





# Handboek voor senior sales professionals en managers



# Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1. Business- en verkoopplanning	10
2. Account planning en management	23
3. Zicht op cijfers en commerciële calculaties	37
4. Commerciële innovatie, inclusief praktijk voorbeelden	46
5. Consumenten en zakelijke markt	73
6. Segmenteren en kwalificeren	79
7. Formuleren van overtuigende waarde proposities	91
8. Nieuwe klanten werven, koude acquisitie	96
9. Verkopen op basis van toegevoegde waarde	101
10. Verkoopgesprek en overtuigende offerte	114
11. Presenteren van een voorstel	128
12. Omgaan met bezwaren en afsluiten	134
13. Onderhandelen en de overeenkomst	139
14. De klant als business partner	151
15. Risk reward aanbiedingen, inclusief voorbeelden	156

16.	Creatieve technieken	164
17.	Projectmatig implementeren en borgen	170
	Literatuur en internetsites	180
	Afkortingen	183
	Namen en begrippen	186

## Voorwoord

Wij hebben de natuurlijke neiging om alles te onderzoeken. Dit is niet altijd de beste en zeker niet de snelste en goedkoopste methode. In een tijd waar de veranderingen elkaar snel opvolgen is het best interessant om eens naar een aanvulling of zelfs alternatief te kijken. We zullen dan ook, naast de meer traditionele planningsmethode, de hypothese gedreven methode bespreken.

Iedere medewerker zou een verkoper moeten zijn. Het maakt niet uit of u servicemonteur, receptionist, verkoper of senior manager bent. De rol binnen het verkoopproces zal voor elke functie anders zijn. De markt verandert zo snel dat we alle ogen, oren, kennis, inzicht en creativiteit nodig hebben om blijvend succesvol te zijn. Het is jammer dat sommige senior managers, die vaak in de laatste fase van het verkoopproces van grote deals betrokken zijn, te weinig kaas gegeten hebben van onderhandelen en afsluiten. Verkopen aan bestaande klanten is het meest efficiënt, maar willen we op lange termijn succesvol blijven, dan behoren we ook op zoek te gaan naar nieuwe klanten en markten. De komende jaren vinden er enorme verschuivingen plaats in de logistieke ketens. Deze verschuivingen komen onder andere door geopolitiek, nieuwe technologieën, vereiste flexibiliteit, andere kijk op logistieke ketens en de trend om voor 'local for local' te gaan.

In dit boek leggen we een verbinding tussen de theorie en de harde praktijk. Verkopen gebeurt deels elektronisch maar voor de grotere deals is persoonlijk contact onontbeerlijk. Verkopen begint bij de juiste houding, kennis en inzicht van de markt, de klant en de eigen oplossingen. Slim kiezen van segmenten, klanten en projecten spaart veel tijd en energie en verhoogt de kans op succes. In de praktijk blijkt telkens weer dat hard werken alleen, niet automatisch naar succes leidt en dat het management nog beter gebruik kan maken van de kennis, inzicht en creativiteit van het team.

Nieuwe klanten werven is moeilijk, daarom is het zaak strategisch te werk te gaan, zodat nieuwe klanten in een bepaalde keten aan elkaar geregen kunnen worden. Bestaande klanten zijn goudwaard en mogen we niet verwaarlozen. We richten ons op de verkoop van waarde voor potentiële klanten in de keten en niet op de kosten van de oplossing. Als het ons lukt om klanten succesvol te maken, zal de prijs minder belangrijk zijn.

Positieve, inspirerende doelen dragen bij aan ons succes. Om in onze dynamische 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 (bijvoorbeeld door bij te dragen aan een gezonder leefmilieu).

Vanzelfsprekend komt ook het koopproces aan bod. Tevens gaan we in op de financiële kant van ons vak en op het belang van creativiteit in het plannings-, verkoop-, onderhandelingsproces. Dit boek is geschreven vanuit de commerciële praktijk.

Om complexe constructies als 'hem/haar', 'hij/zij' te voorkomen, is voor de leesbaarheid van dit boek gekozen voor de mannelijke persoonsvorm.

Veel leesplezier.





# 1. Business- en verkoopplanning

*Wat is er extern mogelijk, wat kunnen we, wat vertelt onze intuïtie, wat willen we? Hoe kunnen we klanten duurzaam aan ons binden? Hoe kunnen we het concurrentiespel winnen? Strategie vraagt om keuzes en is gericht op het creëren van waarde. We beslissen ook wat we niet doen. Zetten we alles wat wij en onze partners in huis hebben wel optimaal in?*

Business en verkoopplanning is een team aangelegenheid, we zetten medewerkers met veel marktkennis en creativiteit optimaal in. Van nature zijn we op zoek naar de bevestiging van onze eigen ideeën. Het helpt niet als we alleen maar mensen om ons heen hebben die onze standpunten bevestigen. Naast creatief denken is kritisch denken van groot belang. Durf te zoeken naar tegenbewijs, falsificatie van uw ideeën. Kritisch denken is iets anders dan negatief denken. Besef dat wat u weet slechts een deel van de werkelijkheid is. Luister naar collega's die eerlijke, openhartige terugkoppeling durven te geven. Later komen we nog terug op een variant van de Hoeden van De Bono die ook van grote betekenis kan zijn bij het nemen van belangrijke beslissingen.

In een sterk groeiende markt kan een bedrijf simpelweg voldoen aan de vraag en de winst maximaliseren. Bij toenemende concurrentie en interventies door de overheid is het zaak om ons actiever op te stellen en planmatig te werken. We worden gedwongen om na te denken over welke activiteiten we gaan stimuleren, welke we onveranderd laten en welke we gaan afbouwen. Van alle activiteiten gaan we na wat ze op

korte, maar vooral op langere termijn opleveren. In een snel veranderende markt kunnen we niet meer vertrouwen op omzetten en winsten die in het verleden zijn gehaald. Bij strategiebepaling behoren we rekening te houden met de positie van ons bedrijf en de markt waarin we actief zijn en kunnen dus niet klakkeloos de strategie van een succesvol bedrijf kopiëren. We gaan uit van de markt en niet van ons product. Een product is vergankelijk, maar de behoefte die het bevredigt niet. Het behoort voor iedereen in de organisatie duidelijk te zijn op welke segmenten we ons richten, welke behoeften we bevredigen en welke technieken, instrumenten en methodes we inzetten.

Het werken vanuit een strategie is zeer belangrijk, ook al zeggen sommigen dat er, in de huidige tijd van turbulente veranderingen, geen tijd meer is voor analyses en dat we daardoor continue achter de feiten aanlopen. Stel dat alle afdelingen zo maar doen wat zij noodzakelijk achten, dan wordt de organisatie stuurloos. Behalve dat strategie tot eensgezindheid leidt en richting geeft aan onze activiteiten kan zij de organisatie in zekere zin ook immuun maken voor turbulente ontwikkelingen in de omgeving. We hoeven immers niet op elke verandering te reageren, we stellen prioriteiten en worden selectief. Niet alles is bedreigend of geeft aanleiding tot kansen. Het is echter niet zo, dat strategie slechts te zien is als een proces waarbij eerst objectief denkwerk wordt verricht en daarna overgegaan wordt tot actie. We dienen rationeel te analyseren en de strategische mogelijkheden zorgvuldig te evalueren, maar behoren ook oog te hebben voor allerlei toevalligheden die zich binnen en buiten onze organisatie voordoen. We stellen dus niet louter zorgvuldige strategieën op, maar staan ook open om strategieën te ontdekken en om te leren. Ons denkwerk is minder objectief dan we veronderstellen, bedrijfstradities hebben veel invloed op onze manier van plannen. Het is niet altijd nodig om allerlei ingewikkelde en tijdrovende analysetechnieken toe te passen. Afhankelijk van de situatie, kunnen er interessante alternatieven zijn. Ook medewerkers waarvan u het in eerste instantie niet verwacht, kunnen zeer interessante ideeën en informatie hebben.

Bij strategiebepaling vragen we ons af wat er extern mogelijk is, wat we willen, wat onze intuïtie zegt en wat we kunnen. Een verkoopstrategie geeft sturing aan onze verkoopactiviteiten. We werken doelgericht, hetgeen de coördinatie van activiteiten en de efficiency bevordert. Zeker in een periode van veel veranderingen en economisch zwaar weer is het zaak om aan het roer te blijven en niet slechts meegenomen te worden door allerlei externe invloeden. We vragen ons bij strategische verkoopplanning af, hoe we waarde kunnen creëren en leveren. We hebben te maken met de klant, onze eigen organisatie, partners, concurrenten en de omgeving (keten/supply chain, markt en de politieke, economische, sociale, juridische, technologische situatie). We ontwikkelen een visie en missie, stellen positieve doelen, bepalen de strategie, kiezen de bijpassende marketing mix en zorgen voor een effectieve implementatie. Omdat klanten centraal staan, is het verstandig om enkele klanten bij de planning te betrekken. Hierdoor voorkomen we, dat ons plan op drijfzand gebouwd wordt.

De verkoopafdeling kan niet geheel autonoom plannen. Onze plannen behoren afgestemd te zijn met andere afdelingen (marketing, productie, financiën et cetera). Van de verkoopafdeling wordt een bepaalde afzet en omzet verwacht/opgelegd of aan de verkoopafdeling wordt gevraagd om een schatting van de afzet en omzet te maken per productgroep. Het is uiterst belangrijk dat we een realistische en onderbouwde verwachting (forecast) afgeven. Schatten we de afzet te hoog, dan ontstaan dure voorraden of overproductiecapaciteit. Een te lage schatting veroorzaakt levertijden, ontevreden klanten en gemiste omzet/winst. Vaak komt de concerndirectie, na overleg, met een richtlijn of planningsbrief waarin aan de afdelingen wordt vermeld wat er wordt verwacht. Evenals andere afdelingen zet de verkoopleiding deze richtlijn om in een zeer globaal plan en bespreekt dit met het directieteam. Indien het directieteam dit goedkeurt gaat de verkoopdirecteur met zijn afdeling aan de slag om het plan verder uit te werken. Afhankelijk van de grootte van de verkooporganisatie wordt dit (topdown) proces binnen de afdeling herhaald. De verkoopleiding bespreekt de uitgewerkte plannen vervolgens weer met het directieteam. Als de verkoopleiding goedkeuring krijgt stelt men taakopdrachten en budgetten op voor de diverse rayons en/of segmenten. Andere bedrijven hanteren een bottom-up benadering. De verkoopafdelingen ontwikkelen hun globale plannen. Het directieteam beoordeelt deze plannen en keurt ze, na een eventuele

aanpassing, goed. Daarna werken de verkoopafdelingen hun plan verder uit.

We hebben, als verkooporganisatie, met veel factoren te maken, maar hebben helaas niet overal invloed op. Bovendien is lang niet alles rationeel. Intuïtie en ervaring spelen een belangrijke rol. Een plan moet niet gaan werken als een strak korset, het behoort richting te geven aan ons handelen, maar mag ons niet te veel gaan beperken. Voor klanten die de status van key of zelfs global account verworven hebben maken we een accountplan. Voordat we een dergelijk plan kunnen maken, hebben we een goed inzicht in de business van deze klant, zijn rol in de keten en zijn markt nodig. Op account management en planning komen we in een later hoofdstuk nog terug.

Het verkoop planningsproces *kan* er als volgt uitzien:

- Afstemmen met het senior management en afdelingshoofden. Wat zijn de bedrijfsdoelen en strategie? Wat wordt er verwacht en wat zijn de mogelijkheden van de verkoopafdeling,
- Waar staan we nu als verkoopafdeling (onze doelstellingen, werkterreinen, huidige strategie, proposities, synergie, investeringen, trends en resultaten),
- De verkoopafdeling ontwikkelt een visie (waar willen we uiteindelijk uitkomen, hoe zien we de ideale toekomst?) en missie (onze rol in het verwezenlijken van deze visie). Durf groots te denken, maar blijf realistisch. Voor grootse doelen zijn grote veranderingen en veel middelen nodig,
- SWOT analyse (Strengths, Weakness, Opportunity, Threats). Extern onderzoek naar kansen/behoefte en bedreigingen, intern onderzoek naar onze sterktes en zwaktes zoals klanten die beoordelen. Nu kunnen we de confrontatiematrix opstellen. We brengen de (drie a vier) belangrijkste sterktes en zwaktes in relatie met de (drie a vier) belangrijkste kansen en bedreigingen. Zo kunnen we bijvoorbeeld zien of een sterkte ons echt helpt om een

kans te grijpen en of een sterkte ons helpt om een bedreiging het hoofd te bieden et cetera,

- Belangrijkste inzichten, mogelijkheden en issues in kaart brengen,
- Rekening houdend met de belangrijkste doelstellingen van onze organisatie definiëren we SMART (Specifiek, Meetbaar, Aansprekend, Realistisch, Tijdgebonden) verkoopdoelstellingen op financieel en business development gebied,
- Strategische kloof in kaart brengen. Waar komen we uit als we niets veranderen?
- Selectiecriteria voor strategische opties opstellen. Dit kunnen zaken zijn als: benodigde inspanning, kans op succes, grootte van de investering et cetera. Aan deze selectiecriteria kunnen we eventueel nog wegingsfactoren toevoegen (ze zijn immers niet allemaal even belangrijk),
- Strategische opties genereren. Dit kunnen we bijvoorbeeld doen door te brainstormen met het team over HOE we de doelstellingen kunnen realiseren. Kijk ook naar de beschreven theoretische modellen aan het einde van dit hoofdstuk,
- Evalueren van de opties, kijken naar onze mogelijkheden en prioriteiten (gebruik de gekozen selectie criteria en wegingsfactoren),
- Keuzes maken,
- Aansprekende proposities genereren,
- Nogmaals afstemmen met andere afdelingen en partners,
- Benodigde middelen in kaart brengen,
- Organigram ontwerpen/aanpassen,
- Financiële detail planning inclusief omzet/investeringen/cashflow/winstbijdrage/marktaandeel per rayon/segment,

- Marketing mix uitwerken. Welke producten/diensten zetten we in? Op welke gebieden richten we ons? Hoe communiceren we met de markt? Welk prijsbeleid hanteren we? Welke services gaan we leveren?
- Relatiebeheersplannen opstellen,
- Communicatieplanning,
- Projectplannen maken, als middel om de benodigde veranderingen door te voeren,
- Contingentieplan (wat gebeurt er of doen we als ....)
- Verkooporganisatie kick-off event

Een dergelijk uitgebreide aanpak is niet altijd nodig. Een zeer praktisch en efficiënt alternatief of tussentijdse aanvulling is de hypothese gedreven methode.

### *De hypothese gedreven methode*

Wij hebben de natuurlijke neiging om alles te onderzoeken. Dit is niet altijd de beste en zeker niet de snelste en goedkoopste methode. In een tijd waar de veranderingen elkaar snel opvolgen is het best interessant om eens naar een aanvulling of zelfs alternatief te kijken. We zullen de hypothese gedreven methode globaal bespreken en verwijzen voor meer informatie naar het boek *De eerste drie maanden van een nieuwe toekomst* (zie literatuurlijst). Deze methode schrijft de bekende analytische concepten en raamwerken, zoals een SWOT analyse, niet voor, maar past ze toe zodra deze nodig zijn. We laten ons leiden door het vraagstuk waar het verkoopteam mee te maken heeft. Dit kan een acute crisis zijn, waarbij flinke ombuigingen nodig zijn, maar kan ook een situatie zijn waarbij het verkoopteam uitstekend presteert, maar wil anticiperen op toekomstige veranderingen en nieuwe bronnen van waarde wil ontdekken.

De hypothesen krijgen onze volle aandacht. Men zou bijvoorbeeld kunnen beweren/veronderstellen (hypothese), dat we kunnen concurreren op de Duitse markt indien we fabriceren in India. We proberen vervolgens te bewijzen dat dit een werkbare en acceptabele weg is of gaan op zoek naar bewijs dat dit niet gaat werken (falsificeren). Andere mogelijkheden blijven voorlopig buiten beschouwing. Dit maakt het denkproces efficiënt. Het is natuurlijk niet geheel uit te sluiten dat de hypothese onjuist blijkt te zijn. We gaan uit van een iteratief proces waarbij nieuwe hypothesen kunnen worden geïntroduceerd. Indien er teamleden zijn die de klanten en de markt goed kennen en begrijpen is dit een snelle en goede methode. Vaart maken kan van grote waarde zijn. Niet alleen omdat we met veel vaart sneller klaar zijn, maar vooral omdat vaart disciplineert; het dwingt tot kiezen voor de echt relevante analyses. Vaart stimuleert ook het schatten van uitkomsten door het team waardoor een verdere analyse misschien niet nodig is. Vaart brengt ook enthousiasme en momentum, brengt teamleden tot elkaar en maakt ons wakker en alert. Het is al vaker gebleken, dat door het stellen van een harde deadline de creativiteit van het team kan verbeteren. Ook bij deze methode volgen we de stappen voorbereiden, analyseren, keuzes maken en implementeren.

De activiteiten zijn globaal als volgt te omschrijven:

Vorbereiden:

- Definiëren van de scope (reikwijdte) en de centrale vraag,
- Formeren van het (strategische) team
- Vormen van hypothesen,
- Opstellen van een werkplan.



Aan het einde van de voorbereidingsfase hebben we een heldere vraagstelling. Wat is het probleem en wat zijn de echte vragen. Waar gaan we naar kijken en waar gaan we niet naar kijken. Ook hebben we een projectteam en een werkplan met hypothesen. Deze fase is in belangrijke mate bepalend voor het verdere verloop en de uitkomst van het planningsproject. Als de centrale vraag niet scherp gesteld is, kunnen we weinig goeds van het planningsproject verwachten. De centrale vraag wordt beter te verteren als we ze opsplitsen in heldere deelvragen. We laten alles weg wat niet relevant is (compleet zijn is soms een zwakte). Het kan voorkomen, dat er na de analysefase gesleuteld moet worden aan het scherper krijgen van de centrale vraag.

We stemmen tijdig af met het senior management om commitment op te bouwen en te toetsen. We letten er op, dat de hypothesen ook toetsbaar, specifiek en gericht op een oplossing zijn. In het werkplan ontwerpen we een analyse bij elke vraag. De analyses maken het mogelijk om antwoorden op de vragen te geven. We gaan niet zoveel mogelijk informatie verzamelen, maar vragen ons af, wat we moeten weten om een antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven? Het strategisch plan is geen wetenschappelijk stuk, we houden het daarom praktisch en concreet. Bij de samenstelling van het team wordt al snel gedacht aan ervaren lijnmanagers. Deze hebben veel kennis en ervaring, maar hebben echter weinig tijd, kunnen belast zijn met het verleden en zijn niet altijd dol op analysewerk. Het team kan het beste samengesteld worden uit een mix van ervaren en veelbelovende medewerkers en iemand met analytische en kwantitatieve vaardigheden.

Analyseren:

- Ontwerpen van analyses (we werken de analyses verder uit),
- Verzamelen van gegevens (interne administratie, interviews, branche gegevens, zelf meten et cetera)
- Uitvoeren van de analyses en toetsen van de uitkomsten,

- Trekken van conclusies,
- Aanbevelingen opstellen en presenteren.

Het doel van de analysefase is niet het uitvoeren van analyses, maar het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Als we de vragen kunnen beantwoorden zonder specifieke analyses is dit ook prima. Analyses zijn dus een noodzakelijk kwaad. We zoeken niet slechts naar meningen, maar naar feiten en hard bewijs. We zullen er rekening mee moeten houden, dat we niet alles waterdicht kunnen krijgen. We proberen iets aannemelijk te maken. Pas op met de veel toegepaste voorspellingstechniek van extrapolatie (lijnen/trends doortrekken). Beter zijn de drijver analyses. In deze analyses stellen we eerst vast wat een bepaalde ontwikkeling drijft. Drijvers voor een marktomvang zijn bijvoorbeeld bruto binnenlands product, bevolkingsomvang et cetera. Ook de vergelijkingsanalyse geeft over het algemeen betere resultaten dan de extrapolatiemethode. In een vergelijkingsanalyse zoeken we naar markten of situaties met vergelijkbare parameters (bench marking). De drijveranalyse wordt veel gebruikt in situaties waar een fundamenteel begrip is vereist (noodzaak om de business economics te begrijpen, oorzaak en gevolg relaties te onderscheiden en business karakteristieken naar de toekomst te voorspellen). De vergelijkingsmethode wordt veel gebruikt als empirisch bewijs voldoende is. We denken hierbij bijvoorbeeld aan een snelle top-level scope, een waarde bepalen die niet eenduidig berekend kan worden of een verificatie van een praktische toepassing. Voordat we gaan analyseren toetsen we de input op geloofwaardigheid, relevantie, herkomst en eenduidigheid. We zorgen er voor, dat de analyses en beslissingen goed worden gedocumenteerd (reproduceerbaarheid) en toetsen de uitkomsten op geloofwaardigheid, trendbreuken, ratio's, en de berekeningen. We dwingen het team tot conclusies en checken of deze goed onderbouwd zijn.

Keuzes maken:

- Opstellen strategische varianten. Hoe kunnen we de klant aan ons binden? Hoe kunnen we het concurrentiespel winnen?
- Definiëren van scenario's voor relevante veranderingen in de markt die we niet kunnen beïnvloeden zoals de waarde van de euro en de olieprijs. Wat gebeurt of doen we als ...?
- Modelleren van financiële implicaties van de verschillende strategische varianten. Dit inclusief de financiële risico's,
- Bediscussiëren van perspectieven. Waarom gaan we met deze variant het spel winnen? Welke reacties kunnen we verwachten van de klant en de concurrenten? Welke risico's verwachten we en zijn we bereid te accepteren?
- Vastleggen van de keuzes in het verkoopplan.

Opstellen van het strategisch verkoopplan:

Het schrijven van een strategisch plan is een uitdaging op zich. In het algemeen is het geen spannende lectuur. De oorzaak hiervan is te vinden in het formaat. Het is meestal veel te dik, met veel overbodige informatie. Vaak ontbreken belangrijke onderdelen. We denken hierbij aan antwoord op de vragen: hoe onderscheiden we ons van de concurrent, hoe winnen we het spel, hoe bouwen we een duurzame relatie met de klant? Verder is er te summiere informatie over de nieuwe richting. Wat gaan we doen en hoe gaan we dit doen?

De indeling van een strategisch verkoopplan kan er als volgt uitzien:

- Achtergrond. Waarom willen we veranderen, wat zijn de keuzes, wat is de urgentie en op welke behoeften spelen we in? Dit beantwoordt de vraag, waarom er een nieuwe strategie ligt,