





# Verkopen, onderhandelen en accountmanagement

Theorie en Praktijk van creatief en professioneel zaken doen



## Inhoudsopgave

Voorwoord	8
1. Inleiding in de zakelijke markt	12
1.1 Inkoopproces	16
2. Overtuigende en relevante waarde proposities	26
3. Keuze van segmenten, klanten en projecten	27
3.1 kwalificeren van leads	32
Praktijksituatie: eenvoudige kwalificatie met de HOW methode	44
4. Strategische en tactische verkoopplanning	50
4.1 De hypothese gedreven methode	59
4.2 Theoretische modellen	66
5. Nieuwe klanten werven, koude acquisitie	71
6. Succesvol verkopen en bijdragen aan het succes van klanten	80
6.1 Structureel informatie verzamelen met behulp van modellen	89
6.2 Waarde toevoegen	93
7. Het verkoopgesprek en de offerte	99
7.1 Een gestructureerde verkoopmethode	104
7.2 Algemene aandachtspunten voor, tijdens en na het verkoopgesprek	110
7.3 Verkopen op senior management niveau	117
7.4 Samenvatting gestructureerd verkoopproces	119
7.5 De offerte	121
8. Presenteren van het voorstel	124

9. Omgaan met bezwaren en vragen om de order	133
9.1 Omgaan met bezwaren	134
9.2 Vragen om de order	135
10.    Onderhandelen en samen waarde creëren	141
10.1 Introductie	142
10.2 Onderdelen van de F.E.E.D. methode	148
10.3 Boodschappenlijst, onderhandelingsdoelen	151
10.4 Praktijksituatie: keuze strategische partner	158
10.5 Variabelen, zaken die we kunnen ruilen	163
10.6 Kwantificeren van kosten en waarden	165
Praktijksituatie: het verschil tussen waarde en kosten	167
10.7 Krachtsverhoudingen	172
praktijksituatie: onderschatten van een sterk merk	175
10.8 Vragen stellen en actief luisteren	179
10.9 Meer/beter verkopen, minder concessies	183
10.10 Delen van risico's en opbrengsten	185
Praktijksituatie: risk/reward geeft de doorslag	197
10.11 Onderhandelingen afstemmen op interpersoonlijke eigenschappen	207
10.12 Belang van creativiteit bij onderhandelen	224
10.13 Creatieve technieken	235
Praktijksituatie: creatieve contract-onderhandelingen	242
10.14 U als onderhandelaar	247
10.15 Onderhandelingsstrategie	252
10.16 Onderhandelingstactiek	260
10.17 Onderhandelen	266
10.18 prijsonderhandelingen	278
Praktijksituatie: verrassende prijsstrategie	281
10.19 Omgaan met bezwaren bij onderhandelen	283
10.20 Vervelende tactieken	286

10.21	Afsluiten	291
	Praktijksituatie: Intimideren en afsluiten	298
10.22	De overeenkomst	301
	Praktijksituatie: gevaar van een niet afgebakende adviesaanvraag	307
11.	Projectmatig implementeren en borgen van een oplossing	311
	Enkele voorbeelden uit de praktijk	323
12.	Reageren en anticiperen op veranderingen	327
13.	Bewust kiezen van relaties	339
14.	De klant als business partner	346
15.	Account planning en management	353
15.1	Hoe aantrekkelijk is het werken in uw account team	371
15.2	Innoveren samen met uw team, partners en klanten	375
	Voorbeelden uit de dagelijkse praktijk	380
16.	Zicht op cijfers	388
	Literatuur en internetsites	401
	Afkortingen	403
	Namen en begrippen	406

# Voorwoord



Gedurende mijn werk in de internationale zakelijke markt heb ik ervaren, hoe belangrijk gepassioneerde en professionele verkopers en accountmanagers zijn voor het succes van organisaties. Het wordt steeds moeilijker om ons duurzaam te onderscheiden met producten en processen. Medewerkers, vooral diegene die in direct contact staan met de klant, kunnen een wezenlijk verschil maken. Het is dan ook de vraag of de klant altijd op de eerste plaats moet komen. Gemotiveerde en deskundige medewerkers zorgen immers voor tevreden klanten.

De marktomstandigheden, de manier van samenwerken in de keten en de technologie veranderen zo snel, dat dit nauwelijks nog te overzien is. Het werk van verkopers wordt daardoor steeds complexer, maar ook boeiender en interessanter. Om op de veranderingen te kunnen reageren en anticiperen, is het belangrijk om het verandervermogen van onze organisaties te verbeteren. Maar ook om de wijsheid, capaciteiten en creativiteit van collega's, partners, klanten en zelfs van concurrenten optimaal te gebruiken. Inzicht, samenwerken, gebruik van de nieuwe technologische mogelijkheden en inzet gaan hand in hand. Naast nuchtere rationaliteit, creativiteit en intuïtie is het op een goede manier omgaan met anderen van levensbelang.

Schijnbaar onbelangrijke details kunnen de doorslag geven. Zo worden er, in veel organisaties, nog steeds negatieve doelen gesteld zoals 'we mogen geen marktaandeel verliezen.' Dit soort doelen motiveren niet, het is beter om een positief, inspirerend doel te stellen zoals 'we gaan er samen voor zorgen, dat we ons huidige marktaandeel van tweeëntwintig

procent behouden.’ Om in onze dynamische zakelijke markt te overleven, helpt het niet om naar excuses te zoeken waarom iets niet lukt. Het is effectiever om doelbewust te zijn, prioriteiten te stellen, creatieve initiatieven te ontplooiën en om samenwerking te zoeken. We winnen niet door concurrenten te verslaan. We winnen door klanten aan ons te binden. Voor echt duurzaam succes behoren we naast economische waarde voor ons bedrijf, ook waarde voor de samenleving te creëren.

Dit boek is geschreven vanuit de commerciële praktijk en is vooral interessant voor verkopers, verkoopleiders en account managers. Maar ook inkopers, business managers en professionele onderhandelaars kunnen er hun oordeel mee doen. De theorie wordt zeker niet vergeten, maar de praktische toepasbaarheid staat voorop. We bespreken het verkoopproces vanaf de formulering van een op de klant toegespitste waarde propositie tot en met de implementatie van de oplossing en het beheren van relaties. Vanzelfsprekend komt het koopproces ook uitgebreid aan de orde. Veel aandacht wordt geschonken aan onderhandelingsvaardigheden. Tevens gaan we in op de financiële kant van ons vak en op het belang van creativiteit in het plannings-, verkoop-, onderhandelings- en implementatieproces. Om complexe constructies als ‘hem/haar’, ‘hij/zij’ te voorkomen, is voor de leesbaarheid van dit boek gekozen voor de mannelijke persoonsvorm. Hopelijk inspireert dit boek u en kunt u de ideeën in uw dagelijkse commerciële praktijk direct toepassen.

Veel leesplezier.



# 1. Inleiding in de zakelijke markt

De zakelijke markt is veel groter dan de consumentenmarkt. Bedenk maar eens hoeveel bedrijfsmatige inkoop er zit tussen de leverancier van pootaardappelen en de consument die een portie patatfriet koopt en tussen de hudenhandelaar en de schoenen die wij in de winkel kopen. De meeste bedrijven verkopen uitsluitend aan andere bedrijven. Door de steeds verdere integratie van de keten kunnen we bedrijven niet meer als losse onafhankelijke eenheden zien. We behoren de dynamiek, cultuur en eigenschappen van de keten dan ook goed te begrijpen. De vraag in de keten is een afgeleide vraag, want uiteindelijk bepaalt de consument de activiteiten. Er zijn grote en belangrijke verschillen met de consumentenmarkt. Door de vele fusies en overnames, vindt er een verdere concentratie van bedrijven plaats en kan ons lot afhankelijk worden van slechts enkele klanten. Professionele accountmanagers worden dan ook steeds belangrijker voor ons succes.

De zakelijke- en de consumentenmarkt verschillen onder andere op de volgende punten:

- Er zijn minder, maar grotere klanten. Onze afhankelijkheid van enkele grote klanten neemt toe. Het begrijpen van de business, koopgedrag en besluitvormingsproces van de klant is cruciaal. Dit geldt ook voor relatiebeheer en inzicht in de dynamiek van de keten. Relationeel onderhandelen wordt de norm.

- De vraag in de zakelijke markt is minder elastisch, dus minder afhankelijk van prijsveranderingen. De schoenenfabrikant gaat echt niet meer leer kopen als de prijs daalt,
- De vraag fluctueert sterker dan in de consumentenmarkt. Een verandering in de consumentenvraag kan leiden tot een grotere variatie in de vraag naar productiemiddelen. Dit wordt ook wel het acceleratie effect genoemd,
- We hebben te maken met professionele inkopers. Deze getrainde inkopers zijn gebonden aan procedures en regels van hun onderneming. In de praktijk betekent dit, dat er meer relevante informatie nodig is over ons aanbod en dat we ons onderscheidend vermogen duidelijk naar voren dienen te brengen,
- Er zijn vaak meerdere bezoeken per aankoop nodig,
- Aankoopbeslissingen worden door meerdere personen beïnvloed. Meestal is er, afhankelijk van de soort en grootte van de aankoop, een heel team dat adviseert en beslist,

- Zakelijke inkopers proberen direct bij de fabrikant te kopen en zodoende de intermediairs over te slaan. Intermediairs zullen dus extra beducht moeten zijn op hun (gepercipieerde) toegevoegde waarde,
- Wederkerigheid. Er wordt bij voorkeur gekocht bij bedrijven die ook bij hen kopen.

Bedrijven doen er alles aan om een gedifferentieerde positie te bereiken en te behouden. Het belang van relatiebeheer en samenwerking neemt toe. Mede door de concentratie van klanten, de integratie van de keten en nieuwe internationale aanbieders, met een geheel andere cultuur en kostenopbouw, is het verkoopvak niet makkelijker, maar wel boeiender en belangrijker geworden. Een goed verhaal is nog steeds nodig, maar onvoldoende voor blijvend succes. Als we onvoldoende aantoonbare waarde toevoegen zullen we uit de keten verdwijnen. In onze snel veranderende omgeving is het belangrijk om te werken aan ons vermogen om continue te vernieuwen (innovatievermogen). Het optimale gebruik van de wijsheid en creativiteit van onze collega's, klanten en partners is onontbeerlijk voor duurzaam succes. Verkopen in de zakelijk markt mag dan op papier erg rationeel overkomen, de praktijk is echter veel minder rationeel. De gunfactor, vertrouwensrelaties en percepties mogen niet worden onderschat.

## 1.1 Inkoopproces

De complexiteit van het inkoopproces wordt voor een groot deel bepaald door de koopsituaties. Veel bedrijven hanteren de volgende indeling:

- Routinematige heraankoop (straight rebuy). De afnemer bestelt zonder wijzigingen hetgeen al eerder besteld is. Deze aankoop vindt steeds meer digitaal plaats via het web. De leverancier zorgt er voor, dat de kwaliteit en service op een hoog niveau blijven,
- Gewijzigde heraankoop (modified rebuy). De inkoper wil de voorwaarden, leverancier en/of productspecificaties wijzigen. Voor nieuwe leveranciers is dit een gelegenheid om bij het account binnen te komen. Er zijn meer mensen bij de inkoopbeslissing betrokken dan bij de routinematige heraankoop,
- Compleet nieuwe aankoop (new task). Hoe groter de kosten en de risico's, des te meer mensen zullen bij het aankoopproces betrokken zijn en hoe meer informatie er nodig is. Het beslissingstraject duurt over het algemeen langer. Zoals we zullen zien doorloopt het aankoopproces diverse stadia.



Bij veel organisaties wordt het Kraljic model gebruikt. Afhankelijk van de inkoop- en/of financiële risico's worden de productgroepen ingedeeld in:

- Hefboom producten. Deze hebben veel invloed op het bedrijfsresultaat. Een kleine prijswijziging heeft al veel invloed op de kostprijs van het eindproduct,
- Strategische producten. Dit zijn producten met een hoog inkooprisico en veel invloed op het bedrijfsresultaat. Vaak zijn het producten, die specifiek aan de wensen van de organisatie zijn aangepast,
- Knelpunt producten. Producten met een hoge kwetsbaarheid en relatief weinig invloed op het bedrijfsresultaat. Dit resulteert in het aanleggen van een voorraad,
- Routine producten. De invloed op het bedrijfsresultaat en het inkooprisico zijn laag.

Bij complexe aankopen zijn verschillende personen betrokken. Een indeling die men veel ziet is:

- Initiators en gebruikers. De initiator neemt het initiatief tot aankoop. De gebruiker zal na de aankoop het nauwste betrokken zijn bij het product of dienst. Zij stellen, in

overleg met adviseurs, de specificaties op,

- Beïnvloeders. Allerlei mensen die de koopbeslissing beïnvloeden. Dit kunnen medewerkers van de eigen organisatie of externe adviseurs zijn,
- Poortwachters (*gatekeepers*). Mensen die de informatiestromen naar anderen beheersen en controleren. Dit kunnen bijvoorbeeld inkopers, technici of secretaresses zijn,
- Inkopers. Mensen die gemachtigd zijn om de leverancier te selecteren en de voorwaarden uit te onderhandelen. Bij routinematige aankopen zijn zij meestal ook de beslissers,
- Beslissers. Mensen die echt beslissen (*economical buyer, budgethouder*). Daarnaast zijn er nog de zogenaamde *approvers*, die de beslissing autoriseren.

Deze DMU's (Decision Making Units) zijn geen vaste eenheden, maar worden per project samengesteld.

Het koopproces varieert ook per aankoopproject. Het kan bestaan uit:

- Probleemherkenning,
- Behoeftedeschrijving,

- Productspecificatie,
- Opsporen van mogelijke leveranciers,
- Informatie aanvragen (RFI *request for information*),
- Opstellen beslisriteria en wegingsfactoren,
- Offerte aanvraag (RFP *request for proposal*),
- Leverancierskeuze,
- Onderhandelen over de voorwaarden,
- Afsluiten van de order,
- Evaluatie van het aankoopproces,
- *Vendor rating* (het analyseren en bijhouden van de kwaliteit en leverprestaties van toeleveranciers).



## 2. Overtuigende en relevante waarde proposities

*Een propositie is een korte, heldere formulering die aangeeft, hoe een bepaalde klant tastbare resultaten kan behalen met onze producten en diensten. Een waarde propositie kan overtuigen. Idealiter roept het een vraag op, waardoor we in gesprek komen*

De propositie geeft dus op een aansprekende wijze aan, hoe we op een unieke wijze waarde kunnen toevoegen. Een commerciële propositie is het hart van het gestructureerde verkoopproces. Het houdt namelijk een sterke belofte in, hoe wij de business van de klant gaan versterken en sluit aan bij de behoeften van de klant. Er wordt niet alleen aangegeven wat we kunnen doen, maar ook hoe we dit doen, wat het oplevert en draagt bewijs aan.

Enkele voorbeelden van waarde proposities:

- Wij helpen telecom organisaties om binnen achttien maanden de brutowinst met minimaal twintig procent te verhogen. Dit doen we door de processen te vereenvoudigen en aan elkaar te koppelen, zodat alle omzet ook daadwerkelijk gefactureerd wordt. Dergelijke projecten hebben we reeds bij de operators X en Y succesvol uitgevoerd,

- Onze bevestigingsproducten zijn door vooraanstaande bureaus als beste getest,
- Wij verbeteren in overheidsorganisaties de communicatie met de burgers. Dergelijke projecten hebben we bij organisaties X en Y naar grote tevredenheid uitgevoerd.

Waarom hebben we een aansprekende propositie nodig?

Ten eerste krijgen we door een sterke propositie aandacht van onze klanten en komen we boven de ruis uit. We hebben daardoor minder marketing gereedschappen, zoals brochures en advertenties, nodig. Ook krijgen we door een overtuigende propositie een gedifferentieerde marktpositie, wat weer een positieve uitwerking heeft op onze marges. Een volledige propositie communiceert wat we doen, hoe we het doen, wat het oplevert en voert bewijs aan. Het eerste voorbeeld voldoet aan deze eisen maar is moeilijker te communiceren dan de andere voorbeelden. Belangrijk is, dat we de aandacht trekken, dat we in een sociale interactie komen en dat onze boodschap blijft hangen. In een gesprek kan een volledige propositie of elevator-pitch potentiële klanten afschrikken. Als we door een kort statement een vraag van de klant uit kunnen lokken gaan we in de goede richting. Indien we bijvoorbeeld stellen 'wij helpen klanten met een drastische verbetering van hun cashflow positie', zal dit vragen oproepen. Zodra de klant een vraag stelt gaat het gesprek in een richting die interessant is voor de klant. De klant is immers niet geïnteresseerd in onze geweldige producten/diensten of organisatie, maar in het

versterken van zijn business. Als het gesprek gaat over zijn issues en behoeften kunnen we mogelijk tot zaken komen.

Hoe komen we tot een aansprekende propositie?

Schrijf op wat u doet en wie u bent. Dus niet wat u wilt zijn of wat u beweert. Schrijf eerlijk op waar u echt goed in bent. Vraag u af waarom iemand van u en niet van de concurrent zou kopen. Het is raadzaam om deze exercitie uit te voeren met een klein team. Hebt u echt iets unieks in handen voor een bepaalde klant of segment? Laat enkele collega's, partners of adviseurs kritisch en creatief meedenken. Kijk ook goed wat de concurrenten doen, van hen kunt u veel leren. Hoe communiceren zij hun propositie? Kunt u hier iets mee? Wat zijn de trends in de markt (nieuwe technologie, globalisering, outsourcing, een ander manier van werken, ...)? Kunt u hier uw voordeel mee doen? Kijk eens naar de visie en missie van uw bedrijf. Welke keuzes zijn er gemaakt? Kies één kernwaarde (bijvoorbeeld customer intimacy), focus is belangrijk. Kunt u de gekozen kernwaarde waarmaken door uw hele organisatie van productontwerp tot en met klantenservice?

Kenmerken van een aansprekende propositie:

- Makkelijk te communiceren,



- Sluit aan bij een belangrijke behoefte van een bepaalde klant,
- Samen te vatten in een of twee zinnen,
- Blijft hangen en bevat geen vage jargon,
- Gebaseerd op feiten en cijfers,
- Is verbonden met uw onderscheidende factor,
- De focus ligt op waarde voor de klant,
- Gesteld in de taal van de klant,
- Heeft een business (marge, kosten, omzet, ...) en een service (training, advies, kennis, ...) component,
- Is logisch en redelijk,
- Lukt een vraag uit, zodat we in gesprek komen.

Dit lijkt makkelijk, maar blijkt in de praktijk knap lastig te zijn. Ga er eens echt voor zitten met het team, want het is uiterst belangrijk. Het is verstandig om de propositie te testen bij collega's en partners. Bij het testen vragen we ons af, wat onze klanten doen en hoe onze propositie ze helpt om het nog beter te doen. Welke waarde vertegenwoordigt onze oplossing voor de klant? Let er ook op, of de boodschap blijft hangen en of onze propositie echt wel zo belangrijk is voor de klant die we nu benaderen. Onze business propositie dient per contactpersoon van de klant enigszins aangepast te worden.



# 3. Keuze van segmenten, klanten en projecten

*Slim kiezen van klanten en projecten is een belangrijke stap naar zakelijk succes. We focussen op mogelijkheden die er toe doen, die urgent zijn, waar we veel waarde kunnen toevoegen en waar we kunnen winnen*

In sommige bedrijven is dertig tot veertig procent van de business verliesgevend en draagt slechts twintig tot dertig procent bij aan de winst. De rest van de business is marginaal. Laten we achter de winstgevende business aangaan en hier meer van binnenhalen. Verliesgevende klanten en projecten kunnen we beter overlaten aan onze concurrenten of rigoureuus opnieuw bekijken. Marginale business kunnen we mogelijk verbeteren. Dit kan onder andere door meer telefonische of webwinkel verkoop, werken via partners of het aanpassen van de voorwaarden. Weet u hoe de cijfers er bij u uitzien? Wat is de winstbijdrage per klant? Welke producten en projecten hebben de hoogst gepercipieerde waarde en winstbijdrage? Welke partner draagt het meeste bij aan uw succes? Niet alles is hard te meten, er zijn ook veel niet kwantificeerbare opbrengsten. We denken hierbij aan de toegang tot bepaalde kennis, contacten, ervaring of markt. Binnen de geselecteerde klanten interessante projecten kiezen is een vak apart. Te vaak gaan we achter business aan, die we niet kunnen winnen of niet willen omdat de klant niet voldoende kan of wil betalen of onredelijke voorwaarden stelt. Bij het kiezen van klanten en projecten moet de knop bij veel bedrijven om. Gelukkig wordt er steeds meer aandacht aan dit onderwerp gegeven. Er zijn zowel rationele als creatieve hulpmiddelen bij het maken van de juiste keuzes, maar het blijft vooral een zaak van cultuur.

Voordat we potentiële segmenten en klanten in kaart brengen, schrijven we op welke problemen we op kunnen lossen, waar deze problemen voorkomen, wie de eigenaar van dit probleem is, wat de gevolgen zijn van dit probleem, hoe urgent het is en hoe we ons onderscheiden van andere spelers. Slim kiezen van relaties waar we in gaan investeren is een belangrijke eerste stap naar winstgevendheid.

Segmenteren bestaat uit twee stappen:

- Segmenten benoemen. Deze segmenten behoren meetbaar, substantieel, toegankelijk en onderscheidend zijn. We kunnen segmenteren op branche, bedrijfsgrootte, regio, omzet, marge, onderscheidend vermogen, intensiteit van de concurrentie, aanwezigheid van referenties, toetredingsdrempels, bereikbaarheid DMU, soort behoefte, vereiste inspanning et cetera,
- Prioriteiten stellen en keuzes maken. We kijken waar we veel waarde toevoegen, waar we kunnen winnen, de geografische ligging en hoe attractief deze segmenten voor ons zijn. De attractiviteit kan onder andere bepaald worden door: duurzame klantenbinding, winst en groei mogelijkheden, culturele fit, aanwezige en beschikbare kennis en middelen. We vragen ons bovendien af wat de inspanningen, leer- en ontwikkelmogelijkheden en risico's zijn.

We kiezen de meest geschikte klanten uit het segment en stellen prioriteiten die gekoppeld zijn aan de uitgangspunten en doelen van onze organisatie. Zodra we een segment en

potentiële klant gekozen hebben, is het zaak om nogmaals te kijken of we hier wel voldoende waarde kunnen creëren. Vervolgens bepalen we onze strategie en tactiek. Dit kan er als volgt uitzien:

- Neem een potentiële klant die groeipotentieel heeft en die bekend is. We gaan niet achter kleine vissen aan, dit kost te veel tijd en levert uiteindelijk weinig op,
- We stellen nu de volgende vragen: Waarom zou deze klant zaken met ons willen doen? Wat is er zo spannend aan onze organisatie voor deze klant? Welke klant kan dienen als referentieklant? We schrijven de antwoorden op,
- We stellen een benaderlijst samen als domino's. Waar zit de targetklant in deze rij? Welke personen binnen de klantenorganisatie hebben invloed op de beslissing? Als deze klant binnen is, wat is dan de volgende dominosteen in de rij. We proberen de klanten aan elkaar te rijgen. We gaan dus verder kijken dan één potentiële klant. We proberen een reeks klanten (domino's) in onze strategie op te nemen,
- Zit hier logica in? Is er iets gemeenschappelijks? Is er een overeenkomst in de grootte, toegepaste technologie, processen en complexiteit?
- Waar staan we nu? We concentreren ons op de eerste potentiële klant (domino) in de rij. Wat hebben we deze

klant te bieden en welke garanties hebben we? Kunnen we aantonen dat we anders en beter zijn dan onze concurrenten en kunnen we dit echt bewijzen. Wie gaan we benaderen binnen de organisatie, wie neemt de beslissingen over onze oplossingen?

We proberen dus zo strategisch mogelijk te werk gaan. We willen een logische reeks opbouwen en niet zomaar een willekeurige klant benaderen en vervolgens weer een nieuwe tactiek uitproberen.

Binnen de gekozen prospect bepalen we niet alleen wie de beslisser is, maar ook wie de beslissing beïnvloedt. We vragen ons af, wat de beste tijd is om contact op te nemen met de gekozen prospect? Dit kan na een managementwisseling of na een grote interne of externe verandering zijn. We benaderen eerst die klanten uit de lijst waar we snel succes kunnen boeken. Dit is zakelijk en psychologisch verstandig. Het versterkt ons zelfvertrouwen. Zelfvertrouwen is voor verkopers erg belangrijk, onzekerheid schrikt klanten af. In veel bedrijven wordt het segmentatie- en keuzep proces niet goed doorlopen. Dit zal niet alleen de winstgevendheid sterk beïnvloeden, maar gaat ook ten kosten van de opbouw van kennis en ervaring. Ex-klanten zijn gemiddeld genomen kansrijker dan 'koude' prospects. Omdat de wereld snel verandert, dienen we de situatie regelmatig te evalueren. In de praktijk zien we, dat klanten die aanvankelijk een aanzienlijke winstbijdrage leverden, marginaal of zelfs verliesgevend worden en omgekeerd. Er zijn steeds meer bedrijven die een formeel classificatie en kwalificatie proces voor het selecteren en indelen van klanten en leveranciers toepassen.

### 3.1 Kwalificeren van leads

*De belangrijkste kwalificatievraag: is dit de beste inzet van onze middelen?*

Kwalificatie heeft te maken met de meest effectieve en efficiënte inzet van onze middelen. Elk bedrijf heeft meer investeringsmogelijkheden dan beschikbaar kapitaal, het is daarom van groot belang om in de beste projecten te investeren en de juiste prioriteiten te stellen. Vaak wordt vergeten dat cashflow en marge belangrijker zijn dan omzet. Een teamaanpak kan bijdragen om de juiste keuzes te maken. Samen met het team denken we logisch en creatief na, voordat we met volle kracht aan de slag gaan. Waarom zetten we zoveel middelen in voor klanten die we niet willen of voor kansen waarbij het scoringspercentage uiterst laag is? Soms doen we dit, omdat we ons goed voelen als we lekker druk bezig zijn, of omdat het goed ging in het verleden. Het komt ook voor dat we ons verplicht voelen tegenover de klant, omdat hij ons de kans geeft om een offerte uit te brengen (reciprociteit). Vergelijk het met het ontvangen van een kerstkaart van een volkomen vreemde. Velen van ons zijn geneigd een kaartje terug te sturen. Als we dit doen, zijn we altijd lekker druk, investeren we veel geld en tijd, maar zal onze doeltreffendheid en doelmatigheid uiterst laag zijn.

Als we een RFP ontvangen, kunnen we ons afvragen of dit staat voor *Request For Proposal* of voor *Real Fools Participate*. Wees niet zo naïef om alles te geloven wat u leest. Het is echt niet zo, dat iedereen gelijke kansen heeft als we lezen, dat alle vragen via de inkoopafdeling schriftelijk gesteld moeten worden. Misschien heeft onze concurrent geholpen bij het opstellen van



de RFP of doet hij reeds lange tijd zaken met deze klant, waardoor hij een grote informatie- en relatievoorsprong heeft. Het beantwoorden van een RFP van een klant waar we nog geen zaken mee doen, is een uiterst riskante onderneming. Het is belangrijk om kansloze projecten zo snel mogelijk uit ons systeem te verwijderen en te focussen en extra aandacht te geven aan veelbelovende projecten.

Tot de verbeelding sprekende grote projecten werken verblindend. Dit geldt vooral, indien we weinig tijd krijgen voor het aanleveren van de offerte. We hebben de neiging om maar meteen aan de slag te gaan om deze enorme vis binnen te halen. We vieren het zelfs, als een grote overwinning, als we de aanbidding twee weken later mogen inleveren. Hierbij realiseren we ons niet, dat we weer twee weken in deze aanbidding investeren. Kijk daarom niet slechts naar uw kansen om deze order binnen te halen, maar kijk ook naar de mogelijke kansen en opbrengsten van dit project in vergelijking tot andere projecten. Het resultaat van het kwalificatieproces is een 'no go/go' beslissing.

Welke kwalificatievragen kunnen we stellen op onze weg naar meer omzet en winst?

- Is er een echte zakelijke behoefte?

Is er een echt probleem, is men vastbesloten om dit probleem op te lossen en is er enige urgentie? Check dit altijd met het senior management van de klant voordat u gaat hollen. Als u geen directe toegang heeft tot het senior management van uw prospect, schakel dan uw management in. Bouw zo snel mogelijk een relatie op, om informatie te verzamelen en om duidelijkheid te verkrijgen. In hoeverre is dit project van

strategisch belang voor de klant? Indien het senior management van de klant niet op de hoogte is van dit specifieke project, mogen we ons nog eens goed afvragen waar we mee bezig zijn. Als we geen toegang krijgen tot de beslissers is het beantwoorden van een offerteaanvraag meestal gedoemd tot mislukken en kunnen we onze kostbare tijd beter ergens anders aan besteden.

- Draagt dit project voldoende bij aan het bereiken van onze verkoopdoelstellingen?

Heeft deze klant groeipotentieel? Een klein project kan ons binnenbrengen bij een grote klant. Maar als we werken aan kleine kansen met weinig groeipotentieel, zijn er wellicht betere investeringsmogelijkheden. Als we de inspanning afzetten tegen het behalen van onze totale jaaromzet en winstbijdrage, zullen we wellicht tot de conclusie komen, dat we op deze manier onze doelstellingen nooit kunnen halen.

- Is dit project een kans of een 'loss leader'?

Het is altijd oppassen geblazen als we in een project moeten investeren, met de belofte dat er later winstgevend business komt. Klanten zullen proberen ons te overtuigen om te investeren in hun bedrijf, zonder dat ze harde garanties voor winst in de toekomst geven. Denk goed na voordat u in een dergelijk verliesgevend project investeert. Een project kan natuurlijk meer opleveren dan financiële winst. Er kunnen strategische opbrengsten zijn zoals ervaring opdoen in een nieuwe markt of met een nieuwe technologie.

- Wat zijn de risico's en wat is de kans dat deze gevaren ook echt plaatsvinden?

Maak een overzicht van alle mogelijke risico's, hun grootte en waarschijnlijkheid. Zijn deze risico's te vermijden, te reduceren, te dragen of te verzekeren? Kijk naar risico's op financieel, juridisch, imago en technisch gebied, maar breng ook de mogelijke reacties van de concurrenten in beeld.

- Cultuur: Kunnen we met deze klant samenwerken?

Begrijpen we de cultuur van deze potentiële klant en kunnen we in deze cultuur werken?

- Wat is onze kans om deze opdracht te verwerven?

Hebben we een duidelijk onderscheidend vermogen bij deze klant en dit specifieke project? Worden onze sterke punten ook echt gezien door de klant? Zoals u weet, zijn niet alleen feiten maar vooral percepties belangrijk. Hebben we een sponsor bij de klant, iemand die ons kan introduceren bij de belangrijkste beslissers en ons kan voorzien van extra informatie? Heeft de klant een voorkeur voor een bepaalde leverancier? Is er sterke concurrentie van interne of externe spelers? Heeft de klant verklaard, dat hij onze oplossing prefereert? Hebben we zelf of onze collega's/managers makkelijk en regelmatig toegang tot de echte beslissers en hun adviseurs? Dit zijn allemaal vragen die belangrijk zijn om onze kansen goed in te kunnen schatten.

- Wie neemt de beslissing, wanneer en op welke basis?

Kennen we de criteria en de wegingsfactoren die de klant gebruikt om een beslissing te nemen? Als we deze niet kennen en de klant wil ze ook niet geven, dan is het belangrijk om eens heel goed na te denken of dit project wel een goede investering van onze middelen is. Hebben we informatie over het beslissingsproces en de timing? Hebben we toegang tot de beslissers en weten we wie er adviseert? Er kan een interne staforganisatie zijn die adviseert of een extern adviesbureau. Veel adviesbureaus zeggen dat ze volledig onafhankelijk zijn, maar slechts enkelen zijn het. En wie neemt de beslissing binnen uw eigen bedrijf? Het is zaak om te controleren of we wel ondersteuning voor dit project hebben binnen onze eigen organisatie. Het kan zijn, dat ons senior management totaal andere prioriteiten heeft gesteld.

- Kunnen we de taak aan?

Dit is een belangrijke en vaak vergeten vraag. Hebben we de kennis en middelen in huis en kunnen we deze ter beschikking stellen voor dit project, in de gewenste periode? Zijn de noodzakelijke middelen van onze partners beschikbaar?

- Hebben we referenties?

Hebben we referenties op dit specifieke gebied? De meeste klanten zullen om referenties vragen, vlak voordat ze een contract ondertekenen of een beslissing nemen.

- Is er een budget en krijgen we ons geld?

Heeft de klant dit project gebudgetteerd? Is de klant kredietwaardig? Speciaal voor grote langlopende projecten is het zaak om er even bij stil te staan of de klant aan zijn verplichtingen kan voldoen. Informeer, via uw financieel specialisten, bij de daarin gespecialiseerde bedrijven.

- Is er een grote aanslag op onze cashflow positie?

Check dan of een aanbetaling en gespreide betalingen mogelijk zijn. Kijk ook wanneer u uw partners moet betalen en of u een beloning krijgt voor het nemen van extra risico's.

- Is de timing realistisch?

Zijn de opleverdata realistisch en zijn de middelen, die de klant belooft in te brengen, ook daadwerkelijk beschikbaar en van voldoende kwaliteit? Wanneer gaat de klant beslissen?

- Wat gebeurt er indien we geen offerte uitbrengen?

Wat zijn de consequenties indien we geen bod uitbrengen? Worden we dan niet meer gevraagd om op een project voor deze klant te bieden in de toekomst? Verliezen we de mogelijkheid om strategische competenties te ontwikkelen, of zijn we ons bedrijf aan het behoeden voor een ramp?

- Willen en kunnen dit wel echt?

Soms krijgen we een offerteaanvraag van een land, waar we onze medewerkers niet naar toe willen sturen of waar ze niet naar toe willen. Toch zijn er nog altijd bedrijven die op een dergelijk verzoek reageren. Hetzelfde geldt voor projecten die men nooit kan winnen, projecten die geen geld opleveren maar geld kosten en voor projecten die ze helemaal niet aankunnen.

- Wil de klant dit wel echt?

Het is belangrijk om tijdig te herkennen wanneer we een aanvraag krijgen voor een offerte die slechts gebruikt zal worden om een andere, reeds gekozen, leverancier onder druk te zetten. Voor dit soort gevallen kunnen we de volgende check doen:

- We krijgen het verzoek op papier zonder voorafgaand overleg,
- Het is moeilijk, zelfs onmogelijk om een afspraak te krijgen met de echte beslissers,
- De eindgebruikers hebben absoluut geen tijd voor ons,
- Ons enige contact is een vriendelijke meneer of mevrouw van de afdeling inkoop,
- We deden niet eerder zaken met dit bedrijf,
- We krijgen geen informatie over de beslissingscriteria, wegingsfactoren en proces.

Bij twijfel loont het de moeite om direct contact op te nemen met het senior management van de klant en om een open, eerlijk gesprek te vragen. Als dit allemaal niet lukt dan is het duidelijk wat er aan de hand is.

Deze kwalificatievragen klinken misschien wat negatief, maar zo is het zeker niet bedoeld. Als we de juiste keuzes maken, hebben we tijd om aan kansrijke projecten veel extra aandacht te geven. Zodoende hebben we meer kans op zakelijk en persoonlijk succes. Honderd procent garantie op succes is er niet, het blijft een boeiend spel.

En als we dan toch beslissen om een aanbieding te maken, is het goed om een paar evaluatiemomenten in het proces op te nemen. Willen we er nog wel mee doorgaan? Indien we lekker druk bezig zijn met een complexe aanbieding en er komen signalen dat het fout gaat, worden deze lang niet altijd onderkend of willen we gewoonweg niet van wijken weten. Het is goed om vasthoudend te zijn, maar wel binnen bepaalde marges. Soms is het beter om weg te lopen van een offertetraject en te accepteren dat er geld en tijd verloren is (beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald; sunken cost). Doorzettingsvermogen wordt in onze cultuur erg op prijs gesteld, zelfs als dit bakken met geld kost. We zouden elkaar hiervoor kunnen behoeden, door meer als een open, innovatief en kritisch team samen te werken.

Wat kunnen we verder nog doen om teleurstellingen, bij het aanbieden van grote, complexe oplossingen te voorkomen?

- Uitbreiden van onze kontakten binnen de organisatie van de klant. We zorgen er voor dat we niet afhankelijk zijn van slechts enkele kontakten. We betrekken onze collega's en management bij de klantenorganisatie,

- We checken of onze relaties tot actie over willen gaan. Het harde werken van ons en ons team is geen garantie voor succes,
- We blijven oog hebben op de rest van onze kansen. We bekijken continu of er een betere inzet van onze tijd en middelen is,
- Waak voor arrogantie en zelfingenomenheid,
- Nodig partners en collega's uit en dwing het team om vanuit verschillende invalshoeken tegen zaken aan te kijken.

Voor belangrijke zakelijke beslissingen zoals het uitbrengen van een complexe projectofferte en het kiezen van partners is het aan te raden om een workshop te organiseren en de zaak op verschillende manieren, achtereenvolgens te benaderen. De intentie van dit alles is om creatief en logisch denken te combineren en zodoende tot betere keuzes en resultaten te komen. We kijken afzonderlijk door diverse brillen.

Dit kan er als volgt uitzien:

- We bekijken eerst de situatie zuiver *cijfermatig* (wat zijn de harde feiten),
- Vervolgens *positief* (waarom gaat dit lukken en wordt het een succes),



- *Negatief* (advocaat van de duivel: wat kan er mis gaan),
- *Gevoelsmatig* (hebben we hier een goed gevoel bij),
- *Creatief* (zijn er alternatieven).

Als alternatief voor de beschreven kwalificatie aanpak zijn er eenvoudigere methodes, die men kan volgen om zakelijke mogelijkheden op hun waarde te schatten. Afhankelijke van het belang, complexheid en grootte van het project kunnen we hier prima mee werken. Een veel gebruikte manier is de S.C.O.T.S.M.E.N. methode. Deze bestaat uit acht kwalificatie-elementen. Als we er vijf of meer als positief kunnen identificeren, loont het de moeite om er verder mee aan de slag te gaan.

Laten we de elementen kort benoemen:

*Solution*: is er een oplossing die we aan kunnen bieden?  
Hebben we ervaring met deze oplossing en kunnen we deze ondersteunen?

*Competition*: wie zijn onze concurrenten? Maken we een goede kans om te winnen?

*Originality*: kunnen we iets unieks aanbieden, kunnen we ons onderscheiden?

*Timescale*: weten we wanneer we iets moeten doen en is dit realistisch?

*Size*: is de grootte van dit project alle moeite waard? Is het niet te groot voor ons bedrijf?

*Money*: is er een goedgekeurd budget? Hoe groot is het budget en is dit realistisch?

*Executive*: spreken we met de juiste personen? Weten we wie er nog meer bij betrokken is?

*Need*: kennen we alle behoeftes? Kunnen we hier aan tegemoet komen?