

# VOORWOORD

Vraag een gemiddelde voorbijganger op straat wat zijn mening is over verkopers en hij zal zijn neus ophalen of op zijn minst aangeven dat het een vak apart is dat niet voor iedereen geschikt is, voor hem zeker niet. Dat heeft mij altijd verwonderd. Hoe kan het toch dat de levensader van ieder bedrijf zo'n vreemde bijmaak heeft?

Na ruim twintig jaar in het verkoopvak snap ik dat inmiddels wel. Verkopers zijn omgeven door een grote wolk van gladde praatjes, energie en glimmende schoenen. Hun reputatie is niet al te best en de hele wereld lijkt te denken dat het een heel bijzonder slag volk is dat deze taak uitvoert. Wat mij betreft is dat bij lange na niet een goede weergave van het vak en de mens die dat uitvoert. Verkoop is een ingewikkeld vak waarbij belangrijke variabelen vaak onduidelijk zijn. Sterker nog, in veel gevallen zijn meer zaken onduidelijk dan glashelder. Hierdoor ontstaat veel frictie, tussen koper en verkoper, tussen management en het salesteam en tussen dat team en hun collega's in de rest van de organisatie. Voor mij geldt dat ik gedreven word door de hang naar harmonie en daarmee ieder probleem dat op mijn pad komt met liefde oplos. Hoewel, met een vechtsportachtergrond van eveneens ruim twintig jaar, is het wellicht een contradictie die ik verder moet onderzoeken.

Problemen zijn er in ieder geval altijd meer dan voldoende in sales. Dit boek beschrijft een flink aantal van de tegenstellingen tussen mensen, markt en processen die een commercieel leider voor zijn voeten geworpen krijgt. De markt voor de oplossingen is onnoemlijk groot. Van consultants tot trainingen en boeken over grote en kleine onderwerpen. Wie vandaag de dag verantwoordelijk is voor de commercie van een bedrijf, heeft voor

het oplossen van zijn problemen meer dan voldoende keuze. De ultieme oplossing lijkt er alleen nooit te zijn. Mensen huilen, letterlijk en figuurlijk, tegen hun leidinggevenden over de werkdruk en de moeite om voldoende deals binnen te halen. Salesleiders op hun beurt zijn continu hard aan het werk om de eis voor resultaat in te willigen. Alle aanwezige oplossingen ten spijt, men heeft zo verschrikkelijk veel te doen in altijd te weinig tijd. Het vak moet vooruit en heeft een doorbraak nodig. Die doorbraak ligt in de inzet van digitale middelen, ook wel informatietechnologie of kortweg IT genoemd. Voor mij staat buiten kijf dat IT tijd teruggeeft aan mensen. Dat wil alleen niet zeggen dat het voor iedereen eenvoudig is om het toe te passen. De probleemoplosser in mij wil dat gat dichten. Ik wil technologie binnen de verkoopprocessen toegankelijker maken, zodat het vak een stap vooruitgaat.

Dit boek is een eerste stap in die richting. Het is mijn bijdrage aan de mij zo dierbare professie met de stille hoop dat alle mensen die sales uitvoeren en leiden de teruggewonnen tijd gebruiken om de klant beter te behandelen en echt te helpen. Noem me een idealist of een dromer. Het zal de harmonieuze, zachte vrouw zijn die in mij schuilt en volgens sommigen slechts sporadisch de oppervlakte zoekt. Ik wens je veel leesplezier en vooral:

Happy sales.

Hanneke Vogels

---

**Sales voelt vaak  
als een snelkookpan  
waar het al snel  
heet wordt.**

# READ ME

Misschien is het je ooit opgevallen als je een programma downloadt, dan nestelt zich een mapje op je computer, ergens diep weggestopt in de documentstructuur. In dat mapje staat dan de software zelf, aangeduid met de extensie .exe. Daarnaast is er ook een tekstbestand en dat heet *read me*. De meeste mensen slaan dat bestand over. Ik begin dit boek ook met een hoofdstuk om je te vertellen wat je kunt verwachten, mijn versie van dat *read me*-bestandje. Je hebt hier namelijk nogal een flink boek in handen, dat uit meerdere delen bestaat. Om dat prettig te lezen, neem ik de ruimte je uit te leggen waar alle termen vandaan komen en hoe het boek is opgebouwd. Dat voorkomt verwarring later.

## **Voor de salesleider**

Dit boek is geschreven voor degene die verantwoordelijk is voor de verkoopresultaten in een bedrijf. Dit is namelijk degene die de grootste rol heeft in het bouwen van de salesmachine. Is dit boek daarmee niet relevant voor verkopers die onderdeel uitmaken van een team? Nee, ook voor hen is het interessant. In de meeste verkopers schuilt een ambitieuze salesbaas en op individuele schaal zijn veel van de tips goed toepasbaar in de dagelijkse verkooppraktijk. Voor marketeers is dit boek voer om hun eigen vak

verder vooruit te helpen. Zij kunnen verkopers onnoemlijk veel makkelijker laten werken door de juiste informatie en materialen aan te bieden. Wanneer jij een marketeer bent en jouw salescollega's lezen dit boek, verwacht dan ook een *hausse* aan verzoeken. En ook daar stopt het niet. Commercie is immers van belang voor iedereen in het bedrijf. Ook de CFO en de CIO hebben veel aan dit boek, al is het maar omdat ze dan de potentie van hun collega's beter begrijpen en daarop in kunnen spelen. Een boek over sales voor iedereen. Wie had dat verwacht.

### **Vakjargon, bah!**

Als je lang in een vakgebied verkeert, sluipt het erin: vakjargon. Diep ingeburgerd in het vak kun je dan met minder woorden iets zeggen. Ben je geen expert, dan lezen teksten die bol staan met vaktermen maar moeizaam. Nu heb je een boek voor je over verkopen en over technologie. Dat zijn twee vakgebieden die bol staan van de terminologie. Ik realiseer me dat niet iedereen die dit boek leest volledig ingeburgerd is in beide, of zelfs een van beide werkvelden. In de hoofdstukken vind je dus regelmatig kaders waarin een term wordt uitgelegd en deze zijn ook als dusdanig met een illustratie herkenbaar.

Ik heb mijn uiterste best gedaan om zowel voor het verkoopvakgebied als voor de technologie gebruik te maken van gangbare en goed leesbare woorden of woordcombinaties. Zeker voor technologie, of door mij liefkozend tech genoemd, is dat vaak een Engelse term. Die taal is veel rijker om iets in minder woorden uit te drukken dan het Nederlands. Dit is een mooi voorbeeld: 'salestech': software die verkopers helpt om sneller en beter te verkopen of aanverwante taken uit te voeren. In het Nederlands: verkooptechnologie. Zeg nou zelf, salestech is toch veel mooier? Om de zoektocht naar oplossingen in het verkoopdomein makkelijker te maken voor je, houd ik voor de verschillende categorieën van software de Engelse term aan. Veel van de software wordt namelijk niet in Nederland gemaakt. Al met al dus flink wat internationale allure in dit boek. Als we het dan toch hebben over vakjargon: de salesmachine. Dat is al een half Engels woord. De verkoopmachine klinkt toch anders. En het boek heeft als ondertitel *Bouw de ultieme salesmachine*. Wat is dat dan?



## UITLEG

Salesmachine: een verzameling van applicaties die het werk van verkopers sneller en beter maakt.

De technische term hiervoor is salestech stack. In het Nederlands vertaalt zich het naar verkooptechnologiecluster. Dit woord is op zijn zachtst gezegd weinig aantrekkelijk. In dit boek gebruik ik het woord salestech stack, of tech stack, afgewisseld met techcluster wanneer salesmachine niet volstaat.

Een salesmachine vervangt de verkoper niet. Het helpt haar of hem om het werk sneller te doen en met een hogere consistentie kwaliteit te leveren. De verkoper stuurt de machine aan. In dit boek staat het bouwen van de machine centraal. Maar het is meer dan een praktische verhandeling over wat je moet doen om deze machine te bouwen.

### De opbouw van dit boek

Iedereen is nieuwsgierig naar het *hoe* van salestech, maar die volgt op de vraag die begint met *waarom*. Want software die het werk van sales sneller en beter maakt is allesbehalve nieuw. Al ruim veertig jaar zijn er Customer Relationship Management-applicaties (CRM) op de markt en de meeste bedrijven maken daar gebruik van. In de afgelopen tien jaar is het landschap van verkoop hulpmiddelen heel hard gegroeid onder invloed van nieuwe technologie en de sterke opkomst van *Software-as-a-Service*. Marketeers maken volop gebruik van digitale middelen maar verkopers lopen achter. Waarom hebben we als verkopers de technologie niet massaal omarmd? Deze vraag beantwoorden we in het eerste deel van dit boek. De reden om hiermee te starten, is vrij eenvoudig: als alles van een leien dakje gaat, heeft niemand behoefte aan verandering. Als alle omzetdoelstellingen met gemak en zonder bijkomende schade in de vorm van interne discussies worden gehaald, zullen jij en ik liever op een subtropisch eiland in een hangmat liggen. Niemand past verkoopprocessen aan of stuurt mensen op training als het beter gaat dan gevraagd. Helaas komt dat maar zelden voor. Veel vaker voelt sales als een snelkookpan waar het al snel heet wordt. In het

eerste hoofdstuk van dit boek komt aan bod onder welke grote druk verkopers werken en waar men behoefte aan heeft. Daar stuit je op de vraag hoe het kan dat tech niet echt in het arsenaal van een verkoopleider zit. Die vraag beantwoord ik in het tweede hoofdstuk. In de B2C-markt, de professionele verkoop aan consumenten, heeft al een grote omwenteling plaatsgevonden. Tech heeft daar stevig zijn intrede gedaan met online aankopen, chatbots en gepersonaliseerde en sterk geautomatiseerde communicatie-uitingen. Wie denkt dat een verkoper of marketeer van Albert Heijn zelf een mail bedenkt over persoonlijke bonusaanbiedingen heeft de boot gemist. In B2B-sales komt het gemiddelde verkoopteam niet verder dan een CRM-pakket aangevuld met een nieuwsbrief vanuit marketing, die zeker niet persoonlijk is. Dit verschil is voer voor veel vragen. Want waarom zit software niet in het oplossingspakket van de commercieel leider? Het is tot op heden nauwelijks een overweging. Toch heeft dat, in het licht van de enorme werkdruk, flinke consequenties. Want tools maken tijd, zodat mensen zich bezig kunnen houden met conversie.

Het tweede deel van het boek gaat in op de belangrijkste technische onderwerpen. Hoewel je tegenwoordig maar weinig ziet van de technologie, heeft een salesleider wel inzicht nodig in hoe het werkt en welke nieuwe snufjes op de markt gaan komen. In het hoofdstuk 'Talk Tech to me' komen de belangrijkste componenten van IT aan bod. Daarin vind je alles wat je moet weten over infrastructuren, het bouwen van software, de connecties tussen verschillende tools, tracking en de meer spannende ontwikkelingen zoals AI en blockchain. De minder tot de verbeelding sprekende stukken, zoals infrastructuur en licenties, zijn het startpunt van de vogelvlucht door de technologie. Ook al staat het niet op ieders verlanglijstje om hier meer van te weten, de kennis hierover helpt wel om betere beslissingen te nemen over welke tools wel en niet passen. Ik waag me zelfs aan praktische tips om de 'big brothers' van je bedrijf, information security en compliance, aan jouw kant te krijgen.

Spannender zijn de thema's rondom de nieuwe technieken, zoals blockchain en kunstmatige intelligentie. Vooral die laatste heeft nu al grote impact op

het vak. Het is heerlijk om te filosoferen waar de professe onder invloed van technologie heengaat. De wereld ligt aan onze voeten, maar mijn voeten staan stevig op de grond: filosoferen brengt geen brood op de plank. Mijmeren over wat zou kunnen zijn over een aantal jaren maakt het werk vandaag niet eenvoudiger.

In het derde en laatste deel duik ik de salesmachine in. Allereerst leg ik uit wat die machine precies inhoudt, want alleen de uitleg dat het een verzameling van tools is, dekt natuurlijk de lading nauwelijks. Als de machine op abstract niveau is behandeld, volgt er een praktische uitleg van de verschillende onderdelen. Dan weet je precies hoe de machine in elkaar zit. Dat is dan ook direct de aftrap voor de automatiseringsmogelijkheden. Die behandel ik aan de hand van het verkoopproces zelf. Ook hier zit een simpele reden achter.

Als je ziet dat je verkopen beter kunnen of moeten, dan ga je in dat proces op zoek naar dingen die zijn blijven liggen. Dat kan zijn in het realiseren van genoeg waardevolle leads, het voeren van goede gesprekken of het schrijven van offertes. Door vanuit het proces de technologie aan te bieden, is het voor jou een koud kunstje om direct aan de slag te gaan met de voor jou benodigde verbeteringen. Het complete salesproces vormt de basis voor de uitleg van alle mogelijkheden die de tech in dit domein biedt. Dat leidt onherroepelijk ook tot een overdaad aan mogelijkheden. Om je niet te overvoeren met tips en inspiratie, heb ik, als laatste, de belangrijkste tips voor de selectie en aanschaf van tools en hoe je deze implementeert voor je opgesomd. In veel hoofdstukken vind je illustraties die je kunt downloaden en links naar verdiepende informatie. Al deze informatie, en nog veel meer, vind je ook op de website van het boek: [salesmachine.strfyf.com](http://salesmachine.strfyf.com).

## **Dus hoe lees je dit boek?**

Van a tot z hoop ik, als schrijver. Toch kan ik me voorstellen dat je nu prangende vraagstukken hebt die je op wilt lossen. In dat geval stel ik voor dat je in elk geval hoofdstuk 4, 'Talk Tech to me' en hoofdstuk 5, 'De ultieme salesmachine' leest, voordat je naar het specifieke hoofdstuk gaat dat jouw aandacht trekt. Ik realiseer me dat je haast hebt en dit boek niet het for-



maat van een 'uurtje leeswerk' heeft. Het is de ultieme gids voor commercieel leiders die aan de slag willen, of zelfs moeten, met salestech. En ultiem impliceert een stevig boek. Toch heb ik het makkelijker voor je gemaakt door ieder hoofdstuk samen te vatten in een tekst die je in dertig seconden leest. Je snapt, dat geeft alleen de strekking van het verhaal. Mijn advies is: haast je langzaam en stap even uit de snelkookpan. De investering zal zich terugbetalen in een goedgevuld oplossingspakket voor de verbeteringen die je door wilt voeren in jouw team.



---

**Het voelt wellicht als een  
eindeloze monoloog  
over misstanden.**

**Voor mij zijn juist de  
problemen binnen sales  
een reden om  
in beweging te komen.**

**Want wie komt nou  
in beweging  
als er geen noodzaak is?**

# JE LEEFT NIET IN EEN SPROOKJESWERELD

De verleiding is groot om direct de wereld van salestech in te duiken. Voor mij in ieder geval wel. Maar de reis moet echt beginnen met de reden waarom salestech bestaat. Waarom zijn er meer dan vijftienhonderd applicaties, verdeeld in ruim veertig categorieën? Daar is maar één goed antwoord op: verkoop is een complex vak. Wat dat vak zo ingewikkeld maakt, vraagt op zijn beurt om een uitgebreide toelichting. Alleen als dat duidelijk is, kunnen we door naar de vraag: wat hebben we nodig om die complexiteit te doorbreken?

In de basis lijkt sales anno nu zo simpel. Je geeft een verkoper een laptop, een telefoon en soms ook een auto en daar gaat hij. Het aantal variabelen dat van invloed is op het succes van een verkoper is echter ontelbaar. Om helderheid te creëren over de verschillende invloeden, deel ik deze op in drie categorieën.

- De kritische koper
- Het verkoopproces
- Onderdeel van een geheel

Uiteraard begin ik dan, zoals dat hoort bij sales, buiten de muren van het bedrijf, bij de koper.

### **De kritische koper is de norm**

De commercianten hebben geen al te beste reputatie. Korn Ferry<sup>1</sup>, een gerenommeerd internationaal consultancybedrijf, heeft in een van haar uitgebreide onderzoeken aangetoond dat kopers nauwelijks waarde zien in de verkoper. Ze staan onderaan in de lijst van bronnen waar men informatie haalt om koopbeslissingen te nemen. Uit dat onderzoek blijkt dat in B2B de meeste kopers pas met een verkoper willen praten als zij al besloten hebben wat zij willen kopen. De stortvloed aan contactverzoeken en de opkomst van het internet samen hebben ervoor gezorgd dat de koper niet langer bereid is om continu open te staan voor contact met verkopers. De grote druk die verkopers uitoefenen op de kopers hebben die laatste naar het internet gejaagd. Vrijwel alle informatie die je nodig hebt om te achterhalen welke oplossingen voor je probleem beschikbaar zijn, wat ze kosten en wie ze levert, vind je online. De koper die dan tegenover een verkoper zit, is tegenwoordig goed op de hoogte van wat er te koop is. In sommige gevallen heeft de koper het lastig. In sectoren waar nog geen homogeniteit in de dienstverlening of producten is, zoals in sterk ontwikkelde sectoren als ICT, heeft de koper wel degelijk een vertegenwoordiger van het bedrijf nodig om te bepalen of het product zijn probleem gaat oplossen. Op de verkoper die daar aan tafel zit, rust een zware taak. De koper is dan op zijn hoede. Hij is immers al meerdere malen geconfronteerd met verkopers die halve waarheden of halve informatie hebben geboden. Hij heeft in het verleden al deals gesloten die uiteindelijk niet goed voor hem uitpakten. Dit is overigens lang niet altijd een bewuste strategie van deze verkopers. Ook zij weten niet alle ins en outs van een product dat nog volop in ontwikkeling is. Het bepaalt wel het beeld van de koper. En niet alleen de koper zelf heeft slechte ervaringen. Het zijn ook de ervaringen van zijn collega's, peers en de algehele reputatie van verkopers.

Het gaat dus om vertrouwen. Vertrouwen wordt overigens door Doney en Cannon in 1997 al beschreven als een kwalificatiecriterium, maar niet als een dealwinnaar.<sup>2</sup> *Forbes*<sup>3</sup> deed op haar beurt onderzoek naar de meest en minst

vertrouwde beroepen. De autoverkoper prijkt nagenoeg onder aan het lijstje. HubSpot<sup>4</sup> deed in 2016 een soortgelijk onderzoek. Ze vroegen een groep mensen: 'Als je strandt met twintig mensen en je hebt een leider nodig, wie wil je dan dat de groep leidt?' De dokter won dat, de verkoper prijkt wederom onder aan het lijstje. Politici en lobbyisten hebben het overigens zwaarder. Niettemin mag je concluderen dat het (wan)trouwen het verkoopproces beïnvloedt. De buying cycles (de tijd die een bedrijf neemt om iets in te kopen) zijn in B2B gemiddeld tussen twaalf en achttien maanden en het aantal mensen dat betrokken is bij de koop, vult menig vergaderruimte. Volgens Gartner<sup>5</sup> zijn gemiddeld elf stakeholders betrokken bij een aankoop in B2B. Dat de koper kritisch en wantrouwend is, is nog zacht uitgedrukt. Je moet door heel wat hoepels springen om in de buurt van een deal te komen.

### **Stap voor stap naar een deal, of niet**

Om de koper stap voor stap naar een deal te brengen, hebben veel bedrijven een verkoopproces. Soms is dat proces tot in detail uitgewerkt, in andere gevallen zit dat in het hoofd van degene die de verkooptak uitvoert. Het proces bestaat uit veel stappen, van het zoeken naar de personen die een koper zouden kunnen zijn, het benaderen van kopers, het voeren van gesprekken, presenteren, offertes schrijven en onderhandelen. Vraag aan een verkoper wat hij op een dag doet en het antwoord zal ongetwijfeld lang zijn. Iedere commerciant is bezig met meerdere klanten tegelijkertijd, die allemaal in een verschillende fase van hun kooptraject zitten. Dat betekent dat hij veel van context wisselt en diverse taken uitvoert, die ook regelmatig niets met verkopen te maken hebben. Denk hierbij aan het oplossen van factuurdiscussies en het vlottrekken van projecten. De tijd die het kost om in gesprek te raken met een klant neemt toe. Zoals je las in de vorige paragraaf staan de meeste mensen nog maar nauwelijks open om in gesprek te gaan met een verkoper als zij zelf dat gesprek niet initiëren. *Context switching* en oneigenlijke taken zorgen voor veel tijdsverlies. En daar komt nog een aspect bij: een verkoper heeft veel verschillende soorten taken.

Het is evident dat niemand kan uitblinken in al zijn taken. Minimaal de helft van de taken kost de verkoper meer moeite dan datgene waar hij wel talent

**DE TOEKOMST VAN SALES IS DIGITAAL.  
WIE MORGEN MEER WIL VERKOPEN, MOET  
VANDAAG INVESTEREN IN TECHNOLOGIE.  
NIETS DOEN IS GEEN OPTIE.**

Technologie biedt ongekennde kansen voor verkopers. Sociale media, CRM-systemen, kunstmatige intelligentie: wie slim gebruikmaakt van alle mogelijkheden bereikt meer klanten, versnelt het verkoopproces en verkoopt meer.

Salestech-expert Hanneke Vogels beschrijft op toegankelijke wijze hoe salestech werkt en hoe je verkoopondersteunende technologieën kunt inzetten in de dagelijkse praktijk. Een must-have voor iedereen die een voorsprong wil op zijn concurrentie.



*Hanneke Vogels is Nederlands meest prominente expert op het gebied van salestechnologie. Als managing partner van Stryfes helpt ze bestuurders en salesmanagers om meer omzet te realiseren door de juiste inzet van technologie.*

