejuicht bij het passeren van een heel veld concurrenten op een regenachtig circuit. Waarom is deze jongen zo goed? Naast talent natuurlijk

beheerst hij de *basis* als geen ander. Van kinds af aan rijden in een kart heeft Max geleerd hoe een voertuig reageert op zijn input en heeft ervoor gezorgd dat hij precies aanvoelt hoe ver hij kan gaan met zijn auto. En hij geeft de feedback van de auto door aan zijn team van technici.

En of het nu om racen, skieën of verkopen gaat: je moet eerst de *basis* beheersen. Als je die eigen hebt weten te maken groei je vanzelf door naar een volgende fase. En wat de basis qua verkopen betreft: alles wat je zou moeten weten om elk idee succesvol te kunnen verkopen vind je hier nog steeds.

Ik heb een aantal voorbeelden geactualiseerd, maar de basis en de hoofdstuk indeling hetzelfde gelaten.

Mark McCormick heeft een goed boek geschreven: *De ongeschreven regels van het spel*, met als ondertitel: *Wat ze je niet leren op de universiteit*. McCormick is de oprichter van een wereldwijde organisatie die zich bezighoudt met sportsponsoring en de behartiging van de belangen van professionele sporters, en als goede marketeer wist hij natuurlijk dat deze titel en ondertitel beter zou verkopen dan wanneer hij het boek *Managementtechnieken voor iedereen* zou hebben genoemd. Alles draait om verkopen!

De ongeschreven regels, daar gaat het om. Iedereen kent geschreven en ongeschreven regels. Denk maar aan verkeersregels.

De geschreven verkeersregel luidt: als het licht op oranje springt, dient u...!

‘Door te rijden,’ roept de gemiddelde automobilist.

En dat is inderdaad wat we meestal doen. De geschreven regel is: stoppen als het kan. Wij hebben dat vertaald in: doorrijden als het lukt. Deze ongeschreven regels bepalen het gedrag van de meeste mensen in het verkeer, en dat verschilt nog al eens per land.

Dit zijn ongeschreven regels: bepaald gedrag staat nergens, maar sommige zaken weet iedereen. Of doet iedereen. Overigens wil het feit dat iedereen iets doet nog niet zeggen dat het ook altijd oké is.

Hetzelfde geldt voor verkopen. Het feit dat iedereen altijd iets op een bepaalde manier doet, wil niet zeggen dat het per se de goede manier is. En andersom: het feit dat jij nog nooit iets gedaan hebt, wil niet zeggen dat het daarom ook verkeerd zou zijn.

Ik wil je graag uitdagen om de manier hoe je verkoopt kritisch te bekijken. Waarom doe je eigenlijk altijd iets op een bepaalde manier? Niet elke verandering is een verbetering, maar je kunt alleen maar verbeteren door te veranderen!

Het schrijven van dit boek heeft mij ook gedwongen goed na te denken over wat ik mezelf en vooral anderen in het verkoopvak heb zien doen. Ik heb het boek opgedeeld in hoofdstukken die overeenkomen met bepaalde fasen in het salesproces. Alle

voorbeelden waarvan ik weet dat deelnemers uit trainingen er op de een of andere manier baat bij hebben gehad, heb ik er in opgenomen.

Tobbers en toppers wil duidelijk maken dat er altijd mogelijkheden zijn om tot een next step te komen. De voorbeelden gaan vaak over producten en diensten, maar alles in het boek is ook van toepassing op het belangrijkste verkoopproduct dat je hebt: jezelf. Kijk door een positieve bril. Jouw perceptie en acties als gevolg van jouw ideeën, bepalen wat er met je gebeurt. Stel jezelf bij het lezen van het boek zo vaak mogelijk de vraag: hoe kan ik dit toepassen? Waar zie ik een parallel en kan ik hiervan profiteren? Het stellen van deze vragen aan jezelf, bepaalt uiteindelijk het verschil tussen tobbers en toppers!

Veel leesplezier toegewenst!

Frank van Leer

Hoofdstuk 1 De voorbereiding

Herken je dit?

‘Welkom bij ons bedrijf. We hebben u voorgesteld aan iedereen. Hebt u al uw spullen? In deze map zit de laatste productinformatie en nog een paar nieuwe brochures, die we aan onze klanten geven op de beurs van volgende week. Het klantenoverzicht staat op deze uitdraai, en uw auto staat achter op de parkeerplaats. Even af laten tekenen, en dan wens ik u veel succes. Ik neem aan dat u vanmiddag al een paar klanten gaat bezoeken?’

Met een beteuterde blik keek ik naar de iets te veel gebruikte *Strassen General Karte* van Midden-Duitsland, waar met een dikke rode viltstift was aangegeven tot waar mijn *Bezirk* ongeveer reikte.

‘Nog weitere Fragen, Herr Van Leer? Viel Erfolg!’

Zo ongeveer begon mijn carrière toen ik als negentienjarige beginnend verkoper in de buitendienst naar mijn auto liep. Ik had al spijt van de opwelling om die baan te nemen nog voordat ik de iets te fel gekleurde Opel Ascona van de parkeerplaats reed. Waarom deed ik dit? Ik had geen idee. Ik had net een half jaar als ambtenaar bij een rechtbank gewerkt en een ding wist ik daar al na een dag: dit ging het níét worden.

Dit dan wel?

Na mijn eerste klantenbezoeken begreep ik in ieder geval niet waarom onze klanten nog niet half zo enthousiast waren over onze producten als wij zelf. Ik belde mijn *Verkaufsleiter* en zei hem dat niemand enthousiast was over onze spullen – waar volgens de firma zelf baby's toch echt beter door zouden functioneren (spenen op flessen).

‘Herr Van Leer, dass ist gerade Ihr Beruf: die Leute zu begeistern, so dass sie etwas kaufen, verstehen Sie!’

Begeisteren? Enthousiast maken? Dat had ik me eigenlijk nooit gerealiseerd. Tot op dat moment was iedereen binnen de firma enthousiast over de producten, dus ik nam aan dat de buitenwereld dat ook wel zou zijn. Dat was dus niet zo. En ik realiseerde me in ieder geval dat ik de manier had uitgevonden om ze niet enthousiast te krijgen. Er werd niet veel besteld in het begin, hoe breed ik mijn grijns ook probeerde te krijgen. Ik had geen enkele techniek. Het werd tijd om er eens een paar te leren.

Wat je ook verkoopt, hoeveel ervaring je ook hebt: elk verkoopgesprek staat op zich. Vergelijk verkopen maar met golfen. Elke slag staat op zich. Wat gebeurt er met de bal als je je pink een beetje te scheef om het handvat klemt? Aanvankelijk gaat hij rechthoekig, maar aan het eind van de baan gaat hij ineens op onverklaarbare wijze naar rechts of naar links.

Onverklaarbaar?

Iedere golfpro heeft dezelfde verklaring: je grip en swing bepalen waar de bal heen gaat. De kunst is het om elke keer weer exact dezelfde beweging te maken.

Hetzelfde geldt voor *sales*: je attitude en je technieken bepalen waar de bal eindigt. Een positieve attitude is natuurlijk belangrijk, vergelijk het maar met balgevoel, maar de juiste technieken helpen je verder.

Een positieve attitude alleen is namelijk niet voldoende, want ieder bedrijf heeft ze aan boord: de mannen met een positieve attitude die zich een slag in de rondte werken. En deze blijde eikels verliezen het toch van degenen die naast die attitude over betere technieken beschikken.

Alle relevante technieken die kunnen helpen om een doorbraak te forceren bij een klant of een prospect, komen hierna aan de orde.

Tijd is geld

Tijd. Tijd is geld. Het enige wat we allemaal gemeenschappelijk hebben is tijd. Verbaas je je er wel eens over hoe snel de tijd voorbij gaat? Weer is het maandag. En alweer vrijdag. Een week is niets, maar we hebben er allemaal ongeveer 4000 en dan is het wel zo'n beetje gebeurd. 4000 weken! Als je 30 bent, zijn er al 1560 weken op.

En, alle verjongingsklinieken ten spijt, er zijn geen mogelijkheden om nieuwe bij te bestellen.

Stel je hebt 4000 euro en je moet daarvan op vakantie. Dan ga je geen rondjes geven in de bar, daarvoor is het budget te krap. Toch geven we dit soort rondjes in termen van tijd weg, als we kijken naar de hoeveelheid tijd die mensen van ons afnemen zonder er iets voor terug te geven. Ruwweg een derde deel van je tijd als sales is weggegooid tijd. Het vervelende is alleen dat je pas na afloop erachter komt welk gedeelte van je tijdbesteding dat was.

Toch zijn er genoeg technieken die je kunnen helpen om te zien op welk moment je waar zit in een proces, en of je niet beter een andere kant op kan gaan. Om effectiever met je tijd om te kunnen gaan, is inzicht in je tijdsbesteding een goed startpunt. Daarbij is de onderstaande oefening heel nuttig.

De bedoeling van de oefening is om eens uit te rekenen hoeveel netto verkooptijd je eigenlijk hebt. Je berekent het netto aantal dagen dat je per jaar naar een klant toe kan, dan kijk je hoeveel tijd er per dag verloren gaat aan zaken die niets met verkopen te maken hebben, maar wel op je pad komen. Dan is er nog directe en indirecte verkooptijd. Onder indirecte verkooptijd valt bijvoorbeeld het schrijven van een offerte; het heeft invloed op je omzet maar niet direct. Reken het eens uit voor jezelf, je zult ervan schrikken..

Oefening tijdberekening. Hoeveel tijd houd je concreet over per jaar om te verkopen?

Aantal dagen per jaar	365
-/- aantal weekenddagen	104
-/- aantal vrije dagen (incl. ATV)	10
-/- aantal nationale feestdagen	___
-/- aantal ziektedagen	___
-/- aantal dagen vergaderingen, trainingen, bijeenkomsten	___

I Netto aantal productieve dagen ___

(zoveel dagen heb je over om klanten te overtuigen)

Reizen: ___ uur per dag

Wachten ___ uur per dag

Verkoop indirect ___ uur per dag

II Verkoop direct ___ **uur per dag**

Administratie/overig ___ uur per dag

Totaal 10 uur per dag

Vermenigvuldig het aantal **Netto aantal productieve dagen (I)** met het aantal uren **Verkoop direct (II)**. De uitkomst is het aantal uren effectieve verkooptijd per jaar.

Komt het getal ergens bij de 600 uur uit? Dat betekent 75 productieve dagen, ofwel: je begint op 1 januari te werken en halverwege april ben je klaar. De rest is werk voor niets. Als je je dat elke keer voor de geest haalt als je iets doet, realiseer je je of het iets toevoegt of niet. *It helps, or it hurts.*

Effectief werken is niet alleen slimmer werken, het is ook heel vaak besluiten iets níét te doen. Als je een cursus snel-lezen volgt, leer je niet alleen hoe je sneller kunt lezen door je oogballen sneller heen en weer te laten rollen, maar krijg je ongetwijfeld ook het advies om veel *trash* niet meer te lezen.

Hoe herken je die nutteloze uren?

Dat is lastig, want die uren zitten verstopt en versnipperd in weken. Maar we zijn hier eigenlijk maar een oogwenk, en dus is het zonde om je kostbare tijd te verdoen aan mensen die niet willen of kunnen kopen, terwijl ze dat niet meteen aan je willen (of mogen) vertellen.

Tijd om goede beslissingen te nemen, elk uur is er een.

Richting, kwaliteit, kwantiteit

Welke beslissingen je ook neemt, ze vallen altijd in een van de volgende drie categorieën:

- **Richting**
- **Kwaliteit**
- **Kwantiteit**

Zoals je in de natuurkunde de wet van oorzaak en gevolg hebt, heb je in sales de wet van inspanning en resultaat. Elke inspanning levert een resultaat op, soms op korte termijn, soms op langere termijn. Een opdracht niet krijgen is ook resultaat, alleen niet een die aangemoedigd of gehonoreerd wordt. Wil je je resultaten verbeteren of in ieder geval veranderen, dan moet je naar je inspanningen kijken. Wat je doet, bepaalt je resultaat.

Die inspanningen – al je bezoeken, de offertes die je schrijft, presentaties die je geeft, telefoontjes die je pleegt, etc. – kun je op drie manieren beïnvloeden.

1. **Richting** betekent de **mensen** die in je agenda staan. Zit je bij prospects terwijl er nog genoeg business zit bij je bestaande klanten? Of andersom: zit je teveel bij dezelfde relaties en moet je juist meer aandacht besteden aan nieuwe relaties? Praat je met

mensen in het ketelhuis, maar zou je zo snel mogelijk met de financieel directeur moeten praten, dan is je richting niet goed. Richting geeft je strategie aan. Waar zit de business?

2. **Kwaliteit** is de **ratio** die aangeeft hoeveel inspanningen verricht moeten worden voordat er resultaat is. Kwaliteit geeft aan of je in staat bent om een gesprek om te zetten in een vervolgesprek, een telefoontje in een bezoek, een presentatie in een deal.
3. **Kwantiteit** is simpelweg de **hoeveelheid** inspanningen die je verricht. Hoeveel bezoeken bij je prospects, hoeveel presentaties per kwartaal bij de juiste mensen, hoeveel offertes er per tijdseenheid door jouw vingers gaan.

De kunst is om voor jezelf eerst de bottleneck in je inspanningen te bepalen: zit je te vaak op een operationeel niveau waar de beslissingen niet genomen worden (richting), moet je vooral beter worden in je gesprekstechnieken omdat veel gesprekken doodlopen (kwaliteit), of doe je voor je gevoel te weinig (kwantiteit)? Of alle drie?

Kwantiteit is een rekensom. Veel mensen onderschatten wat een consequente aanpak in vijf minuten kan betekenen en overschatten wat er in een jaar allemaal vanzelf hun kant opkomt. Als je elke dag een telefonische afspraak probeert te maken, en je hebt een

succesratio van 1 op 5, dan betekent dit dat je per week een persoon extra kunt bezoeken. Als je vijftig nieuwe afspraken per jaar weet te maken met deze vijf minuten extra per dag, kan dat, bij een ratio van 1 op 3, leiden tot vijftien nieuwe klanten.

Als je honderd klanten hebt, en je moet 10% meer business realiseren, is vijf minuten alles wat je nodig hebt. Maar dan wel consequent: de ene dag missen, is de volgende dag verdubbelen. Dit soort inspanningen is te vergelijken met flossen. Het kost je maar een paar minuten per dag en niemand zie het merkt als je het een keer overslaat. Ook jijzelf niet. Maar als je het consequent níet doet, moet je niet verbaasd zijn als er af en toe een tand in de wasbak klettert. Dat geldt ook voor deze telefoontjes.

De meeste mensen hebben wel een reden klaarliggen om een telefoontje niet te plegen. Ze stoppen bij de eerste de beste afleiding. Koffiemachines, bijvoorbeeld, en e-mail, de moeder van alle afleidingen: ‘even mijn inbox bekijken’. Hoe vaak meldt een prospect zich per e-mail aan? Een uitzondering. En als het al zo is, dan is hij ook bij een ander bedrijf bezig en zit je in een inkoopprocedure. Dat is het laatste wat je wil.

In het hoofdstuk Binnenkomen gaan we uitgebreid in op alle denkbare manieren om jezelf toegang tot je prospect te verschaffen. Als je deze kritische fase in het salesproces niet onder de knie krijgt, heb je een probleem met je target.

Het eerste gesprek

Als je een piloot observeert voorafgaand aan de start, zie je dat hij een hele checklist afwerkt, elke keer opnieuw. Hij heeft een doel, maar de windkracht, de windrichting en de belading bepalen in welke richting hij vertrekt en de hoogte van zijn toestel. Tijdens de vlucht hoeft hij alleen nog maar eventuele kleine koerscorrecties uit te voeren. Wat doet de piloot echter als blijkt dat hij door een onverwachte mist zijn eindbestemming niet kan bereiken? Terugkeren kan bijna nooit, daarom staat in zijn vluchtplan een alternatief vliegveld aangegeven, en ook nog een waarnaar hij kan uitwijken als ook dat alternatieve vliegveld niet bereikbaar blijkt. De piloot heeft dus niet alleen een einddoel, maar ook een deeldoel en een reservedoel, en die zijn vooraf bepaald.

Vergelijk dit eens met een verkoopgesprek. Veel verkopers hebben maar één doel – de order – en zien tijdens het gesprek met hun prospect wel waar ze uitkomen. Ze gaan te werk als piloten die niet zijn hele checklist afwerken, niet weten hoeveel kerosine zij hebben en gewoon maar wat gaat vliegen. We zien wel of we er komen, roept de optimist.

Maar iedere fout wordt afgestraft en brengt je een stap verder van het einddoel af: eerst maar eens een offerte uitbrengen, de offerte

moet nog door iemand anders beoordeeld worden, een onverwachte herstructurering van het bedrijf. Allemaal redenen waarom je je doel niet kunt bereiken.

Voor verkopen geldt over het algemeen het principe van de drie delen:

- I Een derde deel van de business krijg je. Misschien niet omdat je de meest fantastische sales bent, maar omdat er nu eenmaal behoefte is aan jouw product. Wasmachines gaan kapot en moeten vervangen worden, printers laten het een keer afweten, een IT-systeem loopt vast...
- II Een derde deel van de business krijg je niet. Niet omdat je je vak niet beheerst, maar omdat er nu eenmaal altijd onverwachte zaken op je pad komen. Je gesprekspartner wordt ontslagen, de beslisser rijdt tegen een boom...
- III Over dit gedeelte hebben we het: het derde gedeelte van de business waar je voor moet vechten. Het hangt van jouw inzet en vaardigheden af of je dit deel naar je toe kan hengelen, want er zijn er natuurlijk meer die dat proberen. Het deel waar je een stapje meer moet zetten dan de ander, iets doet wat ze niet verwachten. May the best man win.

Stel voor elk gesprek een hoofddoel, een deeldoel en een reservedoel op. Bepaal vooraf waar je maximale rendement ligt. Wanneer win je goud, wanneer zilver, en wanneer brons. Maar wees realistisch: in een business-to-businessomgeving kan een deal in één gesprek binnengehaald worden, maar bij nieuwe klanten is dat onwaarschijnlijk, zeker als het gaat om grotere investeringen. Bekijk in je agenda hoeveel gesprekken je in de regel nodig hebt om een deal te closen. Uit hoeveel stappen bestaat jouw road to a sale?

Bespaar jezelf tijd door meteen aan het begin van het eerste gesprek jouw doelstellingen duidelijk te maken. Als je in de IT-branche werkt zou je kunnen zeggen dat je wilt bepalen in hoeverre de voordelen van jullie systeem aansluiten bij de organisatie van de prospect, en dat je daarna graag met een aantal mensen uit het bedrijf wilt kijken naar de operationele aspecten om zo samen een realistisch plan van aanpak op te stellen. Op dat moment ontdek je of al je gesprekspartner beslissingen kan nemen, en of er een kans is of je überhaupt iets zinvols kan betekenen voor die organisatie.

In de opening geef je aan dat je hoofddoel samenwerking is, en dat om dat doel te bereiken er een aantal tussenstappen nodig zijn. Je noemt de tussenstappen – bijvoorbeeld samen met het bedrijf naar de operationele aspecten kijken, samen een realistisch plan van aanpak opstellen – en je controleert of je gesprekspartner zich in dit voorgestelde proces kan vinden. Op deze manier laat je zien dat je

weet hoe het spel gespeeld moet worden, je straalt vertrouwen uit en je neemt op een natuurlijke manier de leiding van het gesprek.

Samengevat:

- Bedenk van tevoren welke onderwerpen je wilt bespreken en benoem die in je opening;
- Spreek aan het begin een eindtijd af en geef aan welke structuur van het gesprek jij voor ogen hebt;
- Geef in het gesprek je hoofddoel aan. Laat de ander dat doel bevestigen waarbij duidelijk moet zijn dat de voordelen voor hem evident zijn;
- Geef aan dat je in het gesprek op zoek gaat naar aspecten die in de huidige situatie van de prospect minder goed zijn. Er zijn altijd zaken die anders of beter kunnen. Aarzel niet om ernaar te vragen;
- Schrijf alles wat je hoort op. Op het moment dat je iets moet presenteren, hoort je gesprekspartner graag zijn eigen woorden terug zodat hij weet dat je – actief – geluisterd hebt;
- Herformuleer in de samenvatting van de informatie van je gesprekspartner zijn pijn positief;
- Wie vraagt leidt, wie moet antwoorden lijdt.